



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**IMPORTANCIA DEL ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL  
CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL DEL HOTEL CROWNE**

**PLAZA LIMA**

**PRESENTADA POR**

**DANIEL ANDRÉS LETURIA VARGAS MACHUCA**

**ASESORA**

**IRENE VILLANUEVA MACHUCA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual**  
**CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**

**IMPORTANCIA DEL ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL  
CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL DEL HOTEL CROWNE  
PLAZA LIMA**

**TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN MARKETING TURÍSTICO Y  
HOTELERO**

**PRESENTADO POR:  
DANIEL ANDRÉS LETURIA VARGAS MACHUCA**

**ASESOR:  
DRA. IRENE VILLANUEVA MACHUCA**

**LIMA, PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A mis seres queridos, que me apoyaron desde un principio y siguen a mi lado. En ellos encontré el empuje para esforzarme cada vez más y la distracción para tener un equilibrio en este proceso.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Páginas</b>
DEDICATORIA.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi
Descripción de la situación problemática .....	xii
Formulación del problema.....	xiv
Pregunta general .....	xiv
Preguntas específicas.....	xiv
Objetivos de la investigación.....	xv
Objetivo general.....	xv
Objetivos específicos .....	xv
Justificación de la investigación .....	xv
Viabilidad de la investigación.....	xvi
Limitaciones del estudio.....	xvii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	18
1.1. Antecedentes de la investigación.....	18
1.2. Bases teóricas.....	21
1.2.1. Endomarketing .....	22
1.2.2. Estrategias de Endomarketing .....	23

1.2.3. Herramientas de Endomarketing.....	25
1.2.4. Compromiso de los empleados (Employee Engagement) .....	26
1.2.5. Clima laboral .....	29
1.3. Bases conceptuales .....	32
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	35
2.1. Diseño de la investigación.....	35
2.2. Enfoque de la investigación .....	35
2.3. Nivel de la investigación.....	36
2.4. Procedimiento de muestreo .....	36
2.5. Técnica de recolección de datos.....	36
2.6. Aspectos éticos .....	37
CAPÍTULO III: RESULTADOS .....	40
3.1. Análisis de la metodología de investigación.....	40
3.2. Análisis de las entrevistas y observación.....	41
3.2.1 Análisis de las entrevistas a colaboradores operativos.....	41
3.2.2 Análisis de las entrevistas a jefes de área y administrativos.....	48
3.3. Análisis F.O.D.A. bajo la perspectiva del cliente interno .....	54
3.4. Herramientas de endomarketing más adecuadas para el Hotel Crowne Plaza Lima .....	56
3.5. Propuesta de estrategia de endomarketing para el Hotel Crowne Plaza Lima .....	60
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN .....	64
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES .....	69
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	72

ANEXOS .....	75
Anexo N° 1: Matriz de consistencia .....	75
Anexo N° 2: Matriz de la operacionalización de las variables .....	76
Anexo N° 3: Entrevistas a los colaboradores operativos.....	77
Anexo N° 4: Entrevistas a los jefes de área y administrativos .....	126
Anexo N° 5: Instrumento de recolección de datos .....	140
Anexo N° 6: Permiso de parte del Hotel Crowne Plaza Lima.....	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Páginas</b>
Figura n° 1: Proceso de las estrategias de Endomarketing.....	25
Figura n° 2: Lazos laborales.....	27
Figura n° 3: Correlación entre clima organizacional y relación laboral .....	31
Figura n° 4: Matriz de Análisis F.O.D.A. de Endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima .....	55
Figura n° 5: Nube de Palabras: Herramientas / Actividades que más impactan en el cliente interno del Hotel Crowne Plaza Lima .....	57
Figura n° 6: Factores que definen el logro de objetivos de una campaña de Endomarketing del Hotel Crowne Plaza Lima .....	60
Figura n° 7: Matriz de Análisis D.O.F.A. de Endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Páginas</b>
Tabla n° 1: Participantes y herramientas de endomarketing .....	26
Tabla n° 2: Análisis cualitativo de la investigación .....	40
Tabla n° 3 Matriz análisis de indicador 1 (Entrevista: Colaboradores operativos)	42
Tabla n° 4: Matriz análisis de indicador 2 (Entrevista: Colaboradores operativos)	42
Tabla n° 5: Matriz análisis de indicador 3 (Entrevista: Colaboradores operativos)	43
Tabla n° 6: Matriz análisis de indicador 4 (Entrevista: Colaboradores operativos)	43
Tabla n° 7: Matriz análisis de indicador 5 (Entrevista: Colaboradores Operativos) .....	44
Tabla n° 8: Matriz análisis de indicador 6 (Entrevista: Colaboradores operativos)	44
Tabla n° 9: Matriz análisis de indicador 7 (Entrevista: Colaboradores operativos)	45
Tabla n° 10: Matriz análisis de indicador 8 (Entrevista: Colaboradores operativos) .....	45
Tabla n° 11: Matriz análisis de indicador 9 (Entrevista: Colaboradores operativos) .....	46
Tabla n° 12: Matriz análisis de indicador 10 (Entrevista: Colaboradores operativos) .....	46
Tabla n° 13: Matriz análisis de indicador 11 (Entrevista: Colaboradores operativos) .....	47
Tabla n° 14: Matriz análisis de indicador 12 (Entrevista: Colaboradores operativos) .....	47
Tabla n° 15: Matriz análisis de indicador 1 (Entrevista: Jefaturas) .....	48
Tabla n° 16: Matriz análisis de indicador 2 (Entrevista: Jefaturas) .....	48

Tabla n° 17: Matriz análisis de indicador 3 (Entrevista: Jefaturas) .....	49
Tabla n° 18: Matriz análisis de indicador 4 (Entrevista: Jefaturas) .....	49
Tabla n° 19: Matriz análisis de indicador 5 (Entrevista: Jefaturas) .....	50
Tabla n° 20: Matriz análisis de indicador 6 (Entrevista: Jefaturas) .....	50
Tabla n° 21: Matriz análisis de indicador 7 (Entrevista: Jefaturas) .....	51
Tabla n° 22: Matriz análisis de indicador 8 (Entrevista: Jefaturas) .....	51
Tabla n° 23: Matriz análisis de indicador 9 (Entrevista: Jefaturas) .....	52
Tabla n° 24: Matriz análisis de indicador 10 (Entrevista: Jefaturas) .....	52
Tabla n° 25: Matriz análisis de indicador 11 (Entrevista: Jefaturas) .....	53
Tabla n° 26: Matriz análisis de indicador 12 (Entrevista: Jefaturas) .....	53

## RESUMEN

El marketing ha ido evolucionando a medida que el tiempo ha pasado y, en consecuencia, si bien el concepto no ha tenido grandes modificaciones, la aparición de nuevos modelos de marketing que tienen enfoques más allá del mercado ha sido indiscutible.

En el mundo del turismo y la hotelería en el Perú, el marketing, hasta hace algunos años, ha tenido un perfil conservador, enfocado en el mercado y basándose en lo ya conocido; pero en la actualidad el marketing está apostando en un enfoque dirigido al cliente, específicamente el interno, como centro de los planes de marketing, con el fin de generar y consolidar la lealtad en las marcas. El endomarketing y sus herramientas tienen un rol fundamental en el clima laboral y compromiso de los colaboradores de una empresa, debido a que a través de él se fortalecen las relaciones entre ambas partes.

Debido a esto, el objetivo de la presente tesis es demostrar la utilidad de las herramientas del endomarketing en el sector hotelero, su impacto en el clima laboral y el compromiso con la marca. La metodología empleada para lograrlo fue de tipo cualitativo, la propuesta de diseño de la presente tesis es teoría fundamentada a un nivel descriptivo.

Como resultado se logró obtener una clara prueba de la influencia del endomarketing sobre el clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima y como la correcta aplicación de sus herramientas y estrategias impactan en el desempeño de los trabajadores. Luego de analizar los resultados se concluyó sobre la influencia del endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima, las mejores estrategias y herramientas para el mismo y su impacto en el clima laboral del hotel, así como el desempeño de los trabajadores.

**Palabras clave:** endomarketing, clima laboral, compromiso, cliente interno.

## **ABSTRACT**

Marketing has evolved as time has passed and, consequently, although the concept has not had major modifications, the emergence of new marketing models that have approaches beyond the market has been indisputable.

In the world of tourism and hospitality in Peru, marketing, until a few years ago, has had a conservative profile, focused on the market and based on what is already known; but marketing is currently betting on a customer-oriented approach, specifically the internal one, as the center of marketing plans, in order to generate and consolidate brand loyalty. Endomarketing and its tools play a fundamental role in the work climate and commitment of the collaborators of a company, because through it the relationships between both parties are strengthened.

Due to this, the objective of this thesis is to demonstrate the usefulness of endomarketing tools in the hotel sector, and its impact on the work environment and the commitment to the brand. The methodology used to achieve it was qualitative, the design proposal of this thesis is theory based on a descriptive level.

As a result, it was possible to obtain a clear proof of the influence of endomarketing on the work environment at the Crowne Plaza Lima Hotel and how the correct application of its tools and strategies impact on the performance of workers. After analyzing the results, it was concluded about the influence of endomarketing in the Crowne Plaza Lima Hotel, the best strategies and tools for it and its impact on the hotel's work climate as well as the performance of the workers.

**Keywords:** endomarketing, work environment, commitment, internal customer.

## INTRODUCCIÓN

En la industria hotelera, el cliente interno, juega un rol extremadamente importante, son las personas que atienden directamente a los clientes externos, llámese huéspedes o usuarios, y ellos deben reflejar los estándares y procedimientos de cada marca, así como su cultura y políticas; en conclusión, son la imagen de los hoteles, y es responsabilidad de cada hotel, capacitarlos y motivarlos.

Las estrategias y herramientas que aplica el endomarketing buscan optimizar rendimiento y producción, al generar compromiso en sus colaboradores y buscando el impacto positivo de generar un buen clima laboral.

El problema se presenta cuando, el impacto de los planes de endomarketing, solo son medidos en base a los resultados finales, pero no se da la debida importancia al proceso, a la influencia que ejerce cada herramienta utilizada en el cliente interno, especialmente en un rubro como el hotelero, donde el cliente interno no solo se encarga de la operación del hotel, sino de alguna manera, más directa que indirecta, realiza marketing y relaciones públicas a diario con los clientes externos, y pueden ser el factor determinante entre el retorno o no de un cliente.

Las herramientas de endomarketing, aparecen como una alternativa perfectamente viable para obtener resultados positivos en cuanto a ventas, producción y el cliente externo, pero sin enfocarse directamente en ellos; las herramientas ayudarán a relacionar los resultados a la satisfacción del cliente e indicadores de productividad

ya que será posible, cruzar los resultados e identificar la relación y que tan proporcional puede llegar a ser.

Es importante mencionar que, cada colaborador representa una cantidad indefinida de variables con respecto a sus percepciones de la utilidad de cada herramienta que utiliza el marketing, lo cual significa un análisis más complejo.

### **Descripción de la situación problemática**

Los distintos tipos de marketing se enfocan cada vez con mayor puntualidad en el cliente interno, en vez hacerlo en el producto o en el cliente externo como ha sido lo habitual; este es el caso del marketing relacional, que busca fomentar mayor rentabilidad a las empresas, mientras que el endomarketing fomenta los lazos con el cliente interno; el marketing relacional se basa en generar fuertes y más personales lazos con sus clientes, conocerlos detalladamente y medir su valor en el tiempo, pero, ¿quién genera estas relaciones?

No es novedad que el cliente interno ha ganado mayor protagonismo en los últimos años, mundialmente se resalta la gestión de empresas como *Google* o *Facebook* y el tiempo y dinero que invierten para generar un fuerte compromiso en sus trabajadores y un óptimo clima laboral, inclusive en Perú, han parecido empresas como *Great Place to Work* que mide la satisfacción del cliente interno y en base a esto se deduce cual es la(s) empresa(s) con mejor clima laboral; hay organizaciones que pagan a consultoras para poder conseguir a los mejores

trabajadores, de acuerdo a un análisis de su perfil, muy aparte de su experiencia y habilidades técnicas.

La implementación de planes de endomarketing son bien conocidas por las empresas grandes, a pesar de que, según su magnitud, pueden implicar una fuerte inversión, sin embargo, esto no es una limitante, siempre y cuando se pueda demostrar el beneficio que se obtendrá a nivel organización y como impactará también en la productividad y en el cliente externo.

El Hotel Crowne Plaza Lima está categorizado como 5 estrellas y tiene más de 12 años en el mercado peruano, está dirigido principalmente al mercado corporativo y cuenta con 96 habitaciones, perteneciente a la cadena IHG, la segunda más grande del mundo, es parte de una cadena en actual expansión en el país, que, en los últimos 3 años ya va inaugurando 2 hoteles Holiday Inn, 1 Holiday Inn Express, y en diciembre del 2019 un Holiday Inn en el mismo distrito de Miraflores.

Con alrededor de 85 empleados entre operativos y administrativos, el hotel no cuenta con un plan de endomarketing o marketing presentado oficialmente ante la gerencia, si bien hace uso de las herramientas y estrategias que un plan requiere, no cuenta con el seguimiento, evaluación y medición que permitiría demostrar el impacto que tienen en la organización.

El hotel realiza estrategias de endomarketing en fechas puntuales, como fiestas patrias, navidad, año nuevo, semana santa, etc. y cada una de estas fechas es una oportunidad para poder aprovechar el uso de las herramientas y medir el

compromiso y clima laboral de los trabajadores, pero no se da, lo que significa el perder las oportunidades de adquirir data importante que podría servir como base para comenzar a medir el compromiso y clima laboral.

La problemática se da al no tener el conocimiento, o mejor expresado, la base científica, que demuestre la increíble utilidad que tiene el endomarketing, en una industria con una fama desfavorable en el tema, como lo es la hotelería; por lo tanto, no hay un procedimiento estipulado en los hoteles que implemente estas herramientas para mejorar el clima laboral y en consecuencia la producción.

## **Formulación del problema**

### **Pregunta general**

¿De qué manera el endomarketing es importante para mejorar el clima laboral en el Hotel Cronwe Plaza Lima?

### **Preguntas específicas**

1. ¿Qué herramientas de endomarketing serían las más apropiadas para mejorar el clima laboral en el Hotel Cronwe Plaza Lima?
2. ¿Cuál es la percepción del cliente interno respecto al clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima?
3. ¿Qué estrategias de endomarketing son las más adecuadas para mejorar el clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Analizar la importancia que tiene el endomarketing en la mejora del clima laboral en el Hotel Cronwe Plaza Lima.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar las herramientas de endomarketing más apropiadas para mejorar el clima laboral en el Hotel Cronwe Plaza Lima.
2. Analizar la percepción del cliente interno respecto al clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima.
3. Indicar las estrategias de endomarketing más adecuadas para mejorar el clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima.

### **Justificación de la investigación**

El desarrollo de la investigación implica un beneficio directo tanto económico como operativo, aparte del Hotel Crowne Plaza Lima, para los hoteles que se vean en situaciones similares, haciendo uso inadecuado de las herramientas y estrategias de endomarketing. Se logrará generar un antecedente, al demostrar las ventajas, sin mayor inversión, de darle un uso más amplio a las herramientas ya implementadas en un plan regular de endomarketing. También es un tema que no ha sido explotado debidamente en el rubro hotelero y permitirá un beneficio tanto

para los administradores de hoteles como para los trabajadores y su aplicación se podrá dar de manera general en distintos hoteles y empresas.

La posibilidad de mejorar los procesos dentro del ámbito hotelero. Se genera una base teórica para los hoteles y en general empresas para poder justificar la implementación de estas herramientas y obtener beneficios al implementarlas correctamente.

Se ven beneficiados todas las áreas del hotel; ya que el clima laboral y el compromiso de los colaboradores de empresas está ampliamente ligado a la productividad y en consecuencia la rentabilidad de la empresa.

Aparte, por lo mismo mencionado anteriormente, que no existe un antecedente de una investigación similar por parte del Hotel Crowne Plaza Lima, y al lograrse los objetivos de la investigación, servirá como base para distintos hoteles y empresas en general para mejorar su clima laboral y compromiso de su personal a través del uso adecuado de las herramientas y estrategias de endomarketing.

### **Viabilidad de la investigación**

Debido a que el objetivo de la investigación se enfoca en la percepción del cliente interno, la información requerida, principalmente se obtendrá de los mismos trabajadores del hotel; debido a la inmersión del investigador en el Hotel Crowne Plaza Lima, y el interés de los colaboradores mismos de distintas áreas y con variadas experiencias, enriqueciendo la data de la investigación.

La investigación no requiere de una fuerte inversión económica, por lo cual este no será un impedimento y, se cuenta con el tiempo requerido para poder obtener respuestas a las preguntas de la investigación.

### **Limitaciones del estudio**

La investigación no contó con limitaciones considerables, debido a que la data de mayor importancia se consiguió de los mismos trabajadores de los hoteles, y se cuenta con una red profesional muy amplia que permitió acceder a esta información con facilidad.

En cuanto a las limitaciones, el Hotel Crowne Plaza Lima y por lo tanto el estudio se encuentran en el distrito de Miraflores, la investigación se realizó en el año 2019 y el tema se limitará al endomarketing y el cliente interno del hotel antes mencionado.

Las limitaciones se presentan en cuanto a los antecedentes, debido a que el endomarketing es un tema investigado desde hace algunos años, pero no enfocado específicamente en el rubro hotelero.

## **CAPÍTULO I:**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de la presente tesis está centrado en el endomarketing, el cliente interno, el clima laboral y el compromiso (engagement) del personal del Hotel Crowne Plaza Lima; todos son temas fundamentales para el desarrollo y logro de objetivos de la investigación.

#### **1.1. Antecedentes de la investigación**

Trinidad, L. (2016). *Endomarketing y compromiso organizacional en la unidad ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016*. Universidad Cesar Vallejo. La investigación se centra en la utilidad del endomarketing o marketing interno en las instituciones de carácter público, específicamente en La Unidad Ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, presenta en su problemática la falta de compromiso de los trabajadores de la institución para tener cierta proactividad en sus labores que son de gran importancia. El objetivo de esta investigación cuantitativa es determinar la relación del marketing interno con respecto al compromiso de la institución en mención haciendo uso de un diseño no experimental correlacional, siendo su muestra la totalidad de trabajadores del La Unidad Ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto.

La investigación concluye que hay una relación entre el endomarketing y el compromiso de los trabajadores del La Unidad Ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto y que, por lo tanto, ambas variables están relacionadas.

Caridad, M., Salazar, C., & Castellano, M. I. (2017). *Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario*. El artículo se centra en el sector privado colombo-venezolano. Se enmarca en el paradigma positivo, lógico y descriptivo y busca comprometer con las directrices comparativas al sector universitario a través de las estrategias de endomarketing. El artículo concluye que las estrategias de endomarketing son una oportunidad para conciliar al personal interno con la organización y lograr su posicionamiento como entes socialmente responsables.

Riveros, A. (2019). *Endomarketing y calidad de servicio interno del Museo Universitario de Antropología y Arqueología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2018*. Universidad San Martín de Porres. La investigación se refiere al endomarketing con uno de los factores a los cuales las empresas recurren para lograr competitividad en el mercado y tiene como objetivo determinar en qué medida el marketing interno y la calidad del servicio interno en el Museo Universitario de Antropología y Arqueología de la Universidad Nacional Federico Villarreal están relacionados. Haciendo uso de una investigación de nivel correlacional y enfoque cuantitativo la tesis concluye que, por más que se evidencia una relación entre el endomarketing y la calidad de servicio, la correlación con las dimensiones del endomarketing es significativa, pero de intensidad débil o muy débil, debido básicamente a la falta de cultura del museo con respecto al marketing interno, y una falla en la comunicación interna.

Jiménez, L. A., & Gamboa, R. (2016). *El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud*. La investigación hace uso de la metodología cualitativa

para, a través observación y recopilación de datos, lograr su objetivo, que es básicamente, presentar el endomarketing como herramienta gerencial y proceso de gestión, tomando en consideración el actual contexto de cambios en el sector salud. La investigación define los conceptos básicos del endomarketing y despliega las diferencias con el marketing externo para enfatizar la importancia de un estudio del mercado interno para poder implementar las estrategias específicas del marketing interno, orientadas a sus *stakeholders* internos.

Como parte de las conclusiones, la investigación considera necesario establecer con claridad que el marketing interno es una estrategia de gestión del talento humano y, por lo tanto, es una variable clave en el endomarketing para ser aplicado por en las organizaciones como una filosofía de trabajo.

García Cali, E., Barros-Arrieta, D. & Valle-Ospino, A. (2018). *Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura*. En la investigación los autores buscan enfatizar la relación entre el endomarketing y la sostenibilidad organizacional, correcta o incorrecta de sus herramientas y estrategias, influenciará en el nivel de compromiso del cliente interno; para lograr llegar a sus conclusiones, la tesis hace uso de un método de investigación cualitativo e interpretativo, de tipo documental. La investigación concluye que el endomarketing contribuye al logro de los objetivos corporativos, a través de la gestión del recurso humano, permitiendo a su vez el compromiso social de la empresa con sus trabajadores.

## 1.2. Bases teóricas

Regalado, O.; Allpacca, R.; Baca, L.; Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Universidad ESAN. Queda claro que los autores tienen como objetivo el proponer un modelo de marketing interno (endomarketing) buscando una mejor relación con sus clientes internos, pero, con la finalidad de impactar positivamente en el cliente externo. La investigación logra demostrar la relación directa entre el uso de las estrategias de endomarketing para fortalecer la cultura de la marca en el cliente interno, empoderarlo, demostrar la importancia de su rol en la empresa, entre otras cosas y como consecuencia lograr la satisfacción del cliente externo.

A lo largo de la investigación, que se divide en distintas etapas (modelo, objetivos, elementos y factores de éxito del endomarketing), se detalla como la correcta gestión del recurso humano de una empresa se puede enfocar en el mercado, para lograr rentabilidad. Finalmente, los autores proponen un modelo de gestión de relación con el cliente interno y presentan sus conclusiones al respecto.

De Medeiros Brum, A. (2017). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. Editora Integrare. En el libro, el autor busca enfocarse en la comunicación interna dentro de una organización, a partir de un análisis más general del endomarketing (cultura, valores, prácticas de gestión, etc.) para lograr una alineación de las empresas, en las que toda la organización se comunique de una manera eficiente para superar los grandes cambios por los que puede y atravesará al largo del tiempo.

El autor, a través de sus propias experiencias, antecedentes y casos reales de empresas, demuestra la importancia de la correcta gestión del endomarketing y la comunicación dentro de una organización. También indica la manera correcta de medir los resultados de los planes de endomarketing e interpretarlos.

### **1.2.1. Endomarketing**

En la palabra endomarketing, el prefijo griego *endo* se puede traducir en acción interior, mientras que la palabra marketing es referida a la promoción de productos y servicios (Neto, 2009). El endomarketing, también conocido como marketing interno, son las acciones que tomamos para fortalecer uno o varios pilares de nuestra organización en el cliente interno: conocimiento de la marca, compromiso con la empresa, comunicación interna, programas de la empresa, etc. El concepto puede ser bastante amplio y varía levemente según el autor.

El endomarketing es el marketing realizado por una empresa para: capacitar y motivar a su personal de contacto con el cliente y al personal de apoyo para dar soporte al funcionamiento correcto del servicio, todo con el fin de lograr la satisfacción de los clientes (Kotler & Armstrong, 2001).

Berry, Hensen y Burke (1994) son los primeros en hacer referencia al endomarketing al relacionar la alta calidad de los servicios con el potenciar las capacidades del cliente interno; siendo Berry una de las mayores autoridades de endomarketing, al ser el primero en llamar a los empleados, clientes internos en 1981.

### 1.2.2. Estrategias de Endomarketing

Para que una empresa pueda definir las estrategias de endomarketing que mejor se adapten a su tipo de organización, debe tener claro la perspectiva que le tiene que dar a ciertos conceptos y lo que implican en el marketing interno:

- Consumidor = Público interno
- Producto = Información
- Distribución = Líder, comunicación interna.
- Canales internos de comunicación = Email interno, mural de personal, revista interna, etc.
- Campaña de endomarketing = Conjunto de piezas informativas y motivadoras.
- Tiempo = Velocidad, sistemática y flexibilidad.

Por este motivo se dice que el marketing es parte del endomarketing y viceversa (De Medeiros Brum, 2017).

Las estrategias de endomarketing están definidas por el objetivo de la empresa, cuanto será la inversión económica y el tiempo límite para obtener los resultados deseados. Las estrategias deben estar dirigidas a distintos grupos (operadores, jefes, supervisión media, etc.) y cada una de ellas estará sujeta a una serie de acciones por las cuales un área en particular será responsable (RR.HH., comunicación interna, marketing, etc.) Algunas de estas estrategias son:

- Alinear / Comprender.- Tiene como objetivo el transmitir un mensaje entre los colaboradores y asegurar que todos capten de manera uniforme la información para que al transmitirla no se genera ningún tipo de confusión entre los clientes internos y al transmitirla al cliente externo.
- Asegurar / Comprometer.- Busca generar una conexión emocional entre los trabajadores y la marca (empresa) para, indirectamente, motivarlos a trabajar de manera más eficiente.
- Aprender / Concienciar .- Esta estrategia pretende transmitir un conocimiento y sentimiento en particular, generalmente los mensajes son de ámbito social o ambiental y está orientada manejar el perfil del cliente interno, como imagen de la empresa.

La estrategia puede ser definida como la manera en la cual una empresa decide cómo se adapta a los factores externos e internos (...) y como de ella va a depender si la empresa es capaz de sacar a flote sus propios potenciales disponibles, o los del entorno (Pumpin & García, 1993).

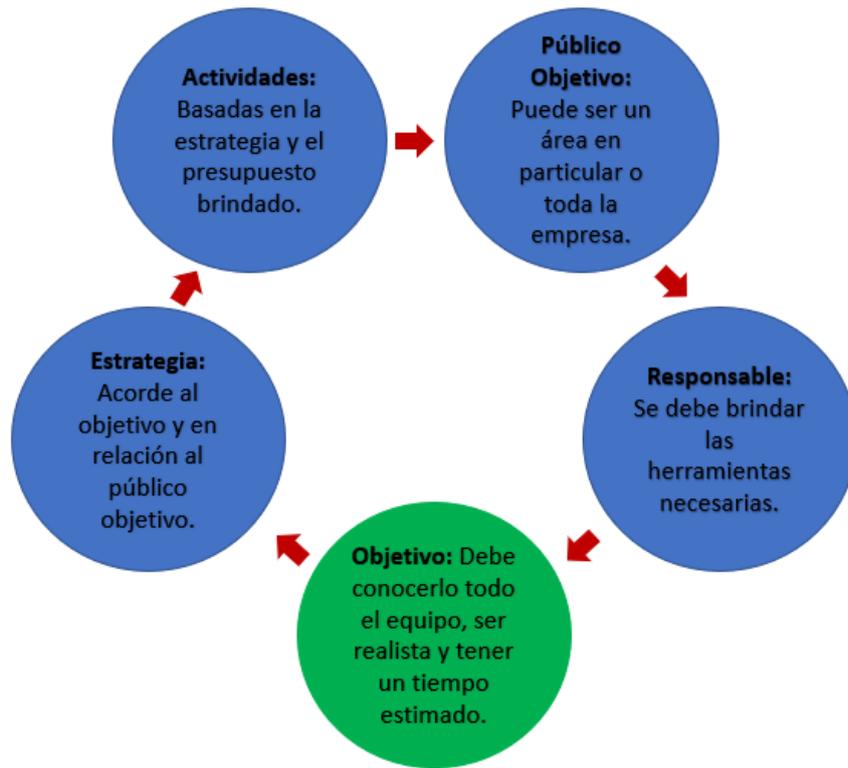


Figura n° 1: Proceso de las estrategias de Endomarketing

Elaboración propia.

### 1.2.3. Herramientas de Endomarketing

No se sencillo decidir qué herramientas utilizar para alcanzar los objetivos del equipo, es necesario considerar tu objetivo, su objetivo, su nivel de compromiso, que les gusta y disfrutan y que tan lejos de su zona de *comfort* estás dispuesto a presionarlos (Mitchell D., 2017).

Las herramientas que la organización decida utilizar, deben ser producto de un análisis real y actual de la empresa y de los trabajadores, no se centra simplemente en el objetivo que se quiere lograr, sino que es primordial tomar en consideración,

el nivel de aceptación que tendrán las distintas herramientas con el personal, solo así se puede garantizar los mejores resultados en cuanto a compromiso.

**Tabla n° 1: Participantes y herramientas de endomarketing**

		¿Cuál es la mejor herramienta?	¿Quién es tu público?		¿Cómo refuerzo mi objetivo?	
		Herramienta	Involucrar a individuos	Involucrar a equipos	Involucrar a la organización	Combinar (otra herramienta)
Ejemplos de Herramientas	<u>Mood Board</u>			x	x	
	<u>Change Champion</u>			x	x	
	<u>Back to the floor</u>			x	x	<u>Columnist</u>
	<u>Birthday Breakfast</u>	x			x	

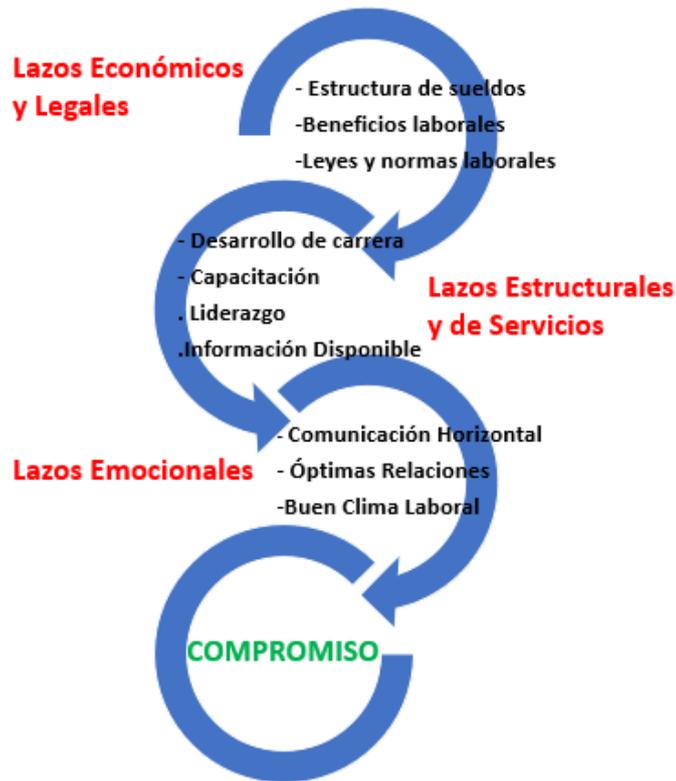
Fuente: Mitchell D., 2017

Elaboración propia.

#### 1.2.4. Compromiso de los empleados (Employee Engagement)

Antes de realizar el análisis del compromiso de los empleados, es necesario saber cómo definirlo y él porque es tan importante para las organizaciones.

El compromiso de los trabajadores frente a sus empleadores se ve reflejado en la manera como asumen su trabajo, se entiende que hay un compromiso por parte de los trabajadores cuando su motivación para realizar su trabajo trasciende de que sea su obligación, que quiera algún tipo de reconocimiento extra o que haya una remuneración económica de por medio; sin embargo, estos siguen siendo factores importantes para alcanzar un verdadero lazo emocional.



**Figura n° 2: Lazos laborales**

Fuente: Curso de Educación Continua: Endomarketing

Elaboración propia.

El compromiso de los empleados ha sido definido por MacLeod and Clarke (2009) como un enfoque del lugar de trabajo que esté diseñado para garantizar que los trabajadores estén comprometidos con las metas y valores de su organización, que estén motivados para contribuir al éxito de la empresa y, al mismo tiempo, puedan mejorar su propia sensación de bienestar.

Las definiciones se basan en la idea que el compromiso de los empleados está directamente ligado a la productividad de los mismo y por lo tanto a la rentabilidad de la organización, siendo entonces, el cliente interno, tan importante como el cliente externo, ya que, sin él, los objetivos de la empresa no serán alcanzados.

## **a) Dimensiones del compromiso del empleado**

Según una de las publicaciones del *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2015) se puede considerar que hay tres dimensiones principales en el compromiso de los empleados:

1. El compromiso intelectual: El pensar en su labor dentro de la empresa y como puede mejorarlo.
2. El compromiso emocional: El sentirse positivo y motivado con respecto a su labor en la organización.
3. El compromiso social: La oportunidad de colaborar con otros empleados y poder alcanzar objetivos trabajando en equipo.

El compromiso en cada una de las dimensiones mencionadas puede darse en distinto nivel, pero lo óptimo es lograr un compromiso en cada una de estas dimensiones, así la organización podrá asegurarse de haber ganado la confianza y su mejor disposición a las metas, políticas, valores, etc. de la empresa.

## **b) Elementos del compromiso de los empleados**

Schaufeli W. y Bakker A. (2004) definen el compromiso de los empleados como un estado mental positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo e indican que está caracterizado por tres elementos:

1. Vigor: Caracterizado por el alto nivel de energía, la resiliencia mental para superar los obstáculos que se puedan presentar en el trabajo, la capacidad para invertir esfuerzo en el trabajo y la persistencia.
2. Dedicación: Caracterizado por el sentido de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto. Es lo opuesto al cinismo.
3. Absorción: Caracterizado por estar totalmente concentrado y felizmente involucrado en el trabajo y donde el tiempo pasa rápido.

Los elementos del compromiso del empleado permiten identificar con facilidad cuando un colaborador está realmente involucrado en las 3 dimensiones y al mismo tiempo nos facilita crear un perfil del colaborador comprometido y quien no lo está.

#### **1.2.5. Clima laboral**

A lo largo del tiempo se ha relacionado, cada vez de manera más directa, el clima laboral con el desempeño de los empleados y su importancia que tiene su rol dentro de las organizaciones y por lo cual deben prestar especial atención a este ámbito de la empresa. Likert (1976) propone cuatro tipos de clima organizacional; estos tipos o sistemas son explicados con claridad por Brunet (1987). Citado por Bordas M. (2016).

1. Clima de tipo autoritario – explotador: Es el tipo de clima en la que los colaboradores no tienen ningún tipo confianza por parte de la dirección. Las

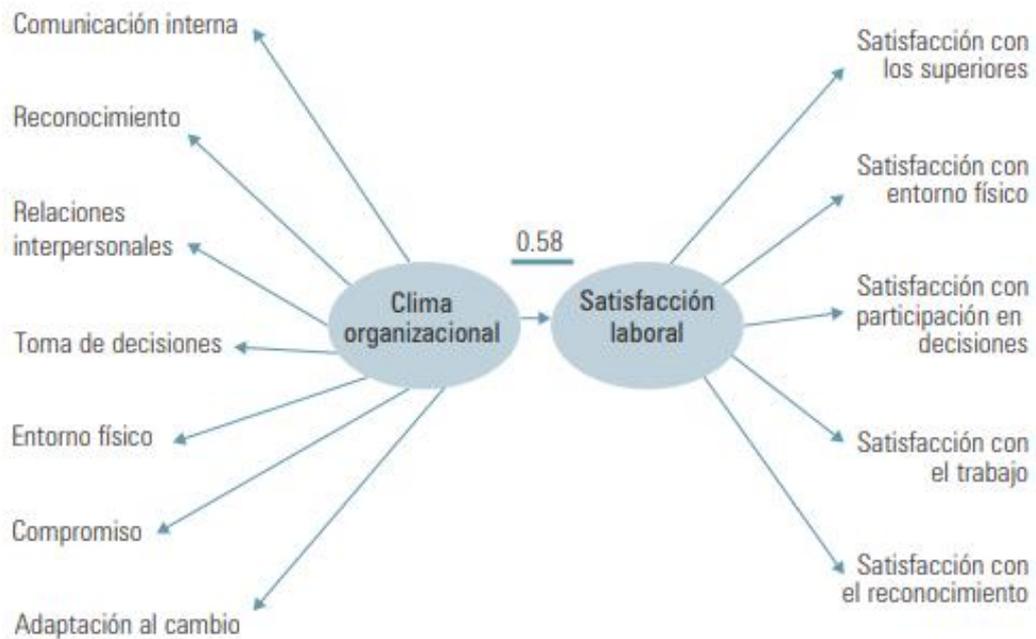
- decisiones son tomadas e impuestas por la alta dirección y se trabaja bajo una atmósfera de miedo.
2. Clima de tipo autoritario – paternalista: La confianza en los empleados es condescendiente; las decisiones son tomadas, en su gran mayoría, por la alta dirección. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de los empleados.
  3. Clima de tipo participativo – consultivo: En este tipo de clima ya existe una confianza real en el personal, las decisiones principales son tomadas por la alta dirección, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico.
  4. Clima de tipo participativo – participación en grupo: La confianza en los empleados es plena, la comunicación no solo es ascendente o descendente, sino también lateral. En conclusión, todo el personal trabaja como un equipo para lograr los objetivos.

Es evidente que el clima laboral puede manifestarse de distintas formas, y cada forma impacta en los empleados de una manera particular. Los objetivos de una organización se pueden alcanzar independientemente del tipo de clima organizacional con el que se maneje, pero el tipo de clima definirá, desde los recursos utilizados, hasta el tiempo invertido para lograrlos.

#### **a) El clima laboral y la satisfacción de cliente interno**

A pesar de ser dos conceptos distintos, la relación entre la satisfacción de los empleados de una organización y el clima laboral es directa; se tiene en claro que,

al hablar de satisfacción del cliente interno, esta satisfacción es subjetiva a cada trabajador está definida por distintos factores, al igual que el clima laboral. En la siguiente tabla se observa de manera clara lo mencionado anteriormente:



**Figura n° 3: Correlación entre clima organizacional y relación laboral**

Fuente: Manosalvas, C.; Manosalvas L. y Quinteros J. (2015)

Como se presenta en el cuadro anterior, el clima laboral es un conjunto de elementos, que en conjunto son percibidos de por los trabajadores de una organización de manera positiva o negativa. Por otro lado, la satisfacción laboral sujeta a la percepción de cada trabajador y las actitudes que tomará en base a su sentir.

### **1.3. Bases conceptuales**

#### **1.3.1. Clima organizacional**

Según Litwin y Stinger, citado por Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004) el clima organizacional es definido como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

#### **1.3.2. Compromiso organizacional (Engagement)**

Meyer y Herscovitch (2001) definen el compromiso organizacional como una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo con una organización específica.

#### **1.3.3. Comunicación Interna**

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Algunas empresas inclusive cuentan con un área específica de comunicación interna que trabaja de la mano con el área de Marketing.

#### **1.3.4. Endomarketing o marketing interno**

El endomarketing es un nuevo enfoque que las organizaciones actuales ponen en práctica para que sus empleados trabajen en equipo, se sientan identificados y motivados con la organización, dando lo mejor de sí, obteniendo como resultado una organización más competitiva. Es decir, se refiere al cliente interno, el marketing mirando hacia adentro, por cuanto si los empleados no trabajaran en equipo, la empresa se verá truncada en alcanzar sus metas, objetivos, estrategias y demás planes propuestos (Ribeiro, 2007).

#### **1.3.5. Estrategia**

Tiene su origen en el latín “strategia”, que es derivada de dos términos griegos: stratos (ejército) y egein (guía). Entonces, etimológicamente la palabra estrategia se refiere a la habilidad de liderar un equipo.

Según Munuera (2012) definen la palabra desde punto de vista del marketing como todas aquellas actuaciones que una empresa prevé llevar a cabo en materia de comercialización y comunicación.

#### **1.3.6. Herramientas**

Según el diccionario de Lexico.com (2019) (colaboración de Dictionary.com y Oxford University Press), herramienta se puede definir como un conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado.

También, de forma más técnica se consideran los mecanismos o técnicas necesarios para desarrollar un trabajo de manera satisfactoria.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

El siguiente capítulo explica la metodología en el enfoque cualitativo que seguirá la investigación, basándose el objetivo propuesto, se buscó plantear la relación del endomarketing con sus clientes internos y clima laboral. El presente proyecto busca proponer un modelo que contenga los parámetros correctos para lograr el objetivo primario y secundarios.

### **2.1. Diseño de la investigación**

Debido a la problemática planteada en la investigación, el diseño del presente informe final es teoría fundamentada, con un diseño específico de tipo sistemático. Las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos de la investigación, en donde los temas tratados son parte del fenómeno al que se hace referencia.

### **2.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque utilizado en la investigación es cualitativo, debido a que se busca comprender la problemática desde la perspectiva de los participantes, evaluando sus experiencias y distintos puntos de vista en su entorno habitual. Se analizarán datos no numéricos.

### **2.3. Nivel de la investigación**

La presente tesis es de nivel descriptivo, debido a que consistirá en conocer la situación presente de la problemática y tendrá como objetivo identificar las distintas categorías propuestas y la relación entre ellas.

### **2.4. Procedimiento de muestreo**

La investigación se llevó a cabo en el Hotel Crowne Plaza Lima, y estará centrado en los colaboradores de la empresa que suman un total de 89 (universo). También se contó con la participación de un total de 4 ex empleados. Para el objetivo de la investigación se contó con una muestra de 15 trabajadores de los 89 que laboran actualmente y pertenecen a distintas áreas del hotel (housekeeping, mantenimiento, seguridad, A&B, ventas, etc.) tanto del área operativa como administrativa del hotel.

### **2.5. Técnica de recolección de datos**

Las herramientas utilizadas para la recopilación de datos de la presente investigación serán los siguientes:

- a. Entrevistas: Torrecilla, J. M. (2006) define las entrevistas como una técnica por la cual el investigador busca obtener información de manera oral y personalizada. La información será en base a las experiencias del entrevistado y por lo tanto tendrá un aspecto subjetivo.

- b. Grupos Focales: Técnica de recolección de datos a través de una entrevista grupal que sigue los lineamientos de una serie de preguntas predeterminadas que giran en torno a una temática propuesta por el investigador (Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J., 2017).

Los resultados fueron plasmados en matrices y su análisis se dio a través de la interpretación.

## **2.6. Aspectos éticos**

La presente investigación se desarrolla dentro de un inflexible ámbito moral y ético con respecto a todos los agentes involucrados antes, durante y después de iniciada la tesis. Tomando como base el Informe de Belmont, la investigación se ha centrado en los 3 principios básicos de la ética las cuales serán descritos a continuación:

### **2.6.1 Respeto a las personas**

La investigación cumplirá con este principio fundamental ya que respetará todas las opiniones, experiencias y percepciones cada uno de los integrantes de la muestra elegida. También todo aporte que se obtenga en beneficio de esta investigación se dará de manera voluntaria y sin ningún tipo de coerción, por lo que se atenderá contra ningún tipo de derecho de los involucrados.

### **2.6.1 Beneficencia**

Este principio se basa no solo en respetar a los involucrados en la investigación, sino en no hacerles daño y beneficiarlos al máximo de lo posible, ese será el caso de esta investigación, debido a que en ningún momento del proceso de investigación se pondrá en riesgo ningún aspecto de las personas y, al ser trabajadores del hotel, se verán beneficiados al ser presentados los resultados obtenidos que tienen como objetivo un beneficio para el hotel y directamente también para los trabajadores.

### **2.6.1 Justicia**

Basado en la distribución de los beneficios, este principio es una de las bases de la investigación, al buscar claramente beneficiar al principal sujeto de la investigación, el Hotel Crowne Plaza Lima y sus trabajadores, al brindarles una visión con base científica de los impactos que el endomarketing significan para ambos y como aprovecharlos.

## **2.7. Fuentes de información**

La información necesaria para la investigación está principalmente centrada en el cliente interno por lo que se recurrió a herramientas de recopilación de información, en cuanto al marco teórico, se buscó información en bibliografía actualizada y con base teórica. Los detalles de ambos casos se detallan a continuación:

### **2.7.1. Fuentes primarias**

- Entrevistas.
- Grupos focales.
- Observación.

### **2.7.2. Fuentes secundarias**

- Libros, artículos periodísticos, revistas, etc.
- Páginas web académicas.
- Investigaciones.
- Tesis de posgrado.
- Material de cursos de educación continua.

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

### **3.1. Análisis de la metodología de investigación**

El siguiente capítulo se presentarán de manera sistemática los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a un grupo de trabajadores actuales y ex trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima, que se vieron involucrados o influenciados por las estrategias y acciones relacionadas al endomarketing.

**Tabla n° 2: Análisis cualitativo de la investigación**

<b>Título</b>	IMPORTANCIA DEL ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL DEL HOTEL CROWNE PLAZA LIMA
<b>Pregunta General</b>	¿De qué manera las herramientas y estrategias de endomarketing aportan al clima laboral y compromiso en los colaboradores del Hotel Crowne Plaza Lima?
<b>Objetivo General</b>	Identificar de qué manera las herramientas y estrategias de endomarketing aportan al clima laboral y el compromiso en el Hotel Crowne Plaza Lima.
<b>Actores</b>	Trabajadores y Ex Trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima

Fuente y elaboración propia.

### **3.2. Análisis de las entrevistas y observación**

La investigación tiene como base de datos los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas, así como la observación de campo, que se centró en cliente interno del Hotel Crowne Plaza Lima, hotel de 5 estrellas ubicado en el distrito de Miraflores.

En consecuencia, a través del análisis de estos datos obtenidos, se llegó a distintas conclusiones según la percepción y experiencias de los trabajadores, se propuso distintas alternativas de estrategias de endomarketing, así como las herramientas utilizadas.

Todos los resultados obtenidos, son producto del cruce de información de las respuestas obtenidas de los trabajadores, y la correlación entre las mismas en cuanto a los conceptos claves de la investigación como: clima laboral, compromiso y cliente interno.

#### **3.2.1 Análisis de las entrevistas a colaboradores operativos**

**(Ver Anexos N° 3 y 4)**

Se realizaron entrevistas a colaboradores actualmente trabajando en el Hotel Crowne Plaza Lima y también a ex empleados del área operativa, de distintas áreas como: housekeeping, A&B, mantenimiento, seguridad, recepción, botones y áreas públicas.

## 1. Sobre el concepto de clima laboral y compromiso

**Tabla n° 3 Matriz análisis de indicador 1 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?	El clima laboral guarda mucha importancia para los trabajadores y está en directa relación con el ambiente laboral, especialmente con la relación que tienen con los compañeros con los que trabajan directamente, aunque también toman en consideración la relación con las jefaturas y la administración del hotel en sus áreas. Consideran que compromiso implica invertir un esfuerzo adicional a sus obligaciones y deberes dentro de trabajo por el bien de la operatividad del hotel y sentirse inidentificados con el hotel.	El ambiente laboral es al ambiente en relación con los compañeros y el compromiso el grado en el que te involucras con la empresa.

Elaboración: Propia.

## 2. Sobre el concepto de su círculo cercano sobre la hotelería

**Tabla n° 4: Matriz análisis de indicador 2 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Cliente Interno	¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?	Casi la totalidad de las personas cercanas a los participantes (amigos y familia) consideran que el rubro hotelero es demasiado absorbente, se centran bastante en los horarios de los trabajadores, lo que tienen que sacrificar y algunos tienen una visión muy limitada de lo que significa la hotelería; a pesar de que la mayoría de comentarios de la familia/amigos expresan una negativa a concepto de la hotelería, es válido decir que muchos de los trabajadores, les gusta el rubro.	El principal malestar son los horarios rotativos y las intermitentes horas extras.

Elaboración: Propia.

### 3. Sobre el clima laboral y compromiso en el Hotel Crowne Plaza Lima

**Tabla n° 5: Matriz análisis de indicador 3 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Elaboración: Propia.

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?	El clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima desde la perspectiva de sus empleados es muy positivo, gran parte de ellos resaltan el gran ambiente que viven o vivieron en el hotel y consideran que resalta sobre otras características del hotel, en cuanto al compromiso del personal, la opinión es dividida, algunos consideran que es sólida, pero también hay quienes creen que este compromiso dependía de la persona o incluso del área de a la que nos estemos refiriendo.	Gran clima laboral. Opinión dividida en cuanto al compromiso, si bien todos consideran que hay compromiso, hay quienes consideran que no por parte de todos.

### 4. Sobre los momentos en los que se realizan las campañas internas y las motiva

**Tabla n° 6: Matriz análisis de indicador 4 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Endomarketing	¿En qué casos/ fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?	La semana del servicio, navidad, los cumpleaños de los trabajadores en cada mes, la Teletón, el día de trabajador, entre otros, son las campañas de endomarketing más recordadas por los trabajadores y ellos consideran que la integración y el reconocimiento de los trabajadores son la principal motivación del hotel para realizarlas.	La semana del servicio es definitivamente la campaña de endomarketing más recordada por los trabajadores; ellos consideran que la integración es la principal motivación del hotel para realizar estas campañas

Elaboración: Propia.

## 5. Sobre el ambiente laboral durante estas fechas

**Tabla n° 7: Matriz análisis de indicador 5 (Entrevista: Colaboradores Operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral Compromiso	¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?	El ambiente es considerado muy alegre, relajado, emocionante y permitía que los trabajadores se relacionaran más; los colaboradores consideran que permite que distintas áreas interactúen y se conozcan en un ambiente más informal, que les permite generar conexiones.	La totalidad de los entrevistados considera que el ambiente es óptimo durante estas fechas y que prevalece un sentimiento de confraternidad.

Elaboración: Propia.

## 6. Sobre la influencia del ambiente laboral en el desempeño

**Tabla n° 8: Matriz análisis de indicador 6 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño? ¿Por qué?	El ambiente laboral influye en cada uno de los trabajadores del hotel con respecto a su desempeño, ellos consideran que el clima laboral afecta su estado de ánimo y esto se refleja en su trabajo, también mencionan que, un clima laboral negativo afectará su relación con los demás compañeros de trabajo y por lo tanto la comunicación interna de un área o interdepartamentalmente.	El clima labora influye irrefutablemente en el desempeño de los trabajadores, tanto positiva, como negativamente y guarda estrecha relación con la motivación de cada trabajador, tanto en sus tareas del día a día, como en su relación con sus compañeros.

Elaboración: Propia.

## 7. Sobre las actividades que se realizan en las campañas internas

**Tabla n° 9: Matriz análisis de indicador 7 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Endomarketing	¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?	Fulbito de mano, cambio de roles, compartir, capacitaciones, competencias entre áreas, ping pong, tómbola, sapito, actividades de reciclaje, juegos en general, desayunos en los que los jefes atienden a sus equipos, reunión por los cumpleaños del mes, show de talentos de cada trabajador, charlas, etc.	Las actividades que los trabajadores más recuerdan, a pesar del tiempo, son las lúdicas, y las que involucraron a mayor cantidad de personal.

Elaboración: Propia.

## 8. Sobre el impacto de estas actividades en los trabajadores y en consecuencia en el cliente externo

**Tabla n° 10: Matriz análisis de indicador 8 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Cliente Interno / Endomarketing	¿Cómo estas actividades impactan en ti y cómo crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?	La gran mayoría de los colaboradores del hotel (11 de 12) consideran que si hay un impacto sobre ellos por las actividades realizadas durante estas campañas, ya que salen de las tensión del día a día, el ambiente es más ameno y les permite relacionarse mejor con sus compañeros; por otra parte también, en la misma proporción, consideran que hay un impacto en los huéspedes, de manera directa, cuando los incluyen en las actividades que realizan y de manera indirecta, cuando se percatan de la decoración y de la actitud de los trabajadores y su manera de desempeñar sus labores diarias.	Las actividades de las campañas internas impactan positivamente en los trabajadores del hotel y también en los huéspedes, ya sea de manera directa o indirecta.

Elaboración: Propia.

## 9. Sobre el seguimiento durante o posterior a estas actividades

**Tabla n° 11: Matriz análisis de indicador 9 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Cliente Interno	¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?	No realmente, los trabajadores no recuerdan que se les haya hecho algún tipo de seguimiento durante o después de estas actividades; lo más cercano a un seguimiento que algunos han mencionado es el hecho que la persona principal que organiza estas campañas, les preguntó de manera casual, su apreciación de las mismas.	No se realizan algún tipo de seguimiento formal con los trabajadores durante o después de cada campaña (más allá de los resultados).

Elaboración: Propia.

## 10. Sobre el aporte de estas campañas al desarrollo de la empresa

**Tabla n° 12: Matriz análisis de indicador 10 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Endomarketing	¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa? ¿Cómo?	Los colaboradores del hotel, si consideran que estas campañas aportan al desarrollo de la empresa, y tienen distintas perspectivas del porqué, los motivos van desde el beneficio a nivel de la imagen del hotel, hasta la oportunidad del hotel de observar sus falencias y tomar acciones sobre ellas, pero la razón principal, indican es la influencia positiva de las campañas en su trabajo y por lo tanto en el desarrollo de la empresa.	El impacto positivo que estas campañas tienen en los colaboradores del hotel, afecta su desempeño y la integración del equipo y por lo tanto la empresa se ve beneficiada.

Elaboración: Propia.

## 11. Sobre el impacto de estas campañas en el compromiso de los trabajadores

**Tabla n° 13: Matriz análisis de indicador 11 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?	Se considera que hay una influencia positiva en el compromiso de los trabajadores, debido a que estas campañas afectan positivamente el ambiente laboral, el estado de ánimo de cada uno y en consecuencia las personas tienen una actitud más enérgica con respecto al trabajo; también consideran que la integración lograda durante estas campañas permite conocer mejor otras áreas. Indicaron que el compromiso es un tema de cada trabajador, pero de todas maneras influencia.	Hay una influencia positiva en el compromiso, que se genera principalmente por un sentimiento de reciprocidad de los trabajadores con respecto a las campañas realizadas para ellos.

Elaboración: Propia.

## 12. Sobre las recomendaciones de los trabajadores con respecto a estas campañas.

**Tabla n° 14: Matriz análisis de indicador 12 (Entrevista: Colaboradores operativos)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Ciente Interno / Endomarketing	Si tu organizaras las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?	Realizarlas mayor cantidad de veces, organizar mejor los tiempos y con mayor anticipación, involucrar más a los huéspedes, considerar la opinión de los trabajadores, proyectar las campañas no solo en el "back office" del hotel sino también en el "front office" y redes sociales, involucrar a los clientes externos, realizar una salida grupal (full day).	Los trabajadores principalmente recomiendan que se les pida su opinión sobre cómo debería ser cada campaña; buscan estar más involucrados en el proceso y consideran que se deben organizar mejor las campañas.

Elaboración: Propia.

### 3.2.2 Análisis de las entrevistas a jefes de área y administrativos

Se realizaron entrevistas a colaboradores actualmente trabajando en el Hotel Crowne Plaza Lima del área operativa y administrativa con posiciones de jefatura de distintas áreas como: housekeeping, recepción, RR.HH. y RR.PP.

#### 1. Sobre el clima laboral y compromiso

**Tabla n° 15: Matriz análisis de indicador 1 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?	El clima laboral es el ambiente de los trabajadores con respecto a la empresa y sus compañeros del trabajo, es como se sienten dentro de la empresa. El compromiso es el intereses y compromiso que tienen con respecto a su trabajo; el cómo se desenvuelve y acciona en su centro de labores.	Clima laboral: Sentir de un colaborador dentro de su empresa y con respecto a sus compañeros. Compromiso: Dedicación de un colaborador en su centro laboral

Elaboración: Propia.

#### 2. Sobre el concepto de su círculo cercano sobre la hotelería

**Tabla n° 16: Matriz análisis de indicador 2 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Ciente Interno	¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?	Consideran el trabajar en servicio un reto, que conlleva un gran sacrificio, pero también reconocen la importancia de cada una de las funciones del cada cargo y su el cómo a medida que una crece en la empresa, ven una constante mejora.	Cada área tiene una significativa importancia en el desarrollo del hotel y conllevan un gran esfuerzo.

Elaboración: Propia.

**3. Sobre el clima laboral del Crowne Plaza Lima con respecto a su área y al hotel en general**

**Tabla n° 17: Matriz análisis de indicador 3 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores, a nivel de tu área y a nivel de todo el hotel?	El clima laboral de cada área es bueno en términos generales, pero está afecto a las circunstancias; de todas formas, hay un concepto positivo en cuanto al clima laboral de cada área; en cuanto al compromiso, se considera que debe ser impulsado por las jefaturas, a pesar de ser bueno, requiere de una supervisión, un seguimiento.	Hay un concepto positivo del clima laboral de las áreas de cada jefatura. El compromiso de los colaboradores es bueno, pero depende hasta cierto punto de las acciones que tomen sus superiores.

Elaboración: Propia.

**4. Sobre los momentos en los que se realizan campañas internas y que los motiva.**

**Tabla n° 18: Matriz análisis de indicador 4 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Endomarketing	¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?	Se realiza durante la semana de servicio, que es netamente para agradecer la labor de los colaboradores, también está la Teletón que tiene una finalidad de responsabilidad social y por último las capacitaciones sobre temas de la marca para transmitir conocimiento y generar compromiso.	Principalmente la semana del servicio y actividades de responsabilidad social (Teletón, aniquem).

Elaboración: Propia.

## 5. Sobre el ambiente laboral específicamente en estas fechas

**Tabla n° 19: Matriz análisis de indicador 5 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?	El ambiente es muy bueno, todos los chicos están alegres y se divierten, también es un ambiente de diversión y camaradería entre todas las áreas del hotel.	Todas las jefaturas concuerdan en que el ambiente durante estas fechas es muy bueno.

Elaboración: Propia.

## 6. Sobre la influencia del clima laboral sobre el desempeño

**Tabla n° 20: Matriz análisis de indicador 6 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño de tu equipo? ¿Por qué?	Cada uno de los equipos, muy independientemente del área, están influidos por el ambiente laboral del hotel. Todos esperan sentirse parte de un equipo para poder realizar sus funciones más allá de la obligación.	Hay una innegable influencia, que se puede percibir en sus actitudes.

Elaboración: Propia.

## 7. Sobre las actividades que se realizan en las campañas internas

**Tabla n° 21: Matriz análisis de indicador 7 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Endomarketing	¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?	Capacitaciones, juegos como sapito, disfraces, ping pong, también se hacen reuniones para compartir durante el almuerzo o cena, retos entre equipos, cambio de roles, etc.	Inclusive entre las jefaturas, las actividades que recuerdan con mayor facilidad son las lúdicas, aunque están conscientes de las demás.

Elaboración: Propia.

## 8. Sobre el impacto de estas actividades en los trabajadores y en consecuencia en el cliente externo

**Tabla n° 22: Matriz análisis de indicador 8 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Cliente Interno / Endomarketing	¿Cómo estas actividades impactan en tu equipo y cómo crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?	Se considera que impacta positivamente en cada equipo, debido a que los colaboradores se relacionan más en un ambiente más casual, que les permite relajarse y este ambiente se refleja en su buen estado de ánimo que el huésped definitivamente lo percibe.	Las actividades repercuten en la actitud de cada equipo y este al mismo tiempo en el servicio con cada uno de los huéspedes.

Elaboración: Propia.

## 9. Sobre el seguimiento a cada equipo con respecto a estas actividades y campañas

**Tabla n° 23: Matriz análisis de indicador 9 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Cliente Interno	¿Le han hecho algún tipo de seguimiento a tu equipo (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?	Solo se ha dado una retroalimentación casual de algunos trabajadores puntualmente que han tenido algún tipo de interacción con las jefaturas luego o durante estas campañas.	No, las jefaturas tienen claro que no se ha dado un seguimiento formal de las campañas de endomarketing.

Elaboración: Propia.

## 10. Sobre el aporte de estas campañas al desarrollo de la empresa

**Tabla n° 24: Matriz análisis de indicador 10 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Endomarketing	¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa? ¿Cómo?	Si se da un desarrollo de la empresa a través de estas campañas, al mejorar la comunicación interna entre áreas, identificar oportunidades de mejora y transmitir de manera más eficaz las metas del hotel.	El compromiso generado en los trabajadores gracias a las campañas de endomarketing, permite que den lo mejor de sí y sean más productivos para la empresa. Los vuelve más eficientes personalmente y entre áreas.

Elaboración: Propia.

## 11. Sobre el impacto de estas campañas y actividades en compromiso de los trabajadores

**Tabla n° 25: Matriz análisis de indicador 11 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Clima Laboral y Compromiso	En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente en tu equipo? ¿Por qué?	Si bien hay una influencia positiva, las áreas están comprometidas muy a pesar de estas campañas de endomarketing, pero si se puede percibir una predisposición, un esfuerzo extra durante estas campañas o debido a estas campañas.	Las jefaturas consideran que trabajadores del hotel Crowne Plaza Lima están comprometidos muy independientemente de las campañas internas que se pueda realizar, pero no niegan que haya una influencia positiva.

Elaboración: Propia.

## 12. Sobre el concepto de las jefaturas con respecto a que creen que sus colaboradores requieren de estas campañas y actividades

**Tabla n° 26: Matriz análisis de indicador 12 (Entrevista: Jefaturas)**

Categoría	Indicador	Resultado	Conclusión
Cliente Interno / Endomarketing	¿Cómo crees que les gustaría a los trabajadores que sean estas campañas? ¿Habría que cambiar algo?	Hay una opinión distinta de cada jefatura, algunos consideran que se trata de los premios tangibles que se les pueda brindar a los colaboradores, también hay quienes consideran que lo que más impacta en su equipo es el reconocimiento no tangible, pero si público y por último se piensa que debe haber una inclusión de los trabajadores, que se deben dar las campañas más seguidos y que debe haber un compromiso por parte de las jefaturas.	Inclusive para las jefaturas, se considera que hay varios puntos a mejorar, no necesariamente que impliquen una gran inversión económica por parte del hotel; y la suma de las ideas de cada jefe, tienen muchos puntos similares a los que consideran los trabajadores operativos.

Elaboración: Propia.

### **3.3. Análisis F.O.D.A. bajo la perspectiva del cliente interno**

Con la información obtenida de las herramientas utilizadas durante la investigación (entrevistas y grupo focal) se ha logrado obtener una base de datos bastante completa, sobre la realidad del endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima y sus efectos en su público interno; basados en esta información se generó un análisis F.O.D.A. del endomarketing en Hotel Crowne Plaza Lima según la perspectiva e información de su cliente interno, considerando también a jefes de área y ex colaboradores de la empresa.

El análisis F.O.D.A. permite organizar la información de una forma eficaz; se obtiene una idea más clara de la perspectiva de los trabajadores y por lo tanto se puede generar estrategias acordes al problema de investigación, e indirectamente también las actividades que impactaron considerablemente al cliente interno del Hotel Crowne Plaza Lima.

Se analizaron tanto los aspectos positivos de la empresa como negativos con respecto al endomarketing; se realizó una triangulación de la información brindada, en las entrevistas, por lo trabajadores operativos (de distintas áreas), los ex trabajadores y las jefaturas, así como del focus group que se realizó con una muestra variada.



**Figura n° 4: Matriz de Análisis F.O.D.A. de Endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima**

Fuente: Datos obtenidos de las herramientas de investigación.

Elaboración: Propia.

### **3.4. Herramientas de endomarketing más adecuadas para el Hotel Crowne Plaza Lima**

Los datos obtenidos gracias a las herramientas de investigación (entrevista, grupo focal y observación) permiten inducir, de las experiencias de los colaboradores y las respuestas brindadas, las actividades realizadas por el Hotel Crowne Plaza Lima en las campañas de endomarketing, que tuvieron mayor impacto en ellos, tanto de manera personal como grupal.

En cada una de las campañas de endomarketing, los colaboradores forman parte de cierta cantidad de herramientas de endomarketing, que tienen distintos objetivos, dependiendo de las campañas, y se realizan, en medida de lo posible (no todos son participes principalmente debido a los horarios rotativos), con todo el personal, a menos que esté dirigida a un grupo específico del total de colaboradores.

La observación realizada durante las fechas en que se realizan las campañas internas, muestran una realidad general del ambiente laboral y el compromiso de los colaboradores para cada una de las herramientas de endomarketing, pero principalmente, se generan los aportes más puntuales a este tema, en la pregunta 7 de la guía de entrevista a operativos (Véase anexos del N° 2 al N° 13) y con la pregunta 6 del grupo focal (Véase anexo N° 17), que fueron realizadas con el fin específico de obtener una idea clara de las actividades/herramientas de endomarketing que realiza el Hotel Crowne Plaza Lima en sus distintas campañas, que tienen mayor impacto en su desempeño, estado de ánimo, compromiso, etc.

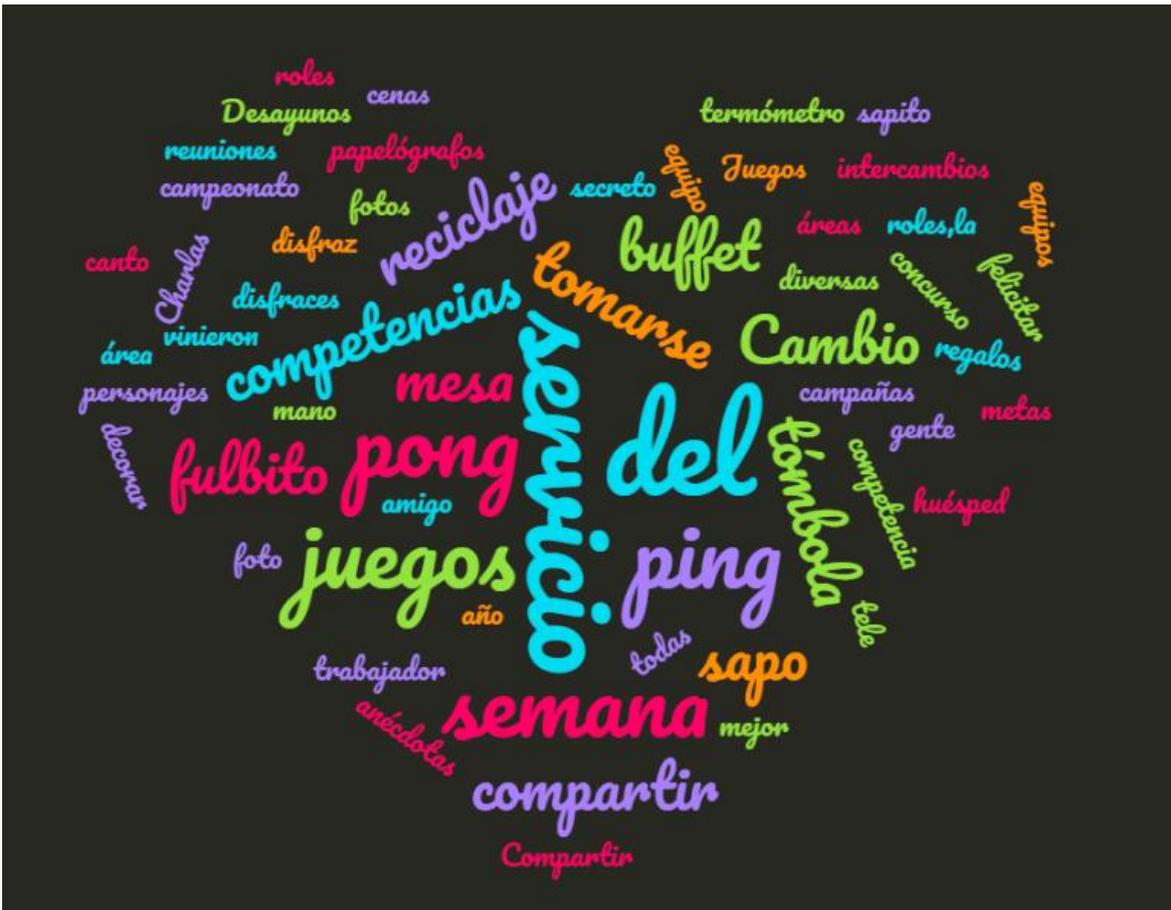


Figura n° 5: Nube de Palabras: Herramientas / Actividades que más impactan en el cliente interno del Hotel Crowne Plaza Lima

Fuente: Datos obtenidos de herramientas de investigación.

Elaboración: Propia.

Mediante la herramienta nube de palabras (Véase figura N° 5) que, gracias a su algoritmo, permite resaltar las palabras que los participantes mencionan en mayor proporción con respecto a la pregunta 7 de la guía de entrevista a operativos (Véase anexo del N° 3); como se observa, a pesar de no ser una herramienta de endomarketing, la semana del servicio, como campaña en sí, es la que se menciona con mayor frecuencia por los participantes, esto se debe a que, las herramientas utilizadas durante esta campaña de endomarketing, son las que perduran más en la memoria de los colaboradores del Hotel Crowne Plaza Lima.

De la mayoría de datos obtenidos con respecto a las herramientas de endomarketing, resaltan las actividades lúdicas como las que se marcaron más en la memoria de los colaboradores del hotel, también se menciona, pero en una proporción mucho menor, otras actividades como las charlas informativas, capacitaciones, reuniones, compartir entre trabajadores, entre otros; es evidente, que las herramientas de perfil lúdico de endomarketing son las más valoradas por los colaboradores del Hotel Crowne Plaza Lima, pero esto no quiere decir que necesariamente sean las mejoras para lograr los objetivos, que como empresa, el hotel pueda tener en cada una de sus campañas, por tal motivo, es necesario triangular las herramientas más valoradas por los colaboradores, las que son más eficaces para transmitir los mensajes u objetivos que el hotel desea impartir en sus colaboradores y los objetivos que el equipo a cargo de las campañas de endomarketing o en sí la empresa, se han propuesto lograr según cada campaña.

**1. Herramientas de endomarketing más valoradas por los trabajadores:**

Según la data obtenida, éstas serían las actividades lúdicas, aquellas que a través de juegos buscan principalmente, generar integración entre los colaboradores del hotel; pero también pueden ser utilizadas para transmitir mensajes, generar compromiso, alinear al equipo, o inclusive más de un objetivo al mismo tiempo. Es importante mencionar que, según el tipo de colaborador, o el objetivo que se intenta lograr, la percepción del colaborador será distinta para cada herramienta utilizada.

**2. Herramientas de endomarketing más eficaces según el objetivo de la campaña:** Las herramientas de endomarketing utilizadas en una campaña,

serán definidos por los objetivos que se quiera lograr como empresa con respecto a su cliente interno. También es crucial conocer a tu cliente, en este caso los colaboradores de la empresa, ya que, según su perfil, se podrán definir correctamente las estrategias a seguir, que se valdrán de las herramientas para lograr tener un mayor impacto en su público objetivo.

**3. Objetivos definidos por el Hotel Crowne Plaza Lima:** El Hotel Crowne Plaza Lima tiene distintas campañas de endomarketing, y éstas cuentan con distintos objetivos, el objetivo que los trabajadores perciben con mayor frecuencia es el de integración del personal, y también es uno de los que más aprecian, al estar en relación directa con el ambiente laboral y el compromiso. Una vez definidos los objetivos, estos a su vez, definirán las estrategias a utilizar y por lo tanto las herramientas/actividades que se consideren más eficaces, pero siempre se deberá tener como base el perfil de los colaboradores del hotel, ya que es la única manera de asegurar que éstas herramientas tengan un impacto trascendental en cada uno de sus clientes internos.



**Figura n° 6: Factores que definen el logro de objetivos de una campaña de Endomarketing del Hotel Crowne Plaza Lima**

Fuente: Datos obtenidos de herramientas de investigación.

Elaboración: Propia

### **3.5. Propuesta de estrategia de endomarketing para el Hotel Crowne Plaza Lima**

Del mismo modo que las herramientas de endomarketing, las estrategias dependen del objetivo de la empresa, que este a su vez podría variar con cada plan de endomarketing; en principio, el Hotel Crowne Plaza Lima, no cuenta con un plan de endomarketing definido, sus campañas son realizadas en beneficio de los colaboradores e indirectamente del hotel, pero no hay un objetivo marcado anual, el cual sirva como guía para cada una de las campañas.

Debido a que el Hotel Crowne Plaza Lima no cuenta con un objetivo anual definido, pero si con distintas campañas de endomarketing a lo largo de cada año; las estrategias se definen de acuerdo con el objetivo particular de cada campaña y por lo tanto también las herramientas a utilizar. Según los resultados obtenidos de las herramientas de investigación, el objetivo que los colaboradores perciben que tienen las campañas, es el de integración del personal, esto se debe a que, la mayoría de estos eventos, y en especial, lo más recordados por el cliente interno del Hotel Crowne Plaza Lima, son aquellos en los que se interactúa entre distintas áreas; que es una de las características que los colaboradores resaltan de estas actividades y campañas.

En análisis F.O.D.A. realizado del endormaketing en el Hotel Crowne Plaza Lima, permite realizar una gama de distintas estrategias, no en base al objetivo de un plan de endomarketing, ni a las campañas individuales que se puedan realizar, si no en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que le hotel presente en este campo; así se genera una base sobre la cual se puede plantear un futura plan de endomarketing.

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ</b> <b>D.O.F.A.</b></p>	<p>laboral positivo ya establecido entre la gran mayoría de colaboradores.</p> <p>F2. Compromiso por parte del cliente interno para ser parte activa de las actividades y objetivos de las campañas de endomarketing.</p> <p>F3. Sincera preocupación del Hotel Cronwe Plaza Lima por sus clientes internos.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. No existe un plan establecido de endomarketing.</p> <p>D2. No se cuenta con un registro de anteriores campañas, sobre la perspectiva del personal, para utilizar como antecedente.</p> <p>D3. Falta organización al realizar las campañas y estrategias de endomarketing.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Bajo presupuesto necesario para las campañas de endomarketing.</p> <p>O2. Modelo de campaña de endomarketing ya brindada por la cadena IHG (Semana del Servicio).</p> <p>O3. El aumento de literatura sobre herramientas y estrategias más innovadoras de endomarketing.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>O1F2. Realizar un diagrama de Gantt organizando una mayor cantidad de campañas en las cuales se pueda involucrar a los trabajadores.</p> <p>O3F3. Capacitar a los encargados de realizar las campañas de endomarketing en nuevas tendencias del campo para poder aplicarlas en el corto plazo.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p>D1O2. Utilizar la base de datos brindada por la cadena IHG en la herramienta "Merlin" sobre endomarketing para generar un modelo propio aplicado a la realidad del Hotel Crowne Plaza Lima .</p> <p>D2. Realizar un análisis situacional sobre las campañas de endomarketing y todo lo que implica, incluyendo la perspectiva de los colaboradores, por medio de entrevistas, encuestas, grupos focales, etc., registrar toda la información y programar hacer un seguimiento cada cierto tiempo.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Factores externos que afecten negativamente el estado emocional de los colaboradores.</p> <p>A2. Competencia con mejores programas de endomarketing.</p> <p>A3. Opinión pública mayormente negativa sobre las condiciones laborales en el rubro hotelero</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>A1F1. Utilizar herramientas de endomarketing como el "Mood board" que permita mapear a los trabajadores desanimados y otras como el "Change champion" para contagiar de buen ambiente laboral y tener una fuente confiable de información.</p> <p>A3. Generar mayor cantidad de publicidad sobre las campañas de endomarketing, mediante redes sociales, compartirla con los colaboradores y buscar que ellos la compartan al mismo tiempo, para evidenciar el buen clima laboral.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>A2D1. Realizar un "Benchmarking" sobre endomarketing en los hoteles competidores, las actividades que realizan y todo lo relacionado.</p> <p>D3. Luego de haber cumplido con las estrategias mencionadas en la presente matriz, realizar un plan anual de endomarketing, con objetivos, estrategias, actividades y plazos; por otro lado, tener muy en cuenta los horarios rotativos de muchas de las áreas operativas, los turnos extendidos (12 horas) del departamento de seguridad y las temporadas de mayor actividad en el hotel.</p>

Figura n° 7: Matriz de Análisis D.O.F.A. de Endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima

Fuente: Matriz F.O.D.A. y datos obtenidos de las herramientas de investigación

Elaboración: Propia

El cruce de la información brindada por la matriz de análisis F.O.D.A. del Hotel Crowne Plaza Lima, permite utilizar las fortalezas y oportunidades de la empresa, para encontrar una alternativa positiva, con la cual contrarrestar las debilidades y amenazas que se identificaron y que los trabajadores también perciben. Estas estrategias tienen la particularidad de ser realistas, se pueden concretar en el corto y mediano plazo y la gran mayoría de ellas no implica una inversión fuerte de dinero por parte del Hotel Crowne Plaza Lima; pero si implica una inversión de tiempo, para asegurarse que el desarrollo de estas estrategias el proceso correcto, en orden de beneficiar al trabajador y, por lo tanto, también al hotel.

## **CAPÍTULO IV:**

### **DISCUSIÓN**

Gracias a los resultados de la investigación, se observa que los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima valoran el clima laboral y el compromiso de sus compañeros por encima de otros aspectos positivos del hotel, pero sin embargo se ven conflictuados, al percibir que el Hotel Crowne Plaza Lima podría de alguna forma, brindar mejores oportunidades de integración al volverlos parte del proceso que se sigue para definir las estrategias y herramientas a utilizar en las actividades para el personal.

También se confirma en los resultados de la investigación que el Hotel Crowne Plaza Lima, al no haber definido un plan de endomarketing, pero sin embargo aplicar muchas de sus iniciativas, han generado una sensación de incertidumbre entre los colaboradores, que tienen expectativa con respecto a las actividades que se puedan realizar, pero al mismo tiempo, tienen reservas de cuán realmente comprometido está el Hotel Crowne Plaza Lima con respecto a ellos, y como la falta de seguimiento les da una sensación de desinterés por parte de la empresa.

Por otro lado, las opiniones y sentimientos de los ex colaboradores con respecto al Hotel Crowne Plaza Lima y el compromiso y clima laboral que experimentaron mientras eran parte del equipo del hotel, son una clara prueba de la buena base sobre la que se realiza los programas de endomarketing; al igual que en Trinidad, L. (2016). *Endomarketing y compromiso organizacional en la unidad ejecutora 404*

*Hospital II-2 Tarapoto, 2016*, se demuestra una clara relación del endomarketing con el compromiso de los clientes internos de una empresa; al comparar los resultados de ambas investigaciones

En el caso de las jefaturas, los resultados demuestran que tienen un concepto dividido con respecto al clima laboral y compromiso de cada uno de sus equipos, aunque siempre con una inclinación positiva con respecto a lo que se puede lograr si se implementa de manera adecuada las estrategias de endomarketing o las mismas actividades que el Hotel Crowne Plaza Lima realiza, los jefes de área consideran que sus equipos todavía tienen un margen para mejorar en cuanto a compromiso laboral, pero si consideran que el clima laboral es bueno.

Probablemente el resultado más claro es la relación entre el endomarketing, el clima laboral, el compromiso y el cliente externo, todos se análisis coinciden en que el marketing interno influye, cuando es bien aplicado, positivamente en el estado de ánimo de los trabajadores y sus conceptos con respecto al hotel, y como este estado de ánimo tiene relación directa con el clima laboral, el cómo se relacionan con sus compañeros y el cliente externo, como también concluye Riveros, A. (2019), *ENDOMARKETING Y CALIDAD DE SERVICIO INTERNO DEL MUSEO UNIVERSITARIO DE ANTROPOLOGÍA Y ARQUEOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL, 2018*; también la manera cómo afecta a su desempeño, el compromiso con la empresa y sus labores y el clima laboral en general.

## CONCLUSIONES

1. Las herramientas y estrategias de endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima tienen un impacto directo en el clima laboral y el compromiso de sus colaboradores, en especial las herramientas de carácter lúdico y las estrategias de inclusión de personal. Cada colaborador tiene su percepción de lo que deberían significar estas campañas de endomarketing, pero todos coinciden que es beneficioso tanto para el hotel, como para ellos como trabajadores. Los colaboradores que forman o han formado parte de estas campañas, fueron influidos positivamente durante e inclusive posterior a estas campañas (el caso de los ex trabajadores entrevistados y los que fueron parte del grupo focal).

El endomarketing sus implicaciones, influyen en las aptitudes de los trabajadores y en su percepción del trabajo de la empresa como tal; los vuelve más comprometidos con la empresa y afecta a su desempeño diario, afectando también, directa e indirectamente a los huéspedes, a las relaciones interdepartamentales y las relaciones con sus compañeros de su propia área.

2. Las herramientas más indicadas para mejorar el clima laboral, influir en los trabajadores, transmitir mensajes, etc. son las actividades de carácter lúdico que impliquen interacción entre áreas; los colaboradores del Hotel Crowne Plaza Lima, demostraron responder de manera más positiva a las actividades realizadas en las campañas de endomarketing que implicaban algún tipo de juego entre áreas, las herramientas que impliquen una competencia sana, ya

sea entre áreas, o de equipos interdepartamentales, fueron las más recordadas por los trabajadores y de las que más claro tenían los mensajes que el Hotel Crowne Plaza Lima buscaba transmitir, muy independientemente de el buen clima laboral generado en estas campañas.

3. Los colaboradores actuales del Hotel Crowne Plaza Lima y también los ex empleados, tienen un concepto muy positivo en cuanto a clima laboral; la mayoría de ellos considera que el clima laboral es uno de las fortalezas más resaltantes del hotel, pero también consideran que el mérito es de la calidad de personas con las que trabajan, más allá de los esfuerzos de la empresa por integrarlos, por lo cual, en cuanto a clima laboral, también está relacionado con un buen proceso de selección de personal.

En cuanto al compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima, este depende de cada individuo; el compromiso no se ve, en todos los casos, afectado por las campañas de endomarketing, algunas de los colaboradores, consideran que el compromiso es algo propio de cada uno, y si bien es afectado por las herramientas y estrategias de las campañas de endomarketing, también es constante, muy aparte de las actividades que se pueden realizar, y no es un atributo del cual se tenga un concepto general de todos los colaboradores.

4. Las estrategias de endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima no son claras para su personal, esto se debe, a que sus colaboradores, en la mayoría, asumen cual creen es el objetivo de cada campaña y una falla en la comunicación interna del hotel. La mejor estrategia a seguir, muy aparte de estar definida por el objetivo que se plantee el departamento de marketing o recursos humanos, debe ser transmitida con claridad a su personal, y según la información captada de las herramientas de investigación, debería centrarse en alinear y comprometer, por una parte, porque los trabajadores demostraron una mejor recepción de los mensajes de las campañas que buscaban integrarlos y también para lograr comprometer a esa parte del personal que todavía no se encuentra convencido de cuan comprometido está con la marca/empresa y cuanto estas campañas le puedan ayudar a cambiar esos conceptos.

## RECOMENDACIONES

- 1. Programarse con tiempo.** Uno de las respuestas más repetitivas entre los colaboradores sobre su apreciación de las campañas de endomarketing en el Hotel Crowne Plaza Lima, es la desorganización al momento de realizarlas, consideran que se realizan con muy poco tiempo de anticipación, y esto causa que los jefes y/o supervisores, no hayan podido organizar los horarios de sus equipos para que puedan participar sin que interfiera con sus labores, ni afecte el trabajo de sus compañeros. El organizarse con tiempo, permitirá que los jefes y trabajadores también se organicen, ya que quedó demostrado que, si quieren ser parte de estas campañas y sus actividades, pero siempre y cuando, afecten lo menor posible, con su trabajo y el de sus compañeros.
  
- 2. Involucrar al personal.** El personal de Hotel Crowne Plaza Lima considera que no se les toma en cuenta para estas campañas; y claramente, si ellos son la razón principal por la cual se dan estas campañas, deberían tomar en mayor consideración la opinión de sus colaboradores; la gran mayoría de ellos mencione este punto como una oportunidad de mejora por parte del hotel. El involucrar al personal, también significará mejorar la relación con ellos a un nivel emocional e intelectual, y que las campañas tengan una conexión más profunda con ellos, porque obviamente serán mejor recibidas, al haber sido parte del proceso.

- 3. Seguimiento.** A lo largo de los años, los colaboradores no han percibido un interés tangible del hotel por conocer su sentir con respecto a cada una de las campañas, esto ha causado que algunos de los trabajadores consideren que las campañas se realizan principalmente motivados por las obligaciones que se tiene como marca que pertenece a la cadena Intercontinental Hotel Group (IHG) y no por un verdadero interés por parte del hotel, por agasajar, o mejorar los conocimientos (entre otras razones), de sus trabajadores.
- 4. Innovación.** De alguna manera de la mano con la idea de involucrar a los trabajadores y darle seguimiento luego de cada campaña. Los trabajadores mencionaron su aprecio por las campañas que se generan, pero también se percataron que no hay algo distinto; los colaboradores tienen la percepción que simplemente se cambia el tema, pero siguen haciendo uso de las mismas dinámicas o estrategias que han utilizado por años. En el grupo focal, la totalidad de los participantes, coincidieron en que se debería generar algo propio, que los identificara como trabajadores particulares del Hotel Crowne Plaza Lima, independientemente de la cadena Intercontinental Hotel Group (IHG), para lograr integrar a los colaboradores como equipo y mejorar el compromiso al mismo tiempo.

**5. Consistencia.** Las campañas realizadas no deben ser de la misma magnitud siempre, pero si deben realizarse con el mismo compromiso por parte de los organizadores. La percepción de las campañas, en especial las que se dan siempre en cada año, es que, el esfuerzo invertido cada año, no es el mismo, y esto solo refuerza la idea de los trabajadores, de que se realizan por una especie de obligación, en vez de voluntad; al mismo tiempo, también guarda relación con la recomendación de programarse con anticipación. La percepción de la calidad de un servicio o producto, está basada en la consistencia con las se brinda esté servicio o producto, si la calidad varía por diferentes motivos, ya deja de percibirse como calidad, lo mismo pasa en el caso de las campañas de endomarketing.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Berry, L.L.; Hensen, J. S.; Burke, M.C. (1994) *Improving retailer capability for effective consumerism response*. Journal of Retailing.
- Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica.
- Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Caridad, M., Salazar, C., & Castellano, M. I. (2017). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. *Revista Espacios*, 38(1), 6 Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n01/a17v38n01p06.pdf>
- Cerqueira, Wilson (2005). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. CIPD (2017). *Engagement*. Recuperado de <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet>
- De Medeiros Brum, A. (2017). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. Editora Integrare.
- García Cali, E., Barros-Arrieta, D. & Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>
- Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.

- Jiménez, L. A., & Gamboa, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, 6(12), 8-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5856129>
- Kotler y Armstrong (2011). Fundamentos de Marketing, 8ta. Edición. Prentice Hall.
- Léxico (2017). *Herramienta*. Recuperado de <https://www.lexico.com/es/definicion/herramienta>
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Mitchell D. (2017). *50 Top Tools For Employee Engagemen. A complete toolkit for improving motivation and productivity*. Kogan Page.
- Munuera, J. (2012). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Barcelona: ESIC
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Pümpin, C., & Echevarría, S. G. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno.
- Ribeiro A. (2014). El marketing mirando para adentro. Endomarketing. Brasil

- Riveros, A. (2019). *Endomarketing y calidad de servicio interno del Museo Universitario de Antropología y Arqueología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2018*. Universidad San Martín de Porres.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25
- Torrecilla, J. M. (2006). *La entrevista*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Trinidad, L. (2016). *Endomarketing y compromiso organizacional en la unidad ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016*. Universidad Cesar Vallejo.
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Matriz de consistencia

**Título: Importancia del Endomarketing para mejorar el clima laboral en el Hotel**

**Cronwe Plaza Lima**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>Pregunta general</b>	<b>Objetivo general</b>		
¿De qué manera el endomarketing es importante para mejorar el clima laboral en el Hotel Cronwe Plaza Lima?	Analizar la importancia que tiene el endomarketing en la mejora del clima laboral en el Hotel Cronwe Plaza Lima.		<b>Enfoque:</b> cualitativo
<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable 1</b>	<b>Diseño de la Investigación:</b>
1. ¿Qué herramientas de endomarketing serían las más apropiadas para mejorar el clima laboral en el Hotel Cronwe Plaza Lima?	1. Identificar las herramientas de endomarketing más apropiadas para mejorar el clima laboral en el Hotel Cronwe Plaza Lima.	Endomarketing	Teoría fundamentada con diseño específico de tipo sistemático
2. ¿Cuál es la percepción del cliente interno respecto al clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima?	2. Analizar la percepción del cliente interno respecto al clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima.	<b>Variable 2</b>	<b>Nivel:</b>
3. ¿Qué estrategias de endomarketing son las más adecuadas para mejorar el clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima?	3. Indicar las estrategias de endomarketing más adecuadas para mejorar el clima laboral en el Hotel Crowne Plaza Lima.	Clima laboral	Descriptivo

Fuente y Elaboración: Propia.

## Anexo N° 2: Matriz de la operacionalización de las variables

Variable(s)	Definición conceptual	Dimensiones	Escala de medición	Técnica e instrumento
Endomarketing	El endomarketing es un nuevo enfoque que las organizaciones actuales ponen en práctica para que sus empleados trabajen en equipo, se sientan identificados y motivados con la organización, dando lo mejor de sí, obteniendo como resultado una organización más competitiva. Es decir, se refiere al cliente interno, el marketing mirando hacia adentro, por cuanto si los empleados no trabajaran en equipo, la empresa se verá truncada en alcanzar sus metas, objetivos, estrategias y demás planes propuestos (Ribeiro, 2007).	X1: Herramientas de endomarketing	Cualitativa	<b>Técnica:</b> Entrevista  <b>Instrumento:</b> Guion de entrevista
		X2: Percepción del cliente interno		
		X3: Estrategias de endomarketing		
Clima laboral	Según Litwin y Stinger, citado por Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004) el clima organizacional es definido como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.	Y1: Autoritario	Cualitativa	<b>Técnica:</b> Entrevista  <b>Instrumento:</b> Guion de entrevista
		Y2: Participativo		
		Y3: Compromiso		

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo N° 3: Entrevistas a los colaboradores operativos**

### **TRABAJADOR OPERATIVO 1**

**Edad: 23**

**Tiempo en la empresa: 2 años**

**Puesto: Coordinadora de Eventos**

#### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

El clima laboral es el ambiente organizacional y el compromiso es que tan identificado te sientes con la empresa.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Antes trabajaba como azafata, y mi familia considera que es difícil porque se trabaja los días feriados y también porque es complicado ascender sin tener contactos en el medio.

#### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Cronwe Plaza Lima?**

A nivel de áreas considero que es muy bueno, pero entre distintas áreas hay muchas discrepancias (...), con respecto al compromiso, solo algunos están realmente comprometidos.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

La semana del servicio, el día del trabajador, navidad, durante grandes eventos como el mundial y creo que su motivación es comprometer más al hotel en general con la empresa.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Todos están emocionados y quieren ganar y competir, pero persevera la amistad y la complicidad entre equipos.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño? ¿Por qué?**

Si, porque cuando el ambiente laboral es bueno, te desenvuelves con mayor confianza y cuando el ambiente es hostil, uno no se expresa bien ni se desenvuelve bien e influye en su desempeño.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Almuerzos, cenas, intercambios de regalos a nivel de todos los trabajadores; en la semana de servicios hacen juegos para ganar puntos y ganar premios y que miembros de las distintas áreas se integren

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Me impacta de manera positiva porque quiero participar en todas las actividades y no considero que impacte mucho en los huéspedes (a excepción de la semana del servicio) directamente, pero si a través de los trabajadores.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

No realmente, solo en algún momento presentaron unas PPT con las fotos que tomaron durante la semana del servicio.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?**

**¿Cómo?**

Si considero que aporten al generar lazos entre distintas áreas, como pasó en las últimas actividades que el área de ventas conoció mejor quien era el equipo de mantenimiento.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Creo que influyen positivamente, como cuando fue la semana de “Todos somos teletón” ya que todos participaron, llegaban a la hora, compraron los productos para apoyar, compartían, etc.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Siempre buscaría la opinión de los que participan, que son los mismos empleados, en la fecha de la Teletón se dieron ideas para ser estas actividades fuera de esas fechas, pero no fueron escuchados; o hacer las actividades con mayor anticipación y preguntarnos a nosotros que se lo que queremos, porque ya las fechas y actividades están dadas, pero no nos preguntan que queremos.

## TRABAJADOR OPERATIVO 2

**Edad: 27**

**Tiempo en la empresa: 5 años**

**Puesto: Azafata**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

El clima laboral es ambiente, como te llevas con tus compañeros y como interactúas con ellos y por compromiso es cuando haces el trabajo bien y brindar una ayuda adicional si es que el hotel lo requiere.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Mi familia me decía que, si me sentía bien todo bien, pero me apoyaba a pesar de los horarios difíciles.

#### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

En un inicio fue complicado, porque yo era menor y la mayoría eran mayores y había mucha crítica a las espaldas de las personas, pero luego que los fui conociendo y nos fuimos integrando, hubo una amistad y fue mejorando el clima laboral (...). Con respecto a compromiso yo creo que por una parte si los

trabajadores están comprometidos, pero depende mucho del ambiente y cuanto te apoye el mismo hotel también cuando uno necesita un apoyo, como las capacitaciones que nos daban y como te tratan.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

La semana del servicio, navidad, las fechas posteriores a pasar la inspección de la cadena, el día de la madre, los cumpleaños. La motivación creo que era integración y reconocimiento.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

El ambiente era más relajado, a pesar que tenías que hacer tu trabajo estabas más relajado.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño? ¿Por qué?**

Yo creo que, si tiene que ver el ambiente laboral en mi desempeño, porque de alguna manera es el trato del hotel con sus trabajadores y dependiendo de esto uno aporta al hotel.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Cambio de roles, participación conjunta en decoraciones, ese tipo de cosas.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Si impactaban en mí y en el huésped, porque lo que ven no es una persona trabajando, si no una persona divirtiéndose, de alguna manera los huéspedes percibían mi sentir y esto se reflejaba en mi trato con ellos.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

No

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

Definitivamente sí, porque antes solo era un tema del área administrativa, pero luego eso se modificó y se sentía más integración de las áreas operativas y el área operativa se sintió más reconocido y esto se reflejaba en nuestro trabajo.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Las personas deben cumplir con su trabajo de una manera u otra, pero definitivamente influenciaba, porque se generaba confianza y una mejor comunicación.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Creo que debería haber mayor reconocimiento, una especie de incentivo que no necesariamente implique un regalo.

## TRABAJADOR OPERATIVO 3

**Edad: 24**

**Tiempo en la empresa: 16 meses**

**Puesto: Cuartelero**

**Guía de Preguntas**

### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

Compromiso es “ponerse la camiseta”, y clima laboral es el ambiente, es la amistad o relación que tienes con tus compañeros.

### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Piensan que es muy absorbente, porque me ven trabajando 6 días a la semana, feriados, cumpleaños, entonces tienen esa impresión.

### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

El clima laboral es relativamente bueno; el compromiso, por parte de mi área si lo hay, por el área de housekeeping porque siempre cumple con sus responsabilidades.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

La semana del servicio, la Teletón, fin de año; creo que su mayor motivación creo que es que podamos conocernos mejor, integrarnos, porque generalmente los trabajadores no se relacionan con otras áreas.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Nos relacionas más, nos conocemos mejor, y es más alegre porque hay juegos y a quién no le gusta eso.

**6. ¿Consideras qué el ambiente (laboral) influyen en tu despeño? ¿Por qué?**

Yo creo que, si influye bastante, porque a veces en estas fechas nos dan menos horas, pero es más relajado y esas fechas son buenas.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

A mí me gusta la semana del servicio (...). Este año hubo campeonato de sapo, concurso de disfraz de reciclaje, de ping pong y también vinieron unos personajes de la "tele".

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Influye bastante porque a cualquiera le gusta esas actividades y uno está más motiva, más feliz y hacen cosas como mejorar el almuerzo y eso también motiva, así no sea siempre. Creo que, si influye en los huéspedes porque no ven más alegres, más contentos.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

Hasta el momento no, no creo que lo hayan hecho.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

Yo creo que sí, porque una vez la encargada de RR.PP. hizo una publicación en Facebook y también en salió en Hotel Perú News y creo que es un tema también de marketing para el hotel.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Influye positivamente, porque te relacionas con distintas áreas y al romper ese hielo, llamé a recepción y me contestan personas que antes no conocía y ahora hay una mejor relación y se trabaja mejor.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Yo creo que, hacerlo un poco más seguido, no solamente hacerlo en esas fechas específicas, si no cada cierto tiempo para motivar a los trabajadores con cualquier actividad que sea beneficiosa para nosotros.

## TRABAJADOR OPERATIVO 4

**Edad: 28**

**Tiempo en la empresa: 3 años**

**Puesto: Botones / Conserje**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

Clima laboral es como uno se siente en el trabajo, como se lleva con sus compañeros y superiores. Compromiso es la actitud que le pones al trabajo y que tan involucrado estás con las cosas que haces y no solo hacerlas por obligación, sino que porque realmente quieres aportar a la empresa y es dar algo adicional.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Mis amigos creen que la hotelería solo abarca el tema de habitaciones y guiarlos y nada más y no saben lo amplio que es y lo ligado que está al turismo; tengo familia en el extranjero, donde la hotelería y el turismo es bastante importante (...). Con respecto a los horarios si consideran que son sacrificados, difíciles y complicados como botones.

**3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

El clima laboral en mi área es super bueno, siempre hay algunos problemas, pero eso es parte del trabajo (...), pero en términos generales nos llevamos muy bien. Con respecto a compromiso si estamos bastante comprometidos ya que buscamos siempre subir las métricas y solucionar cualquier problema en el momento.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

Se hace más o menos cada 3 meses, en fechas como la semana del servicio, navidad, los cumpleaños que si son cada mes y también en las fechas del mundial. Creo que su motivación es que nos relacionemos entre áreas con las que no nos comunicamos usualmente.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

El ambiente es bastante bueno y se potencia y se fomenta bastante la unión entre áreas que no conocen mucho.

**6. ¿Consideras qué el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño? ¿Por qué?**

De hecho, que sí, tiene que ver bastante, porque cuando todos estamos unidos y se fomenta el conocernos, les puedo preguntar cosas a otras áreas cuando necesito ayuda y así puedo trabajar mejor.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Charlas, metas por áreas, compartir entre áreas.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Si, porque cuando se dan el ambiente mejora y eso repercute en el huésped, porque la manera cómo vas a trabajar va a ser diferente, porque ir a trabajar es más divertido y el huésped lo percibe porque estamos sonrientes y más sociables.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

No recuerdo algún tipo de encuesta o similar en estas fechas.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?**

**¿Cómo?**

El hecho de mantener unido al grupo y aún más las capacitaciones, como el reforzar el uso de extintores, no tendría ese conocimiento si no hubiera tenido esa capacitación y el que ahora sepa cómo actuar ayuda a la empresa.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Siempre va a influir de manera positiva, porque se genera integración, compromiso, porque te da a conocer que para la empresa tu eres importante y te reconocen.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Recomendaría que no fuera solo un día, y que los horarios sean más variados, porque muchos no pueden participar por sus horarios, que los jefes pongan de su parte y vayan en la noche y que se dé no solo en fechas especiales.

## TRABAJADOR OPERATIVO 5

**Edad: 31 años**

**Tiempo en la empresa: 2 años 1 mes**

**Puesto: Áreas Públicas (Housekeeping)**

### Guía de Preguntas

#### 1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?

Clima laboral es el ambiente, si hay un sentido de compañerismo, que no haya comentarios negativos. Compromiso es tanto de la empresa como del trabajador por velar por su trabajo.

#### 2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?

Para ellos está bien porque hay oportunidades de crecer y aparte que a diferencia de otros trabajos aquí ganas los puntos, antes estaba en seguridad y trabajaba 12 horas al día y eso si es distinto.

#### 3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?

El clima laboral es bueno realmente entre todos los compañeros a diferencia de otros hoteles. Con respecto al compromiso yo siento que en cierta forma los

trabajadores están comprometidos y por parte del hotel siento que también con respecto al trabajador

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

Los cumpleaños, la semana del servicio, la Teletón, aunque yo estuve de vacaciones.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Es bueno, aunque por el tema de la remodelación estamos pataleando; el clima es mejor porque hay dinámicas y juegos y también porque el personal administrativo trata de bajar y apoyar a los operativos.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu despeño? ¿Por qué?**

En lo personal, obviamente, como en toda empresa, el clima laboral es muy importante. Si no hay un buen clima laboral el trabajador no va a estar cómodo y si hay un buen clima, en mi caso, trato de hacer las cosas mejor.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Desayunos buffet para el personal, juegos entre áreas como sapito, fulbito de mesa, de acuerdo a la temática generalmente.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

En lo personal en mi si impacta, me gusta; para salir de la tensión del trabajo y si creo que influye en los huéspedes ya que algunos juegos inclusive los involucran y se contagian.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

Muchas veces preguntan, el gerente de operaciones o la gerenta de relaciones públicas, pero es algo más informal, casual, no como una entrevista o algo así.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

De hecho, porque de alguna persona te incentivan más y por lo tanto trabajan mejor y así hacen quedar bien a la marca.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Obviamente si influyen positivamente, porque estás más en contacto con los jefes y sientes que te miman y que valoran tu trabajo y por eso te comprometes más.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Pienso que, si hubiera más campañas como la semana del servicio, sería mejor; algo así como una salida en grupo, un campeonato de futbol o también un compartir fuera de la empresa, porque eso ayuda bastante a que los trabajadores se desestresen.

## TRABAJADOR OPERATIVO 6

**Edad: 32**

**Tiempo en la empresa: 2 años y 3 meses**

**Puesto: Agente de Seguridad**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

Clima laboral es donde me sienta bien trabajando y compromiso es brindar apoyo a la empresa más allá de mis responsabilidades.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Específicamente de seguridad, preocupación por parte de mi familia, por la delincuencia; con respecto a la hotelería les gusta mucho y a mí también.

#### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

Creo que el clima laboral está muy bien, algunas áreas mejor que otras, pero en general todos los compañeros se llevan muy bien y creo que la gran mayoría está comprometidos con el trabajo.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

Navidad, día del padre y año nuevo. Yo creo que lo hacen por un tema de reconocimiento por el esfuerzo de los trabajadores.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Es un buen clima laboral durante estas fechas y hay hasta más confianza que la gente se abraza entre sí como no lo hace regularmente.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu despeño? ¿Por qué?**

Yo creo que sí, porque muchas veces uno está cargado de cosas que pasan fuera del trabajo, pero yo llego aquí y me olvido de todo eso y ya cuando regreso a mi casa me siento mejor, más relajado.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Fulbito de mesa, competencias entre equipos.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Si influye en mí, porque te ayuda a botar el estrés y esto se refleja en como tratas a los huéspedes.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

La verdad, hasta el momento no.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

Yo creo que estas campañas te hacen feliz, porque invitan a tus hijos, te dan obsequios, y no todas las empresas hacen eso; entonces te sientes más comprometido con la empresa, entonces trabajas mejor y la empresa se ve beneficiada.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Claro yo creo que si, por lo mismo que te mencionaba anteriormente, uno es agradecido.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Yo creo que haría más capacitaciones y tal vez que fueran por áreas, porque a veces hacen para todas las áreas y no todos van. Lo organizaría mejor.

## TRABAJADOR OPERATIVO 7

**Edad: 29**

**Tiempo en la empresa: 3 años y 11 meses**

**Puesto: Auditor**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

El ambiente en el que uno trabaja y tiene que ser el adecuado para desenvolverte de la mejor manera, y compromiso para tiene que ver mucho con ser leal, estar ahí siempre para apoyar a tu jefe.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Piensan que muchas veces es injusto por el horario, por estar entrando de un turno a otro, pero básicamente es por el horario; porque la mayoría de personas no entienden todo lo que vemos en la recepción y lo simplifican todo.

#### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

El clima laboral no era tan bueno, y no todos estaban comprometidos; sin embargo, dentro de todo, se rescatan varios empleados que, si se ponían la camiseta, pero el clima laboral era más o menos.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

Yo recuerdo bastante la semana del servicio (...), creo que era reconocer el trabajo del empleado, todo el año de esfuerzo del empleado, haciendo lo que hacemos diariamente.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Mucha motivación por parte de los trabajadores; era un tema de competencia sana, para ser reconocidos más que por los premios. Recuerdo una vez haber sido reconocido y haber ganado un desayuno para 2.

**6. ¿Consideras qué el ambiente (laboral) influyen en tu despeño? ¿Por qué?**

Si porque, de acuerdo a ese ambiente se da tu motivación, si el ambiente es bueno, vas a ir motivado al trabajo, y tu actitud va a ser diferente hacia los huéspedes, incluso con tus compañeros del trabajo, tus jefes. Si tú tienes un clima laboral malo, todo te va a molestar y lo vas transmitir y va a ser peor (...).

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Conseguir comentarios buenos del huésped, el termómetro del servicio, que era que cada área tenía lograr metas con respecto a sus áreas, ofreciendo un buen servicio y premiaban a los equipos y también individualmente.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Impactaron en mí, llevándome un bonito recuerdo, que hasta el momento guardo ese tipo de cosas, y creo que con todo lo sacrificas en la hotelería, este tipo de cosas te mantienen en el rubro. Los huéspedes perciben el buen servicio que se da en estas fechas, y ellos a su manera también te reconocen por tu trabajo, inclusive después de años.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

Que yo recuerde no, lo único que si recuerdo es que la encargada de estas campañas nos preguntaba de manera más casual, que nos pareció, pero algo como una encuesta formal.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?**

**¿Cómo?**

Si, porque yo creo que eso también lo evalúa la gerencia y ellos podían ver cómo mejorar, que estabas haciendo bien y saber en qué punto centrarte, ese tipo de cosas.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Yo pienso que eso depende de cada uno (...); yo recuerdo que sí, porque todos ponían de su parte para alcanzar las metas, inclusive el jefe, porque también apoyaba y hacía sus charlas motivacionales.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Yo creo que hubiera realizado estas campañas más veces en el año; yo lo recomendaría, porque se cómo es el área operativa, porque yo sé que los encargados se preocupan y son empeñosos, pero pareciera que solo se en cierta época, y a veces el hotel estaba "full" (...) y ahí se debería hacer el esfuerzo por reconocer a los equipos.

## TRABAJADOR OPERATIVO 8

**Edad: 29**

**Tiempo en la empresa: 3 años 2 meses**

**Puesto: Supervisora de Recepción**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

Clima laboral es lo más importante en una empresa, es como se desarrolla todo tu entorno; trabajo en equipo, si tu empleador se preocupa por ti, si hay actividades de integración, para mi clima laboral es eso. Compromiso, para los trabajadores dentro de una empresa, es dar una milla extra; no solamente realizar el trabajo porque es tu función, sino ir un poco más allá.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Mi familia sabe que es un poco complicado, piensan que me cargo de cosas negativas porque muchos clientes te pueden gritar (...). Otras personas me preguntan: “¿Qué haces trabajando ahí?”, no tienes vida; estás en la mañana, en la tarde, en la noche, no descansas, dobleteas, haces 12 horas, tratamos de reunirnos, no puedes, no hay días festivos; pero para mí la hotelería es algo muy bonito y lo que más me gusta.

**3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

Creo que falta mucho el tema de involucrar al trabajador, iniciando desde los supervisores (...). Le faltaba el tema de la integración; la semana del servicio se daba porque se tenía que dar en todos los hoteles de la cadena. Al inicio yo sí vi un clima laboral bueno y partía porque teníamos un buen supervisor (...). Con respecto al compromiso, no para todos era igual, algunos se ponían la camiseta y otros no (...).

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

La semana del servicio, día del trabajo, navidad; de ahí no recuerdo alguna otra campaña, por lo menos no alguna que haya marcado en mí.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

La gente participaba y les gustaba, se creaban experiencias memorables y los trabajadores lo hacían porque estaban contentas, motivados y esperaban ansiosos estas campañas (...).

**6. ¿Consideras qué el ambiente (laboral) influyen en tu despeño? ¿Por qué?**

Definitivamente, al inicio, para mí el tema del gran supervisor que tenía y el ambiente laboral que el generaba influía mucho en mí; igual los últimos meses, también el clima laboral no era bueno para mí y yo no trabajaba igual, inclusive un amigo me dijo “no pareces tu” porque me veía distinta.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Cambio de roles, hacer juegos que involucraban al cliente, tómbola, canto, entrega de pizzas y donas agradeciendo al trabajador.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Impactaban en mí y en los huéspedes, porque se creaban nuevas experiencias; quizás los hoteles son medios cerrados, y no se dan cuenta que estás acciones de tomarse fotos con los huéspedes y te daban la oportunidad de ponerte creativo y hacer cosas fuera de tus labores dentro de hotel solo por generar una experiencia positiva en los huéspedes.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

Nunca, ni siquiera el jefe directo; yo creo que era un caso más interno entre los trabajadores que compartían sus experiencias.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

Claro, porque en realidad, la clave aquí es el trabajador, si el trabajador está contento y realiza sus labores por vocación, definitivamente va a ver un beneficio para la empresa. Si tú tienes felices a tus trabajadores, va a reflejarse en los resultados del hotel (...).

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

(...). Yo creo que si porque vez como la empresa se preocupa por lo trabajadores y que trabajadores se preocupan por la empresa.

**12. Si tu organizaras las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Siempre es bueno escuchar al trabajador, tomar sus opiniones, porque 2 cabezas son mejor que 1. Si me centro solo en lo que yo creo, tal vez no será lo mismo que quiere mi equipo, porque cada uno es diferente. Ver sugerencias, recomendaciones, para saber que se adapta a la mayoría. La idea es que funcione para todos.

## **TRABAJADOR OPERATIVO 9**

**Edad: 42**

**Tiempo en la empresa: 4 años 2 meses (en 2 etapas)**

**Puesto: Botones, Recepcionista, Manger on Suty (MOD)**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

El clima laboral es super importante, tiene que ver con la motivación del personal, por medio de distintos incentivos, destacando su trabajo (...). El compromiso es el empeño de los trabajadores y depende tanto de como los trate la empresa y también el tipo de persona que eres.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Piensan que es super interesante el relacionarte con tantas personas y como te abre muchísimas puertas (...). La mayoría liga el mundo hotelero con conocer muchas culturas y eso les gusta.

**3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

El clima laboral era bueno, sobre todo, porque lo hacíamos los empleados. Dentro de las limitaciones del hotel, siempre se formó un buen grupo y eso es bueno destacar. El compromiso de los trabajadores no era el mejor.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

En navidad, el día del turismo, la semana del servicio y bueno la celebración de los cumpleaños del mes. Yo creo que su motivación era la integración de todo el personal.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Todos estaban mucho más pendientes, ansiosos (en el buen sentido) por las actividades que se daban, entusiasmados por los intercambios de regalos y eso tipo de cosas.

**6. ¿Consideras qué el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño? ¿Por qué?**

Si, definitivamente, porque es lo único que yo podría rescatar del hotel, lo que más extraño, realmente era un gran equipo y eso influyó mucho en mi desempeño.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Los juegos en la semana del servicio, el decorar tu área, las reuniones para felicitar a las personas con el mejor servicio (...), el trabajador del año.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Si impactó en mí, porque inclusive me llevé eso del hotel para utilizarlo en mi trabajo actual y lo trato de reforzar; ahora, a los huéspedes definitivamente afectó, porque había actividades distintas, temas de decoración, más vida en el hotel por así decirlo.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

No que yo recuerde.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?**

**¿Cómo?**

Si, porque el hotel son los trabajadores, porque mantener al trabajador motiva implica un mejor desempeño y eso aporta al desarrollo de la empresa.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Influían sí, particularmente la semana del servicio, porque era la campaña más observada, entonces tratabas de que todo fuera perfecto, porque era una competencia.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Hubiera mantenido las mismas campañas, pero si hubiera incluido la opinión de los colaboradores, eso yo creo que se importante, no solo verlo desde la parte de jefaturas, para poder ver opiniones, encuestas, que podemos cambiar, que podemos mejorar, porque como nosotros quienes podíamos decir que nos podría impactar (...), eso hubiera sido definitivamente muy bueno (...).

## TRABAJADOR OPERATIVO 10

**Edad: 23**

**Tiempo en la empresa: 1 año 3 meses**

**Puesto: Mozo y Botones**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

Clima laboral es como te llevas con tu área de trabajo, con tus compañeros, si hay respeto a pesar que tal vez con alguien no te lleves bien. Compromiso es cuando te piden hacer labores fuera de tus funciones normales y uno las hace sin poner peros.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Mis papás piensan que el horario es difícil, porque llego muy tarde a mi casa, pero lo entienden; mis amigos si es más difícil porque a veces no entienden que mi horario es distinto al suyo (de oficina).

#### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

Yo creo que el personal no está tan comprometido, por el hecho que no se sientes tan queridos por la empresa para hacer algo más. El ambiente laboral es

chévere, recepción y conserjería se llevan muy bien, a diferencia de muchos hoteles que estas áreas se llevan mal, nosotros nos llevamos muy bien.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

Navidad, la semana del servicio (...), los cumpleaños del mes. Yo creo que la semana del servicio lo hacen por cumplir.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

A mi particularmente no me afecta, pero creo que a los demás si les afecta, positivamente, más que nada por los juegos.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu despeño? ¿Por qué?**

Si, de hecho; si no te gusta la gente con la que trabajas, vas a estar irritado siempre. Hasta ahora no me ha tocado trabajar con alguien que me caiga mal, pero sí creo que afectaría mucho mi trabajo, porque no querrías ni siquiera hablar.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Hacen un buffet para los trabajadores, el amigo secreto, como una competencia de disfraces, ping pong, campañas de reciclaje, tomarse foto con un huésped.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Si, porque si no fuera por estas actividades, tal vez no hubiera conocido detalles de otras personas que otras áreas (...); yo creo que en fechas particulares como navidad si afecta a los huéspedes, porque el ambiente es distinto y ellos se percatan.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

Solo nos toman fotos. Nunca me han hecho una encuesta.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?**

**¿Cómo?**

¡De hecho! Por campañas como la de la Teletón o aniquem que de alguna manera aporta al desarrollo de la empresa, porque genera conciencia, como en temas de reciclaje y a un nivel de responsabilidad social aporta a la empresa

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Afecta a tu estado de ánimo, y este afecta a tu compromiso. Yo siempre he sido comprometido, pero es mi manera de ser, pero sí creo que afecta de manera indirecta.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Yo sinceramente, lo haría notar más en el hotel, no sólo pegar cosas en el back office, sino implicar un poco más a los huéspedes y hacer que el hotel realmente se vea distinto, físicamente me refiero, que todos se den cuenta, no sólo huéspedes, sino la gente que pasa por afuera del hotel, o viene por eventos (...). Que también lo pongan en todas sus redes sociales y que se haga sentir lo especial que son estas fechas.

## TRABAJADOR OPERATIVO 11

**Edad: 29**

**Tiempo en la empresa: 1 año**

**Puesto: Recepcionista**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

Clima laboral es el ambiente en tu centro de labores, puede ser muy variable y depende mucho de quienes te rodeen. Compromiso es básicamente “ponerse la camiseta”, involucrarse con la marca, la empresa y ser consciente que vas a influir en los resultados de la empresa y tienes que dar lo mejor de ti.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Bueno mi familia me apoya, son conscientes que los horarios son un poco complicados y el sacrificio es muy diferente al sacrificio de un horario de oficina, yo tengo cambios de horario a turno amanecida y puede que afecte la salud; los amigos un poco que se burlan.

**3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

Me parece que el clima laboral no es muy sólido, a veces un poco tenso, más que nada por temas de comunicación y no creo que todos estén comprometidos en el mismo nivel.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

La semana de servicio, que yo creo que es un poco el tema que están obligados por la marca, pero más allá de eso no sé.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Los trabajadores siempre están predispuestos, a participar, ayudar. Hay mucha inclusión entre áreas, pero creo que no mucho con recepción, a diferencia de mantenimiento y housekeeping.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño? ¿Por qué?**

Si obviamente, porque si el clima laboral es tenso o complicado, uno no va al trabajo con las mismas ganas, uno va desmotivado (...) y eso va a influir mucho en tu desempeño.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Juegos, tómbola, ping pong, sapo, competencias en equipo con gente de diversas áreas, disfraz, papelógrafos (...).

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

No siento que impacten mucho en mí, o en el equipo, porque ese día todos son amigos, pero al día siguiente ni te saludan, además yo soy bien sociable muy aparte de las actividades. Personalmente no creo que afecte mucho a los huéspedes, porque yo trabajo igual.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

No, simplemente un tema de fotos y ahí queda.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

Si aportan, porque las personas que perciben estas campañas como algo positivo y cambian su actitud para bien y esto beneficia a la empresa.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

El tema de compromiso, si creo que algunos si trabajan mejor, pero más va por el tema de actitud, trabajar más horas, pero no por puntualidad. Aunque creo que depende de cada persona.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Hacer un tema de reconocimiento, me parece que las actividades están muy bien, pero creo que deberían ubicar en quién o quiénes se deben centrar más, y dividirlos en grupos (...).

## TRABAJADOR OPERATIVO 12

**Edad: 22**

**Tiempo en la empresa: 3 años**

**Puesto: Mantenimiento**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

Un ambiente donde tú te sientas conforme para que te puedas desempeñar mejor en tu área. Compromiso es ser transparente en todo lo que refiere a tu trabajo.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Dicen que soy esclavo; pero entienden que los horarios son rotativos.

#### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores del Hotel Crowne Plaza Lima?**

El clima laboral siempre fue bueno, me gustó mucho y creo que el compromiso también es bueno, pero simplemente yo aspiraba a más.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

Navidad, día del trabajador, la semana del servicio y las capacitaciones de la marca. Su motivación era mejorar el desempeño de cada trabajador y que se sienta más comprometido con la marca y que compartiéramos entre nosotros.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Se extraña eso, era risa con todas las áreas y ahí yo conocía a toditos.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño? ¿Por qué?**

Si, bastante, había bastante confianza y respaldo y todo era reciproco y eso influía.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Compartir entre todas, fulbito de mano, tomarse fotos entre nosotros, compartir anécdotas.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en ti y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Si me impactó, porque cuando estabas en esas campañas, te motiva a dar más de ti. Si, porque se generaban actividades que de cierta manera influyen en tu trato con el huésped, para mantenimiento no tan directo, pero sí.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

En mi caso personal, que yo recuerde, no, no sé si con otras personas.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

De cierta manera es reciproco. Porque se invierte algo de dinero, pero me imagino que los dueños también venían y la pasaban bien, entonces había un desarrollo de la empresa de manera interna, integración.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?**

Positivamente, porque generaba confianza entre áreas y entonces todos se apoyaban y había mejor comunicación, entre HK, recepción y veíamos de sacar el trabajo adelante.

**12. Si tu organizara las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?**

Seguir haciendo estas campañas y, ha sido mi primer hotel y siempre me gustó esas campañas.

## **Anexo N° 4: Entrevistas a los jefes de área y administrativos**

### **JEFATURA Y TRABAJADOR ADMINISTRATIVO 1**

**Tiempo en la empresa: 2 años**

**Puesto: Jefa de recepción**

#### **Guía de Preguntas**

##### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

El ambiente no tangible de un lugar de trabajo y tiene que ver con las personas en ese entorno. Compromiso es estar interesado en tu trabajo de manera directa.

##### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Que es super demandante, que es todo un reto trabajar en servicio.

##### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores, a nivel de tu área y a nivel de todo el hotel?**

Yo creo que el clima laboral de mi área es un poco voluble, a veces está bien, pero hay momentos en que eso cambia y todo es un estrés, entonces todo es fluctuante; en general en el hotel, yo que he trabajado en otros hoteles, te puedo decir que es bueno.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

La semana del servicio, la Teletón, el día del trabajo. Su motivación es lograr que la gente se sienta comprometida y valorada.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

El ambiente es muy bueno, y hay bastante alegría de los trabajadores.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño de tu equipo? ¿Por qué?**

Si, porque están alegres y se puede percibir.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Hacen compartir, campeonato de fulbito de mano, disfraces, competencias entre áreas.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en tu equipo y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Con mi equipo impacta positivamente, porque los chicos se relacionan más, en un ambiente más casual y se relacionan mejor también con personas de otras áreas; y con los huéspedes podría ser porque los trabajadores cuando están felices lo demuestran, cuando están más relajados y despejados, entonces se relacionan mejor con los huéspedes y a veces también se involucra a huéspedes.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento a tu equipo (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

Tal vez la encargada de la campaña pregunta a ciertos trabajadores, pero nada formal.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

Si, porque la gente al relacionarse más hace que la empresa se desarrolla, porque se vuelven más productivos y se comunican más sobre que necesitan y ese tipo de cosas.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente en tu equipo? ¿Por qué?**

Si hay una influencia positiva, porque si hay acuerdos a una hora, hacen el esfuerzo por llegar un poco más temprano, quedar se un poco más.

**12. ¿Cómo crees que les gustaría a los trabajadores que sean estas campañas? ¿Habría que cambiar algo?**

De repente más premios, o sorteos de beneficios para trabajadores; yo creo participan no por los premios, pero sí creo que eso los motivaría más.

## JEFATURA Y TRABAJADOR ADMINISTRATIVO 2

**Tiempo en la empresa: 6 años 8 meses**

**Puesto: Ama de llaves**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entienden por clima laboral y compromiso?**

Clima laboral es el ambiente entre trabajadores, el trato entre ellos y compromiso es la dedicación que le tienen al trabajo y el empeño que le dan.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo?**

Piensan que es muy absorbente, que me gusta estar más al hotel que en la casa, pero a medida que ya tengo otro puesto ya ven que va mejorando.

#### **3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores, a nivel de tu área y a nivel de todo el hotel?**

El compromiso no creo que le nazca, creo que hay que estar bastante detrás de ellos, impulsándolos. El clima laboral depende, yo creo que en mi área yo creo que todos nos llevamos muy bien, ellos se apoyan y no hay problemas entre ellos.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza campañas internas? ¿Cuál crees que es su motivación?**

Semana del servicio, porque si o si es mandatorio por IHG, también hacen campañas por la Teletón, cuando pasamos la inspección (de la cadena), navidad.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Yo creo que cuando hay bastantes actividades para los chicos, todos están bien alegres y el clima laboral es mejor.

**6. ¿Consideras que el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño de tu equipo? ¿Por qué?**

Claro, aunque trato que no me afecte el ambiente negativamente, pero si influye, entre los chicos especialmente.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Día de pizzas, día de juegos, se alquila mesas de ping pong, sapito, se hace actividades como armar tu disfraz de cosas recicladas, la rutina del hotel, haciendo laboras de otras áreas.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en tu equipo y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Todo el equipo lo toma muy bien, y si el equipo está contento, hacen su trabajo con ganas y obviamente el huésped lo va a notar, porque se van a esmerar en hacer las cosas bien.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento a tu equipo (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

No que yo recuerde.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

Claro, porque los chicos se sienten reconocidos y entonces hacen todos bien su trabajo.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente en tu equipo? ¿Por qué?**

Yo creo que mi equipo de por si está comprometido, muy aparte de estas campañas.

**12. ¿Cómo crees que les gustaría a los trabajadores que sean estas campañas? ¿Habría que cambiar algo?**

A los chicos de housekeeping les gusta bastante el tema de reconocimiento, que les compensen sus horas, que sea más tangible el reconocimiento.

## **JEFATURA Y TRABAJADOR ADMINISTRATIVO 3**

**Tiempo en la empresa: 13 años**

**Puesto: Directora de Relaciones Públicas**

### **Guía de Preguntas**

#### **1. ¿Qué entiende por clima laboral y compromiso?**

Es el palpitar, es el sentir del personal dentro de una empresa, como se siente identificada con ella y con el resto de sus colaboradores. Es el termómetro que te va señalar que tan motivado e identificado se puede sentir con respecto a los objetivos trazados por la compañía. El nivel que se tenga va a determinar su desenvolvimiento, su accionar y definitivamente, su compromiso para trabajar en el cumplimiento de metas.

#### **2. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de tu trabajo (que no pertenezcan al rubro hotelero)?**

Reconocen la importancia que doy al valor del SERVICIO, la CALIDAD de atención al personal, que ayudará a que se refleje en una mejor atención al Huésped. Valoran la importancia de trabajar en la construcción de una buena imagen institucional que definitivamente, se va a ver sostenida por un equipo que trabaja con una misma filosofía orientada a dar un servicio personalizado. La comunicación interna, es uno de los campos sobre el cual trabajamos en el área de Relaciones

Públicas, orientándonos a reforzar los valores, reforzar la información que debemos a una audiencia clave que son los colaboradores, sin su conocimiento y compromiso, difícil lograr las metas de servicio fijadas en nuestras métricas.

**3. ¿Cómo crees que es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores, a nivel de tu área y a nivel de todo el hotel?**

Considero que contamos con un excelente equipo humano, trabajador, comprometido con el servicio y con la calidad de atención. Siempre orientado a dar lo mejor de sí para que el huésped se sienta reconocido y especial durante su estadía. Este es un aspecto altamente valorado por la gerencia del hotel buscando tener, a lo largo del año, un reconocimiento especial a través de capacitaciones, distinciones o reconocimientos promovidos por la cadena, realización de eventos de integración y camaradería, celebrando de manera conjunto el avance de nuestra empresa.

**4. ¿En qué casos/fechas el hotel realiza compañías internas? ¿Cuál es la motivación del hotel?**

Tenemos las actividades vinculadas a efemérides nacionales o fechas especiales dentro del calendario regular, llámense, día de la madre, día del padre, día del trabajo, navidad del niño cena de fin de año. En cada una de ellas, buscamos celebrar con el trabajador porque somos integrantes de una gran familia.

Adicionalmente, tenemos celebraciones especiales marcadas por la Corporación como son la SEMANA DEL SERVICIO, un encuentro que dura 1 semana donde agradecemos a cada uno de los colaboradores por su compromiso y dedicación orientada al servicio del huésped. ¡Es una semana de diversión para dar GRACIAS! Nos inventamos una temática distinta cada año e involucramos a los colaboradores de manera lúdica, a pasar una semana especial con regalitos, juegos, y mensajes donde se revalora la amistad, el trabajo en equipo, la unión y colaboración.

También realizamos encuentros de responsabilidad social que ayudan a integrar a los colaboradores en causas de ayuda, ejemplo, la TELETON. Realizamos actividades internas para lograr la recaudación esperada como empresa. Así hemos organizado encuentros como: venta de tortas, rifas, tómbolas, todas contando con el apoyo de los colaboradores.

También hemos realizado campañas de información dentro de la empresa, para reforzar el conocimiento de la marca. Programa UN PASO ADELANTE, donde se enfocaba la información sobre lo que es la empresa y la importancia del servicio.

**5. ¿Cómo describirías el ambiente laboral durante estas fechas de campañas internas? ¿Qué sentimiento, a tu parecer, prevalece?**

Muy bueno. Se respira un ambiente de integración, de camaradería, de trabajo en equipo, de diversión, de unión, de compromiso.

**6. ¿Consideras qué el ambiente (laboral) influyen en tu desempeño de tu equipo? ¿Por qué?**

Es determinante. Los colaboradores saben que deben cumplir una función, pero lo importante es sentir que la hacen con cariño, con pasión, con identificación con su empresa. Sentirse parte de un equipo te ayuda a hacer sentir al colaborador que no está sólo, que siempre vas a ser valorado por tus fortalezas y que también recibirás la orientación para trabajar en tus áreas de oportunidad.

**7. ¿Qué tipo de actividades realizan en las campañas internas?**

Capacitación, juegos, retos entre los equipos, intercambio de roles, etc.

**8. ¿Cómo estas actividades impactan en tu equipo y como crees que este impacto repercute en su relación con los huéspedes?**

Es vital. Nosotros nos debemos a los huéspedes, a que se sientan identificados con el hotel, a que se sientan especiales, únicos. Los huéspedes cuando se alojan con nosotros, nos convertimos automáticamente en su casa en Lima. Y no podemos hacerlos sentir especiales, si ellos no se sienten especiales y motivados. Es una cadena.

**9. ¿Le han hecho algún tipo de seguimiento a tu equipo (encuesta, entrevista, focus group, buzón de sugerencias, etc.) al finalizar o durante estas campañas internas?**

Siempre conversamos con ellos. Pero es una buena sugerencia para aplicarlo de modo más formal.

**10. ¿Crees que estas campañas internas aportan al desarrollo de la empresa?  
¿Cómo?**

De todas maneras. Ayuda a tener un personal más comprometido, e identificado en el cumplimiento de metas. Lograr una mayor fidelización con la empresa, una mejora en el trabajo de cada equipo, una mejora en la comunicación entre áreas, que es vital para la cadena de servicio hotelera donde si un área falla, todos fallamos.

**11. En cuestión de compromiso laboral (puntualidad, predisposición, proactividad, cooperatividad, etc.) ¿Consideras que las campañas internas influyen positiva o negativamente en tu equipo? ¿Por qué?**

Positivamente. Esto es una realidad tangible que lo vas a vivir. No es teoría, es práctica puro. Lo vives, lo sientes. El reto es contagiar este sentir a todos los niveles.

**12. ¿Cómo crees que les gustaría a los trabajadores que sean estas campañas? ¿Habría que cambiar algo?**

Que sean constantes, que sientan que todos los jefes están comprometidos en ellas y que le dan el valor que tienen. No son actividades que los van a distraer de su rutina laboral, son actividades que saludamos, compartimos y celebramos con el equipo. Quizás sería ideal conversar con ellos para saber lo que les gustaría recibir en una próxima oportunidad, conocer más del *feedback* sería ideal.

## Anexo N° 5: Instrumento de recolección de datos

### Esquema Focus Group

**Parámetros:** La presente sesión de grupo busca obtener datos relevantes sobre el tema central de la investigación, por medio de una serie de preguntas semi estructuradas que cumplirán la función de guiar la entrevista y lograr la mayor recopilación de experiencias, perspectivas y data en general que el entrevistado pueda aportar.

**Palabras clave:** Marketing interno, compromiso, clima laboral, desempeño, producción, campañas internas, colaboradores, seguimiento, actividades, herramientas y estrategias.

**Fecha:**

<b>Integrantes:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Tiempo en la empresa:</b>

### Guía de Preguntas

1. ¿Cuál es su concepto del rubro hotelero? ¿Porqué?
2. ¿Cómo es el clima laboral y el compromiso de los trabajadores en el Crowne Plaza?
3. ¿Qué entienden por marketing interno en el Hotel Crowne Plaza y que piensan de estas campañas? ¿Qué creen que motiva al hotel para realizar estas campañas?
4. ¿Cómo describirían el ambiente laboral y el compromiso durante estas fechas? ¿Qué sentimiento consideran que prevalece?
5. ¿Consideran que el ambiente (laboral) influye en su desempeño?
6. Si ustedes organizaran las campañas internas y sus actividades ¿Cuál sería su recomendación?

**Observaciones:**

## Anexo N° 6: Permiso de parte del Hotel Crowne Plaza Lima

