

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FEDERICO VILLARREAL

**Vicerrectorado de  
INVESTIGACION**

**Facultad de Psicología**

**FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN DEPÓSITOS S.A.: DEPSA –  
LIMA, 2017.**

Tesis para Optar el Título de Licenciado en Psicología.

**AUTOR:**

Villena Navarro, Davis Nelson

**Asesor**

Díaz Hamada, Luis Alberto

**Jurado**

Inga Aranda, Julio

Castillo Gómez, Gorqui B.

Córdova Gonzales, Luis A.

**Lima - Perú  
2021**

**Pensamiento:**

Si no estás encendido con entusiasmo,  
serás despedido con entusiasmo.

**Dedicatoria:**

A mis padres, por su gran esfuerzo,  
dedicación y apoyo moral en mi  
desarrollo personal y profesional.

## **Agradecimientos**

A la Facultad de Psicología de la UNFV, por brindarme la oportunidad de ser una profesional en el área de la psicología.

A mis profesores por sus enseñanzas dentro y fuera de las aulas.

A mis compañeros de la promoción por que aprendimos a convivir durante los cinco años de nuestra formación.

A mi asesor de la tesis el Dr. Luis Alberto Díaz Hamada por su asesoría y tiempo dedicado a la revisión de la Tesis.

A todos aquello que de una u otra forma contribuyeron en la realización del presente trabajo.

## Índice de contenido

	Página
<b>Pensamiento</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de contenido</b>	<b>v</b>
<b>Lista de tablas</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de figuras</b>	<b>viii</b>
<b>Resumen</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Introducción</b>	<b>11</b>
1.1 Planteamiento y Formulación	12
1.2 Formulación de los problemas	14
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 Justificación	21
1.5 Hipótesis	21
1.5.1 Hipótesis conceptual	21
1.5.2 Hipótesis estadística	21
<b>Capítulo II Marco teórico</b>	<b>23</b>
2.1. Bases Teóricas	23
2.2.1 Fidelización del cliente interno	23
<b>Capítulo III Metodología</b>	<b>53</b>
3.1 Tipo de Investigación	53
3.2 Diseño de la Investigación	53
3.3 Variable	53
3.3.1 Variable de Investigación	53

3.3.2 Variable de asociación	53
3.3.3 Definición operacional de la variable	54
3.4 Población y muestra	54
3.4.1 Población	54
3.4.2 Muestra	54
3.4.3 Características de la muestra	55
3.4.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos	61
3.4.4 Técnica de obtención de datos: Encuesta	61
3.5 Instrumentos	62
3.6 Procedimiento	64
3.7 Técnicas de análisis de datos	65
<b>Capítulo IV: Resultados</b>	<b>67</b>
4.1 Presentación de los resultados	67
4.2 Ajuste psicométrico de la escala de fidelización	67
4.3 Análisis descriptivo de la variable	69
4.3.1 Escala general de fidelización	69
4.3.2 Dimensiones de la escala de fidelización	71
4.3.3 Perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización	75
4.3.4 Perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización en tres niveles	76
4.4 Análisis de regresión de la variable de estudio	78
4.5 Análisis comparativo de la variable de estudio	80
<b>Capítulo V: Análisis y discusión de los resultados</b>	<b>86</b>
<b>VI. Conclusiones</b>	<b>98</b>
<b>VII. Recomendaciones</b>	<b>99</b>
<b>VIII. Referencias</b>	<b>100</b>
<b>IX. Anexo</b>	<b>111</b>

## Lista de tablas

<b>N° de tabla</b>		<b>Página</b>
1	Distribución de la muestra según el sexo	56
2	Distribución de la muestra según el tiempo de servicios	57
3	Distribución de la muestra según grupos etareos	58
4	Distribución de la muestra según condición laboral	59
5	Distribución de la muestra según el puesto laboral	60
6	Distribución de la muestra en puestos operativos y puestos Jefaturales	61
7	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio	67
8	Estimaciones de confiabilidad de la escala de fidelización a través del coeficiente Alpha	68
9	Análisis de ítems y por dimensiones en la escala de fidelización	69
10	Distribución de la muestra por niveles en la escala de fidelización.	70
11	Niveles en la dimensión socio afectivo	71
12	Niveles dimensión contexto organizacional	72
13	Niveles dimensión recompensas y remuneraciones.	73
13	Niveles dimensión valores y desarrollo humano.	74
14	Descripción de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización	75
15	Descripción de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización	77
16	Análisis de regresión	79
17	Comparación según el sexo	80
18	Comparación según condición laboral	82
19	Comparación según el puesto laboral	83
20	Comparaciones según la edad.	84
21	Comparaciones según el tiempo de servicios.	85

## Lista de figuras

<b>N° de tabla</b>		<b>Página</b>
1	Representación de la Distribución de la muestra según el sexo	56
2	Representación de la muestra según tiempo de servicios	57
3	Representación de la distribución de la muestra según grupos etareos	58
4	Representación de la distribución de la muestra según condición laboral	59
5	Representación de la distribución de la muestra según el puesto laboral	60
6	representación de la Distribución de la muestra en puestos operativos y puestos Jefaturales.	61
7	Representación de la muestra por niveles en la escala de fidelización.	70
8	Representación de los Niveles en la dimensión socio afectiva	72
9	Representación de los niveles dimensión contexto organizacional	73
10	Representación de los Niveles dimensión recompensas y remuneraciones	74
11	Representación de los Niveles dimensión valores y desarrollo humano	75
12	Perfil en barras de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización.	76
13	Perfil lineal de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización	76
13	Perfil en barras de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización.	77
14	Perfil lineal de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización	78

# FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN DEPÓSITOS

**S.A.: DEPSA – LIMA, 2017.**

Davis Nelson Villena Navarro

Universidad Nacional Federico Villarreal

## **Resumen**

La investigación de tipo descriptiva – analítica tuvo como objetivo general establecer los niveles de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017 y su asociación – comparación en función de las variables socio laborales. Se aplicó a 157 trabajadores la encala de fidelización del cliente interno de Cornejo Elsa (2017) y los resultados se analizaron con el SPSS versión 22.0 en español y se llegó a las siguientes conclusiones: 1. En el ajuste psicométrico de la escala de fidelización se obtuvo una validez de constructo de 0.804 y una índice de confiabilidad Alpha de 0.972; 2. En los niveles de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, el 74.5% presentan un nivel bajo de fidelización; el 14% presentan un nivel moderado de fidelización. El 10.2% presentan un nivel alto de fidelización y el 1.3% de la muestra presentan un nivel excelente de fidelización. Resumiendo, el 74.5% presentan un nivel bajo el promedio de fidelización; el 14% presentan un nivel moderado o promedio de fidelización y el 11.5% presentan un nivel superior al promedio de fidelización; 3. Perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización en tres niveles, en el nivel inferior al promedio con porcentajes más altos son: Valores y desarrollo humano (80.2%), socio afectivo (77%) y recompensas y remuneraciones (75.3). En el nivel moderado, la dimensión contexto organizacional (85.4%). En el nivel superior al promedio los porcentajes son menores del 12.1%; 4. A partir del análisis de regresión se determinó que la Dimensión socio afectiva (49.3%) es el factor de mayor explicación de la fidelización del cliente interno; 5. Existen diferencias significativas según grupos etareos (los grupos de mayor edad presentan mayores promedios que los de menor edad), tiempo de servicios (los de mayor tiempo de servicios presentan mayores promedios que los de menor años de servicios), puesto laboral (los trabajadores de puestos jefaturales presentan mayores promedios que los trabajadores de puestos operativos) y condición laboral (trabajadores permanentes presentan mayores promedios que los trabajadores contratados).

*Palabra claves:* Fidelización, cliente interno, personal, depósitos SA, DEPSA, Lima.

# **LOYALTY OF THE STAFF WORKING AT DEPÓSITOS S.A.: DEPSA - LIMA, 2017.**

Davis Nelson Villena Navarro

Universidad Nacional Federico Villarreal

## **Abstract**

The general objective of the descriptive - analytical research was to establish the levels of loyalty of the employees of the company Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017 and their association - comparison based on the socio - labor variables. 157 employees were applied to the loyalty of the internal client of Cornejo Elsa (2017) and the results were analyzed with the SPSS version 22.0 in Spanish and the following conclusions were reached: 1. In the psychometric adjustment of the loyalty scale, the obtained a construct validity of 0.804 and an Alpha reliability index of 0.972; 2. In the levels of loyalty of the workers of the company Deposits S.A: DEPSA, Lima, 74.5% present a low level of loyalty; 14% have a moderate level of loyalty. 10.2% presented a high level of loyalty and 1.3% of the sample presented an excellent level of loyalty. In summary, 74.5% present a low level of loyalty average; 14% have a moderate or average level of loyalty and 11.5% have a level above the loyalty average; 3. Percentage profile of the dimensions of the loyalty scale in three levels, in the level below the average with higher percentages are: Values and human development (80.2%), affective partner (77%) and rewards and remunerations (75.3). At the moderate level, the organizational context dimension (85.4%). In the above-average level, the percentages are less than 12.1%; 4. Based on the regression analysis, it was determined that the socio-affective dimension (49.3%) is the factor that explains the internal client's loyalty; 5. There are significant differences according to age groups (older groups have higher averages than younger age groups), service time (those with longer service times have higher averages than those with less years of service), job position ( workers in chief positions have higher averages than workers in operative positions) and labor status (permanent workers have higher averages than contracted workers).

*Keyword:* Loyalty, internal customer, personal, deposits SA, DEPSA, Lima.

## **Capítulo I.**

### **Introducción**

La fidelización de los clientes internos hoy en día se está convirtiendo en un objetivo muy importante para las organizaciones en general, porque implica que los trabajadores de dichas organizaciones no solo pertenezcan a ellas, sino que se identifiquen y se comprometan con las metas que dichas organizaciones tienen planificadas si quieren seguir siendo muy competitivas.

La investigación de tipo descriptiva – analítica tuvo como objetivo general establecer los niveles de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017 y su asociación – comparación en función de las variables socio laborales y para el logro de dicho objetivo se aplicó a 157 trabajadores la encuesta de fidelización del cliente interno de Cornejo Elsa (2017).

La presente investigación está distribuida en 05 capítulos: en el I capítulo se describe la problemática de la investigación, la formulación del problema, objetivos, variables, hipótesis y la justificación del trabajo. En el II capítulo se describen los reportes de los antecedentes de investigación y el marco teórico de la investigación. En el III capítulo, se plantea la metodología, tomando en cuenta, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de obtención de datos y las técnicas de análisis de los datos. En el IV capítulo se describen los resultados. En el V capítulo se analizan y discuten los resultados con los antecedentes de la investigación. Se plantean las conclusiones y recomendaciones. Las referencias y en anexo se describe el instrumento de obtención de los datos.

## **1.1 Descripción y formulación del problema**

Actualmente, la dirección de recursos humanos es una de las oficinas que tiene que velar porque los trabajadores permanezcan un mayor tiempo en la empresa. Sin embargo, la globalización del mercado genera que los trabajadores tengan más opciones respecto a desempeñarse mejor y con sueldos más altos.

La labor de todas las empresas es no solamente buscan fidelizar a los clientes externos sino también fidelizar a los trabajadores (cliente interno), porque son éstos quienes van a contribuir a que la cartera de clientes externos crezca. Por otro lado, las empresas de hoy están más tecnificadas y, por ende, se necesita trabajadores altamente calificados y donde la empresa invierte mucho en capacitaciones y perfeccionamientos para que éstos puedan desempeñarse mejor en sus puestos de trabajos. Es por lo tanto preocupante hacer inversiones en el personal que después de un tiempo se van a otras empresas.

Generalmente el desconocimiento que tienen los empleados de la empresa hacia adentro, de sus procesos, de sus políticas, de sus normas, de sus proyectos, de sus valores sumado a la falta de información, a problemas internos de comunicación, a la falta de motivación y de capacitación, pueden ser en gran parte causantes de las situaciones de indiferencia e ineficiencia por parte de los empleados en el desarrollo de sus labores. (Hoyos Villa, 2009)

Especifican Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009), que las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empelados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y, por lo contrario, la insatisfacción de los empleados

impacta directamente en los resultados operativos. Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y son precisamente los directivos los que tienen que demostrar altos niveles de humanidad madurez emocional. Estudios han demostrado que un empleado motivado, con una actitud positiva y comprometido con su trabajo y responsabilidades, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con es mucho más fuerte. Esto mismo ocurre con los clientes de una empresa, resulta mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa (p.35).

En el 2013, según un estudio de Ipsos Apoyo, la tasa de rotación laboral en el Perú fue de 15%; un año después, según la Asociación Peruana de Recursos Humanos, tal índice se elevó al 18% colocándose por encima del promedio de Latinoamérica que fluctúa entre el 5% y 10% (Flores, 2014; Narváez, 2014; Ochoa, 2013).

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016, p. 4) refieren que tales cifras podrían sugerir que, hoy en día, las organizaciones se enfrentan a dos escenarios posibles. Por un lado, las dificultades para gestionar y retener al personal y, por el otro, la decisión de cambiar de empleo si los colaboradores se encuentran en una situación de insatisfacción permanente. En cualquiera de los dos casos, resulta importante conocer a fondo el fenómeno y encontrar nuevas formas para evitarlo. Se debe tener en cuenta lo que plantea (Chiavenato, 2009), quien manifiesta que “los colaboradores son el motor de toda organización”

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016) manifiestan que si una empresa tiene un alto índice de rotación el desempeño organizacional se ve afectado negativamente, pues dificulta el logro de los objetivos e incrementa los gastos en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

En tal sentido, el problema de la fidelización del trabajador es un problema latente para quienes dirigen la organización empresarial Depósitos S.A.: DEPSA, tanto para la central que está en Lima como para las sucursales que están en provincia.

## **1.2 Formulación del problema**

Oyaque Mora, Silvia M.;| Pardo Paredes, Eleonor V.;| Pazmiño Solys, Gabriel A. y Ortiz López, Santiago O. (2017), El modelo de endomarketing es una herramienta que propende a solucionar los altos índices de rotación y ausentismo del personal. Constituye un conjunto de estrategias direccionadas a atraer, retener y desarrollar las competencias de los clientes internos. Durante la investigación se analizó el sector textil de la Provincia del Tungurahua del Ecuador, al considerarse que esta es la tercera actividad en cuanto a la generación de impuestos, con alrededor de 1.3 millones de dólares, con una producción bruta para la venta de 9.8 millones y un consumo de materias primas de 5.3 millones de dólares. Tales aspectos justifican la implementación de dicho modelo en la línea del desarrollo productivo de este sector. La metodología aplicada se basó en un enfoque cuantitativo, bajo un paradigma inductivo y de nivel descriptivo. Se realizó un diagnóstico de la situación laboral en la Asociación de Empresas Textiles de la provincia de Tungurahua (Acontex) para el cual se aplicaron encuestas a una población total de 63 personas relacionadas con el sector productivo del sector. Con los datos obtenidos en la fase de diagnóstico, se planteó un singular mecanismo basado en las

directrices del mercadeo de vanguardia, el cual representa una alternativa para fidelizar al talento humano, alcanzando lo que los alemanes denominan Das Wohlfühlen (bienestar total), y que de acuerdo al sentir de las personas que participaron en el estudio, es lo único que les mantendría trabajando en una empresa.

En la ciudad de Guayaquil, Rivas (2017) realizó un trabajo de titulación con el tema: Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria. El objetivo de este trabajo fue conocer el grado de compromiso laboral que tienen los colaboradores y crear estrategias para empoderar la fidelidad del personal. Para realizar esta investigación se utilizó metodología cualitativa la cual permitió recolectar información suficiente para implementar estrategias de endomarketing que aporten a la fidelidad del colaborador.

Ñahui & Villoslada (2016) realizaron una tesis para determinar la relación existente entre el nivel de capacitación del capital humano y la calidad de servicio en los empresarios de las PYMES del Centro Comercial Plaza Jوسفel, ubicado en Ate Vitarte (Lima) durante el año 2016. La investigación fue de tipo correlacional, empleando un diseño no experimental; trabajando con una muestra de 306 empresarios a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado. Entre las conclusiones más relevantes destacan las siguientes: 23 → Existe una relación positiva entre el nivel de capacitación del capital humano y la calidad de servicio. → Existe relación positiva entre el nivel de capacitación del capital humano y el buen trato al cliente. → Existe relación favorable entre el nivel de capacitación del capital humano y el tiempo de atención del pedido. → Existe relación directa entre el nivel de capacitación del capital humano y la entrega oportuna del pedido.

Andrade Aguilar Renzo (2016) en su tesis Plan de marketing relacional para la fidelización de cliente de la empresa salubridad, saneamiento ambiental y servicios S.A.C (SSAYS). En la actualidad, la relación que existe entre la empresa y el cliente es uno de los factores más importantes en la gestión empresarial, debido a que nos permite medir la fidelización y los factores que definen la calidad de servicio que brinda la empresa al cliente. Por lo que el desconocimiento de un concepto claro sobre marketing relacional y la falta de capacitación adecuada al personal técnico, de limpieza y administrativo; ocasiona para Salubridad, Saneamiento Ambiental y Servicios S.A.C (SSAYS) una descoordinación interna y externa en referencia a la atención del cliente y al poco conocimiento de sus necesidades, deseos y expectativas, imposibilitando una adecuada retención de sus clientes y su fidelización. Y en el caso de los clientes externos, existen disconformidades, segmentos no identificados y debilidades en la promoción y la publicidad. En el presente estudio realizado, se propone la realización de encuestas, un análisis del entorno interno y externo de la organización y una correcta segmentación de los clientes en base a criterios definidos, a fin de obtener datos reales para el desarrollo de estrategias y oportunidades de mejora. En base a los resultados obtenidos de las técnicas de investigación de mercado aplicadas se estructuró y desarrollo un Plan de Marketing Relacional que tiene por objetivo el sacar el máximo provecho de la información recopilada, tabulada y analizada a fin de corregir los problemas y debilidades que se tengan y la fidelización de los clientes.

En Lima, Perú Flores & Ballón (2016) realizó un trabajo con el tema: Implicancias del endomarketing sobre el diseño del programa de incentivos y beneficios para la fidelización del cliente interno: El Caso de Ferreyros S.A. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo reforzar la fidelidad de los colaboradores por medio de las variables mercado interno y comunicación interna. Al momento de proponer técnicas de endomarketing, se pretendió

reforzar el compromiso del cliente interno por medios que estimulen la productividad y la satisfacción en el personal para evitar la fuga de talentos.

Pardo-Paredes (2015), en su trabajo sobre Fidelización del talento humano a través de una estrategia de mercadeo de vanguardia: aplicación al sector industrial de la confección textil, realizado en Ambato, Tungurahua, Ecuador. Este planteamiento anhela contrarrestar la deficiencia revelada en el diagnóstico preliminar, que incluye altos índices de rotación y ausentismo de personal procedentes de la poca satisfacción y motivación laboral de los colaboradores evaluados. La asertiva fidelización del talento humano en industrias de confección textil es el fin planteado, de manera cuantitativa y cualitativa, paradigma inductivo, alcance descriptivo y con el uso de ficha de observación y cuestionario de encuesta, sustentados teóricamente y con investigaciones realizadas en torno al tema que soportan la propuesta de una estrategia desde la perspectiva del mercadeo de vanguardia para fidelización del talento humano en industrias de confección textil, en una estructura tripartita que conforman el canon de liderazgo para el personal de industrias de confección textil para la disminución de rotación y ausentismo del personal, guía de empoderamiento del personal de industrias de confección textil aportando a la meta de empoderamiento del personal y un programa de entrenamiento técnico para el personal de industrias de confección textil, en relación a mayor competitividad. La misma ha sido validada por especialistas en el área de marketing y de gestión de talento humano, el proceso de validación se efectuó a través de lista de cotejo mientras que para la selección de especialistas se aplicó el método Delphi. Se ha tenido la colaboración de empresas agremiadas a la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua (ACONTEX).

En la ciudad de Piura. Perú, La Torre Morales Gladys (2014), investigo La promoción de una comunicación interna basada en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores

a través de un adecuado salario emocional proporciona a la organización un gran valor en el mundo competitivo de hoy. Uno de los principales desafíos de las empresas es generar la capacidad para capturar el talento humano, fomentarlo, ayudarlo a crecer y fidelizarlo. Para que las empresas logren despertar el compromiso de cada uno de sus trabajadores necesitan saber qué es lo que les motiva; y atender, en razón de justicia, a lo que les corresponde recibir desde la perspectiva espiritual o emocional. Esta investigación busca desarrollar, de modo general, los aportes del Derecho de la Comunicación a la comunicación interna, tomando como eje la virtud de la justicia. Entre estos aportes, se encontrará que la comunicación es una de las claves para satisfacer las necesidades espirituales del empleado y así lograr la fidelización de los colaboradores.

Agüero (2014) efectuó un estudio con la finalidad de formular una estrategia de captación y fidelización de clientes para una clínica de podología en la Ciudad de Santander (España). Entre las conclusiones más relevantes de dicho estudio destacan las siguientes: — La captación es la primera etapa, y una mayor cantidad de compras, originan la fidelización. — Una forma de fidelizar a los clientes de este tipo de negocio es por medio de bajos precios y descuentos. — El uso de sistemas de información es muy importante. Por dicha razón, la adquisición de un software llamado Podored permitiría mejores flujos de comunicación entre la clínica y sus pacientes, enviando recordatorios de citas e informando sobre descuentos y otras promociones. — La fidelización es útil para poder efectuar ventas cruzadas, es decir, que los clientes puedan adquirir productos o servicios complementarios brindados por la clínica.

Costa Cortes, Stephanie Joanna (2011). El siguiente trabajo fue realizado en función a las necesidades que presenta actualmente el departamento de ventas de la Compañía DirecTV de la ciudad de Quito con respecto a la alta tasa de rotación de personal en el área. En este escrito se desarrolla una propuesta novedosa que brindará la solución para retener al personal

dentro de la Compañía y además volverlo más eficiente, a través de la implementación de dos herramientas psicométricas que facilitarán el diagnóstico preventivo y correctivo del clima laboral y del perfil de personalidad de los ejecutivos. Aplicamos dos reconocidos instrumentos psicométricos (IPV y CLA) a los colaboradores del departamento con la finalidad de obtener resultados objetivos y así poder proponer soluciones estratégicas de fácil implementación, bajo costo, y sostenibles en el tiempo; que permitan lograr obtener empleados leales a la Institución que cumplan con los requisitos que la Organización busca para el área. Se concluyó: Las empresas deben ocuparse no solo de lo que hacen los empleados y cómo lo hacen, sino cómo se sienten con relación al trabajo y el ambiente laboral. Cuando una compañía registra bajos niveles de calidad puede deberse a un clima laboral contaminado en el que se evidencia incoherencia entre los ideales de la compañía y la realidad, falta de comunicación, ambiente generalizado de desconfianza y discordancia interna en los estilos de liderazgo. La razón por la cual las compañías enfocan sus esfuerzos en el desarrollo de buenos ambiente labor obedece a diversos beneficios, pero en general a que un empleado que trabaja a gusto es más productivo y contribuye a los objetivos de la compañía. El reconocimiento de los colaboradores como activos de la compañía es quizá el primer paso que da una compañía hacia un enfoque más humano.

Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009). En su investigación Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Plantean que en cualquier organización internacional, sobre todo aquellas que llegan a sobrevivir en un ambiente global laboral plagado de despidos masivos y alta competitividad, es natural que las mismas organizaciones establezcan acciones estrategias orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas, sin olvidar que los que los empleados que

conserven sus empleados, también se encontraran en posición de demandar mejores ambientes laborales y demandar acuerdos para mejorar sus salarios en cualquier parte del mundo.

¿Cuáles son los niveles de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S? A: DEPSA, ¿Lima, 2017 y su asociación – comparación en función de las variables socio laborales?

### **1.3 Objetivo**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer los niveles de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017 y su asociación – comparación en función de las variables socio laborales.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar el ajuste psicométrico de la escala de fidelización: validez de constructo y confiabilidad.
2. Establecer los niveles de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017.
3. Hallar el perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017.
4. Medir cuál de las dimensiones de la fidelización es el factor de mayor explicación de la fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017.
5. Comparar los promedios de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017, según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, puesto laboral y condición laboral.

## **1.4. Justificación**

En nuestro medio hay información con respecto a la fidelización de los trabajadores en el sector organizacional. Los problemas de rotación de personal que en los dos últimos años se han venido incrementando en la empresa tanto en Lima como en sus anexos en provincias. Se conocen diversas técnicas que se han aplicado con el fin de evitar la fuga del capital humano, entre ellas se encuentran, las oportunidades de crecimiento, el desarrollo de línea de carrera, la afinación del sistema de reclutamiento y selección, la mejora del clima organizacional, la implementación y aumento de programas de capacitación y, por último, la identificación de personas clave. No obstante, si bien es cierto, dichos procesos son muy conocidos, estos no han logrado cumplir totalmente el objetivo: retener al trabajador. (Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol 2016, p. 17).

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis conceptual**

No es necesario formularla porque es un trabajo de tipo descriptivo

### **1.5.2 Hipótesis estadística**

#### **Hipótesis 1 (Objetivo específico 4)**

Ho: No existe un factor explicativo determinante de la fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017.

Hi: Existe un factor explicativo determinante de la fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017.

## **Hipótesis 2 (Objetivo específico 5)**

Ho: No existe diferencias entre los promedios de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017, según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, puesto laboral y condición laboral.

Hi: Existe diferencias significativas de los promedios de fidelización de los trabajadores de la empresa Depósitos S.A: DEPSA, Lima, 2017, según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, puesto laboral y condición laboral.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Base teórica**

##### **2.2.1 Fidelización**

###### **A. Generalidades**

**1. Clientes:** Barquero (2007) refería que “Clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer. Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. El cliente es el alma de toda empresa sin él no existiría la misma, por tal razón se le debe dar mayor interés, quien tiene hoy en día exigencias cada vez más complejas, brindar un buen servicio a los socios es un factor clave en el desarrollo de la empresa ya que al no prestar los servicios necesarios y de calidad, el socio se sentiría inconforme y no retornaría”. (pág. 9)

**2. Tipos de clientes:** Según Merino Meneses Sandy (2014 p. 42 - 43) plantea los siguientes tipos de clientes:

- Clientes internos: a) Accionistas: Son los que invierten en la compañía. Esperan beneficios y que se les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos. b) Empleados: Son los que desarrollan el servicio. Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les dé herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

- Clientes externos: a) Canales de comercialización – distribuidores Son los que distribuyen el producto. Esperan de la empresa una comisión acorde a los resultados y una seguridad en la relación. b) Proveedores: Son los que venden productos y materias primas a la empresa. Esperan el cumplimiento de los pactos, cierto tipo de exclusividad y una planificación de las compras. c) Mercado de referencia: Son los que influyen en las decisiones (consultores, universidades, etc.). Esperan posibles subvenciones o remuneraciones, así como la posibilidad de realizar experimentos, pruebas piloto, etc. d) Mercado de influencia: Son los que influyen en el cliente final (prensa, autoridades, etc.). Esperan por ejemplo que se les informe de novedades y noticias o que se publiquen artículos. Clientes finales: a) Cliente actual Es el que compra. Espera una atención y prestación del servicio satisfactorias. b) Cliente competidor Es el que compra a la competencia. Espera que la empresa se dirija a él con una mejor oferta de valor que la que ya tiene. c) Cliente potencial no usuario Es el que podría comprar, pero no lo hace. Espera (aunque no lo explicita) que se le explique de qué modo el producto cubre sus necesidades. d) Cliente antiguo recuperable Es el cliente que compraba pero que ahora ya no compra. Espera que la empresa se dirija a él con una nueva oferta de valor que mejore la anterior.

**3. Cliente interno:** Bohnenberger (2005) cita en su investigación que, en 1976, Berry, Hensen y Burke hacen referencia por primera vez al endomárketing cuando relacionan la elevada calidad de los servicios con potenciar las capacidades del cliente interno. Berry es una de las mayores referencias y un pionero del endomárketing, pues en 1981 fue el primero en llamar a los empleados clientes internos.

En 1991, Berry y Parasuraman presentaban la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios. La coordinación del proceso la estudian por primera vez Rafiq y Ahmed en 1993.

Los colaboradores son la piedra angular de todo negocio, ya que son los poseedores del conocimiento, la única fuente de ventaja competitiva auto sostenible, de quienes depende el éxito o fracaso de una organización (Chiavenato, 2009).

Desatender al cliente interno representa un problema para la organización, pues impacta sobre su productividad y en la calidad de los servicios o productos que ofrece la organización (Martínez, 2013).

Una correcta comprensión de las necesidades de sus empleados puede contribuir a que una organización desarrolle incentivos relacionados con dichas necesidades, ahorrando dinero que podría ser gastado en programas que ofrezcan lo mismo para todos y que, en última instancia, sus colaboradores no lo necesiten o valoren (Peru21, 2013).

Ameca Carrión José (2014) plantea que el cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Para Ameca Carrión José (2014) existen tres tipos de clientes internos:

- Ejecutivos. Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.

- Comercial. Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- Operativo. Se encargan de la elaboración de los productos.

El cliente interno debe tener información para entender el trabajo que debe llevar a cabo desde su punto de vista, de la empresa y del cliente. Además, el cliente interno debe ver la formación como una oportunidad personal y también propia de la empresa ya que se supone es algo positivo para él. (Ameca Carrión José 2014)

Para Ameca Carrión José (2014) el cliente interno debe proporcionar información importante que surja de su trato con el cliente externo como de los productos, con el fin de mejorar su trabajo. También, debe poseer una visión global de la empresa por lo que debe conocer el funcionamiento de todas las áreas.

La empresa debe instalar medidas para manejar conflictos entre los departamentos y evitar un daño a su imagen corporativa. También fomentar la importancia que tiene el cliente interno y recompensar su esfuerzo y no basta con lo económico, debe procurar la felicidad de ellos. No debe olvidar motivarlos y hacerlos sentirse orgullosos de su producto que permitirá establecer una conexión emocional con los clientes externos. (Ameca Carrión José 2014)

**4. Cliente externo:** Ameca Carrión José (2014). El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio). Se pueden clasificar en tipos de Clientes

- Clientes leales: son la base de la empresa ya que generan hasta un 50% de los ingresos.
- Clientes especializados en descuentos: son compradores regulares de acuerdo al grado de descuento que la empresa ofrece.

- Clientes impulsivos: se guían por sus impulsos, no se van de la tienda sin dejar de comprar algo.
- Clientes basados en las necesidades: tienen una necesidad y buscan un producto porque lo necesitan.
- Clientes errantes: no tienen alguna necesidad cuando entran al negocio, lo hacen de manera esporádica.

**5. Clima laboral:** Clima laboral como un conjunto de características del entorno laboral que son percibidas por los colaboradores y que ejerce influencia tanto en el comportamiento de los mismos (individual y colectivo) como en la satisfacción sobre su empleo (García, 2009 y Sandoval, 2004).

Galán Vásquez Sugey y Najera Henriquez Daniella (2018) El clima laboral es otro factor fundamental para las buenas relaciones entre jefes y colaboradores. Mantener la sinergia dentro de una Institución debe tener un permanente monitoreo por parte de los líderes que conforman un equipo de trabajo. Es decir, en el entorno de trabajo debe existir una comunicación bilateral que permita tener un constante diálogo entre jefe y colaborador, para evitar retrasos o errores en la ejecución de tareas. (p. 2)

**6. El salario emocional:** Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009) señalan que “aun y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, no es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, pero según las encuestas los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto, la empresa debe ser innovadora en

la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados”. (p. 35)

Así mismo, Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009), referían que “El ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial, no es tan importante como optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que hace la diferencia y se considera que puede hacer que los empleados sean leales a su empleo. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y saber qué es lo que motiva realmente a cada uno de sus trabajadores”. (p. 36)

**7. Marketing:** Soriano (1992) establece que para que una empresa sea rentable a lo largo del tiempo, deberá atender tres dimensiones: el marketing tradicional para atraer clientes, el marketing interactivo cuya función es provocar la compra repetida y el marketing interno que tiene como fin convencer al personal para mantener altos estándares de calidad. En el marketing interno, es fundamental vender a los colaboradores los valores de la empresa, convencerlos de su aplicación conjunta, para que así puedan alinearse voluntariamente para la consecución de los objetivos de calidad y la satisfacción de las necesidades del cliente externo (Soriano,1992).

Según Kotler y Keller (2006), el concepto de márketing implica que la clave para conseguir los objetivos organizacionales consiste en la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados objetivos y en la entrega de las satisfacciones deseadas de un modo más eficaz y eficiente que el de los competidores.

**8. Marketing interno:** Sasser y Arbeit (1976, pp.61), decían que “el personal es el mercado más importante de las empresas de servicios”.

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.

Berry (1984, p.272) Decía que el marketing interno “es visualizar a los empleados como clientes internos de la empresa, como productos internos que satisfacen sus necesidades y a la vez alcanzan los objetivos de la organización”.

Winter (1985, pp.69-77) señaló que “era una técnica que consistía en el manejo de los empleados con el fin de alcanzar las metas de la organización”

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.

Berry y Parasuraman (1991, p.151) propusieron la idea de que “no solo existe una unión entre la satisfacción de los empleados y la de los clientes externos, sino que los empleados son clientes internos de las propias empresas”.

Kotler (1991) señala que el marketing interno consiste “en una gestión exitosa de los procesos de contratación, entrenamiento y motivación de los empleados con el objetivo de servir bien a los consumidores”.

Levionnois (1992) define al marketing interno como un “conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica de forma correcta, permitirán a la empresa ser más eficiente y conseguir que

tanto sus clientes como sus empleados estén motivados”. Debe integrarse en un plan de acción de tres fases: 1. El conocimiento y comprensión del mercado interno. 2. La adaptación de éste a las exigencias del mercado externo. 3. La organización del cambio y movilización de los empleados en busca del éxito.

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.

Barranco Saiz (2000) lo definen como “un conjunto de técnicas recientes, encaminadas a generar un desarrollo lógico de la estrategia social de la empresa, siempre teniendo en cuenta el entorno en el que opera. Cuyo objetivo principal es potenciar la productividad de la empresa. Es un factor muy importante para sacarlas de las malas situaciones generadas por la conflictividad social, la desmotivación y la falta de integración del personal en los fines de la institución”.

Rafiq y Ahmed (2000, p.452) decían que “el ámbito de actuación del marketing interno es mucho más amplio e incluye, no solo la motivación de los empleados que tienen relación directa con los clientes, sino en general de todos los empleados de la organización”.

Ballantyne (2003) se enfoca en la importancia de las redes y la renovación del conocimiento al explicar el concepto de márketing interno.

“La aplicación de las técnicas e instrumentos correspondientes a la disciplina del Marketing, pero en el interior de las organizaciones, para conseguir la coordinación entre funciones, la

satisfacción y la fidelización del capital humano, como condiciones necesarias para conseguir el éxito al emprender cualquier estrategia”, así lo manifiesta Sánchez Hernández (2008).

Si se considera lo que Kotler y Armstrong (2008) señalan que el marketing consiste en administrar las relaciones perdurables con el cliente para el cumplimiento de dos objetivos fundamentales: atraer nuevos clientes al prometer valor y conservar a los ya existentes al entregar satisfacción.

Si al colaborador se le considera como un cliente interno ya existente, se puede señalar que con un PIB que no responde a su realidad y que pierde fuerza para satisfacerlo y motivarlo, la organización estaría perdiendo la oportunidad de fidelizar al stakeholder que hace posible la creación de valor en la que sustenta la transacción entre organización – cliente externo (Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol 2016, p. 15)

La teoría del marketing interno resalta que cuando la organización se preocupa de tratar a sus colaboradores de una manera similar a como tratan a clientes valiosos, se incrementa no solo su satisfacción con el trabajo, sino también su nivel de lealtad y fidelidad (Dahl & Peltier, 2014).

Según Castillo Robles Ángela (2017) el marketing interno como un conjunto de técnicas que ayudarán a vender la empresa en sí como un producto, con sus objetivos, estrategias y componentes, a unos compradores que serán los propios empleados que desarrollan su actividad en ella, a los que se llaman clientes internos<sup>1</sup>, y que tiene como fin aumentar la productividad de la empresa a través de la motivación de esos empleados. (p.11).

Para Castillo Robles Ángela (2017) es aconsejable que todas las organizaciones, ya sean de servicio o no, se conciencien y lleven a cabo de forma participativa las acciones de marketing

interno, involucrando a todas las áreas funcionales. El objetivo final es que la organización se adapte con éxito a los cambios del entorno, conseguir un capital humano motivado y orientado al cliente, y con ello generar ventajas competitivas. (p. 11)

Castillo Robles Ángela (2017) “No hay una empresa excelente cuando sus empleados están desmotivados. Los empleados insatisfechos tendrán baja productividad. Los empleados satisfechos y conocedores de las metas de la organización, tendrán un mayor compromiso” (p. 16).

**9. Talento humano:** El talento humano es quien finalmente logra que las cosas sucedan en la empresa. De nada sirve tener una excelente estrategia del servicio y unos sistemas muy bien diseñados si no existe el personal competente para prestar el servicio y satisfacer al cliente. (Uribe Macías, 2011)

**10. Capital humano:** El capital humano es “el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (Chiavenato, 2009, pp. 52)

Alcaide (2008), planteaba que la moderna gestión del capital humano se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia. Estos principios son:

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

El capital humano desempeña un rol importante dentro de las organizaciones, sin él, estas no existirían. Hablar de organización y dejar de lado al componente humano, ya no es una opción, pues, se ha demostrado que los logros de la primera son producto del esfuerzo, aptitudes y actitudes de todas y cada una de las personas que laboran dentro. Es así, que los colaboradores son considerados, hoy, como el motor de las organizaciones. En este contexto, se resalta el rol del colaborador, se habla de capacitaciones, premios y reconocimientos, viajes, cursos, préstamos y demás mecanismos que evitan la fuga de talentos o que podrían incidir en su fidelización. Sin embargo, las organizaciones no suelen preocuparse por medir el nivel de fidelización de sus colaboradores. Si bien, en general, las organizaciones toman medidas para mantener satisfechos a sus colaboradores -como las mencionadas anteriormente-, desconocen si estas influyen en la retención y/o fidelización del personal. (Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol 2016, p. 13).

**11. Cultura organizacional:** El desempeño de la organización, dependerá del esfuerzo que cada uno de los colaboradores aporte para cumplir las metas propuestas. Por ello, es importante desarrollar una cultura que “tenga a la persona como factor crítico del éxito” (Chiavenato, 2009, p.419),

Galán Vásquez Sugey y Najera Henriquez Daniella (2018) La cultura organizacional es un factor muy importante que también influye en el comportamiento o conducta del colaborador. Por esta razón, el colaborador debe sentirse identificado con los valores de la Institución para la cual labora. De aquí la necesidad de establecer relaciones laborales entre jefes y empleados donde se evidencie una buena comunicación y una correcta retroalimentación. El constante apoyo de un jefe hacia el personal, asegura el cumplimiento de las metas y aumenta la productividad. Además, la división equitativa de la carga laboral y

potencialización del talento humano, son claves para el desarrollo óptimo del personal encaminando a las empresas al manejo ético y responsable de la fuerza laboral. (p. 2)

**12. El endomárketing:** Castillo Robles Ángela (2017) Endo es un elemento prefijado proveniente del griego, cuyo significado es acción interior o movimiento hacia dentro. Aplicado a la palabra Marketing quiere decir “Marketing hacia dentro”, es decir, endomárketing es cualquier acción de Marketing orientada a la satisfacción y unión de los clientes internos con el fin de atender mejor al público externo. (p. 37).

En 1990, Grönroos define al endomárketing como una filosofía de management, centrada en atraer y retener empleados conscientes del consumidor, que funciona, también, como medida para crear una cultura de servicio. Asimismo, señala que todas las organizaciones tienen un mercado interno (los empleados), el cual debe ser satisfecho en primera instancia, pues de no conseguirlo, las actividades dirigidas al cliente interno podrían peligrar (Grönroos, 1990).

George (1990), el endomárketing es «una filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque de marketing». A pesar de que existe una creciente aceptación del concepto de marketing 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).

Bansal, Mendelson y Sharma (2001) propusieron que el endomárketing se operativizaba a través de una serie de prácticas de Recursos Humanos orientadas a generar la lealtad, la satisfacción en el trabajo y confianza en la administración del cliente interno, para que tenga un comportamiento adecuado con el cliente externo que contribuya a proveer un servicio de calidad, satisfacer al cliente y lograr su fidelidad. Así, al plantear su modelo, los autores se

proponen explicar la conexión entre el marketing interno y el marketing externo, cuyo eslabón conector es el comportamiento del colaborador frente al contacto con el cliente externo

Endomarketing es Un proceso de gestión global para integrar, de dos formas, múltiples funciones de la empresa. En primer lugar, asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente. En segundo lugar, asegura que todos los empleados estén preparados y motivados para actuar. (Zeithaml & Bitner, 2002).

Internacionalmente el endomárking está en constante desarrollo (Ahmed & Rafiq, 2003), de ahí que sea necesario investigar cómo está evolucionando este concepto para identificar las acciones ejecutadas desde este enfoque y, principalmente, examinar las convergencias en la literatura sobre el tema.

Brum (2003) señala que “el endomarketing es dar valor y visibilidad a la información, en todos los niveles de la empresa, para que los empleados tengan y compartan su visión, sus objetivos, los procesos y los resultados”. Y resalta que “un programa de endomarketing solo tendrá éxito si los directivos de la organización se implican en compartir información”.

Brum (2003), “es una de las principales estrategias de gestión que utilizan las empresas que buscan éxito de mercado”. “no solo hay que conocer al cliente interno sino que la empresa debe reconocer sus características básicas y esenciales”.

Bekin (2004) indica que “se trata de acciones administradas de Marketing, dirigidas al cliente interno de las organizaciones lucrativas, no lucrativas, gubernamentales y del sector servicios, en las que se observa conductas de responsabilidad comunitaria y medioambiental”.

Si no existe una cultura y filosofía compartida en la organización hacia el cliente interno y externo, no es posible llevar a buen término un proceso de endomárketing (Bohnenberger, 2005).

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. Son un conjunto de estrategias y acciones propias del Márketin que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. (Regalado Otto; Allpacca Roy; Baca Luisa y Gerónimo Mijael 2011).

El endomárketing, que se define como el conjunto de técnicas de mercadeo que se aplican al interior de una organización con la finalidad de lograr un impacto en la atención del cliente interno, el colaborador, de manera que se le fidelice e incremente su sentido de pertenencia con ella y fortalezca el salario emocional de los colaboradores, cuyo objetivo es crear un compromiso mutuo entre colaborador y organización (Fuentes, 2012; FundaRSE, 2014; Valencia, 2012)

Al satisfacer, en primer lugar, al cliente interno, la organización inicia una cadena de satisfacción en la que la atención de las necesidades del colaborador se verá reflejada en el servicio que este le brinde al cliente final (Melara, 2012), por lo tanto, el poder primero

satisfacer inicialmente al colaborador interno, la organización empresarial podría aseverar la complacencia del interesado externo.

El éxito de la aplicación del endomárketing debe ser apoyada y liderada por la Alta Gerencia, ya que sin el apoyo de la Plana Gerencial cualquier iniciativa aislada de los jefes o gerentes de línea no tendrán éxito (Gil y Cristy, 2013; Kelen, Guerra y Menezes, 2013).

El endomárketing se le considera “una decisión estratégica efectiva porque es sin duda alguna, una estrategia de mercadeo interno que se adopta para lograr motivación entre las personas que trabajan en las organizaciones” (Pinzón, 2014, p.1).

Endomarketing se entiende como: El conjunto de técnicas de promoción que se usan de cara no al cliente final, sino a los propios trabajadores de la empresa. Se trata de trabajar en campañas orientadas al público interno de la compañía, con el objetivo de captar la atención y mejorar las relaciones con los empleados. (Lema, 2015, p.1)

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol 2016, p. 16) establecen que Si consideramos que la aplicación de ciertas técnicas de endomárketing como la investigación de mercado interno y la comunicación interna podrían servir para incrementar la satisfacción de los colaboradores y así, reducir el índice de rotación.

Castillo Robles Ángela (2017) El endomarketing considera a los clientes internos como prioritarios, y si no están convencidos de los productos y servicios de la empresa nunca estarán dispuestos a venderlos al público externo. (p. 37)

Los beneficios del endomárketing reside en que puede ser utilizado para interiorizar en el colaborador la idea de que él o ella es importante para la organización y de esta manera

incrementar su satisfacción, compromiso y lealtad (Flores, 2011; Regalado, Allpacca y Gerónimo, 2011; Sevilla, 2013; Zegarra, 2014).

Castillo Robles Ángela (2017) lo principal que se busca con el endomarketing es la construcción y fortalecimiento de relaciones y el reparto de los objetivos de la empresa. Surge como elemento de unión entre el cliente interno, el producto o servicio y el consumidor final. Por lo tanto, actualmente lo que hacen las organizaciones es asumir responsabilidades para satisfacer a su empleado y, a la vez, satisfacer al cliente externo. (p. 38)

**13. Área de Recursos Humano:** Como Sikula (1991) señala que los factores de mayor influencia para la disposición del departamento de Recursos Humanos son el tamaño de la organización, el criterio administrativo y el estilo de dirección. Así, a medida que la organización crece, el departamento de Recursos Humanos se divide, asignando las funciones a sub áreas determinadas. Esto explica que, por lo general, en empresas pequeñas una sola persona se encargue de todas las funciones, mientras que, para compañías grandes, exista un gran equipo con gerencias bien definidas dentro del departamento. Asimismo, la importancia que le dé la Gerencia a las actividades desarrolladas por el departamento, impactará en su relación con la estructura de la organización.

Sikula (1991) identifica que el departamento de Recursos Humanos realiza ocho funciones y tiene el mismo número de divisiones: la planeación de recursos humanos, integración y valuación, entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, salud y seguridad, relaciones laborales e investigación laboral.

Chiavenato (2009), establece cinco áreas de acción: reclutamiento y selección, administración de salarios y prestaciones, formación y desarrollo, administración de personal e higiene y seguridad en el trabajo.

Mondy (2010), plantea solo cinco áreas funcionales: la dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y relaciones con los empleados.

**14. Sistema de compensaciones:** Chiavenato (2009) señala que, hoy en día, no solo deben ser utilizados para remunerar a los colaboradores por su trabajo, sino que debe ser un mecanismo de revaloración para incentivar y motivar a la fuerza laboral que, finalmente, los impulsará a superar su desempeño, desarrollar su potencial y alcanzar las metas organizacionales.

La organización debe establecer sistemas que le permitan monitorear que cada colaborador reciba incentivos en la medida de los aportes que le hace con su trabajo a la organización, con la finalidad que la fuerza laboral perciba que existe un trato justo y equitativo (Chiavenato, 2009).

Un componente elemental del Programa de Incentivos y Beneficios es la remuneración variable, entendida como “la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador” (Chiavenato, 2009, p.320).

Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009), Diversos estudios han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, al margen de un sueldo competitivo que el ofrecido por otras empresas del mismo sector, pudiendo citar como más importantes los siguientes: a. la formación intelectual y personal ofrecida por la empresa, b. la calidad de la relación directa con sus superiores inmediatos, c. el poder expresar sus ideas y sugerencias, d. actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, e. oportunidades de

ascenso y promoción, f. retos profesionales, g. ambiente laboral agradable, h. flexibilidad, libertad, seguridad y equidad, i. planificación de la carrera profesional, j. reconocimiento de sus logros por parte de la dirección ,y k. el considerarse recompensado, reconocido y apreciado. (p.36)

Según Mondy (2010), la remuneración financiera puede ser directa, es decir, netamente monetaria y comprende sueldo, bonos y comisiones; o indirecta, la que comprende a las prestaciones obligatorias o por ley como vacaciones, seguro social, licencias o indemnizaciones y las prestaciones voluntarias que son los beneficios otorgados por el empleador. Por su parte, la remuneración no financiera “consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y físico en el cual labora” (Mondy, 2010, p. 269).

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), plantean que la satisfacción del colaborador puede ser definida como un estado anímico a consecuencia de la propia percepción que tiene este acerca de sus metas y aspiraciones y de cómo contribuye la empresa con él para que pueda alcanzarlas. En este sentido, la organización ha evolucionado para contribuir a satisfacer sus múltiples necesidades e intereses y así generar beneficios para sí mismas. Así, la organización moderna cuenta con sistemas de compensación que abarcan no solo el componente monetario (salario y bonos) y los beneficios sociales estipulados por la ley, sino que ofrece Programas de Incentivos y Beneficios que apuntan a incrementar su satisfacción y mejorar el clima laboral. De esta forma, la organización incrementa las razones por las cuales un colaborador permanece en esta y realiza de forma óptima su trabajo (p. 78)

**15. Compromiso organizacional:** Bohnenberger (2005) señala que el compromiso podría llegar a convertirse en una relación de mutuo beneficio entre el trabajador y la organización, si

es que el primero puede mejorar su calidad de vida, mientras que la segunda puede mejorar su desempeño.

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016) plantean que el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre el trabajador y la organización y que tiene implicancias en la decisión de continuar o de suspender la membresía con la organización (p. 31).

El compromiso afectivo está asociado con un deseo profundo de permanencia como consecuencia del apego y el involucramiento de un trabajador con la compañía en la que labora (Allen y Meyer, 1991). Para Robbins y Judge, este componente del compromiso se evidencia en la “dedicación emocional a la organización y compromiso con sus valores” (2009, p.79).

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016) refieren que Las organizaciones deben centrarse en alcanzar el compromiso afectivo pues si un trabajador se encuentra comprometido a nivel emocional, este se identificará plenamente con ella y hará esfuerzos más allá de sus funciones para lograr los objetivos, pues permanece en esta porque así lo quiere y no por necesidad ni por obligación (p. 31).

El compromiso contiguo es visto como el resultado del reconocimiento de costos asociados con dejar la organización en la que labora (Allen y Meyer, 1991). Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), manifiestan que Se trataría entonces del resultado de un análisis costo-beneficio, en el que se compara los beneficios - principalmente económicos y sociales, como salario y protección social - de continuar laborando en la organización frente a discontinuar esta actividad. Esta operación puede resumirse en comparar los ingresos de permanecer en el empleo contra los costos de dejarlo. Este elemento del compromiso explica la situación de aquellos trabajadores que continúan

trabajando en la organización pues si dejaran de hacerlo perderían sus salarios y sus familias se verían perjudicadas. Así, el compromiso de continuar es un compromiso por necesidad (p. 32)

El compromiso normativo refleja la obligación de permanecer en la organización, ya sea por razones éticas o morales (Robbins y Judge, 2009), “construido a partir de normas y expectativas de los empleados respecto a la organización” (Bohnenberger, 2005, p.91).

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), manifiestan que un empleado considera que es deber u obligación permanecer en la organización como forma de agradecimiento por todo lo que la empresa le dio. (p. 32).

**16. Rotación de personal:** La rotación de personal es el “flujo de entradas y salidas del personal en una organización” (Chiavenato 2009, pp. 91),

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), señalan que Una organización debe compensar las salidas o separaciones del personal con la misma cantidad de entradas o contrataciones. En este sentido, existen dos tipos de separación. El primer tipo de separación es la renuncia o separación voluntaria, en la que el colaborador decide terminar la relación laboral por motivos personales (vinculados con el nivel de insatisfacción del colaborador o el clima laboral) o por motivos profesionales (vinculados a las alternativas atractivas del mercado laboral).El segundo tipo de separación es el despido o separación por iniciativa de la organización, que aplica cuando la organización decide separar al colaborador de su personal debido, principalmente, a reducción del personal o para modificar problemas de selección no previstos (p. 36).

### **B. Definiciones de fidelización**

La Real Academia Española (2001), define fidelizar como conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.

Hartmann, Apaolaza & Forcada (2002) sostienen que muchas veces existe confusión entre los términos “fidelidad” y “lealtad”. Por dicha razón, los autores señalan que la fidelidad genera un vínculo emocional del cliente hacia la organización, mientras que, por otro lado, la lealtad solamente implica la compra repetitiva debido a que el cliente tuvo una experiencia satisfactoria en el pasado.

Ferre Trenzano, Ramón, & Gustavo, T. A. (2006, pág. 97) referían que además se puede acotar que fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica, se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende y un plan de fidelización debe mostrar tres C: captar, convencer y conservar. (De Andrés Ferrando, 2008, p. 53)

Rivero, F., (2010), refiere que la fidelidad no se compra, se gana. Uno de los factores determinantes en los procesos de compra es el componente emocional. Si conocemos las emociones que nuestra empresa hace experimentar a los clientes podremos corregirlas si son negativas, o potenciarlas y mejorarlas si nos dan buenos resultados. Nuestra gente es responsable del éxito o fracaso en la relación con el cliente.

Bernués, S. (2012) plantea que fidelizar es construir vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los Clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción.

Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R. & Smith, C. (2013) indican que fidelizar es “construir vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción” (P. 12).

La gran mayoría de negocios en el mundo ponen al cliente como centro de su funcionamiento, ya que es quien decide el destino de una organización (Niño de Guzmán, 2014).

Cornejo (2017) refiere que es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sopesará su permanencia futura en su lugar de trabajo.

### **C. Fidelización del cliente interno**

Huete, Serrano y Soler (2005), la fidelización del cliente interno radica en lograr que este experimente una “sana adicción a la empresa”.

Las políticas de estabilidad de empleo tienen como objeto desincentivar el despido de la fuerza laboral incrementando los costos de cambio de personal (Huete, et al, 2005),

Huete, Serrano y Soler (2005) señalan que la organización debe centrarse en obtener de sus colaboradores “un tipo de cooperación que no es exigible por contrato” y en convertir esta en un patrón de comportamiento espontáneo (p.168)

Ferré Trezano, Ramón, & Gustavo, (2006, pág. 32) El proceso de fidelizar a un cliente y hacerlo seguidor a la empresa es una tarea bastante compleja, que requiere la interacción de una variedad de mecanismos, sin embargo, este proceso se puede ver seriamente afectado por un conjunto de elementos o barreras que pueden llegar a interferir dicho proceso:

- La organización: la organización y los procedimientos internos dificultan la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad u horarios de servicios incorrectos.
- Los empleados: no se sienten identificados con el proyecto, su incertidumbre en el puesto de trabajo es muy alta, los objetivos no están claros, su formación e información son inadecuadas, carecen de autoridad, no se les compensa de manera justa, el clima laboral es frío, entre otros.
- Las herramientas informáticas: han sido para muchas empresas el eje central sin preocuparse por las personas que tienen que utilizarlas, la etapa de desarrollo y otros factores inherentes. El corto plazo: centra la consecución de resultados, en vez de ir construyendo el largo plazo.

Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009), La relación de la organización con el empleado, es la variable que diferencia entre unas y otras. Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, “Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles”. Es necesario para las organizaciones el fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su jefe superior directo, ya que esta relación es la que realmente decidirá su permanencia futura en su lugar de trabajo. Es muy importante motivar la participación de todos los integrantes a fin de fomentar una dinámica favorecedora en la comunicación interna o con los

llamados “clientes internos” o empleados, despertar su creatividad y el esfuerzo mental para conseguir la solución de problemas y hacerles sentir que son parte importante de la misión de la empresa. (p. 37)

“El ciclo de vinculación de empleados se articula en la siguiente secuencia: preocupación por el cliente, motivación por resolver sus necesidades, formación activa y, sintonía con él” (Chapado, 2011, p 1).

“Una empresa la hacen sus empleados y el trato que ellos les den a los clientes hace la diferencia. Mientras más apoyados y queridos se sientan, más comprometidos se sentirán de mantener y captar clientes para la empresa” (Martínez, 2016, p.1).

Hontanilla (2017) afirma que “fidelizar a un cliente es posicionar nuestra marca, servicio o producto en la mente del consumidor de tal manera que vuelva a nuestro comercio” (p.1).

Galán Vásquez Suguey y Najera Henríquez Daniella (2018) En las organizaciones del siglo XXI, existen procesos estandarizados que permiten que los colaboradores desarrollen sus habilidades y competencias dentro de su puesto de trabajo, mediante estrategias o métodos que permiten el desarrollo profesional y personal del individuo dentro del rol que ejercen en una empresa. Por lo tanto, es necesario resaltar el grado de relevancia que tiene el capital humano dentro de la gestión empresarial, porque el colaborador se convierte en una pieza fundamental dentro de la operatividad de una organización, gracias a su eficaz desempeño y al logro de resultados óptimos para alcanzar los objetivos organizacionales trazados por la Institución.(p. 2)

Galán Vásquez Suguey y Najera Henríquez Daniella (2018) referían que el “despertar fidelidad en el cliente interno es de suma importancia para la supervivencia de la organización porque incentiva a los empleados a luchar por el bienestar de la empresa. Para ello, es necesario varios

factores: la comunicación efectiva y el desarrollo de personal, procurando colaboradores satisfechos y comprometidos con la gestión” (p. 20).

#### **D. Fuga de los colaboradores internos**

Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009), Es necesario y pertinente admitir que dentro de las organizaciones y empresas es común encontrar entre sus filas, un perfil de empleado al que hay que prestar una atención especial. Es el empleado del que posiblemente no vaya a dejar mañana o quizá en unos meses la empresa, pero está constantemente indagando las ofertas de empleo, dejando currículos en todas partes en donde vea un potencial y está en constante espera de una mejor oportunidad laboral. Es posible considerar que este tipo de empleados no están motivados, ni se consideran a sí mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con sus actuales empresas, pero por el contrario, son los que forman parte del grupo considerados como la ‘élite’. Este perfil es un auténtico riesgo, ya que estos perfiles de empleados con edades entre los 30 y 45 años, llegan a poseer una alta empleabilidad y además pueden potencialmente llegar a la dirección de la organización. (p.34)

Este tipo de situaciones resulta difícil de apreciar por las empresas ya que no se dan tiempo para investigar o conocer las necesidades, intereses personales y profesionales y hasta las preocupaciones de sus empleados, hasta que lamentablemente es demasiado tarde. Por esta razón las empresas deben plantearse la estrategia de recursos humanos que las oriente a mantener satisfechos a sus mejores empleados. Es precisamente el momento de realizar un gran esfuerzo por retener a los empleados que verdaderamente merecen la pena antes de que la competencia los haga por su cuenta. (Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra 2009, p. 35)

## **E. Retención de los colaboradores internos**

Cuando una organización destina esfuerzos y recursos para satisfacer a sus colaboradores, puede convertir el compromiso en una relación de mutuo beneficio (Bohnenberger, 2005),

Chiavenato (2009), una organización tiene éxito y es viable cuando consigue captar, aplicar, pero, sobre todo, retener al capital humano con el que cuenta; manteniéndolos satisfechos a largo plazo.

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), manifiestan que este tipo de actividades busca lograr la satisfacción y motivación de los colaboradores, así como el compromiso de proveerles las condiciones sociales, físicas y psicológicas que les permitan crear un sentido de pertenencia, compromiso y fidelización con la organización (p. 43).

El área de Recursos Humanos debe buscar establecer relaciones con sus trabajadores para crear un ambiente de respeto, confianza y consideración para ser más eficaces y eliminar las barreras que impidan el pleno desempeño de los colaboradores, como problemas personales y familiares (Chiavenato, 2009).

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), establecen que, en este proceso, quienes ocupan el cargo de supervisor inmediato de un grupo de personas, posee un rol fundamental como observador y es capaz de identificar a un colaborador con problemas (personales o del trabajo) e investigar sobre la fuente del problema (conyugal, familiar, de ingresos, alcohol, discriminación, etc.) para ofrecerle una solución o tratamiento que ayude a paliar esta situación. Es importante resaltar que un entorno laboral favorable influye

directamente en la satisfacción del colaborador y en su propensión a permanecer en la organización, pues se siente cómodo. Además, este tipo de entorno redonda positivamente en la productividad y reduce el ausentismo y la rotación de personal, generando así un ahorro de costos en temas de reclutamiento, selección e inducción de nuevo personal (p. 43).

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), señalan que, en la actualidad, el capital económico ha dejado de ser el principal activo y motor de las organizaciones, dando paso al reconocimiento e importancia al capital humano, pues, en un mundo tan versátil como el de hoy, se hace necesaria la aplicación del conocimiento como fuente de productividad y rentabilidad para las organizaciones. En ese sentido, ya no se puede pensar en la gestión de las mismas, sin pensar al mismo tiempo, en la gestión de personas, pues de ellas depende el éxito o el fracaso de una organización. (p. 48).

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), La *retención* del personal es el proceso a través del cual la organización busca reducir la propensión de renuncia o cambio de empleo de sus colaboradores. Para ello, la organización se encarga de mantener un adecuado clima laboral y contribuir a la satisfacción de las necesidades y metas de sus colaboradores a través de actividades y programas de incentivos y beneficios. En el largo plazo, el proceso de retención tiene como fin asegurar la permanencia de los colaboradores ya que estos son la única fuente de ventaja competitiva sostenible, al ser los únicos capaces de crear conocimiento. Asimismo, la retención puede ser vista, en última instancia, como un medio de rentabilizar las inversiones hechas en un colaborador desde su reclutamiento (p. 79)

Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), No basta con retener al personal, sino que los esfuerzos en este ámbito deben ir de la mano con la construcción del compromiso como relación mutuamente beneficiosa, las mejoras en el clima laboral y acciones concretas para incrementar la satisfacción. De esta forma, la organización será capaz de lograr no solo que los colaboradores no se vayan, sino que deseen, de una manera muy profunda, quedarse, al experimentar una “sana adicción” por la organización en la que laboran. En este sentido, proponemos que la organización se plantee la *fidelización de los colaboradores* como fin último para ser competitivos. (p. 79)

Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009), plantean que “La gestión del recurso humano en un mundo tan competitivo y cambiante como el actualmente experimentamos, no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente. Muchas empresas que no invierten en políticas de personal, aun siendo muy fuertes, están en peligro de "naufragar" dentro del mercado. Se quedan sólo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo. Aquellos empleados considerados como talentos, son agresivamente buscadas por cualquier otra organización que quiera tener éxito y un cumplimiento cabal de sus objetivos. Sin embargo, al ser éste un recurso escaso, toda organización debe realizar el procedimiento de atraer este tipo de personal lo más rápido posible, para evitar que otra se adelante en la contratación de aquella gente brillante con la que sueña toda empresa. Lo anterior dará como resultado una ventaja competitiva a la

compañía que logre el objetivo de capturar talentos. Algunas acciones adicionales, está la idea de mostrar al candidato, una imagen seria y sólida de la compañía tanto interna como externamente, un buen prospecto en cuanto al desarrollo de carrera que pueda presentarse en un futuro, y finalmente, un buen programa de recompensas que no deben quedarse sólo en la parte económica”. (p.42 – 43).

Finalmente, Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009, (p. 41 – 42), proponen algunas acciones para considerar la retención de los mejores empleados como una estrategia prioritaria en las funciones de gestión de recursos humanos:

- a. La mejor forma de motivar a los empleados es ampliando sus responsabilidades y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa.
- b. Si el trabajador calificado como potencial a promoción, es primordial, especialmente si es joven y tiene gran potencial; es importante mantener la experiencia, siempre es conveniente dejar un espacio a las ideas nuevas y a las personas jóvenes.
- c. Una estrategia para motivar a los empleados (aparte de una remuneración justa y responsabilidades), consiste en darles un espacio en la toma de decisiones a nivel de gerencia y dirección, con el doble fin de que obtengan experiencia y además se hagan partícipes del desarrollo de la empresa, lógicamente, este proceso es delicado y requiere de controles muy específicos.
- d. Las empresas cuando envejecen, sufren generalmente de un problema: son creadoras de una o varias personas que resultan vitales (el fundador, el gerente de veinte años etc.), cuando dichos elementos salen se dan vacíos de poder y existe peligro para el desarrollo empresarial y la misma supervivencia. Es necesario tanto ofrecer candidaturas, así como formación de nuevas generaciones, y ocuparse de formar un plan de vida para las personas que se retiran,

deben ser los dos aspectos en paralelo, para dejar trascendencia en los empleados que se retiran

- e. Otro aspecto de igual de importante es el desarrollo de habilidades emprendedoras en los empleados para futura supervivencia personal.

## **Capítulo III**

### **Método**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptiva. Hernández Sampieri (2009) afirma” los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El tipo de investigación es de tipo No Experimental porque Kerlinger, Fred N. (2004), afirma que “la investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de la relación entre variables se hacen, sin una intervención directa a partir de la variación concomitante de la variables dependientes e independientes”.

#### **3.2 Diseño de la investigación**

El diseño es de tipo comparativo correlacional con un grupo estático con pre test (Castro 2005).

Es un diseño ex post facto (Kerlinger 2004).

#### **3.3. Variable**

##### **3.3.1 Variable de investigación**

- Fidelización

##### **3.3.2 Variables de asociación – comparación**

- Sexo: masculino - femenino

- Grupos etareos: 20 – 29 años; 30 – 39 años; 40 – 49 años; 50 – 59 años; 60 años a más.
- Condición laboral: permanente - contratado
- Tiempo de servicios: 1 – 5 años; 6 – 10 años; 11 – 15 años; 16 – 20 años y 21 – 25 años.

### **3.3.3 Definición operacional de la variable**

Estará dado por los puntajes y niveles obtenidos a través de la escala de fidelización.

## **3.4. Población y muestra**

### **3.4.1 Población**

La población estará conformada por aproximadamente 250 trabajadores de la empresa DEPSA, de ambos sexos, estables y contratados y cuyas edades estén en un rango de 20 a 60 años y que están en la sede de Lima y de provincias.

### **3.4.2 Muestra**

Se ha trabajado con muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador; suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 176).

Se tomará una muestra representativa y determinada siguiendo los siguientes pasos estadísticos en función de la fórmula para poblaciones finitas menores a 100,000 para tener en cuenta la cantidad a seleccionar:

### Valores estadísticos para determinar la muestra

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$N = 250$ ;  $P = 0,50$ ;  $q = 0,50$ ;  $d = 0,05$ ;  $z = 1,96$

**Fórmula:**

$$n = \frac{Z^2 p q}{d^2}$$

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad \boxed{n = 384,16}$$

**Cálculo de la muestra**

$$nf = \frac{N}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$nf = \frac{250}{1 + \frac{250}{384.16}} \quad \boxed{N = 157.04}$$

En tal sentido, la muestra según la fórmula estadística debería estar constituida por un grupo de 157 trabajadores el 62.8% de la población en estudio.

### 3.4.3 Características de la muestra

En la tabla 1 y la figura 1 se reporta que el 83.4% de la muestra de encuestados pertenecen al sexo masculino y que el 16.6% de la muestra de encuestados pertenecen al sexo femenino.

Tabla 1

*Distribución de la muestra según el sexo*

Distribución de la muestra según el sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	131	83,4
Femenino	26	16,6
Total	157	100,0



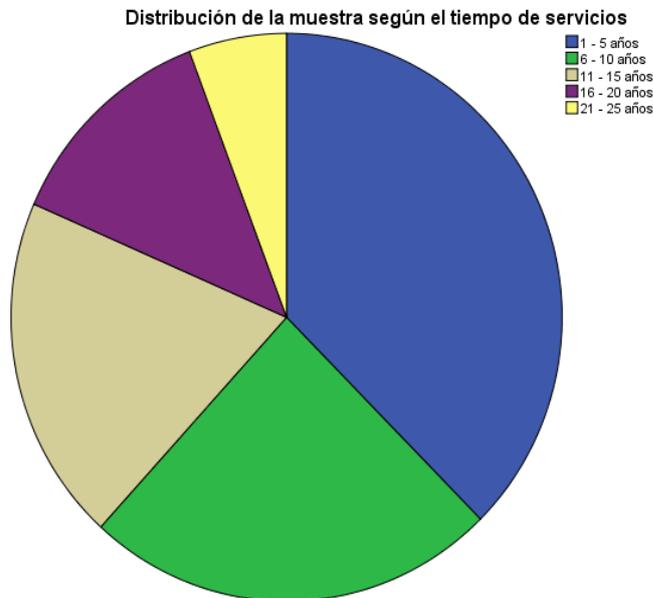
*Figura 1: Representación de la Distribución de la muestra según el sexo*

En la tabla 2 y la figura 2 se reporta que el 37.6% de la muestra de encuestados tienen entre 1 – 5 años de tiempo de servicios; el 24.2% de la muestra de encuestados tienen entre 6 – 10 años de tiempo de servicios; el 19.7% de la muestra de encuestados tienen entre 11 – 15 años de tiempo de servicios; el 12.7% de la muestra de encuestados tienen entre 16 – 20 años de tiempo de servicios y el 5.7% de la muestra de encuestados tienen entre 21 – 25 años de tiempo de servicios

Tabla 2

*Distribución de la muestra según el tiempo de servicios*

Distribución de la muestra según el tiempo de servicios		
	Frecuencia	Porcentaje
1 - 5 años	59	37,6
6 - 10 años	38	24,2
11 - 15 años	31	19,7
16 - 20 años	20	12,7
21 - 25 años	9	5,7
Total	157	100,0



*Figura 2: Representación de la muestra según tiempo de servicios*

En la tabla 3 y la figura 3 se reporta que el 18.5% de la muestra de encuestados tienen entre 20 - 29 años de edad; el 36.9% de la muestra de encuestados tienen entre 30 - 39 años de edad; el 28% de la muestra de encuestados tienen entre 40 – 49 años de edad; el 12.1% de la muestra de encuestados entre 50 - 59 años de edad y el 4.5% de la muestra de encuestados tienen entre 60 a más.

Tabla 3

*Distribución de la muestra según grupos etareos*

Distribución de la muestra según grupos etareos	Frecuencia	Porcentaje
20 - 29 años	29	18,5
30 - 39 años	58	36,9
40 - 49 años	44	28,0
50 - 59 años	19	12,1
60 años a más	7	4,5
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>



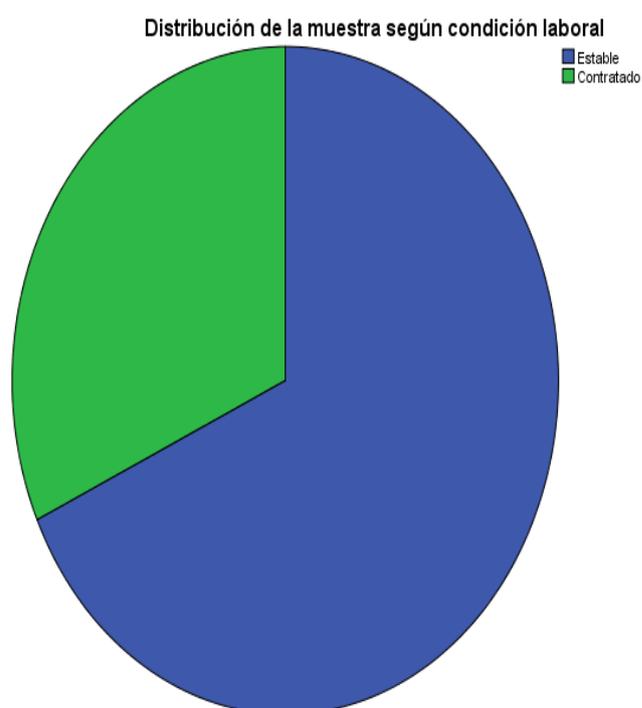
*Figura 3: Representación de la distribución de la muestra según grupos etareos*

En la tabla 4 y la figura 4 se reporta que el 68.2% de la muestra de encuestados su condición laboral es de permanente y el 31.8% de la muestra de encuestados su condición laboral es de contratados.

Tabla 4

*Distribución de la muestra según condición laboral*

Distribución de la muestra según condición laboral	Frecuencia	Porcentaje
Estable	107	68,2
Contratado	50	31,8
Total	157	100,0



*Figura 4: Representación de la distribución de la muestra según condición laboral*

En la tabla 5 y la figura 5 se reporta que el 62.4% de la muestra de encuestados trabajan como Asistentes, auxiliares, analistas y almaceneros; el 29.3% de la muestra de encuestados trabajan como Jefes Junior, sénior, warrant y el 8.3% de la muestra de encuestados trabajan como Gerentes y sub gerentes.

Tabla 5

*Distribución de la muestra según el puesto laboral*

Distribución de la muestra según el puesto laboral		
	Frecuencia	Porcentaje
Asistentes, auxiliares, analistas y almaceneros	98	62,4
Jefes Junior, sénior, warrant	46	29,3
Gerentes y sub gerentes	13	8,3
Total	157	100,0



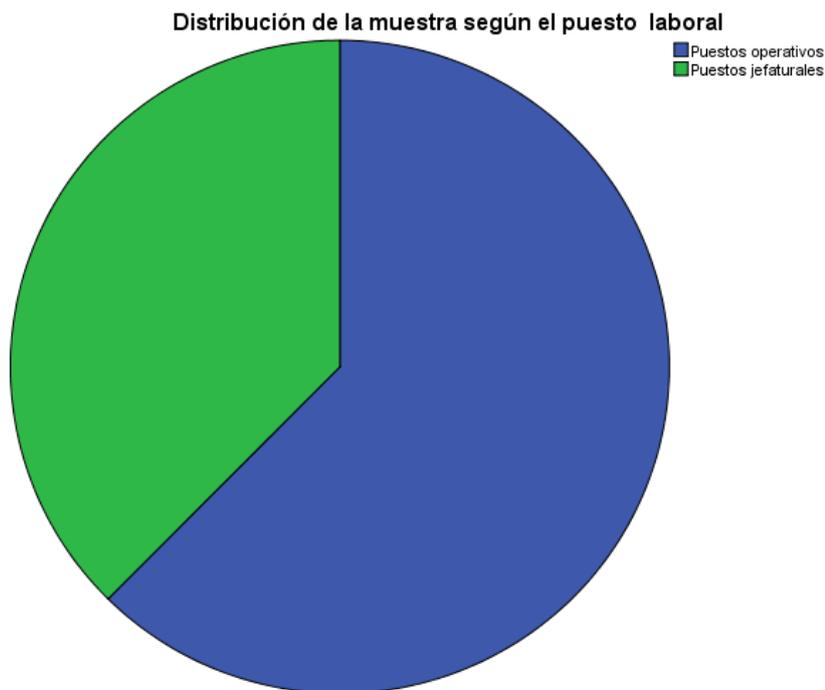
*Figura 5: Representación de la distribución de la muestra según el puesto laboral*

En la tabla 6 y la figura 6 se reporta que el 62.4% de la muestra de encuestados trabajan en puestos operativos y el 37.6% de la muestra de encuestados trabajan en puestos jefatura les.

Tabla 6

*Distribución de la muestra en puestos operativos y puestos Jefaturales*

Distribución de la muestra en puestos operativos y puestos Jefaturales	Frecuencia	Porcentaje
Puestos operativos	98	62,4
Puestos Jefaturales	59	37,6
Total	157	100,0



*Figura 6:* representación de la Distribución de la muestra en puestos operativos y puestos Jefaturales

### **3.4.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos**

#### **3.4.4 Técnica de obtención de datos: Encuesta**

Desde el punto de vista teórico, las técnicas de recogida de datos son tres: 1. La observación, 2. La entrevista y 3. La encuesta (están comprendidos los inventarios, escalas, cuestionarios, encuestas, test, lista de chequeos, lista de cotejos, etc.). Por los instrumentos de obtención de datos en la presente investigación es la denominada encuesta.

### 3.5 Instrumentos

#### Ficha técnica

Autor : Elsa Cornejo

Nombre : Escala de fidelización del cliente interno

Año : 2017

País : Perú

Institución : Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Número de ítems : 79

Dimensiones : 04

Socio afectiva	29 ítems
Contexto organizacional	28 ítems
Recompensas y remuneraciones	9 ítems
Valores y desarrollo humano	13 ítems

Alternativas : Respuestas randomizadas tipo Likert  
Nunca, a veces, regularmente, casi  
Siempre y siempre

Calificación : Se suman los puntajes obtenidos en cada ítem  
Nunca = 0; a veces (1), regularmente (2), casi siempre (3)  
y siempre (4).

Se obtienen puntajes por dimensiones y para la escala total se suman los puntajes de las 4 dimensiones.

Categorías : Por quintiles (20% / 100% = 5 niveles)

### **Calificación final de la escala de fidelización del cliente interno:**

Se suman los puntajes obtenidos en cada alternativa de respuesta de cada ítem de la escala determinando el puntaje por cada dimensión y el puntaje total en la escala.

### **Niveles diagnósticos escala general por quintiles**

$79 \times 4 = 316:5 = 63.2$  puntos por rango

0 – 63.2	Nivel Deficiente de fidelización del cliente interno
64 – 126.4	Nivel Bajo de fidelización del cliente interno
127 – 189.6	Nivel Promedio o moderado de fidelización del cliente interno
190 – 252.8	Nivel alto de fidelización del cliente interno
253 – 316	Nivel excelente de fidelización del cliente interno

### **Niveles diagnósticos por dimensiones de la escala de fidelización del cliente interno**

Dimensión socio-afectiva:  $29 \times 4 = 116:5 = 23.2$

0 – 23.2	Nivel deficiente en
24 – 46.4	Nivel bajo en
47 – 69.6	Nivel moderado en
70 – 92.8	Nivel alto en
93 – 116	Nivel excelente en

Dimensión contexto organizacional:  $28 \times 4 = 112:5 = 22.4$

0 – 22.4	Nivel deficiente
23 – 44.8	Nivel bajo en

45 – 67.2 Nivel moderado en

68 – 89.6 Nivel alto en

90 – 116 Nivel excelente en

Dimensión recompensas y remuneraciones  $9 \times 4 = 36:5 = 7.2$

0 – 7.2 Nivel deficiente en recompensas y remuneraciones

8 – 14.4 Nivel bajo en

15 – 21.6 Nivel moderado en

22 – 28.8 Nivel alto en

29 – 36 Nivel excelente en

Dimensión valores y desarrollo humano  $13 \times 4 = 52:5 = 10.4$

0 – 10.4 Nivel deficiente en

11 – 20.8 Nivel bajo en

21 – 31.2 Nivel moderado en

32 – 41.6 Nivel alto en

42 – 52 Nivel excelente en

### **3.6 Procedimiento.**

- ◆ Se solicitó autorización a la gerencia general.
- ◆ Se coordinó con la administración día y hora para la aplicación del instrumento.
- ◆ Se evaluó a grupos pequeños de 2 a 5 colaboradores internos para no interferir con el trabajo que realizan en la empresa.
- ◆ Antes de ser evaluados se les brindó información de los objetivos de la investigación.
- ◆ Luego se procedió a solicitar su consentimiento verbal para participar en la investigación.

- ◆ A los que aceptaron ser parte de la evaluación se les proporcionó la escala de evaluación.
- ◆ A los que no aceptaron, simplemente abandonaron el ambiente de evaluación.
- ◆ Se procedió a leer las instrucciones y la forma de cómo deben responder a cada alternativa de respuesta.
- ◆ Se recogió las encuestas y se constó el llenado correcto, caso contrario, se solicitó a la persona que completen la información faltante.
- ◆ Se corrigió las encuestas y se vaciaron en una base de datos en Excel.
- ◆ Se codificó en SPSS para transportar los datos del Excel.
- ◆ Se procesó los datos primero en forma descriptiva.
- ◆ Se realizó la confiabilidad y validez de constructo de la escala utilizando el SPSS (Alpha de Cronbach).
- ◆ Se realizó el Análisis inferencial de los resultados
- ◆ Se elaboró el informe final.

### 3.7 Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de los datos se empleará las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0 versión en español. Se utilizará estas técnicas estadísticas en dos etapas:

**1ra. Estadística descriptiva:** Con la cual se obtuvo los datos de frecuencia y porcentajes. Medidas de tendencia central (media aritmética) y medida de dispersión (desviación estándar).

**2da. Estadística inferencial:**

- El Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad de las escalas.
- La técnica de T de Student: Esta técnica ha sido diseñada exclusivamente para establecer comparaciones entre dos condiciones (Greene J. & D'Oliveira M. 2006), permite conocer si la media de dos grupos difieren de modo significativo entre sí con un nivel de significación estadística:  $p < 0.01$  para rechazar el  $H_0$ .

- Para el establecimiento de comparaciones de promedios de las variables estudiadas en función de los grupos etáreos con 5 categorías y tiempo de servicios con 5 categorías. se utilizó la técnica de Análisis de Varianza (ANOVA).

## Capítulo. IV

### Resultados

#### 4.1 Presentación de los resultados

##### 4.1 Análisis exploratorio de la variable

En la Tabla 7, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), donde la variable presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo ( $p > 0.05$ ) para la variable fidelización del cliente interno, por lo tanto, se debe emplear pruebas paramétricas en los análisis de datos.

Tabla 7

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio*

Variable	K-S	p
Fidelización del cliente interno	1.281	0.127 ns

**ns = no significativo ( $p > 0.05$ )**

#### 4.2 Ajuste psicométrico de la escala de fidelización

##### A. Confiabilidad escala de fidelización del cliente interno y de sus dimensiones

En la tabla 8 se describen las estimaciones de confiabilidad realizadas a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, donde se establece que tanto para la escala general como para cada una de las dimensiones sus estimaciones Alpha.

Como se podrá observar, las estimaciones encontradas sobrepasan el valor Alpha de 0.70 que se considera el valor mínimo exigido estadísticamente para los instrumentos de obtención de datos. Por lo tanto, la escala de fidelización es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.972

Tabla 8

*Estimaciones de confiabilidad de la escala de fidelización a través del coeficiente Alpha*

<b>Estimaciones de confiabilidad</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alpha</b>
<b>4 Dimensiones de la escala fidelización</b>		
Dimensión socio-afectiva	20	0.758
Dimensión contexto organizacional	29	0.702
Dimensión recompensas y remuneraciones	10	0.772
Dimensión valores y desarrollo humano	14	0.774
<b>Escala general de fidelización</b>	<b>79</b>	<b>0.973</b>

#### **B. Validez de constructo de la escala de fidelización del cliente interno**

Para el análisis de la Validez de constructo de la escala de fidelización del cliente interno se empleó la validez de constructo por el procedimiento de análisis factorial. Este procedimiento tiene por meta apreciar el valor en que cada ítem favorece a la validez del instrumento al cual corresponde. Por este procedimiento se comprueba que el instrumento evalúe lo que dice calcular. En la Tabla 9 los Coeficientes de Correlación de Pearson (r) son altos y muy significativas ( $p < 0.01$ ) en todas las dimensiones, como se podrá observar están en un rango de valor  $r = 0.703$  a un valor  $r = 0.962$  y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son  $< 0.001$ . Así mismo, en el análisis de los ítems están en un rango de valor  $r = 0.210$  a un valor  $r = 0.867$  y que su nivel de significancia es significativo, dado que los valores de p son  $< 0.010$ . Estos valores reportados en la tabla 09 confirman que la escala de fidelización presenta validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre

cada ítem y dimensión con el valor del constructo (Escala total de fidelización). La escala posee una validez de constructo de 0.804

Tabla 9

*Análisis de ítems y por dimensiones en la escala de fidelización*

Dimensiones fidelización	Escala fidelización	
	r	p
Dimensión socio-afectiva	0.962**	0.000
Dimensión contexto organizacional	0.801**	0.000
Dimensión recompensas y remuneraciones	0.705**	0.000
Dimensión valores y desarrollo humano	0.746**	0.000

**\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01**

N°	rho	nse									
1	0.325	0.000	21	0.850	0.000	41	0.313	0.000	61	0.335	0.000
2	0.737	0.000	22	0.796	0.000	42	0.320	0.000	62	0.732	0.000
3	0.749	0.000	23	0.834	0.000	43	0.355	0.000	63	0.335	0.000
4	0.713	0.000	24	0.339	0.000	44	0.352	0.000	64	0.756	0.000
5	0.275	0.000	25	0.539	0.000	45	0.649	0.000	65	0.539	0.000
6	0.783	0.000	26	0.748	0.000	46	0.255	0.000	66	0.755	0.000
7	0.867	0.000	27	0-389	0.000	47	0.598	0.000	67	0.398	0.000
8	0.830	0.000	28	0.771	0.000	48	0.305	0.000	68	0.340	0.000
9	0.832	0.000	29	0.358	0.000	49	0.303	0.000	69	0.740	0.000
10	0.289	0.000	30	0.258	0.000	50	0.348	0.000	70	0.754	0.000
11	0.640	0.000	31	0.337	0.000	51	0.586	0.000	71	0.300	0.000
12	0.768	0.000	32	0.217	0.012	52	0.328	0.000	72	0.756	0.000
13	0.715	0.000	33	0.494	0.000	53	0.370	0.000	73	0.753	0.000
14	0.790	0.000	34	0.336	0.000	54	0.742	0.000	74	0.730	0.000
15	0.830	0.000	35	0-239	0.015	55	0.419	0.000	75	0.756	0.000
16	0.820	0.000	36	0.312	0.000	56	0.483	0.000	76	0.300	0.000
17	0.863	0.000	37	0.438	0.000	57	0.554	0.000	77	0.755	0.000
18	0.294	0.000	38	0.679	0.000	58	0.315	0.000	78	0.739	0.000
19	0-210	0.008	39	0.687	0.000	59	0.522	0.000	79	0.362	0.000
20	0-825	0.000	40	0.682	0.000	60	0.719	0.000			

### 4.3 Análisis descriptivo de la variable

#### 4.3.1 Escala general de fidelización

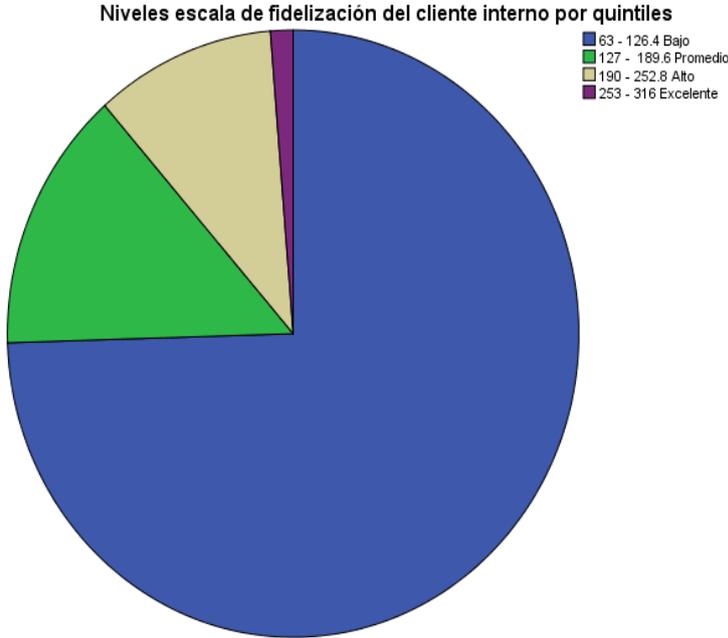
En la tabla 10 y la figura 7 se describen y representan la distribución de la muestra por niveles en la escala general de fidelización. Se pueden reportar que el 74.5% de la muestra presentan un nivel bajo de fidelización; el 14% de la muestra presentan un nivel moderado de fidelización. El 10.2% de la muestra presentan un nivel alto de fidelización y el 1.3% de la

muestra presentan un nivel excelente de fidelización. Resumiendo, el 74.5% de la muestra presentan un nivel bajo el promedio de fidelización; el 14% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio de fidelización y el 11.5% de la muestra presentan un nivel superior al promedio de fidelización.

Tabla 10

*Distribución de la muestra por niveles en la escala de fidelización.*

Niveles escala de fidelización del cliente interno	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
63 - 126.4 Bajo	117	74,5	74,5
127 - 189.6 Promedio	22	14,0	14,0
190 - 252.8 Alto	16	10,2	11.5
253 - 316 Excelente	2	1,3	
Total	157	100,0	100,0



*Figura 7: Representación de la muestra por niveles en la escala de fidelización.*

### 4.3.2 Dimensiones de la escala de fidelización

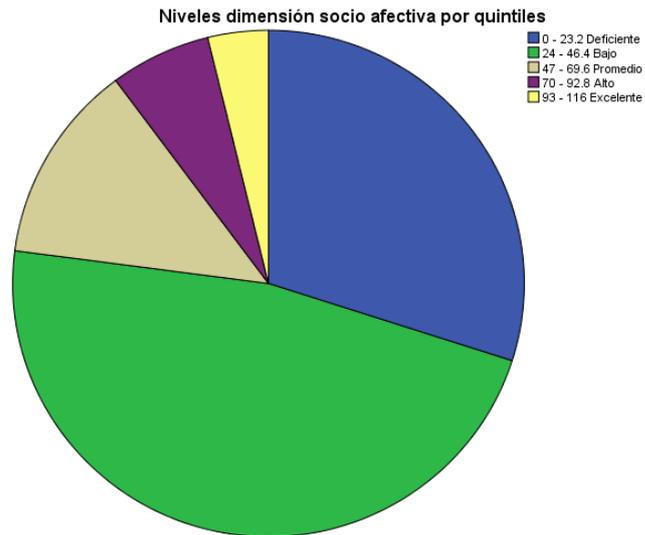
#### A. Dimensión socio afectiva

En la tabla 11 y la figura 8 se describen y representan la distribución de la muestra por niveles en la Dimensión socio afectivo de la escala general de fidelización. Se pueden reportar que el 29.9% de la muestra presentan un nivel deficiente en la dimensión socio afectiva; el 47.1% de la muestra presentan un nivel bajo; el 12.7% de la muestra presentan un nivel moderado; El 6.4% de la muestra presentan un nivel alto y el 3.8% de la muestra presentan un nivel excelente. Resumiendo, el 77% de la muestra presentan un nivel bajo el promedio en la dimensión socio afectiva; el 12.7% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio en la dimensión socio afectiva y el 10.2% de la muestra presentan un nivel superior al promedio en la dimensión socio afectiva.

Tabla 11

*Niveles en la dimensión socio afectivo*

Niveles dimensión socio afectiva	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
0 - 23.2 Deficiente	47	29,9	
24 - 46.4 Bajo	74	47,1	77.0
47 - 69.6 Promedio	20	12,7	12.7
70 - 92.8 Alto	10	6,4	10.2
93 - 116 Excelente	6	3,8	
Total	157	100,0	100,0



*Figura 8: Representación de los Niveles en la dimensión socio afectiva*

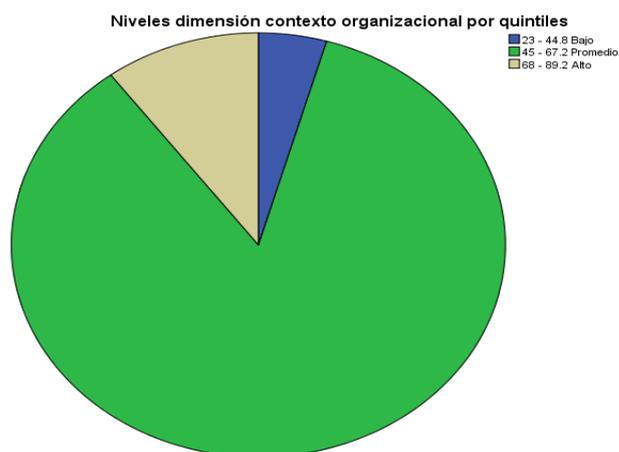
### **B. Dimensión en el contexto organizacional**

En la tabla 12 y la figura 8 se describen y representan la distribución de la muestra por niveles en la Dimensión contexto organizacional de la escala general de fidelización. Se pueden reportar que el 4.5% de la muestra presentan un nivel bajo en la dimensión contexto organizacional; el 85.4% de la muestra presentan un nivel moderado; El 10.2% de la muestra presentan un nivel alto. Resumiendo el 4.5% de la muestra presentan un nivel bajo el promedio en la dimensión contexto organizacional; el 85.4% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio en la dimensión contexto organizacional y el 10.2% de la muestra presentan un nivel superior al promedio en la dimensión contexto organizacional.

Tabla 12

#### *Niveles dimensión contexto organizacional*

Niveles dimensión contexto organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
23 - 44.8 Bajo	7	4,5	4.5
45 - 67.2 Promedio	134	85,4	85.4
68 - 89.2 Alto	16	10,2	10.2
Total	157	100,0	100,0



*Figura 9:* Representación de los niveles dimensión contexto organizacional

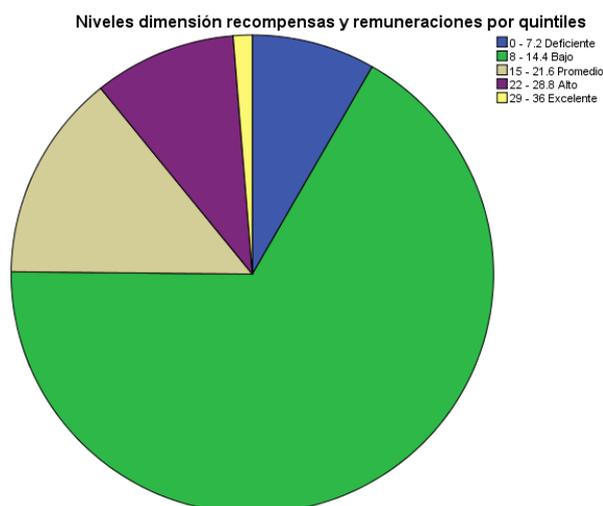
### C. Dimensión recompensas y remuneraciones

En la tabla 13 y la figura 9 se describen y representan la distribución de la muestra por niveles en la Dimensión recompensas y remuneraciones de la escala general de fidelización. Se pueden reportar que el 8.3% de la muestra presentan un nivel bajo. El 66.9% de la muestra presentan un nivel bajo; el 14% de la muestra presentan un nivel moderado; El 9.6% de la muestra presentan un nivel alto y el 1.3% de la muestra presentan un nivel excelente. Resumiendo, el 75.2% de la muestra presentan un nivel bajo el promedio; el 14% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio y el 10.9% de la muestra presentan un nivel superior al promedio.

Tabla 13

*Niveles dimensión recompensas y remuneraciones.*

Niveles dimensión recompensas y remuneraciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
0 - 7.2 Deficiente	13	8,3	
8 - 14.4 Bajo	105	66,9	75.2
15 - 21.6 Promedio	22	14,0	14.0
22 - 28.8 Alto	15	9,6	10.9
29 - 36 Excelente	2	1,3	
Total	157	100,0	100,0



*Figura 10:* Representación de los Niveles dimensión recompensas y remuneraciones

#### **D. Dimensión valores y desarrollo humano**

En la tabla 13 y la figura 10 se describen y representan la distribución de la muestra por niveles en la Dimensión valores y desarrollo humano. Se pueden reportar que el 52.2% de la muestra presentan un nivel deficiente; el 28% de la muestra presentan un nivel bajo. El 7.6% de la muestra presentan un nivel moderado; El 7% de la muestra presentan un nivel alto y el 5.1% de la muestra presentan un nivel excelente. Resumiendo, el 80.2% de la muestra presentan un nivel bajo; el 7.6% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio y el 12.1% de la muestra presentan un nivel superior al promedio.

Tabla 13

*Niveles dimensión valores y desarrollo humano.*

Niveles dimensión valores y desarrollo humano	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
0 - 10.4 Deficiente	82	52,2	80,2
11 - 20.8 Bajo	44	28,0	
21 - 31.2 Promedio	12	7,6	7,6
32 - 41.6 Alto	11	7,0	12,1
42 - 52 Excelente	8	5,1	
Total	157	100,0	100,0



*Figura 11:* Representación de los Niveles dimensión valores y desarrollo humano

### 4.3.3 Perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización

Respecto a la tabla 14 y la figura 12 y 13, donde se reporta la descripción y los perfiles en barra y lineal de la distribución por niveles en porcentajes de la dimensión de fidelización del cliente interno. En esta tabla se reporta que en los niveles deficiente y bajo las dimensiones con porcentajes más altos son: Valores y desarrollo humano (52.2%) y socio afectivo (29.9%). En los niveles bajos, la dimensión recompensas y remuneraciones (66.9%), socio afectivo (47.1%) y valores y desarrollo humano (28%). En el nivel moderado, la dimensión recompensas y remuneraciones (85.4%). En los niveles altos y excelentes los porcentajes son menores del 10%

Tabla 14

*Descripción de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización.*

Dimensiones	Deficiente	Bajo	Moderado	Alto	Excelente
Socio afectivo	29,9	47,1	12,7	6,4	3,8
Contexto organizacional	0	4,5	85,4	10,2	0
Recompensas y remuneraciones	8,3	66,9	14	9,6	1,3
Valores y desarrollo humano	52,2	28	7,6	7	5,1
Total	100%	100%	100%	100%	100%

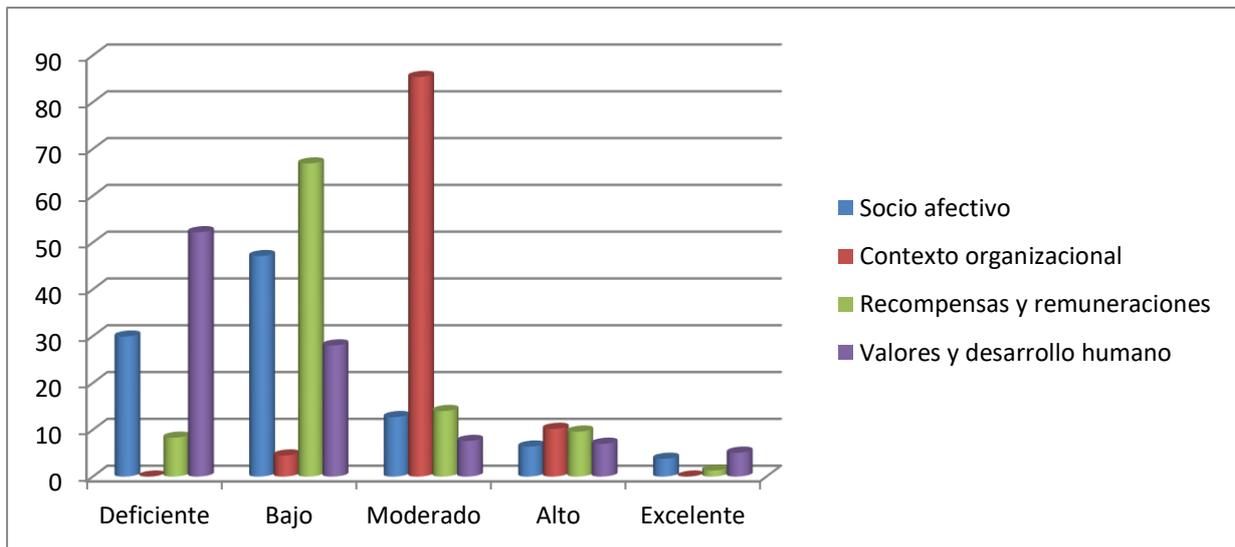


Figura 12: Perfil en barras de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización.

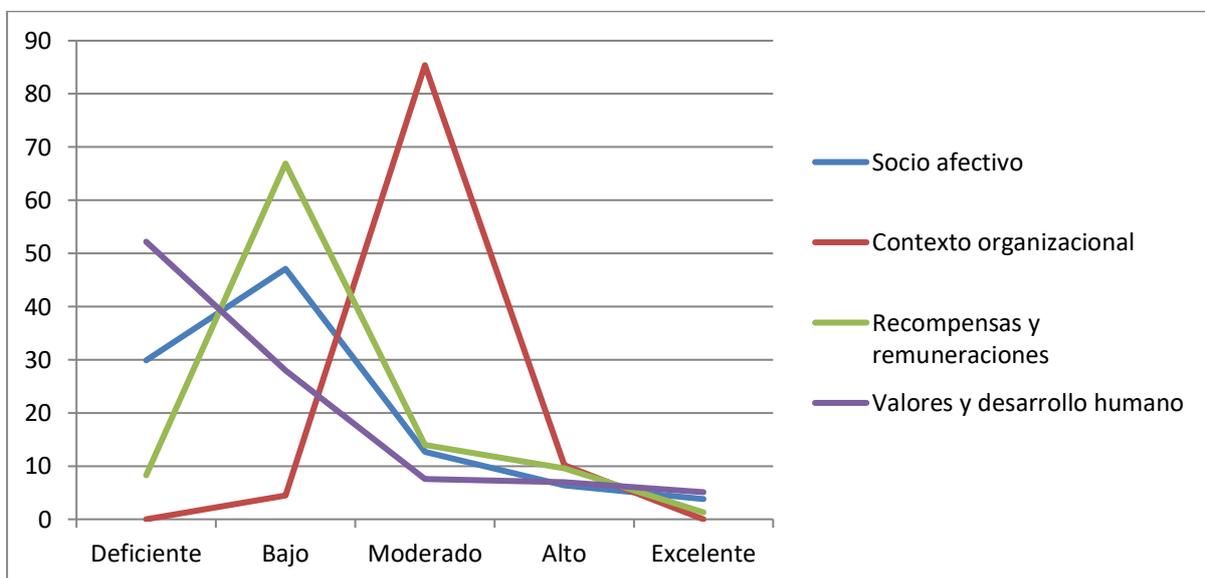


Figura 13: Perfil lineal de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización.

#### 4.3.4 Perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización en tres niveles

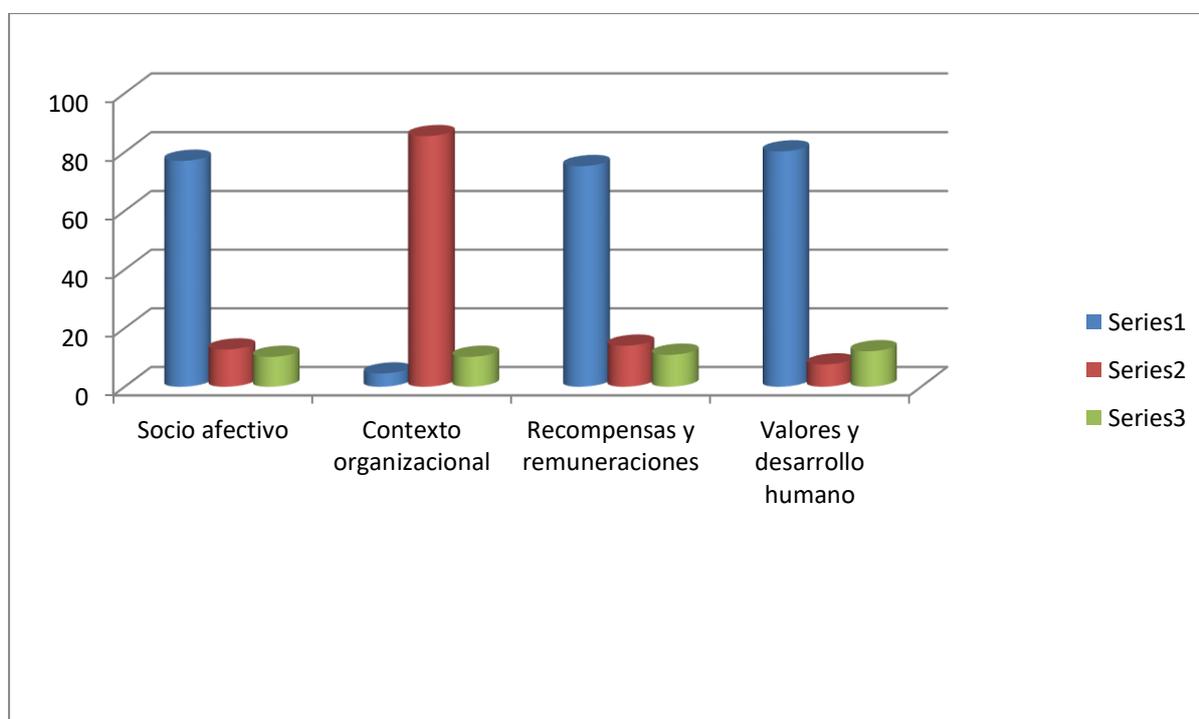
Respecto a la tabla 15 y la figura 14 y 15, donde se reporta la descripción y los perfiles en barra y lineal de la distribución en porcentajes de las dimensiones de fidelización del cliente interno en tres niveles (inferior, promedio y superior). En esta tabla se reporta que en el nivel inferior al promedio con porcentajes más altos son: Valores y desarrollo humano (80.2%), socio

afectivo (77%) y recompensas y remuneraciones (75.3). En el nivel moderado, la dimensión contexto organizacional (85.4%). En el nivel superior al promedio los porcentajes son menores del 12.1%

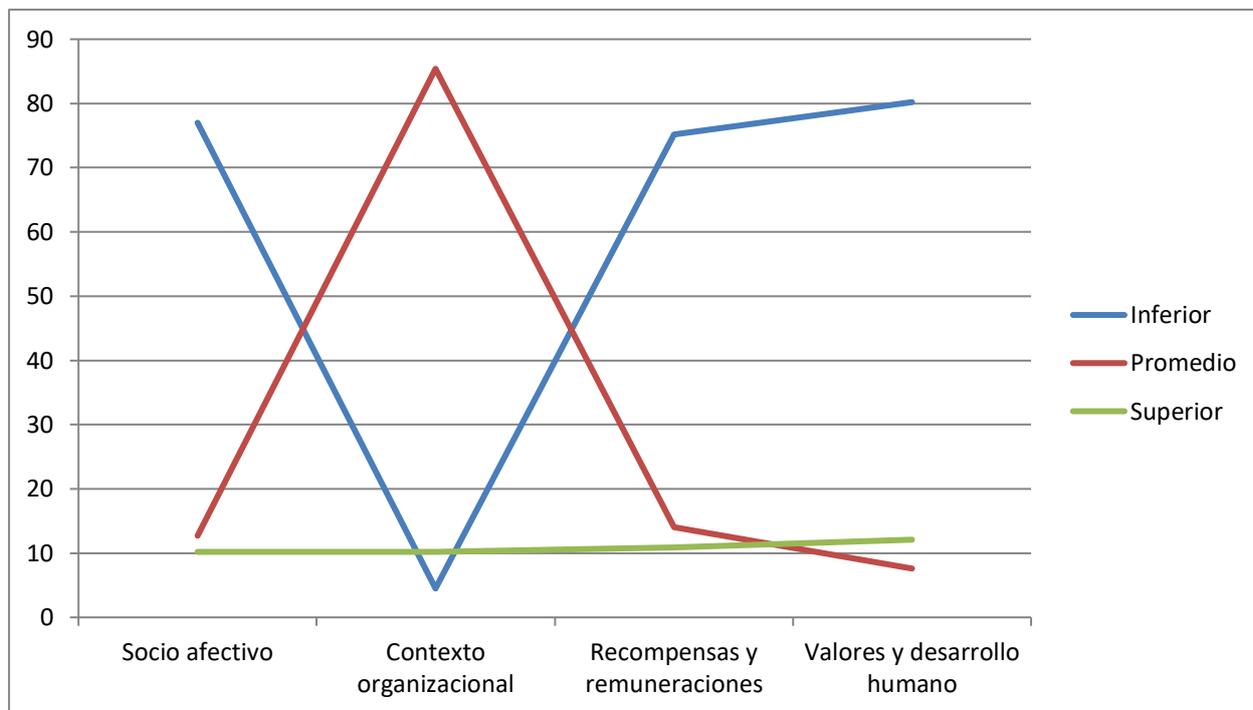
Tabla 15

*Descripción de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización*

Dimensiones	Inferior	Promedio	Superior
Socio afectivo	77	12,7	10,2
Contexto organizacional	4,5	85,4	10,2
Recompensas y remuneraciones	75,2	14	10,9
Valores y desarrollo humano	80,2	7,6	12,1
Total	100%	100%	100%



*Figura 13: Perfil en barras de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización.*



*Figura 14: Perfil lineal de los niveles en porcentajes de las dimensiones de fidelización.*

#### **4.4 Análisis de regresión de la variable de estudio**

A partir del análisis de regresión se buscó cuáles de las dimensiones de la escala de fidelización son explicativos de fidelización del cliente interno. En la tabla 15 se reporta que el coeficiente de correlación múltiple ( $R = 0.963$ ) mide el grado de asociación lineal entre fidelización del cliente interno (variable dependiente) con el conjunto de las variables independientes o explicativas (dimensiones socio afectivo, contexto organizacional, recompensas y remuneraciones y valores y desarrollo humano); en el presente modelo este grado de asociación es muy elevado (96.3%), lo que significa que las variables se encuentran positivamente correlacionadas. Así mismo, el coeficiente de determinación ( $R$  cuadrado) mide la bondad de ajuste, el cual indica que el 92.7% de las variaciones de la fidelización del cliente interno como variable dependiente es explicada por el modelo de regresión propuesto.

La prueba del Durbin – Watson (DW), permite detectar auto correlación serial entre las variables independientes o explicativas, para un nivel de significancia del 5% de DW es 1.963

lo que quiere decir que el modelo no tiene auto correlación. Cabe destacar que el valor encontrado está dentro del rango comprendido de 1.5 – 2.5, lo que indica que no existe motivo de preocupación. En consecuencia, el DW hallado en el presente modelo se encuentra en el rango permisible, por lo que se concluye que no existe auto correlación, siendo el valor de los residuos de la información válida.

Finalmente, se establecen los valores Betas, que indica cuál de las variables independientes es el factor de mayor explicación de la fidelización del cliente interno. Se concluye que las variables independientes: Dimensión socio afectiva es la que presenta un mayor porcentaje explicativo (49.3%) en 1er lugar y en 2do lugar le sigue la variable independiente la dimensión valores y desarrollo humano con un 25.1%.

Tabla 16

*Análisis de regresión*

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson (DW)
1	0,963 96.3%	0,927	0,926	6,750	1,963

**Coefficientes**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	2,113E-13	1,614		7,909	,000		
Puntaje dimensión socio afectiva	1,564	0,084	0,493 49.3%	18,654	,000	0,720	1,389

Puntaje dimensión contexto organizacional	1,277	0,085	0,199 19.9%	15,088	,000	0,544	1,839
Puntaje dimensión recompensas y remuneraciones	1,152	0,065	0,136 13.6%	17,862	,000	0,475	2,105
Puntaje dimensión valores y desarrollo humano	1,004	0,088	0,251 25.1%	11,420	,000	0,511	1,956

a. Variable dependiente: Puntaje escala de fidelización del cliente interno

#### 4.5 Análisis comparativo de la variable de estudio

##### A. Según el sexo Prueba T

La Tabla 17, en la comparación de medias de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del sexo, los valores de la media indican que los trabajadores del sexo masculino y del sexo femenino presentan similares promedios en fidelización del cliente interno y sus dimensiones obteniéndose una  $t = 0.909$ ,  $gl = 155$ ,  $p > 0.05$ , por lo tanto, se acepta el  $H_0$  (No existen diferencias en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del sexo).

Tabla 17

*Comparación según el sexo*

Escala de fidelización						
Sexo	N	Media	DS	t	Gl	p
Masculino	131	123,74	42,976	0,909	155	0,365
Femenino	26	115,50	37,975			
Dimensión socio afectivo						
Sexo	N	Media	DS	t	Gl	p
Masculino	131	39,52	21,361	1,126	155	0,262

Femenino	26	34,50	17,356			
<b>Dimensión contexto organizacional</b>						
<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>DS</b>	<b>t</b>	<b>Gl</b>	<b>p</b>
Masculino	131	55,79	8,308			
Femenino	26	57,38	8,764	-0,888	155	0,376
<b>Dimensión recompensas y remuneraciones</b>						
<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>DS</b>	<b>t</b>	<b>Gl</b>	<b>p</b>
Masculino	131	12,53	5,826			
Femenino	26	11,42	5,405	0,899	155	0,370
<b>Dimensión valores y desarrollo humano</b>						
<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>DS</b>	<b>t</b>	<b>Gl</b>	<b>p</b>
Masculino	131	15,90	10,812			
Femenino	26	12,19	8,782	1,643	155	0,102

## B. Según condición laboral Prueba T

La Tabla 18, en la comparación de medias de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función de la condición laboral, los valores de la media indican que los trabajadores permanentes presentan mayores promedios que los trabajadores contratados en fidelización del cliente interno ( $t = 4.752$ ,  $gl = 155$ ,  $p < 0.001$ ) y sus dimensiones, por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (No existen diferencias en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función de la condición laboral), aceptándose la  $H_1$  (Existen diferencias significativas en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función de la condición laboral).

Tabla 18

*Comparación según condición laboral*

Escala de fidelización						
Condición laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Permanente	107	132,63	45,767	4,752	155	0,000
Contratado	50	100,44	20,355			
Dimensión socio afectivo						
Condición laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Permanente	107	42,93	22,430	3,904	155	0,000
Contratado	50	29,62	12,801			
Dimensión contexto organizacional						
Condición laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Permanente	107	58,39	8,522	5,599	155	0,000
Contratado	50	51,04	5,364			
Dimensión recompensas y remuneraciones						
Condición laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Permanente	107	13,74	6,292	4,710	155	0,000
Contratado	50	9,38	2,578			
Dimensión valores y desarrollo humano						
Condición laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Permanente	107	17,57	11,927	4,163	155	0,000
Contratado	50	10,40	3,476			

**C. Según puesto laboral Prueba T**

La Tabla 19, en la comparación de medias de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del puesto laboral, los valores de la media indican que los trabajadores de los puestos operativos presentan diferencias con los trabajadores de puestos jefaturales promedios en fidelización del cliente interno y sus dimensiones obteniéndose una  $t = -4.425$ ,  $gl = 155$ ,  $p < 0.001$ , por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (No existen diferencias en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del puesto laboral),

aceptándose la Hi (Existen diferencias significativas en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del puesto laboral).

Tabla 19

*Comparación según el puesto laboral*

Escala de fidelización						
Puesto laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Puestos operativos	98	111,45	28,514	-4,425	155	0,000
Puestos jefaturales	59	140,53	53,760			
Dimensión socio afectivo						
Puesto laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Puestos operativos	98	34,06	15,410	-3,741	155	0,000
Puestos jefaturales	59	46,37	25,856			
Dimensión contexto organizacional						
Puesto laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Puestos operativos	98	53,97	5,480	-4,223	155	,000
Puestos jefaturales	59	59,51	10,912			
Dimensión recompensas y remuneraciones						
Puesto laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Puestos operativos	98	10,77	3,955	-4,743	155	,000
Puestos jefaturales	59	14,98	7,188			
Dimensión valores y desarrollo humano						
Puesto laboral	N	Media	DS	t	Gl	p
Puestos operativos	98	12,65	7,695	-4,237	155	,000
Puestos jefaturales	59	19,66	13,044			

#### D. Según grupos etareos

En la tabla 20 se establecen las comparaciones de los promedios de fidelización y sus dimensiones según los grupos etareos a través del análisis de varianza (ANOVA), reportándose que existen diferencias muy significativas según la edad, donde los grupos de mayor edad presentan mayores promedios en la escala de fidelización y en sus dimensiones que los grupos de menor edad. Por lo tanto, se rechaza la Ho (no existen diferencias según la edad), aceptándose la Hi (existen diferencias muy significativas según la edad).

Tabla 20

*Comparaciones según la edad.*

Dimensiones	10 – 29 años (29)	30 – 39 años (58)	40 – 49 años (44)	50 – 59 años (19)	60 años a más (7)
Socio afectiva	27,62	30,24	<b>42,68</b>	<b>62,95</b>	<b>63,57</b>
Contexto organizacional	52,24	52,91	<b>58,61</b>	<b>61,79</b>	<b>66,14</b>
Recompensa y remuneraciones	9,48	9,62	<b>13,93</b>	<b>18,37</b>	<b>20,57</b>
Valores y desarrollo humano	9,86	10,16	<b>18,89</b>	<b>25,32</b>	<b>30,43</b>
Escala de fidelización	99,21	102,93	<b>134,11</b>	<b>168,42</b>	<b>180,71</b>

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Puntaje escala de fidelización del cliente interno	Entre grupos	107665,853	4	26916,463	24,071	0,000
	Dentro de grupos	169964,975	152	1118,191		
	Total	277630,828	156			
Puntaje dimensión socio afectiva	Entre grupos	23908,052	4	5977,013	20,892	0,000
	Dentro de grupos	43485,655	152	286,090		
	Total	67393,707	156			
Puntaje dimensión contexto organizacional	Entre grupos	2619,266	4	654,817	11,948	0,000
	Dentro de grupos	8330,326	152	54,805		
	Total	10949,592	156			
Puntaje dimensión recompensas y remuneraciones	Entre grupos	1941,905	4	485,476	22,861	0,000
	Dentro de grupos	3227,827	152	21,236		
	Total	5169,732	156			
Puntaje dimensión valores y desarrollo humano	Entre grupos	6466,799	4	1616,700	22,431	0,000
	Dentro de grupos	10955,303	152	72,074		
	Total	17422,102	156			

**E. Según tiempo de servicios**

En la tabla 21 se establecen las comparaciones de los promedios de fidelización y sus dimensiones según el tiempo de servicios a través del análisis de varianza (ANOVA), reportándose que existen diferencias muy significativas según el tiempo de servicios, donde los grupos de mayor tiempo de servicios presentan mayores promedios en la escala de fidelización y en sus dimensiones que los grupos de menor tiempo de servicios. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias según el tiempo de servicios), aceptándose la  $H_1$  (existen diferencias muy significativas según el tiempo de servicios).

Tabla 21

*Comparaciones según el tiempo de servicios.*

Dimensiones	1 – 5 años (59)	6 – 10 años (38)	11 – 15 años (31)	16 – 20 años (20)	21 – 25 años (9)
Socio afectiva	27,61	34,92	30,32	<b>68,05</b>	<b>90,78</b>
Contexto organizacional	51,53	55,05	54,19	<b>67,05</b>	<b>71,89</b>
Recompensa y remuneraciones	9,20	10,61	10,77	<b>20,95</b>	<b>26,67</b>
Valores y desarrollo humano	9,69	12,79	11,10	<b>31,45</b>	<b>41,00</b>
Escala de fidelización	98,03	113,37	106,39	<b>187,50</b>	<b>230,33</b>

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Puntaje escala de fidelización del cliente interno	Entre grupos	235683,699	4	58920,925	213,506	0,000
	Dentro de grupos	41947,129	152	275,968		
	Total	277630,828	156			
Puntaje dimensión socio afectiva	Entre grupos	51611,630	4	12902,908	124,270	0,000
	Dentro de grupos	15782,077	152	103,829		
	Total	67393,707	156			
Puntaje dimensión contexto organizacional	Entre grupos	6030,308	4	1507,577	46,582	0,000
	Dentro de grupos	4919,284	152	32,364		
	Total	10949,592	156			
Puntaje dimensión recompensas y remuneraciones	Entre grupos	4100,725	4	1025,181	145,768	0,000
	Dentro de grupos	1069,008	152	7,033		
	Total	5169,732	156			
Puntaje dimensión valores y desarrollo humano	Entre grupos	13801,618	4	3450,404	144,859	0,000
	Dentro de grupos	3620,484	152	23,819		
	Total	17422,102	156			

## Capítulo V

### Análisis y discusión de los resultados

Iniciaremos el análisis y discusión de los resultados con el Análisis exploratorio de la variable investigada (fidelización del cliente interno). Realizar esta operación como primer punto es muy importante para el investigador quien tiene que tomar decisiones respecto a la utilización de las técnicas inferenciales para la contratación de las hipótesis. Respecto a ello, en la Tabla 7, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), donde la variable fidelización del cliente interno presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo ( $p > 0.05$ ) para la variable fidelización del cliente interno, por lo tanto, se debe emplear pruebas paramétricas en el análisis de datos.

Otro aspecto importante está referido al Ajuste psicométrico de la escala de fidelización, porque es una escala que ha sido validada por Elsa Cornejo en el 2017 pero que dicha escala no está estandarizada en nuestro medio. Por lo tanto, es necesario realizar el ajuste psicométrico de la escala para la investigación que se está realizando. Iniciaremos el ajuste psicométrico con la confiabilidad escala de fidelización del cliente interno y de sus dimensiones, tal como se reporta en la tabla 8 donde se describen las estimaciones de confiabilidad realizadas a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, para la escala general como para cada una de las dimensiones. Como se podrá observar, las estimaciones encontradas sobrepasan el valor Alpha de 0.70 que se considera el valor mínimo exigido estadísticamente para los instrumentos de obtención de datos. Por lo tanto, la escala de fidelización es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.972.

Así mismo, respecto a la validez de constructo de la escala de fidelización del cliente interno

Para el análisis de la Validez de constructo de la escala de fidelización del cliente interno se empleó la validez de constructo por el procedimiento de análisis factorial. Este procedimiento

tiene por meta apreciar el valor en que cada ítem favorece a la validez del instrumento al cual corresponde. Por este procedimiento se comprueba que el instrumento evalúe lo que dice calcular. En la Tabla 9 los Coeficientes de Correlación de Pearson ( $r$ ) son altos y muy significativas ( $p < 0.01$ ) en todas las dimensiones, como se podrá observar están en un rango de valor  $r = 0.703$  a un valor  $r = 0.962$  y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de  $p$  son  $< 0.001$ . Así mismo, en el análisis de los ítems están en un rango de valor  $r = 0.210$  a un valor  $r = 0.867$  y que su nivel de significancia es significativo, dado que los valores de  $p$  son  $< 0.010$ . Estos valores reportados en la tabla 09 confirman que la escala de fidelización presenta validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem y dimensión con el valor del constructo (Escala total de fidelización). Finalmente, la escala posee una validez de constructo es de 0.804

En el Análisis descriptivo de la variable fidelización del cliente interno, en la tabla 10 se describen la distribución de la muestra por niveles, reportándose que el 74.5% de la muestra presentan un nivel bajo de fidelización; el 14% de la muestra presentan un nivel moderado de fidelización. El 10.2% de la muestra presentan un nivel alto de fidelización y el 1.3% de la muestra presentan un nivel excelente de fidelización. Resumiendo, el 74.5% de la muestra presentan un nivel bajo el promedio de fidelización; el 14% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio de fidelización y el 11.5% de la muestra presentan un nivel superior al promedio de fidelización. Es tal sentido se deberá tener en cuenta lo que plantea Cornejo (2017) quien refiere que es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sopesará su permanencia futura en su lugar de trabajo. Dado que los índices son altos (74.5%) en el nivel de baja fidelización, la dirección de recursos humanos de la empresa deberá tomar en cuenta lo que plantea Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009), quienes refieren que diversos estudios han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, al margen de un sueldo

competitivo que el ofrecido por otras empresas del mismo sector, pudiendo citar como más importantes los siguientes: a. la formación intelectual y personal ofrecida por la empresa, b. la calidad de la relación directa con sus superiores inmediatos, c. el poder expresar sus ideas y sugerencias, d. actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, e. oportunidades de ascenso y promoción, f. retos profesionales, g. ambiente laboral agradable, h. flexibilidad, libertad, seguridad y equidad, i. planificación de la carrera profesional, j. reconocimiento de sus logros por parte de la dirección ,y k. el considerarse recompensado, reconocido y apreciado. (p.36), Así mismo, la probable explicación de este alto porcentaje en el nivel de baja fidelización puede ser dado por Mondy (2010), quien establece que la remuneración financiera puede ser directa, es decir, netamente monetaria y comprende sueldo, bonos y comisiones; o indirecta, la que comprende a las prestaciones obligatorias o por ley como vacaciones, seguro social, licencias o indemnizaciones y las prestaciones voluntarias que son los beneficios otorgados por el empleador. Por su parte, la remuneración no financiera “consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y físico en el cual labora” (Mondy, 2010, p. 269).

Respecto a las Dimensiones de la escala de fidelización, iniciaremos el análisis con la Dimensión socio afectiva, que se reporta en la tabla 11 donde el 29.9% de la muestra presentan un nivel deficiente en la dimensión socio afectiva; el 47.1% de la muestra presentan un nivel bajo; el 12.7% de la muestra presentan un nivel moderado; El 6.4% de la muestra presentan un nivel alto y el 3.8% de la muestra presentan un nivel excelente. Resumiendo, el 77% de la muestra presentan un nivel bajo el promedio en la dimensión socio afectiva; el 12.7% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio en la dimensión socio afectiva y el 10.2% de la muestra presentan un nivel superior al promedio en la dimensión socio afectiva. Como vemos, esta dimensión que es la más importante solo un 10.2% de la muestra investigada

obtienen un nivel superior al promedio. Este hecho es preocupante si tomamos en cuenta a Allen y Meyer, (1991), quienes refieren que El compromiso afectivo está asociado con un deseo profundo de permanencia como consecuencia del apego y el involucramiento de un trabajador con la compañía en la que labora. Este hecho es confirmado por Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016) refieren que Las organizaciones deben centrarse en alcanzar el compromiso afectivo pues si un trabajador se encuentra comprometido a nivel emocional, este se identificará plenamente con ella y hará esfuerzos más allá de sus funciones para lograr los objetivos, pues permanece en esta porque así lo quiere y no por necesidad ni por obligación (p. 31). Habría que tomar en cuenta lo que plantea Martínez, (2016, p.1), quien afirma si “Una empresa la hacen sus empleados y el trato que ellos les den a los clientes hace la diferencia. Mientras más apoyados y queridos se sientan, más comprometidos se sentirán de mantener y captar clientes para la empresa”.

En la dimensión en el contexto organizacional, que se reporta en la tabla 11 el 4.5% de la muestra presentan un nivel bajo en la dimensión contexto organizacional; el 85.4% de la muestra presentan un nivel moderado; El 10.2% de la muestra presentan un nivel alto. Resumiendo, el 4.5% de la muestra presentan un nivel bajo el promedio en la dimensión contexto organizacional; el 85.4% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio en la dimensión contexto organizacional y el 10.2% de la muestra presentan un nivel superior al promedio en la dimensión contexto organizacional. Como se verá, el alto porcentaje en el nivel promedio (85.4%) podría indicar que probablemente “el compromiso contiguo es visto como el resultado del reconocimiento de costos asociados con dejar la organización en la que labora” (Allen y Meyer, 1991). en tal sentido, este alto porcentaje podría explicarse en los términos que plantean Flores Arellano, Geraldine Grace y Ballón Grados, Joselyn Marisol (2016), quienes manifiestan que se trataría entonces del resultado de un análisis costo-beneficio, en el que se

compara los beneficios - principalmente económicos y sociales, como salario y protección social - de continuar laborando en la organización frente a discontinuar esta actividad. Esta operación puede resumirse en comparar los ingresos de permanecer en el empleo contra los costos de dejarlo. Este elemento del compromiso explica la situación de aquellos trabajadores que continúan trabajando en la organización pues si dejaran de hacerlo perderían sus salarios y sus familias se verían perjudicadas. Así, el compromiso de continuar es un compromiso por necesidad (p. 32).

En la dimensión recompensas y remuneraciones que se reporta en la tabla 12 el 8.3% de la muestra presentan un nivel bajo. El 66.9% de la muestra presentan un nivel bajo; el 14% de la muestra presentan un nivel moderado; El 9.6% de la muestra presentan un nivel alto y el 1.3% de la muestra presentan un nivel excelente. Resumiendo, el 75.2% de la muestra presentan un nivel bajo el promedio; el 14% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio y el 10.9% de la muestra presentan un nivel superior al promedio.

En la dimensión valores y desarrollo humano que se reporta en la tabla 13 el 52.2% de la muestra presentan un nivel deficiente; el 28% de la muestra presentan un nivel bajo. El 7.6% de la muestra presentan un nivel moderado; El 7% de la muestra presentan un nivel alto y el 5.1% de la muestra presentan un nivel excelente. Resumiendo, el 80.2% de la muestra presentan un nivel bajo; el 7.6% de la muestra presentan un nivel moderado o promedio y el 12.1% de la muestra presentan un nivel superior al promedio. Este porcentaje indicaría que la muestra investigada probablemente no está introyectando el compromiso normativo que refleja la obligación de permanecer en la organización, ya sea por razones éticas o morales (Robbins y Judge, 2009), “construido a partir de normas y expectativas de los empleados respecto a la organización” (Bohnenberger, 2005, p.91).

Con relación al Perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización reportada la tabla 14 y la figura 11 y 12, donde se reporta la descripción y los perfiles en barra y lineal de la distribución por niveles en porcentajes de la dimensión de fidelización del cliente interno. En esta tabla se reporta que en los niveles deficiente y bajo las dimensiones con porcentajes más altos son: Valores y desarrollo humano (52.2%) y socio afectivo (29.9%). En los niveles bajos, la dimensión recompensas y remuneraciones (66.9%), socio afectivo (47.1%) y valores y desarrollo humano (28%). En el nivel moderado, la dimensión recompensas y remuneraciones (85.4%). En los niveles altos y excelentes los porcentajes son menores del 10%

Así mismo, también se estableció un Perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización en tres niveles, tal como se describen en la tabla 15 y la figura 13 y 14, donde se reporta la descripción y los perfiles en barra y lineal de la distribución en porcentajes de las dimensiones de fidelización del cliente interno en tres niveles (inferior, promedio y superior). En esta tabla se reporta que en el nivel inferior al promedio con porcentajes más altos son: Valores y desarrollo humano (80.2%), socio afectivo (77%) y recompensas y remuneraciones (75.3). En el nivel moderado, la dimensión contexto organizacional (85.4%). En el nivel superior al promedio los porcentajes son menores del 12.1%. En general, en todas las dimensiones de la escala de fidelización se presentan porcentajes altos en los niveles que están por debajo del promedio, lo que indicaría la existencia de problemas pendientes entre el empleador y los trabajadores que no han sido resueltos de una u otra forma. Es necesario tener en cuenta lo que plantean Ferré Trezano, Ramón, & Gustavo, (2006, pág. 32), respecto al proceso de fidelizar a un cliente y hacerlo seguidor a la empresa es una tarea bastante compleja, que requiere la interacción de una variedad de mecanismos, sin embargo, este proceso se puede ver seriamente afectado por un conjunto de elementos o barreras que pueden llegar a interferir dicho proceso:

- La organización: la organización y los procedimientos internos dificultan la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad u horarios de servicios incorrectos.
- Los empleados: no se sienten identificados con el proyecto, su incertidumbre en el puesto de trabajo es muy alta, los objetivos no están claros, su formación e información son inadecuadas, carecen de autoridad, no se les compensa de manera justa, el clima laboral es frío, entre otros.
- Las herramientas informáticas: han sido para muchas empresas el eje central sin preocuparse por las personas que tienen que utilizarlas, la etapa de desarrollo y otros factores inherentes. El corto plazo: centra la consecución de resultados, en vez de ir construyendo el largo plazo.

El propósito del endomárketing debe ser no solo que el trabajador se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su aporte al fortalecimiento de la empresa. De ejecutarse adecuadamente, el endomárketing derivará, finalmente, en un mayor beneficio y mejores resultados para la organización. Actualmente, la gestión de recursos humanos constituye una actividad estratégica para toda empresa que pretenda lograr un crecimiento sostenible. Es un tema crucial que ya no debe estar relegado a un área de gestión operativa o táctica, sino extenderse hacia una visión que catalogue al recurso humano como el activo más valioso de la empresa y, por tanto, como un recurso de variada complejidad que debe ser gestionada. El endomárketing, al abarcar la administración de la relación entre la empresa y sus colaboradores, resalta el carácter de elemento estratégico de estos. (Regalado Otto; Allpacca Roy; Baca Luisa y Gerónimo Mijael 2011).

Así mismo, 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 marketing 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.

A partir del análisis de regresión se buscó cuáles de las dimensiones de la escala de fidelización son explicativas de fidelización del cliente interno, en la tabla 15 se reporta que el coeficiente de correlación múltiple ( $R = 0.963$ ) mide el grado de asociación lineal entre fidelización del cliente interno (variable dependiente) con el conjunto de las variables independientes o explicativas (dimensiones socio afectivo, contexto organizacional, recompensas y remuneraciones y valores y desarrollo humano); en el presente modelo este grado de asociación es muy elevado (96.3%), lo que significa que las variables se encuentran positivamente correlacionadas. Así mismo, el coeficiente de determinación ( $R$  cuadrado) mide la bondad de ajuste, el cual indica que el 92.7% de las variaciones de la fidelización del cliente interno como variable dependiente es explicada por el modelo de regresión propuesto.

La prueba del Durbin – Watson (DW), permite detectar auto correlación serial entre las variables independientes o explicativas, para un nivel de significancia del 5% de DW es 1.963 lo que quiere decir que el modelo no tiene auto correlación. Cabe destacar que el valor encontrado está dentro del rango comprendido de 1.5 – 2.5, lo que indica que no existe motivo de preocupación. En consecuencia, el DW hallado en el presente modelo se encuentra en el rango permisible, por lo que se concluye que no existe auto correlación, siendo el valor de los residuos de la información válida. También se establecieron los valores Betas, que indica cuál de las variables independientes es el factor de mayor explicación de la fidelización del cliente interno. Se concluye que las variables independientes: Dimensión socio afectiva es la que

presenta un mayor porcentaje explicativo (49.3%) en 1er lugar y en 2do lugar le sigue la variable independiente la dimensión valores y desarrollo humano con un 25.1%.

En el análisis comparativo de la variable de estudio, según el sexo a través de la Prueba T de Student que se reporta en la Tabla 16, en la comparación de medias de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del sexo, los valores de la media indican que los trabajadores del sexo masculino y del sexo femenino presentan similares promedios en fidelización del cliente interno y sus dimensiones obteniéndose una  $t = 0.909$ ,  $gl = 155$ ,  $p > 0.05$ , por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (No existen diferencias en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del sexo). Esto significa que la percepción de la fidelización es indistinta en función del sexo.

En el análisis comparativo de la variable de estudio según condición laboral Prueba inferencial T de Student, que se reporta en la Tabla 17, en la comparación de medias de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función de la condición laboral, los valores de la media indican que los trabajadores permanentes y contratados presentan diferentes promedios en fidelización del cliente interno y sus dimensiones obteniéndose una  $t = 4.752$ ,  $gl = 155$ ,  $p < 0.001$ , por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (No existen diferencias en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función de la condición laboral), aceptándose la  $H_1$  (Existen diferencias significativas en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función de la condición laboral). Esto podría explicarse en los términos de que los trabajadores cuya condición laboral es de permanentes presentan una mayor valoración que aquellos que están en condición de contratados porque la contratación genera incertidumbre respecto al futuro y esto afecta al trabajador porque al no tener la certeza de seguir laborando, es más probable que presentan niveles más altos de desmotivación laboral y estén más preocupados en buscar algo que les permita mayor seguridad. Se deberá tener en

cuenta lo que plantean Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009), La relación de la organización con el empleado, es la variable que diferencia entre unas y otras. Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, “Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles”. Es necesario para las organizaciones el fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su jefe superior directo, ya que esta relación es la que realmente decidirá su permanencia futura en su lugar de trabajo. Es muy importante motivar la participación de todos los integrantes a fin de fomentar una dinámica favorecedora en la comunicación interna o con los llamados “clientes internos” o empleados, despertar su creatividad y el esfuerzo mental para conseguir la solución de problemas y hacerles sentir que son parte importante de la misión de la empresa. (p. 37)

En el análisis comparativo de la variable de estudio según puesto laboral Prueba inferencial T de Student reportado en la Tabla 18, en la comparación de medias de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del puesto laboral, los valores de la media indican que los trabajadores de los puestos operativos presentan diferencias con los trabajadores de puestos jefaturales promedios en fidelización del cliente interno y sus dimensiones obteniéndose una  $t = -4.425$ ,  $gl = 155$ ,  $p < 0.001$ , por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (No existen diferencias en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del puesto laboral), aceptándose la  $H_1$  (Existen diferencias significativas en el promedio de fidelización del cliente interno y sus dimensiones en función del puesto laboral).

En el análisis comparativo de la variable de estudio según grupos etareos que se reporta en la tabla 19 se establecen las comparaciones de los promedios de fidelización y sus dimensiones según los grupos etareos a través del análisis de varianza (ANOVA), reportándose que existen diferencias muy significativas según la edad, donde los grupos de mayor edad

presentan mayores promedios en la escala de fidelización y en sus dimensiones que los grupos de menor edad. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias según la edad), aceptándose la  $H_1$  (existen diferencias muy significativas según la edad).

En el análisis comparativo de la variable de estudio según tiempo de servicios en la tabla 20 se establecen las comparaciones de los promedios de fidelización y sus dimensiones según el tiempo de servicios a través del análisis de varianza (ANOVA), reportándose que existen diferencias muy significativas según el tiempo de servicios, donde los grupos de mayor tiempo de servicios presentan mayores promedios en la escala de fidelización y en sus dimensiones que los grupos de menor tiempo de servicios. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias según el tiempo de servicios), aceptándose la  $H_1$  (existen diferencias muy significativas según el tiempo de servicios).

Finalmente, la mayor parte de investigaciones están más orientados a la implementación de planes de mejora tales como los trabajos de: Oyaque Mora, Silvia M.;| Pardo Paredes, Eleonor V.; Pazmiño Solys, Gabriel A. y Ortiz López, Santiago O. (2017), El modelo de endomarketing es una herramienta que propende a solucionar los altos índices de rotación y ausentismo del personal, con los datos obtenidos en la fase de diagnóstico, se planteó un singular mecanismo basado en las directrices del mercadeo de vanguardia, el cual representa una alternativa para fidelizar al talento humano, alcanzando lo que los alemanes denominan Das Wohlfühlen (bienestar total), y que de acuerdo al sentir de las personas que participaron en el estudio, es lo único que les mantendría trabajando en una empresa.; Rivas (2017) realizó un trabajo de titulación con el tema: Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria. La recolección de información suficiente sirvió para implementar estrategias de endomárketing que aporten a la fidelidad del colaborador. Andrade

Aguilar Renzo (2016) en su tesis Plan de marketing relacional para la fidelización de cliente de la empresa salubridad, saneamiento ambiental y servicios S.A.C (SSAYS), que en base a los resultados obtenidos de las técnicas de investigación de mercado aplicadas se estructuró y desarrollo un Plan de Marketing Relacional que tiene por objetivo el sacar el máximo provecho de la información recopilada, tabulada y analizada a fin de corregir los problemas y debilidades que se tengan y la fidelización de los clientes. Flores & Ballón (2016) realizó un trabajo con el tema: Implicancias del endomárketing sobre el diseño del programa de incentivos y beneficios para la fidelización del cliente interno: El Caso de Ferreyros S.A. A través de las técnicas de endomarketing, se pretendió reforzar el compromiso del cliente interno por medios que estimulen la productividad y la satisfacción en el personal para evitar la fuga de talentos. Pardo-Paredes (2015), en su trabajo sobre Fidelización del talento humano a través de una estrategia de mercadeo de vanguardia: aplicación al sector industrial de la confección textil, realizado en Ambato, Tungurahua, Ecuador. Este planteamiento anhela contrarrestar la deficiencia revelada en el diagnóstico preliminar, que incluye altos índices de rotación y ausentismo de personal procedentes de la poca satisfacción y motivación laboral de los colaboradores evaluados. La Torre Morales Gladys (2014), investigo La promoción de una comunicación interna basada en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores a través de un adecuado salario emocional proporciona a la organización un gran valor en el mundo competitivo de hoy. Entre estos aportes, se encontrará que la comunicación es una de las claves para satisfacer las necesidades espirituales del empleado y así lograr la fidelización de los colaboradores. Agüero (2014) efectuó un estudio con la finalidad de formular una estrategia de captación y fidelización de clientes para una clínica de podología en la Ciudad de Santander (España). La fidelización es útil para poder efectuar ventas cruzadas, es decir, que los clientes puedan adquirir productos o servicios complementarios brindados por la clínica.

## VI. Conclusiones

1. En el ajuste psicométrico de la escala de fidelización se obtuvo una validez de constructo de 0.804 y un índice de confiabilidad Alpha de 0.972
2. En los niveles de fidelización el 74.5% presentan un nivel bajo de fidelización; el 14% presentan un nivel moderado de fidelización. el 10.2% presentan un nivel alto de fidelización y el 1.3% de la muestra presentan un nivel excelente de fidelización. Resumiendo, el 74.5% presentan un nivel bajo el promedio de fidelización; el 14% presentan un nivel moderado o promedio de fidelización y el 11.5% presentan un nivel superior al promedio de fidelización.
3. Perfil porcentual de las dimensiones de la escala de fidelización en tres niveles, en el nivel inferior al promedio con porcentajes más altos son: Valores y desarrollo humano (80.2%), socio afectivo (77%) y recompensas y remuneraciones (75.3). En el nivel moderado, la dimensión contexto organizacional (85.4%). En el nivel superior al promedio los porcentajes son menores del 12.1%
4. A partir del análisis de regresión se determinó que la Dimensión socio afectiva (49.3%) es el factor de mayor explicación de la fidelización del cliente interno.
5. Existen diferencias significativas según grupos etareos (los grupos de mayor edad presentan mayores promedios que los de menor edad), tiempo de servicios (los de mayor tiempo de servicios presentan mayores promedios que los de menor años de servicios), puesto laboral (los trabajadores de puestos jefaturales presentan mayores promedios que los trabajadores de puestos operativos) y condición laboral (trabajadores permanentes presentan mayores promedios que los trabajadores contratados).

## **VII. Recomendaciones**

1. Se deberá motivar y proponer a los egresados en psicología organizacional que el instrumento de fidelización del cliente interno sea estandarizado en nuestro contexto para determinar los baremos respectivos con los que se puedan clasificar a los encuestados por categorías.
2. En función de los resultados obtenidos en la muestra investigada donde se reportó que los niveles de fidelización del cliente interno son altos en el nivel inferior al promedio, la dirección de recursos humanos de la empresa deberá implementar un plan de mejora que permita optimizar las dimensiones socio afectivo y la dimensión de valores y desarrollo humano.
3. Se deberá tener en cuenta en la aplicación de los planes de mejora de la fidelización del cliente interno las variables edad, tiempo de servicios, condición laboral, puesto laboral como datos socio laborales relevantes que permitan desarrollar el programa de manera más específica direccionando el programa en función de dichas variables.
4. Se deberá investigar relacionándolas y comparándolas con otras variables tales como compromiso laboral, bienestar y calidad de vida laboral, clima y cultura para tener un perfil objetivo y que permita establecer cuál de estas variables son explicativas de la fidelización del cliente interno.

## VIII. Referencias

- Agüero, L. (2014). Estrategia de fidelización de clientes (Trabajo de grado). Cantabria: Universidad de Cantabria. Recuperado el 11 de abril de 2017 de: <http://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1>.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customerfocused management*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 9(37), 1177-1186.
- Airen.L. (1985). Three Coeficients for Analyzing the Reliability and Validityb of Ratings. *Educational and Psychological Measument* 45,131-142
- Alcaide, J. C. (2008, agosto). Los tres enfoques clave del márketing interno. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 87, 72-79.
- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R. & Smith, C. (2013). Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Recuperado el 20 de agosto de 2017 de: <http://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/02/aprende-mas/marketingy-pymes.pdf>.Barreras de la fidelización de clientes
- Allen, N. & Meyer, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Ameca Carrión José (2014). Cliente interno y externo en una organización. <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Andrade Aguilar Renzo (2016). Plan de marketing relacional para la fidelización de cliente de la empresa salubridad, saneamiento ambiental y servicios S.A.C (SSAYS). Tesis para

optar Título Profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos

- Ávila Acosta R. (1998). *Estadística elemental*. Lima-Perú: Estudios y Ediciones S.A.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Bansal, H., Mendelson, M. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal Of Quality Management*, 6(1), 61–76.
- Barquero J. (2007). Marketing de clientes. ¿Quién se ha llevado a mi cliente? 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. España.
- Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios* 6(1): 33 – 43
- Barranco Saiz, F. J. (2000), Marketing interno y gestión de recursos humanos. Madrid: Pirámide.
- Bekin, Saul F. (2004), Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Ed. Person.
- Bernués Coré, Sergio (2012). *Tendencias de Fidelización*. Recibido de <http://www.marketingdepymes.com/etiqueta/fidelizacion-de-clientes>
- Berry, Leonard L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L. (1984), “The employee as customers”, in Lovelock, Services Marketing, Trabajo Fin de Grado Ángela Castillo Robles 72 Kent Publishing, Boston, MA, pp. 272-278.

- Berry, L. y Parasuraman, A. (1991), "Marketing for Services: Competing through Quality", The Free Press, New York, NY.
- Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.
- Bohnenberger, M.C. (2005). Marketing Interno: la actuación conjunta entre Recursos Humanos y Marketing en busca del compromiso organizacional. (Tesis de doctorado, Universidad de Las Islas Baleares, Islas Baleares, España). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/9421>
- Brum, A.M. (2003), Respirando endomarketing (2.ed). Porto Alegre: L&PM
- Castillo Robles Ángela (2017) El empleado es el primer cliente: Iberia comprometida con su marketing interno. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León.
- Castro Luis (2005). Diseños experimentales sin estadística. México: Trillas
- Costa Cortes, Stephanie Joanna (2011). Proceso de fidelización del cliente interno del departamento de ventas, mediante la implementación de herramientas como IPV y el CLA en la empresa Directv de la ciudad de Quito. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. UDLA. Quito. 85 p. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1805>
- Chapado, J. (2011). La satisfacción de los Recursos Humanos: La clave para fidelizar a sus clientes . Obtenido de <http://www.todo-masters.com/novedades/la-satisfaccion-delos-recursos-humanos-la-clave-para-fidelizar-a-sus-clientes.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill. (3ª ed.)
- Dahl, A. J., & Peltier, J. W. (2014). Internal marketing and employee satisfaction and loyalty: cross-cultural scale validation in context of U.S. and German nurses. *Journal Of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 27, 43-53.

- De Andrés Ferrando, J. M. (2008). *Marketing en Empresas de Servicios*. 1° Ed., Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V., México.
- Diez Cremades M. (2011). *El Cliente del siglo XXI: Importancia de su conocimiento*. Volumen 25.
- Ferré Trenzano, J. M., Ramón, R. J., & Gustavo, T. A. (2006). *Marketing y Ventas*. Barcelona, España: Grupo Océano
- Flores, E. (2011). Marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2 (1), pp. 39 – 51. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3759655>
- Flores, G., & Ballón, J. (2016). Implicancias del endomárketing sobre el diseño del programa de incentivos y beneficios para la fidelización del cliente interno: el caso de ferreyros S.A. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8456/\(2015-2\)%20Endom%20Marketing%20Ferreyros%20-20Flores%20y%20Ball%C3%B3n.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8456/(2015-2)%20Endom%20Marketing%20Ferreyros%20-20Flores%20y%20Ball%C3%B3n.pdf?sequence=1)
- Flipo, J. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-15.
- Flores, C. (23 de agosto de 2014). Perú tiene alta tasa de rotación de personal. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770>
- Fuentes, G. (2012). Endomarketing: conocer a la marca desde adentro. *Imagen y Comunicación*, (25), pp. 15 – 19. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N25.pdf>

- FundaRSE (2014). El Endomarketing, una estrategia para motivar y fidelizar al empleado. Recuperado de <http://www.fundarse.org/articulos-recientes/3-responsabilidad-social-y-colaboradores/50-endomarketing.html>
- Galán Vásquez sugey y Najera Henriquez Daniella (2018). Diseño de estrategias de endomarketing para fidelizar la marca empleadora en los Servidores Públicos de la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos de la Armada del Ecuador. Título de Licenciadas en Psicología Organizacional. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador
- García, S. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración* (42). Recuperado de [https://www.academia.edu/4800759/Clima\\_Organizacional\\_y\\_su\\_Diagn%C3%B3stico\\_Una\\_aproximaci%C3%B3n\\_Conceptual\\_the\\_organizational\\_climate\\_and\\_its\\_diagnosis\\_a\\_conceptual\\_approximation](https://www.academia.edu/4800759/Clima_Organizacional_y_su_Diagn%C3%B3stico_Una_aproximaci%C3%B3n_Conceptual_the_organizational_climate_and_its_diagnosis_a_conceptual_approximation)
- George, W. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Gil, C. y Cristy, M. (2013). Efecto de la aplicación de un programa de motivación al recurso humano y su relación con el grado de satisfacción del cliente externo en el laboratorio clínico ROE – sede central San Isidro- 2009. (Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3715>
- González Vázquez MA. *Fidelización de clientes: cuestión de emociones*. Farmacia Profesional. 2006; 9:34-7.
- Greene Judith & D'Oliveira Manuela (2006). *Test estadísticos para psicología*. 3ra. Edición. España: Mc Graw Hill.

- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Hartmann, P., Apaolaza, V. & Forcada, J. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión*, 2(2), 103-118. Recuperado el 04 de mayo de 2017 de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. D.F. México: McGraw-Hill.
- Hoyos Villa, Ó. A. (2009). Biblioteca Digital Universidad Nacional. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1962/>
- Hontanilla, C. (2017). ¿Qué significa fidelizar al cliente? Obtenido de <https://www.commerce360.es/blog/que-significa-fidelizar-al-cliente/>
- Huete, L. M., Serrano, J. & Soler, I. (2005). *Servicios & beneficios: la fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Bilbao: Ediciones Deusto
- Jiménez, M. (s.a). *Cómo Motivar y Fidelizar a tus Empleados*. Recuperado de <http://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/Como%20Motivar%20y%20Fidelizar%20a%20tus%20Empleados.pdf>
- Kelen, L, Guerra, A. & Menezes, M. (2013). El endomarketing como estrategia de gestión de personal en salud: un estudio de caso. *Journal of Nursing UFPE*, 7 (9). Recuperado de <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/viewArticle/3774>
- Kerlinger, F. (2004). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. DF, México: McGraw Hill Interamericana.
- Kotler, P. (1991), "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.

- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de márketing* (12.ª ed.). México, D. F.: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Márketing* (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- La Torre Morales Gladys (2014), La justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento: aportes del Derecho de la Comunicación a las organizaciones. Universidad de Piura. Revista Derecom, Revista Online Especializada en Derecho de la Comunicación, editada por la Universidad Complutense de Madrid, Madrid: España N° 17
- Lema, S. (2015). El Endomarketing. Obtenido de <https://www.gestion.org/marketing/51371/elendomarketing/>
- Levionnois, M. (1992), Marketing interno y gestión de recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos, S.A
- Lings, Ian N. (2004, abril). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lings, I. N. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4), 452-463.
- Martínez, Eduardo (2013). El Endomarketing: el arte de comprometer y conquistar al cliente interno. *Innovation & Entrepreneurship Business School – IEBS*. Recuperado de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/endomarketing/>
- Martínez, M. (2016). El cliente interno, su importancia y formas de satisfacerlo. Obtenido de <http://bienpensado.com/el-cliente-interno-su-importancia-y-formas-de-satisfacerlo/>
- Melara, M. (2012). La importancia del endomarketing y el cliente interno [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://marlonmelara.com/la-importancia-del-endomarketing-y-el-cliente-interno/>

- Merino Meneses Sandy (2014). El Marketing Relacional y la Fidelización de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coop Indígena Agencia Ambato”. Tesis para la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios. Universidad técnica de Ambato. Ecuador.
- Mondy, W. (2010). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson Educación. (11a ed.)
- Narvaez, L. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. [Mensaje de blog]. Recuperado de [http://www.ipsos.pe/punto\\_de\\_vista\\_loyalty\\_2014\\_09\\_09](http://www.ipsos.pe/punto_de_vista_loyalty_2014_09_09)
- Niño de Guzmán, J. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Apuntes Universitarios*, 4(2), 25-42. doi: 10.17162/au.v0i2.71
- Ñahui, Y. & Villoslada, K. (2016). Nivel de capacitación del capital humano y la calidad de servicio en los empresarios de las PYMES del Centro Comercial Plaza Jوسفel, en la localidad de Ate Vitarte, en el período 2016 (Tesis de licenciatura). Lima: Universidad Peruana Unión. Recuperado el 18 de marzo de 2017 de: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/477>.
- Ochoa, V. (16 de agosto de 2013). Menor nivel de rotación de personal está en la industria. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/menor-nivel-rotacion-personal-esta-industria-2073824>
- Oyaque Mora, Silvia M.;| Pardo Paredes, Eleonor V.;| Pazmiño Solys, Gabriel A. y Ortiz López, Santiago O. (2017), Modelo de endomárketing dirigido a la fidelización del talento humano en el sector textil. CIEG, Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto - Venezuela). N° 29 julio-septiembre [páginas 31-42].

- Pardo-Paredes (2015), Fidelización del talento humano a través de una estrategia de mercadeo de vanguardia: aplicación al sector industrial de la confección textil. Tesis de desarrollo para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas mención Planeación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Conferencia: Congreso Internacional de Gestión Empresarial, At Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Perú21 (2013). Colaboradores más colaboradores. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/colaboradores-mas-colaboradores/>
- Pinzón, E. (2014). Endomarketing: decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. Prisma Tecnológico, 1. Obtenido de <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/prisma/article/view/515/html>
- Rafael Muñiz (s.a.). *Marketing en el Siglo XXI: Capítulo 5 La distribución. Mercado y clientes*. . 5ª Edición. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/proceso-fidelizacion.html>
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Real Academia Española. (2001). *En Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=fidelizar>
- Regalado Itto; Allpacca Roy; Baca Luisa y Gerónimo Mijael 2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Perú: Universidad ESAN.
- Rivas, G. (2017). Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la

Fundación Acción Solidaria. Obtenido de  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7463/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-118.pdf>

Rivero, F. (2010). *Ponencia: Estrategias de fidelización de clientes*. Madrid. Recuperado de  
<http://es.slideshare.net/FernandoRivero/taller-de-fernando-rivero-estrategias-de-fidelizacin-de-clientes-imade>

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (10 ed). México: Pearson Prentice Hall.

Sánchez Hernández, M. I. (2008), Marketing interno para innovar en servicios. Madrid: Delta.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10 (27), pp. 83-87. Recuperado de  
[https://www.academia.edu/9225037/concepto\\_y\\_dimensiones\\_del\\_clima\\_organizational](https://www.academia.edu/9225037/concepto_y_dimensiones_del_clima_organizational)

Sasser, W. y Arbeit, S. (1976), Selling jobs in the service sector, *Business Horizon*, June, pp. 61-65.

Sevilla, M. (2013). Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Confía S.A. para lograr competitividad en el mercado local. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperado de  
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/621/1/80168.pdf>

Sikula, A. (1991). *Administración de recursos humanos en empresas*. México D.F.: Limusa.

Soriano, C. (1992). *Las Tres dimensiones del marketing de servicios: marketing tradicional, marketing interactivo, marketing interno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.  
Recuperado de  
<https://books.google.com.pe/books?id=dFnIA4hMRc4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Soriano Soriano, Claudio L. (Ed.). (1993). *Las tres dimensiones del márketing de servicios: márketing tradicional, márketing interactivo, márketing interno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Uribe Macías, M. E. (2011). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Valencia, C. (2012). Entrevista con Juan Carlos Yepe. Para qué sirve el endomarketing y el hipermarketing [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tpuEDocSAqs>
- Winter, J. P. (1985), Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite. In *Health Marketing Quarterly*, 3(1), pp.69–77.
- Zegarra, F. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cyertesis/3747>
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. Mexico: Mc Graw-Hill.

## **IX. Anexos**

## Escala de fidelización

Para efectos de calificación se optó por colocar los ítems según las dimensiones:

N°	Los directivos de la empresa para la que trabajo:	
1	Conocen el nivel de afectividad de los trabajadores hacia la empresa.	
4	Se preocupan por que las relaciones humanas entre compañeros y jefes en el trabajo sean positivas.	
5	Recuerden y brindan un cordial saludo personal a los trabajadores por sus cumpleaños.	
8	Estimulan permanentemente el compromiso del trabajador con la empresa	
9	Estimulan en los trabajadores la pertenencia e identificación con la empresa.	
11	Realizan un alto laboral para las celebraciones mensuales de los empleados que han cumplido años	
13	Estimulan que la comunicación entre los compañeros de trabajo sea agradable y continua.	
14	Conoce los sentimientos y la afectividad de los trabajadores hacia la empresa	
15	Establecen un vínculo amical con todos los trabajadores de la empresa.	
16	Conocen las expectativas de los trabajadores que tienen respecto a la empresa	
17	Conocen las necesidades de sus trabajadores	
18	Conocen la problemática familiar de los trabajadores	
19	Estimulan motivadoramente a los trabajadores para mantener vínculos positivos con la empresa	
20	Realizan entrevistas personales para establecer mejores vínculos amicales.	
21	Están en permanente contacto con los trabajadores	
22	Establecen una relación fluida positiva con los trabajadores	
23	Tratan a los trabajadores como los activos más importantes que poseen.	
24	Tratan de mantener a sus trabajadores contentos y satisfechos en el puesto de trabajo.	
25	Conocen, sintonizan y crean una relación estable con los trabajadores	
26	Establecen un vínculo amical más de tipo laboral.	
27	Permiten que los trabajadores se sientan satisfechos con la contribución que ellos hacen a la empresa.	
29	Conocen los hobbies y motivaciones particulares de los trabajadores.	
30	Implican al personal en las decisiones de la empresa.	
34	Brindan apoyo facilitando permisos para que el trabajador soluciones algún imprevisto personal o familiar.	
35	Establecen ayuda comprensiva en los problemas personales.	

36	Valoran y toman en cuenta las opiniones expresadas por los trabajadores	
37	Crean un buen ambiente de trabajo entre compañeros evitando los rumores y chismes.	
38	Se fomenta el trabajo en equipo y se premia al equipo por los logros alcanzados	
40	Se realiza actividades de esparcimiento e integración como mínimo una vez al año.	
N°	<b>Los directivos de la empresa para la que trabajo:</b>	
1	Se muestran interesados por el trabajo que realizan los trabajadores independientemente del nivel laboral a la que pertenecen.	
2	Se preocupan para que no existan estímulos que interfieran y afecten la tranquilidad del trabajador en el lugar donde se desempeñan.	
7	Están conscientes del nivel de insatisfacción del personal con la empresa	
8	Toman en cuenta la evaluación del desempeño del trabajador con el fin de optimizar los procesos de producción	
9	Han mejorado el ambiente haciéndolo más agradable con la finalidad de que los trabajadores se sientan más a gusto con la empresa	
10	Están más preocupados por perfeccionar a los trabajadores que pertenecen a la empresa que tener nuevos empleados.	
11	Supervisan las labores de los trabajadores con el fin de corregir si existen errores subsanables evitando la sanción.	
12	Asumen como inversión todo lo que se realice a favor del trabajador y no lo ven como gasto.	
13	Consideran que los trabajadores son una herramienta de Márketin muy importante entre la empresa y los clientes externos.	
14	Establecen una comunicación abierta, positiva y horizontal con los trabajadores	
15	Incentivan sentimientos de pertenencia en los grupos o equipos de trabajo.	
16	Tienen una política de retención del trabajador más productivo hacia la empresa.	
17	Establecen diferentes medios de comunicación interna (boletines, internet, foro, intranet, etc.)	
18	Motivan y concientizan a los empleados sobre la importancia del cliente externo	
20	Se estimula un trabajo en conjunto, coordinado y alineado con los objetivos de la empresa.	
21	Brindan información pertinente a empleados, para que conozcan a fondo cuál es su función en la empresa y qué es lo que se espera de ellos	
22	Ofrecen a los trabajadores oportunidades reales de desarrollo y crecimiento dentro de la organización	
24	Fomentar la coherencia entre 'lo que dice' y 'lo que hace' la organización	

28	Consideran que el principal mercado de cualquier organización es su mercado interno: sus empleados,	
30	No solo buscan que los trabajadores estén motivados sino que se sientan apasionados con las labores que realizan.	
32	Parten del principio que empleados satisfechos generan clientes externos satisfechos.	
33	Consideran que para vender un proyecto, bien o servicio a los clientes externos es necesario primero vender la idea a los empleados.	
34	Establecen como estrategia fundamental de la organización desarrollar, optimizar y mantener la autoestima del trabajador para que éste se muestre integrado a la organización.	
35	Forman en sus empleados comportamientos y actitudes positivas	
36	Ayuda a los empleados a comprender sus responsabilidades y roles para que éstos representen a la organización y generen un valor.	
39	Son capaces de valorar la contribución de los empleados alineando lo que realizan, cómo lo realizan y sus valores, con los objetivos de la empresa.	
41	Satisfacen las necesidades emocionales de los empleados como parte del valor que aporta la organización hacia su gente, demostrando su capacidad para lograr que estos empleados se sientan respetados y apreciados.	
42	Son conscientes que el grado de satisfacción de los clientes externos depende fundamentalmente de la satisfacción de los empleados de la organización.	
N°	<b>Los directivos de la empresa para la que trabajo:</b>	
3	Establecen convenios con otras empresas, centros de estudios y/o centros recreativos para beneficio de los trabajadores.	
5	Brindan reconocimiento verbal, escrito u de otro tipo al personal por las labores que vienen realizando a favor de la empresa.	
6	Se preocupan porque el trabajador asuma que la empresa le puede brindar mejores oportunidades que otra empresa le puede ofrecer en el mercado laboral.	
7	Brindan seguridad laboral a los trabajadores.	
8	Establecen planes de carrera para todos los trabajadores	
9	Realizan los pagos de los sueldos y otros beneficios tal como están programados	
12	Brindan agradecimientos verbales y escritos por los esfuerzos extras que realizan los trabajadores para la empresa.	
14	Dotan de instalaciones deportivas, comedores, servicios médicos, guardería, etc.	
15	Establecen viajes personales, familiares o grupales como una bonificación adicional por el desempeño logrado por el trabajador	
N°	<b>Los directivos de la empresa para la que trabajo:</b>	
1	Estimulan a los trabajadores para su desarrollo personal y profesionalmente dentro de la empresa.	

2	Estimulan el valor de la lealtad de los trabajadores con la empresa.	
4	Brindan la oportunidad a todos los trabajadores para que se capaciten	
5	Demuestran humanidad y lealtad hacia el trabajador	
6	Son empáticos y brindan confianza a los trabajadores por igual evitando la discriminación.	
7	Visualizan que el trabajador de la empresa es su mejor inversión	
8	Son consistentes en los valores que la empresa postula.	
9	Tratan de ser modelos humanos con la cual los trabajadores se identifican	
10	Promueven los valores de la empresa a través del ejemplo permanente	
11	Estimulan el crecimiento personal a través de programas de desarrollo humano integral.	
12	Estimulan la proactividad en los trabajadores siendo ellos modelos de proactividad.	
13	Realizan reuniones periódicas donde se potencie la autoestima y las habilidades sociales de los trabajadores	
14	Están creando situaciones para lograr una mayor identidad y un sentido a los que se hace en la empresa	
	Puntaje Total dimensión 4	