



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

---

---

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**COLEGIO DE POSGRADO**

ÁREA ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

EFFECTO DEL ENDOMARKETING EN EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE LEALTAD Y  
COMPROMISO CON LOS CLIENTES INTERNOS: CASO DE  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS CINEMATOGRAFICOS

**PROYECTO TERMINAL**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**  
ANA GRISEL SANJUAN MERIDA

**DIRECTORA DE PROYECTO TERMINAL**  
MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HIDALGO, MÉXICO.

AGOSTO, 2020.



OF. ICEA/MA/034/2020  
 Asunto: Examen de Grado

**M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**  
 DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
 PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado “Efecto del endomarketing en el comportamiento organizacional como estrategia de lealtad y compromiso con los clientes internos: caso de una empresa de servicios cinematográficos”, realizado por la sustentante L.E.M. Ana Grisel Sanjuan Merida, con número de cuenta 263501, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
 “AMOR, ORDEN Y PROGRESO”  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 30 de junio de 2020

El comité

  
 Mtra. Adriana Luz Maria Montiel Ávila  
 PRESIDENTE

  
 Mtro. Ciro Bernardo Samperio Le vinsón  
 SECRETARIO

  
 Mtra. María Dolores Martínez García  
 VOCAL

  
 Dra. Karina Valencia Sandoval  
 SUPLENTE



Vo. Bo.   
 Dr. Jesus Ibarra Zamudio  
 DIRECTOR



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlaxiaca,  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160  
 Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101  
 icea@uaeh.edu.mx

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios Todopoderoso por permanecer siempre fiel en cada uno de mis sueños y metas. Padre Celestial, inicié este camino contigo y por ti es que lo he concluido.

A una de las mujeres más increíbles que he conocido y quien me ha guiado, aconsejado y brindado más que su conocimiento, dándome el privilegio de considerarla, al día de hoy, una amiga, a mi querida Directora de Proyecto Terminal y Coordinadora de la Maestría, Mtra. María Dolores Martínez García. Gracias por cada lección de vida.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, mi Alma Máter, en la que me he formado profesionalmente. ¡Orgullosamente Garza!

Al CONACyT por creer en los investigadores y estudiantes de la Maestría en Administración y respaldar mis sueños.

Al apreciable Dr. Jesús Ibarra Zamudio, Director del ICEA, por su apoyo en cada una de las actividades y metas de la Maestría en Administración.

A cada uno de mis maestros y maestras, quienes fueron excepcionales y me dejaron grandes enseñanzas. Gracias por su pasión y profesionalismo.

A mis amados amigos de la maestría: Verónica Hernández (Verito), Abigail Valle (Abita), Salvador Guerrero (Chavita), Leislíe Manjarrez (Les), Horacio Sánchez (Conta) y Jovany Hernández (Chow). Cada clase fue maravillosa con ustedes, llena de alegría y de risas. ¡De lo mejor en la maestría! Los adoro, Club de los 7.

A la L.E.M. Hilda D. Pérez R. por su apoyo en la elaboración de este proyecto al darme apertura en la empresa que dignamente representa.

A cada uno de mis Sinodales, por aconsejarme, guiarme con sus exactas observaciones y por permitirme adquirir sus conocimientos.

## DEDICATORIAS

A Maximiliano, quien es mi “Imán de bendiciones”. No hay sueño que no puedas cumplir, siempre que se lo entregues a Dios. Iniciamos juntos, tú desde el vientre, y cada momento fue hermoso. Me haces querer ser mejor cada día para inspirarte porque tú me inspiras.  
¡Te amo!

A mi preciosa madre Magdalena, pues contigo ha sido posible. Siempre estás y me motivas dándome el mejor ejemplo: amor y perseverancia. Mami, te dedico este trabajo con mucho cariño. ¡Lo logramos!

A mi bella hermana Janis, porque eres más que mi cómplice, eres mi segunda mamá, dándome tanto amor y estando cada momento a mi lado. Jamás me sueltas.  
¡Esto es gracias a ti, por tu apoyo en todos los sentidos!

A Jorge, ya que me apoyaste en cada momento que tuviste oportunidad, además de ser un ejemplo de superación profesional.

A Josué y Jaziel, sobrinos maravillosos que me han tendido más que una mano, su corazón para lograr mis sueños. Hermosos, los sueños se cumplen y tienen un camino fenomenal por recorrer. ¡Así como ustedes estuvieron, yo estaré para apoyarlos!

A Joel Ramírez y Heidi Cerón, pues me han enseñado tanto en la vida y lo siguen haciendo. ¡Esto fue por inspiración de ustedes!

<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA .....</b>	<b>12</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Justificación .....	14
1.3 Preguntas de investigación .....	16
1.4 Objetivos .....	16
1.4.1 Objetivo general .....	16
1.4.2 Objetivos específicos .....	17
1.5 Hipótesis .....	17
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Estudios previos .....	21
2.2 Endomarketing .....	23
2.3 Capital humano .....	27
2.4 Comportamiento organizacional.....	29
2.5 Compromiso y lealtad del cliente interno .....	30
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>32</b>
3.1 Antecedentes.....	33
3.2 Filosofía organizacional .....	34
3.2.1 Misión .....	34
3.2.2 Visión.....	34
3.2.3 Valores.....	34
3.3 Estructura y situación actual.....	35

<b>CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL CASO</b> .....	<b>39</b>
4.1 Diseño de la investigación.....	40
4.2 Muestra.....	40
4.3 Instrumentos .....	40
4.3.1 Orientación al mercado interno.....	41
4.3.1.1 <i>Fiabilidad</i> .....	42
4.3.2 Grado de lealtad y compromiso .....	43
4.3.2.1 <i>Fiabilidad</i> .....	44
4.4 Procedimiento .....	45
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
5.1 Orientación al mercado interno.....	48
5.1.1 Frecuencia de variables sociodemográficas.....	49
5.1.2 Frecuencia de variables laborales .....	51
5.1.3 Tablas de frecuencia de fases .....	52
5.1.3.1 <i>Fase 1. Generación de información sobre el mercado interno</i> .....	52
5.1.3.2 <i>Fase 2. Diseminación de la información interna</i> .....	53
5.1.3.3 <i>Fase 3. Respuesta a la información interna</i> .....	54
5.1.4 Calificación .....	54
5.2 Grado de lealtad y compromiso.....	56
5.2.1 Frecuencia de variables sociodemográficas.....	56
5.2.2 Frecuencia de variables laborales .....	59
5.2.3 Tablas de frecuencia de ítems.....	61
5.2.4 Tablas cruzadas con base en el puesto .....	71
5.2.5 Correlación Spearman.....	74
5.2.6 Calificación .....	76
Conclusiones.....	79
Recomendaciones .....	83
Referencia bibliográfica .....	85
Anexos.....	90
Anexo 1. Instrumento de Orientación al mercado interno .....	90
Anexo 2. Instrumento de Grado de lealtad y compromiso .....	91

**ENCE.** Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

**INEGI.** Instituto de Estadística y Geografía.

**OMI.** Orientación al Mercado Interno.

**RAE.** Real Academia de la Lengua Española.

**SPSS.** Statistical Package for the Social Sciences.

**UDAFF.** Universidad de Ayacucho Federico Froebel, Lima Perú.

Figura 1. Capítulos de investigación.....	10
Figura 2. Capítulo I. Metodología.....	12
<i>Figura 3. Causas del abandono laboral. ....</i>	<i>13</i>
Figura 4. Matriz de congruencia de la investigación. ....	18
Figura 5. Capítulo II. Marco Teórico. ....	20
Figura 6. Componentes clave del Marketing holístico. ....	24
Figura 7. Descripción de los componentes clave del Marketing holístico. ....	24
Figura 8. Enfoques de aplicación del marketing interno.....	25
Figura 9. Principales eventos de la historia del "capital".....	27
Figura 10. Hitos de la investigación sobre el capital humano.....	28
Figura 11. Capítulo III. Marco Contextual. ....	32
Figura 12. Estructura orgánica del complejo Cinemex objeto de este estudio. ....	36
Figura 13. Capítulo IV. Desarrollo del caso.....	39
Figura 14. Puntuaciones de confiabilidad.....	42
Figura 15. Fases del proceso de investigación con enfoque cuantitativo utilizadas.....	45
Figura 16. Descripción de fases del proceso de investigación con enfoque cuantitativo utilizadas. ....	45
Figura 17. Capítulo V. Resultados. ....	47
Figura 18. Endomarketing: creación de lealtad emocional y afectiva. ....	79
Figura 19. Factores clave desarrollados en los colaboradores por el endomarketing. ....	81



Tabla 1. Análisis de fiabilidad del instrumento aplicado a directivos. ....	43
Tabla 2. Análisis de fiabilidad del instrumento aplicado a operativos.....	44
Tabla 3. Fase 1. Generación de información sobre el mercado interno. ....	52
Tabla 4. Fase 2. Diseminación de la información interna.....	53
Tabla 5. Fase 3. Respuesta a la información interna. ....	54
Tabla 6. Puntajes totales del Grado de orientación al mercado interno. ....	55
Tabla 7. Puntaje individual del Grado de orientación al mercado interno.....	55
Tabla 8. Puesto de trabajo y edad. ....	72
Tabla 9. Puesto de trabajo y estado civil. ....	72
Tabla 10. Puesto de trabajo y actividad adicional. ....	73
Tabla 11. Puesto de trabajo y antigüedad en la empresa. ....	73
Tabla 12. Matriz de correlación de Spearman. ....	74

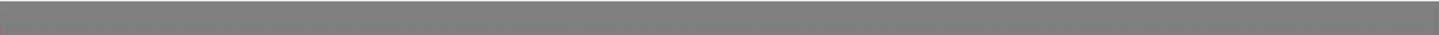


Gráfico 1. Porcentaje de edad. ....	49
Gráfico 2. Porcentaje de género. ....	49
Gráfico 3. Porcentaje de escolaridad. ....	50
Gráfico 4. Porcentaje de estado civil, vivienda y dependientes. ....	50
Gráfico 5. Porcentaje de actividad adicional y turno. ....	51
Gráfico 6. Porcentaje de antigüedad. ....	51
Gráfico 7. Porcentaje de edad. ....	56
Gráfico 8. Porcentaje de género. ....	57
Gráfico 9. Porcentaje de escolaridad. ....	57
Gráfico 10. Porcentaje de carrera. ....	58
Gráfico 11. Porcentaje de estado civil, vivienda y dependientes. ....	58
Gráfico 12. Porcentaje de actividad adicional, puesto y turno. ....	59
Gráfico 13. Porcentaje de área. ....	59
Gráfico 14. Porcentaje de antigüedad en la empresa. ....	60
Gráfico 15. Porcentaje de antigüedad en el puesto. ....	60
Gráfico 16. Ítem 1. ....	61
Gráfico 17. Ítem 2. ....	61
Gráfico 18. Ítem 3. ....	62
Gráfico 19. Ítem 4. ....	62
Gráfico 20. Ítem 5. ....	63
Gráfico 21. Ítem 6. ....	63
Gráfico 22. Ítem 7. ....	64
Gráfico 23. Ítem 8. ....	64

Gráfico 24. Ítem 9.....	65
Gráfico 25. Ítem 10.....	65
Gráfico 26. Ítem 11.....	66
Gráfico 27. Ítem 12.....	66
Gráfico 28. Ítem 13.....	67
Gráfico 29. Ítem 14.....	67
Gráfico 30. Ítem 15.....	68
Gráfico 31. Ítem 16.....	68
Gráfico 32. Ítem 17.....	69
Gráfico 33. Ítem 18.....	69
Gráfico 34. Ítem 19.....	70
Gráfico 35. Ítem 20.....	70
Gráfico 36. Ítem 21.....	71
Gráfico 37. Puntajes del grado de lealtad y compromiso del cliente interno.....	76

## **RESUMEN**

El comportamiento organizacional está inmerso en el cambio constante, en el que influyen diferentes aspectos como la satisfacción laboral, desempeño de la productividad e identidad corporativa. Dichos elementos, al ser optimizados con la implementación de un plan de marketing interno, generarán una mayor rentabilidad en la empresa.

Si bien, el endomarketing puede impactar positivamente en el comportamiento organizacional de una empresa, valdría la pena identificar el efecto que se tiene en la fuerza laboral de la organización, es decir, identificar en qué grado es percibido su impacto.

Con base a un estudio de caso, no experimental, con un enfoque cuantitativo, la puesta en marcha de un adecuado plan de endomarketing, alineado a los objetivos y políticas de la empresa, busca mostrar su efecto en el comportamiento organizacional, específicamente en el grado de lealtad y compromiso del equipo de trabajo.

Se entiende entonces que el endomarketing es una estrategia que podría impactar de manera positiva en la empresa, al mejorar el comportamiento organizacional.

## **ABSTRACT**

Organizational behavior is immersed in constant change, which is influenced by different aspects such as job satisfaction, productivity performance and corporate identity. These elements, when optimized with the implementation of an internal marketing plan, will generate greater profitability in the company.

While endomarketing can positively impact a company's organizational behavior, it would be worthwhile to identify the effect it has on the organization's workforce, that is, to identify the degree to which its impact is perceived.

Based on a case study, not experimental, with a quantitative approach, the implementation of an appropriate endomarketing plan, aligned with the objectives and policies of the company, seeks to show its effect on organizational behavior, specifically on the degree of loyalty and commitment of the task team.

It is then understood that endomarketing is a strategy that could positively impact the company by improving organizational behavior.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente existe un incorrecto manejo de las estrategias, de comunicación y motivación interna, que se aplican en las diferentes áreas de una empresa, lo que ocasiona un deficiente desempeño por parte de los empleados. De acuerdo con Hernández, Hernández y Mendieta (2013), la comunicación tiende a ser nula y por ello el cliente interno no logra expresarse de manera libre, menguando su iniciativa y creatividad.

Ahora bien, también existe un interés, por parte de los altos mandos, para generar un comportamiento organizacional agradable, en el que los empleados puedan sentirse identificados con los valores y objetivos de la empresa; es decir, la aplicación del endomarketing; ya que de ellos depende el éxito o el fracaso de sus metas (Fuentes, 2008).

Prats (2013), menciona que si la empresa u organización comprende que su primer cliente es su propio empleado y que la comunicación que desarrolle con éste es de vital importancia, entonces dará un gran paso hacia la concreción de obtener resultados óptimos; dando lugar a un proceso de trabajo donde se logren las ideas, objetivos y políticas establecidas.

En el proceso de la gestión empresarial, el cliente interno resulta una de las áreas más difíciles de medición en cuanto a la eficacia en la administración (Fuentes, 2008), evidentemente lo más importante para la empresa es el impacto que todos los esfuerzos de endomarketing puedan incidir en su rentabilidad.

De acuerdo con Bohnenberger (2009), el endomarketing tiene una asociación positiva con el compromiso organizacional y los dos tienen influencia positiva en la performance organizacional, lo que expresa la importancia del proceso de marketing interno en las organizaciones.

La presente investigación está conformada por cinco capítulos, los cuales se muestran en la figura 1, así mismo se incluyen cuatro apartados más: conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

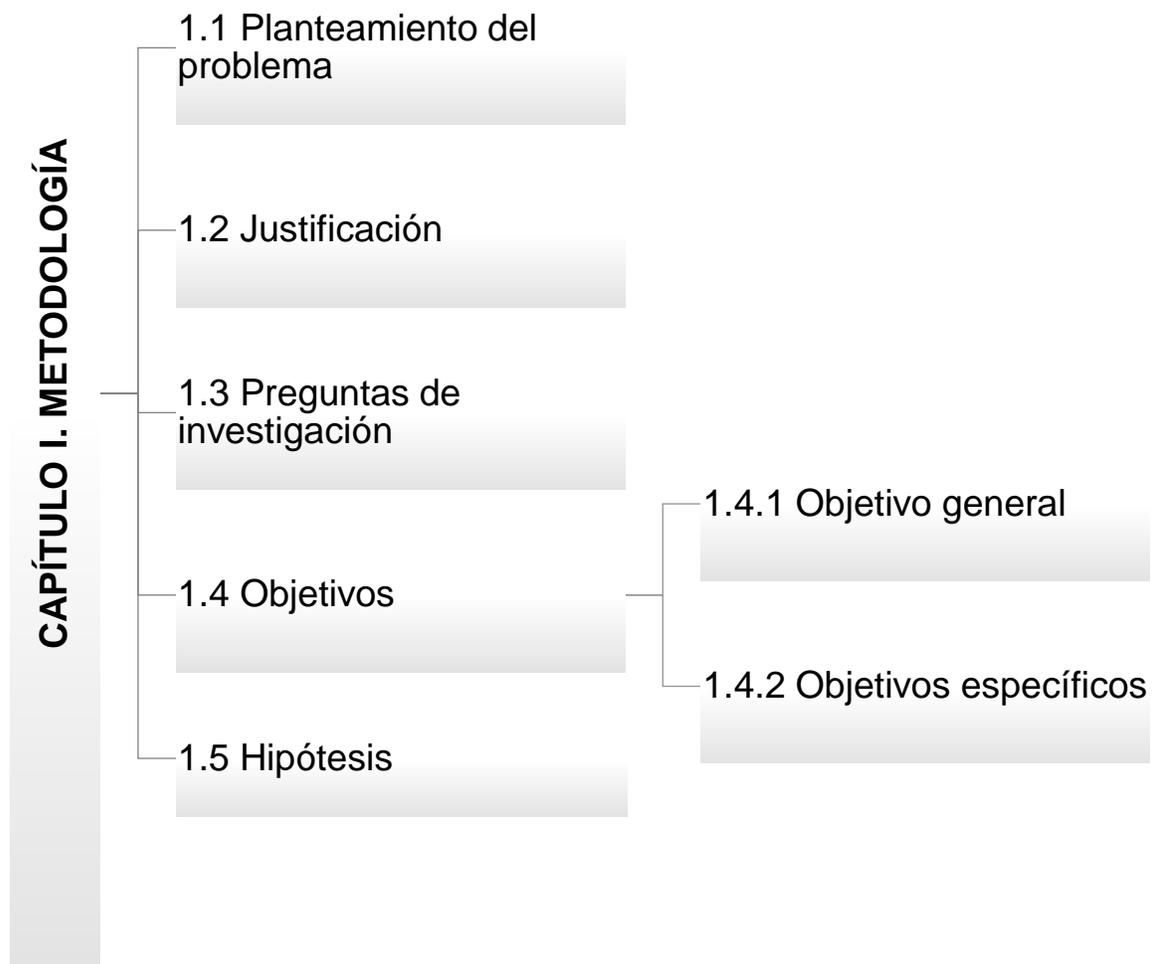


*Figura 1.* Capítulos de investigación.  
Fuente: elaboración propia, 2019.

# **METODOLOGÍA**

## CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

El presente capítulo lo conforman cinco puntos (*ver figura 2*).



*Figura 2.* Capítulo I. Metodología.  
Fuente: elaboración propia, 2019.

## 1.1 Planteamiento del problema

Zegarra (2014) afirma que las empresas, para poder competir diferenciándose por servicio al cliente, han de prestar atención a las necesidades de sus empleados y desarrollar la Orientación al Mercado Interno (OMI).

Hoy en día ya no es suficiente el producto que recibe el cliente, sino el trato que se le da. La mayoría de las empresas reconocen la importancia que tienen sus recursos humanos a la hora de crear satisfacción en sus clientes y ventajas competitivas, por eso buscan continuamente la forma de motivarlos y retenerlos; derivado de ello es que la implementación de un plan de marketing interno es una excelente opción.

En entrevista con la gerente del complejo en donde se llevó a cabo la presente investigación, una de las mayores áreas de oportunidad a las que se enfrentan las empresas de servicios, específicamente las de exhibición cinematográfica, es el abandono del trabajo, presumiblemente debido a la falta de compromiso del cliente interno hacia la empresa.

La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENCE), realizada por el Instituto de Estadística y Geografía (INEGI) en 2019, reveló que el abandono laboral aumentó el 12% respecto al año 2018, siendo cuatro las principales causas (ver figura 3).



Figura 3. Causas del abandono laboral.

Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2020).

## **1.2 Justificación**

Esta justificación aborda cinco áreas de importancia, de acuerdo con Tamayo (2016):

### **Conveniencia**

La presente investigación será útil para la empresa, ya que le permitirá conocer el efecto que un plan de endomarketing tiene, al volcar la mirada en la orientación al mercado interno con el propósito de mejorar el comportamiento organizacional a través del compromiso y lealtad de su personal.

### **Relevancia social**

Será posible conocer la percepción que se tiene del cliente interno, específicamente su grado de compromiso y lealtad, además que se observará la importancia de virar los esfuerzos de marketing hacia la parte interna de la empresa, es decir, estar en contacto con el personal en búsqueda de mantenerle motivado y, por ende, generar una ventaja competitiva.

Las presiones competitivas sobre las compañías van en aumento, y los administradores hábiles buscan fortalecer la eficacia operacional de sus firmas y una ventaja competitiva. La eficacia en el despliegue por parte de la administración de los recursos tecnológicos de sus firmas y sus iniciativas estratégicas dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral (Dailey, 2012).

De acuerdo con Dailey (2012), la búsqueda de una ventaja competitiva está orientada en la motivación de su fuerza laboral, ya no basta con un incentivo monetario, sino que hoy en día son necesarios otro tipo de estímulos que sean más que un “gasto” para la empresa.

## **Implicaciones prácticas**

Como lo expresa Porter (2011), los gerentes son responsables de apoyar la eficacia operativa o la optimización de producción y proveer bienes y servicios, no son ellos quienes producen directamente, pero son quienes tienen la obligación de generar un ambiente laboral adecuado para el sano desarrollo del comportamiento organizacional.

Normalmente las empresas no cuentan con un plan de marketing interno, por lo que esta investigación brindará un panorama acerca del efecto que se produce, en el personal, al aplicar el endomarketing y al tener una orientación al mercado interno.

## **Valor teórico**

Actualmente hemos escuchado acerca del marketing como una herramienta para lograr posicionar una marca o producto, dando por entendido la mejora de indicadores.

Si bien, el marketing puede impactar positivamente en los indicadores de una empresa al lograr la satisfacción del cliente externo, ¿por qué no volcar dichos esfuerzos a satisfacer a los clientes internos?

Entendemos entonces que el marketing interno, de acuerdo con Ramírez, Ortiz, Chávez & Arroyo (2016), es una estrategia que puede tener efectos importantes en los indicadores de la empresa, pues la tasa de abandono de personal puede disminuir al momento en que el equipo de trabajo percibe que la empresa le genera confianza, lo que reduciría costos de contratación y capacitación, que, a largo plazo, sería una ventaja competitiva pues se retendría al talento humano.

## **Argumentación académica**

Esta investigación permitirá:

- La identificación de problemas organizacionales que impacten en la rentabilidad de la empresa.
- La generación y puesta en marcha de estrategias orientadas a la solución de problemas, al promover y gestionar los cambios pertinentes y orientados a los objetivos organizacionales.
- Considerar los aspectos actuales del entorno global.
- El acercamiento y asesoría de los equipos interdisciplinarios del programa educativo de posgrado en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- El desarrollo de ideas innovadoras que posibiliten a la empresa, del estudio de caso, tener un valor agregado y ampliar su ventaja competitiva.

### **1.3 Preguntas de investigación**

Dicha investigación generó tres preguntas, las cuales se presentan a continuación:

- ¿Cuál es el nivel de orientación al mercado interno en los gerentes?
- ¿Cuál es el grado de lealtad y compromiso del cliente interno?
- ¿Qué relación existe entre la lealtad del cliente interno y su deseo por permanecer en la empresa?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Identificar el efecto del endomarketing en el comportamiento organizacional a través de la orientación al mercado interno para elevar el grado de lealtad y compromiso de los clientes internos.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de orientación al mercado interno en los gerentes.
- Reconocer el grado de lealtad y compromiso de los clientes internos.
- Describir la relación existente entre la lealtad del cliente interno y su deseo por permanecer en la empresa.

#### **1.5 Hipótesis**

- H1. El nivel de orientación al mercado interno que predomina en los gerentes es alto.
- H2. Los esfuerzos de endomarketing que actualmente se llevan a cabo en la empresa han dado como resultado un elevado grado de lealtad y compromiso de los clientes internos.
- H3. En tanto el cliente interno tenga lealtad por la empresa, su deseo por permanecer en esta aumentará.

Para una mayor apreciación de la investigación, en la siguiente figura (*ver figura 4*) se muestra la matriz de congruencia.

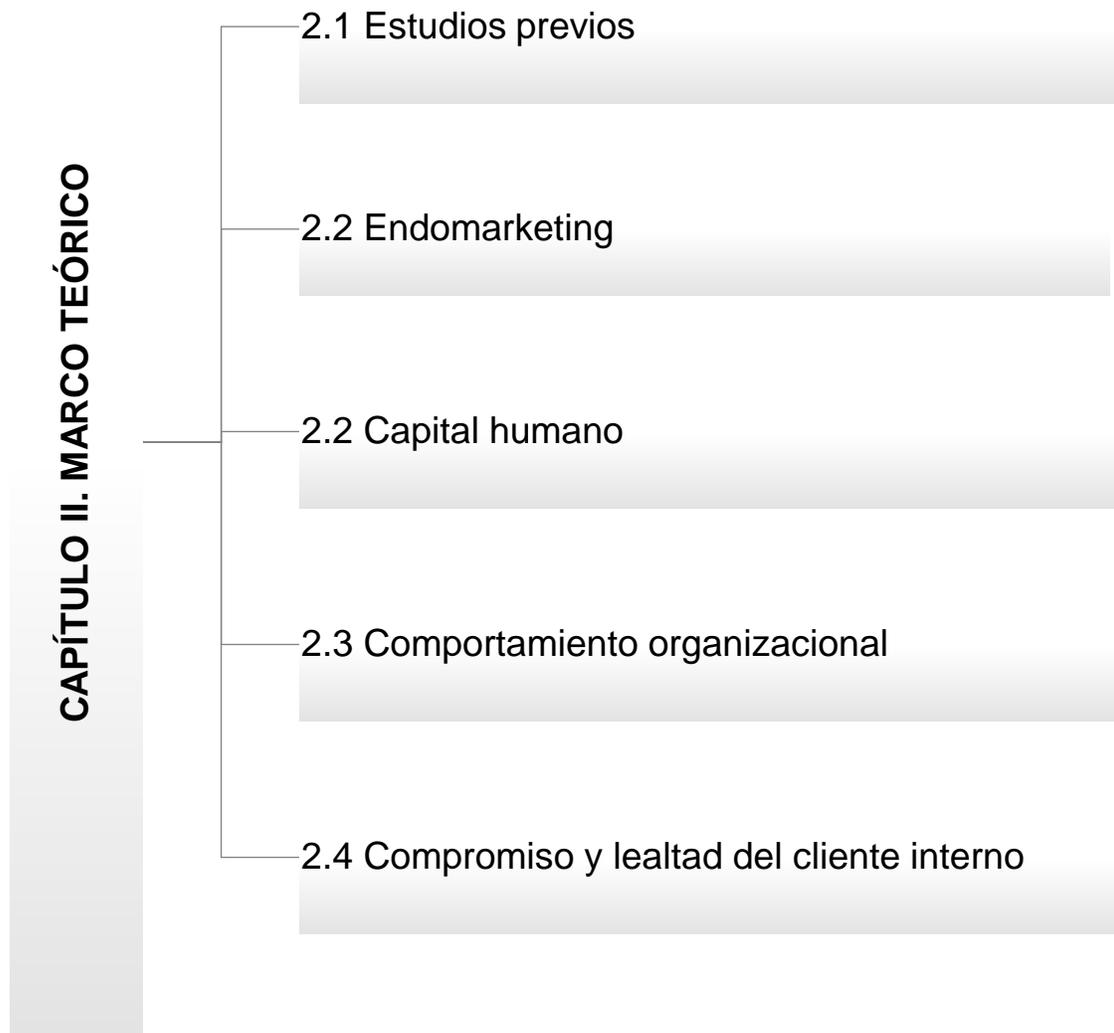
<b>TÍTULO</b>	<b>EFFECTO DEL ENDOMARKETING EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE LEALTAD Y COMPROMISO CON LOS CLIENTES INTERNOS: CASO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS CINEMATOGRAFICOS</b>		
<i>Problemática</i>	Una de las mayores áreas de oportunidad a las que se enfrentan las empresas de servicios, específicamente las de exhibición cinematográfica, es el abandono del trabajo, presumiblemente debido a la falta de compromiso del cliente interno hacia la empresa (Hernández, 2018).		
<i>Objetivo general</i>	<i>Identificar el efecto del endomarketing en el comportamiento organizacional a través de la orientación al mercado interno para elevar el grado de lealtad y compromiso de los clientes internos.</i>		
Objetivos específicos	Determinar el nivel de orientación al mercado interno en los gerentes.	Reconocer el grado de lealtad y compromiso de los clientes internos.	Describir la relación existente entre la lealtad del cliente interno y su deseo por permanecer en la empresa.
Hipótesis	<b>H1.</b> El nivel de orientación al mercado interno que predomina en los gerentes es alto.	<b>H2.</b> Los esfuerzos de endomarketing que actualmente se llevan a cabo en la empresa han dado como resultado un elevado grado de lealtad y compromiso de los clientes internos.	<b>H3.</b> En tanto el cliente interno tenga lealtad por la empresa, su deseo por permanecer en esta aumentará.
Preguntas de investigación	¿Cuál es el nivel de orientación al mercado interno en los gerentes?	¿Cuál es el grado de lealtad y compromiso del cliente interno?	¿Qué relación existe entre la lealtad del cliente interno y su deseo por permanecer en la empresa?

Figura 4. Matriz de congruencia de la investigación.  
Fuente: elaboración propia, 2019.

**MARCO  
TEÓRICO**

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo está conformado por cinco puntos (*ver figura 5*).



*Figura 5.* Capítulo II. Marco Teórico.  
Fuente: elaboración propia, 2019.

## 2.1 Estudios previos

En 2016, Jeri y Dextre, aplicaron un diseño de investigación cualitativo y factible al poner en marcha un plan de marketing interno en la UDAFF (Universidad de Ayacucho Federico Froebel, Lima Perú), debido a que determinaron que el personal docente, administrativo y directivo, no conocían si el clima organizacional de dicha universidad era óptimo, aceptable, regular o deficiente. El objetivo de la investigación fue incrementar a un 70% el clima laboral de la universidad.

Los resultados fueron posible al hacer uso de dos encuestas y dos *focus group*<sup>1</sup>, como complemento para corroborar la problemática, sus causas, efectos y posibles soluciones al llevar a cabo un plan de marketing interno enfocado a las necesidades detectadas.

La conclusión del estudio fue que, al implementar un plan de marketing interno, es posible mejorar y reorientar los objetivos internos de la organización, se reforzó la identidad de los colaboradores con la organización al considerarlos, por altos mandos, como miembros valiosos del equipo de trabajo.

En otra investigación, realizada por Bohnenberger (2005) en cinco empresas de Brasil, se halló que el proceso de marketing interno tiene gran influencia en el compromiso organizacional de sus empleados.

A través de un estudio empírico que relacionó ambos componentes, se desarrolló dicha investigación en dos fases:

1. Averiguación en literatura
2. Construcción de un modelo de marketing interno

Ambos analizados por métodos cuantitativos y cualitativos.

---

<sup>1</sup> Reuniones de grupos pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales (Hernández, Fernández-Collado y Lucio, 2006).

Los resultados obtenidos fueron que las empresas con menos de un año que llevan a la práctica un plan de marketing interno, a medida que el tiempo transcurre, los empleados presentan un grado mayor de compromiso. Dicho patrón es aplicable en empresas con más de cinco años establecidas.

Como conclusión de dicha investigación, el plan de marketing interno debe ser alienado a las políticas y objetivos de la empresa en que se aplicará, ya que hay diversos factores que intervienen, y un plan de marketing interno no puede replicarse de empresa a empresa.

En 2016, Tamayo realizó una investigación en 681 empresas exportadoras de calzado de la ciudad de León Guanajuato, en la que consideró al abandono de trabajo como uno de los indicadores que afecta la rentabilidad de la empresa, por lo que desarrolló un plan en el que se pudo medir la satisfacción e importancia que los trabajadores conceden a los aspectos del trabajo.

Aplicó el método probabilístico a 8,673 trabajadores y los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

- Relación lineal apreciable a la inversa entre las variables de abandonar el trabajo y la satisfacción laboral. Es decir, que entre mayor sea la satisfacción laboral de los empleados, el abandono de trabajo será menor y viceversa.

En conclusión, a dicha investigación, la aplicación de un plan de marketing interno permitirá, incluso, identificar claves que ayuden en la detección temprana de la intención de abandonar la empresa.

En la ciudad de Medellín, Colombia, se realizó una propuesta de un modelo de marketing interno dirigido al restaurante Burger King (Camelo, Vallejo y Gómez, 2015), mediante una investigación con enfoque cuali-cuantitativo.

El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario desarrollado por los investigadores, en el que se midieron diversas variables:

- Propósito
- Estructura
- Relaciones
- Liderazgo
- Recompensas
- Mecanismos de apoyo
- Actitud frente al cambio

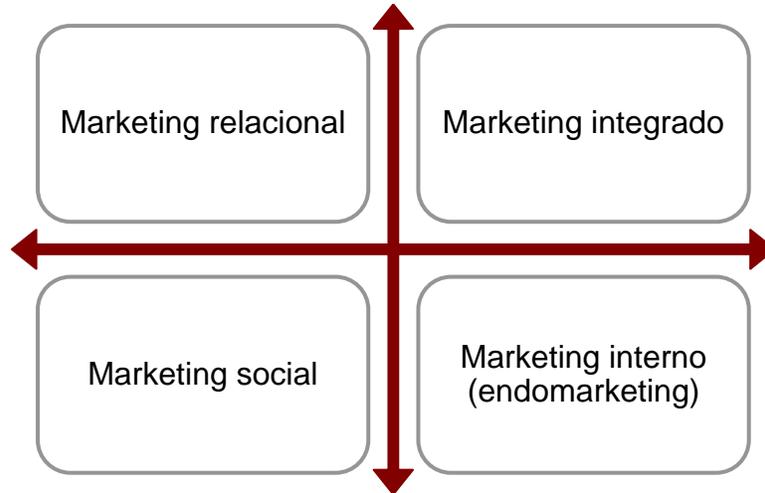
Los resultados de la investigación permitieron aumentar las posibilidades de que el personal de mandos altos cumpla con el objetivo interno de lograr la eficacia organizacional, y en el personal operativo, se logró mejorar su desempeño, la calidad y calidez en el servicio, además de motivarlos en el alcance de sus objetivos.

De acuerdo con los cuatro estudios antes presentados, es posible determinar que la puesta en marcha de un plan de marketing interno debe ser, ante todo, apegado a las políticas y objetivos de la empresa. Además, dicho plan tiene gran peso en el comportamiento organizacional, ya que ayuda en la identidad que cada trabajador tiene con la empresa, haciendo que su desempeño sea más ameno y, por ende, contribuya, como ventaja competitiva, de manera efectiva en los indicadores de la empresa, logrando un impacto positivo en la rentabilidad.

## **2.2 Endomarketing**

El endomarketing es uno de los cuatro del marketing holístico. De acuerdo con Provezano (2019), el marketing holístico es una estrategia que considera cada área que conforma a la empresa, con el objetivo de que actúen en conjunto para generar un impacto positivo en la mente del consumidor, lo que dará como resultado el posicionamiento y, por ende, utilidades.

El marketing holístico está conformado por cuatro componentes clave (ver figura 6 y 7), los cuales buscan estar en equilibrio para lograr el propósito que se tienen en común.



*Figura 6.* Componentes clave del Marketing holístico.  
Fuente: elaboración propia con base en Provezano (2019).



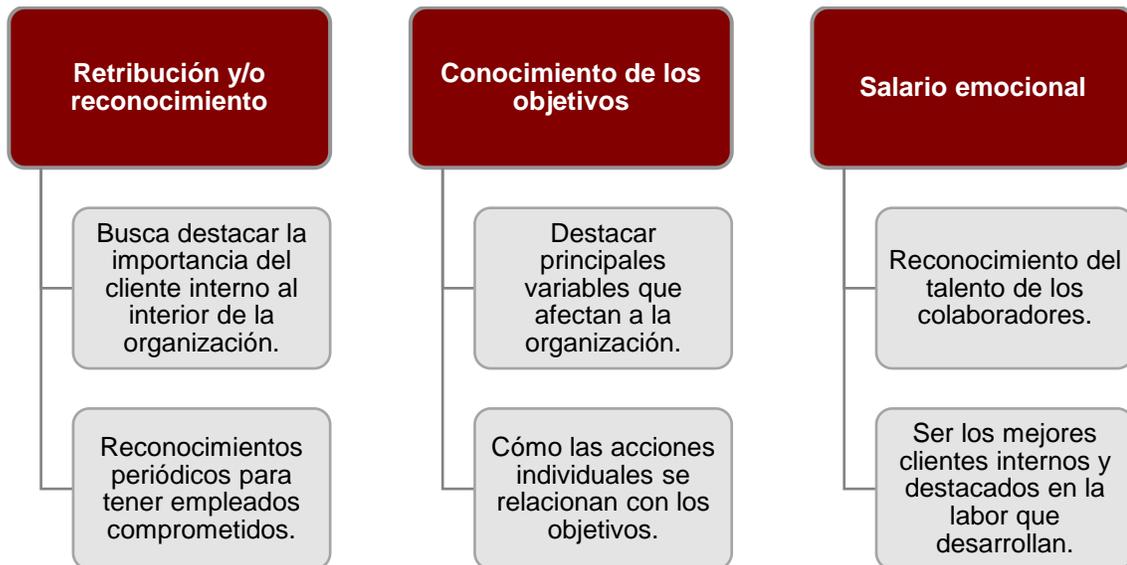
*Figura 7.* Descripción de los componentes clave del Marketing holístico.  
Fuente: elaboración propia con base en Ramírez et al. (2016).

Cada uno de los colaboradores de la organización recibe el nombre de cliente interno, por lo que la estrategia a implementar para mejorar el comportamiento organizacional es el endomarketing, el cual es el esfuerzo de mercadeo realizado en las empresas para promover entre las personas de la organización un sistema de valores que estimula la acción de servir al cliente (Camelo et al., 2015).

Herrera (2018), proporciona una definición de los principales elementos del endomarketing:

- Cliente
  - Empleado
- Producto
  - Empresa
  - Marca
  - Iniciativas
  - Productos de RRHH
- Técnica de venta
  - Endomarketing
- Fuerza de venta
  - Líderes
  - Recursos Humanos
- Objetivo final
  - Fidelización

El endomarketing es aplicado a través de tres enfoques (*ver figura 8*).



*Figura 8.* Enfoques de aplicación del marketing interno.

Fuente: Elaboración propia con base en Camelo, Vallejo & Gómez (2015).

De acuerdo con Vázquez, Placer y Gutiérrez (2000), el endomarketing toma en consideración al cliente interno como parte de un mercado que requiere ser segmentado y analizado para ofrecer un servicio ideal, en el que su respuesta sea la lealtad y compromiso, reflejado en el trato que se le dé al cliente externo, consiguiendo empatar los objetivos de la organización con los objetivos personales.

Los altos mandos en las organizaciones son los responsables de permitir que se lleve a cabo un plan de endomarketing integral, es decir, que esté alineado a las políticas y objetivos de la organización, sin perder de vista la esencia del cliente interno. Gounaris (2006) propone un modelo para determinar la orientación que los directivos tienen hacia el mercado interno de las organizaciones, el cual engloba en tres principales fases:

1. Generación de información sobre el mercado interno
2. Diseminación de la información interna
3. Respuesta a la información interna

Actualmente las organizaciones se están esforzando por lograr un impacto positivo en el comportamiento organizacional a través de la creación y puesta en marcha de estrategias, como los planes de endomarketing, con la intención de que el cliente interno pueda sentirse identificado con la empresa y, por ende, pueda brindar un servicio de calidad a los clientes externos, ya que, si bien aumentar las ventas es una de las metas principales en las empresas, sin los clientes internos no puede ser posible.

López et al. (2018), considera que las estrategias adecuadas para lograr los objetivos organizacionales le permitirán, a la empresa, contar con una ventaja competitiva para poder tener presencia en el mercado tanto local como internacional.

## 2.3 Capital humano

Friedman, Hatch y Walker (2000), establecen que, para valorar a su personal, las empresas deben superar la idea de recursos humanos y pasar al concepto de capital humano, ya que las personas no deben ser consideradas como recursos sino como parte del capital de una empresa.

Así mismo, los autores muestran como durante los tres últimos siglos la idea de capital ha pasado del campo individual a lo corporativo, al campo nacional (ver figura 9).

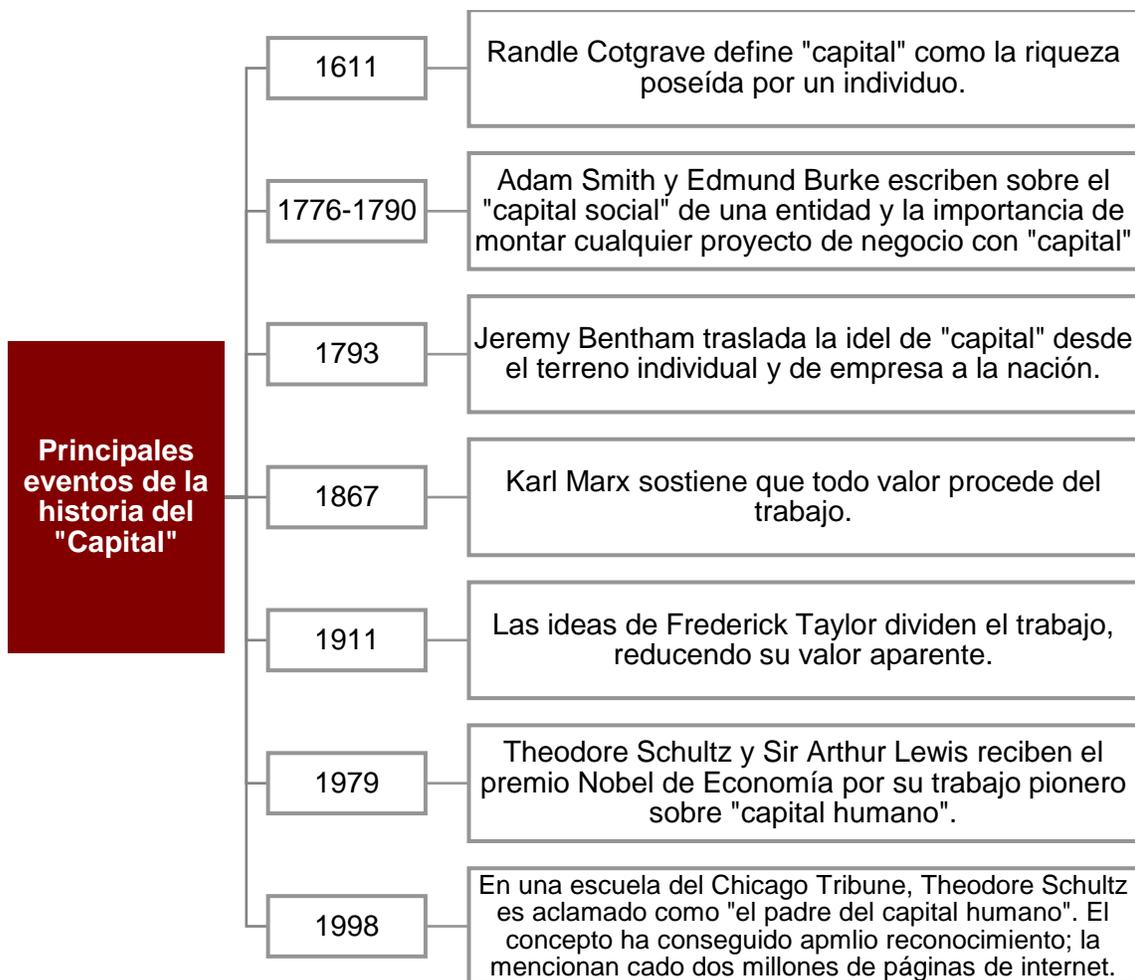


Figura 9. Principales eventos de la historia del "capital".

Fuente: Elaboración propia con información de Friedman, Hatch y Walker (2000).

Si bien los trabajadores son considerados como el capital humano más que como solo un recurso, ¿qué relación tienen con los resultados empresariales?

Varios investigadores, desde años anteriores, han encontrado correlaciones entre las inversiones en capital humano y los resultados de la empresa (*ver figura 10*).

<b>Hitos de la investigación sobre el capital humano</b>	
Cascio (1995)	Demostró los negativos efectos de las reducciones drásticas de plantilla.
Huselid (1995)	Encontró menor rotación de personal, mayores ventas por empleados y mayor precio de la acción/valor en balances en empresas con programas de desarrollo y motivación de personal.
Bilmes (1996)	Identificó una alta correlación entre el aumento de la remuneración a los accionistas y la inversión en programas de personal, tanto tradicionales como para emprendedores internos.
Welbourne y Andrews (1996)	Mostraron un mejor comportamiento tras su salida a bolsa, de las empresas que invertían en capital humano.
Families and Work Institute (1998)	Explicó relaciones entre la satisfacción laboral y los resultados empresariales, por un lado, y las políticas de apoyo al empleado, como la flexibilidad, la ayuda a la familia y otros factores.

*Figura 10.* Hitos de la investigación sobre el capital humano.

Fuente: Elaboración propia con información de Fiedman, Hatch y Walker (2000).

Los esfuerzos por valorar el capital humano deben nacer desde el interior de la empresa, ya que, si se trata de forzar dicha actividad, estará condenada al fracaso.

Suárez (2019), afirma que aquellas organizaciones que desean moverse en ambientes altamente competitivos deben contar con recursos humanos que tengan conocimientos, sean competentes, habilidosos y experimentados para poder competir en el mercado. Por lo tanto, dichas organizaciones deben reforzar

su personal e incorporar nuevos talentos, hasta lograr generar un ciclo creciente de productividad.

De acuerdo con Friedman et al. (2000), lo que mueve a los ejecutivos de las empresas, frente a los académicos y a los consultores, ha sido, es y será siempre la estrategia, no las imposiciones.

El capital humano, apreciado también como capital intelectual, de acuerdo con Ramírez (2017), es el responsable de transformar el conocimiento en algo valioso para la empresa, por lo que es indispensable guiar la evolución de cada trabajador hasta lograr que cada uno de ellos sea parte del capital más importante para la organización.

Considerando la importancia del cliente interno, a pesar de los esfuerzos por lograr un adecuado comportamiento organizacional, existen empresas, de ambos sectores, que desconocen si éste es óptimo, aceptable, regular o deficiente; incluso dicha percepción no es considerada por los trabajadores (Jeri & Dextre, 2016).

## **2.4 Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional debe ser tratado como todo acto comunicativo que se produce entre varios individuos con diferentes personalidades, sensaciones y pensamientos, pero con un solo fin en común al pertenecer a una organización o empresa determinada: la búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados y establecidos por la empresa (Prats, 2013).

Para Camelo, Vallejo y Gómez (2015), el comportamiento organizacional es parte del ambiente interno que se encuentra en cada organización y es determinado por sus propios colaboradores, por lo que toda organización posee características diferentes.

Es responsabilidad de cada cliente interno que el comportamiento organizacional sea lo más positivo posible para el óptimo funcionamiento de la empresa; ya que de esta manera podrá tener mejores resultados.

## **2.5 Compromiso y lealtad del cliente interno**

Thelpalo (2014) hace referencia a la necesidad de desechar la idea de que el cliente interno genera cierto grado de lealtad y compromiso con base, únicamente, al sueldo, puesto que asegura que se requiere de otro tipo de estrategias, que no necesariamente son de carácter económico.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones es a la rotación de personal, pues el cliente interno está en busca de un trabajo en el que se sienta a gusto, de allí la relación existente entre el grado de lealtad y compromiso con la empresa para no abandonar el empleo.

Dicha relación es bidireccional, ya que, de acuerdo con Cobb (2012), el cliente interno presentará mayor lealtad y compromiso con la empresa en tanto ésta sea leal y comprometida con sus clientes internos.

La lealtad es ese compromiso que tiene el cliente interno porque la empresa sea exitosa, siendo ésta la mejor decisión en cuanto al lugar en el cual trabajar (Thelpalo, 2014).

**MARCO  
CONTEXTUAL**

## CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo se compone de tres puntos (ver figura 11).



Figura 11. Capítulo III. Marco Contextual.  
Fuente: elaboración propia, 2019.

### 3.1 Antecedentes

Cinemex es una empresa mexicana fundada en el año 1993, dedicada a la exhibición cinematográfica, resultado de un proyecto de negocios diseñado para obtener el grado de Máster in Business Management de la Universidad de Harvard.

Con serias posibilidades de concretarse, los tres fundadores se dieron a la tarea de conseguir el financiamiento necesario para hacer realidad el ambicioso proyecto. Se buscaba corregir las deficiencias de las salas de cine que existían entonces, para así ofrecer un servicio de excelencia a los asistentes, quienes tendrían una experiencia totalmente nueva al acudir a ver una película.

En el año 1993, iniciaron la construcción del primer complejo cinematográfico que abrió sus puertas el 02 de agosto de 1995 en el sur de la ciudad de México, “Cinemex Altavista” con 6 salas de exhibición y capacidad para 1280 espectadores (Jiménez, 2013).

Para junio de 2002, Cinemex pasó a manos de *ONEX Corp.* y *Oaktree Capital Management*, siendo la única condición el continuar con el plan de crecimiento estipulado por la empresa.

En 2004, la empresa ya pertenecía a otras compañías dedicadas a los fondos de inversión: *The Carlyle Group*, *Bain Capital* y *Spectrum*, compañías de fondos de inversión. Actualmente los representantes de cada una de estas tres compañías son parte del consejo de administración de Cinemex (Jiménez, 2013).

En el año 2007, de manera particular, se apertura un nuevo complejo de Cinemex al sureste de la ciudad de Pachuca Hidalgo, con 12 salas de proyección de una capacidad para 2,147 personas. Es en este complejo de la gran cadena de exhibición cinematográfica Cinemex, en la que se realiza la presente investigación.

Para el año 2008, el consorcio Grupo México, propietaria de Entretenimiento GM de México, adquirió el 80% de las acciones de la empresa *Latin America Movie Theatres (LAMT)*, que posee MMCinemas, la segunda más grande operadora de

cines del país con 50 salas y 804 pantallas localizadas en 22 estados de la república mexicana y propietaria de Cinemex (La Jornada, 2008).

Actualmente, se encuentra bajo la dirección de Alejandro Ramírez Magaña y cuenta con cines en 236 ciudades, 99 en México, 12 en Centroamérica, 64 en Sudamérica, 31 en Asia, 18 en España y 12 en EU (De la Rosa, 2015).

### **3.2 Filosofía organizacional**

Integrada por una definición estratégica que brinda a la empresa un rumbo, políticas y las directrices para el desarrollo de su operación.

#### **3.2.1 Misión**

“Dar a nuestros invitados la mejor experiencia de entretenimiento, basada en el esfuerzo, talento y compromiso de todos, generando valor, innovación y mucha diversión” (Cinemex, 2020).

#### **3.2.2 Visión**

“Ser la opción de entretenimiento preferida por nuestros invitados en los países en donde operamos; reconocida por la ubicación, diseño y confort de las instalaciones, la calidad y variedad de los productos y servicios que ofrecemos, la continua innovación tecnológica y la satisfacción de todos nuestros invitados” (Cinemex, 2020).

#### **3.2.3 Valores**

Los valores que pregonan la empresa son los siguientes:

- Integridad. “Actuamos con rectitud, haciendo lo correcto conforme a las normas y reglas de la empresa y del país. Atendiendo siempre a la verdad, cumpliendo con lo que ofrecemos y esmerándonos en lograrlo. Hacemos un uso cuidadoso y con transparencia de la información y de los recursos que nos son asignados” (Cinemex, 2020).

- Compromiso. “Somos ejemplo en todo lo que hacemos. Nos enfocamos en lograr altos estándares de desempeño, demostrando y fomentando una actitud de esfuerzo y responsabilidad; cada quien pone lo mejor de sí por convicción para lograr las metas y cumplir lo comprometido” (Cinemex, 2020).
- Respeto. “Damos a las personas un trato digno, cordial y tolerante. Reconocemos en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana y su dignidad. Nos comunicamos con claridad y con fundamentos, siempre en un tono de respeto hacia los demás. Nos expresamos positivamente de las personas, evitando cualquier tipo de comentarios ofensivos o despectivos, sin distingo alguno por sus características individuales o nivel jerárquico” (Cinemex, 2020).

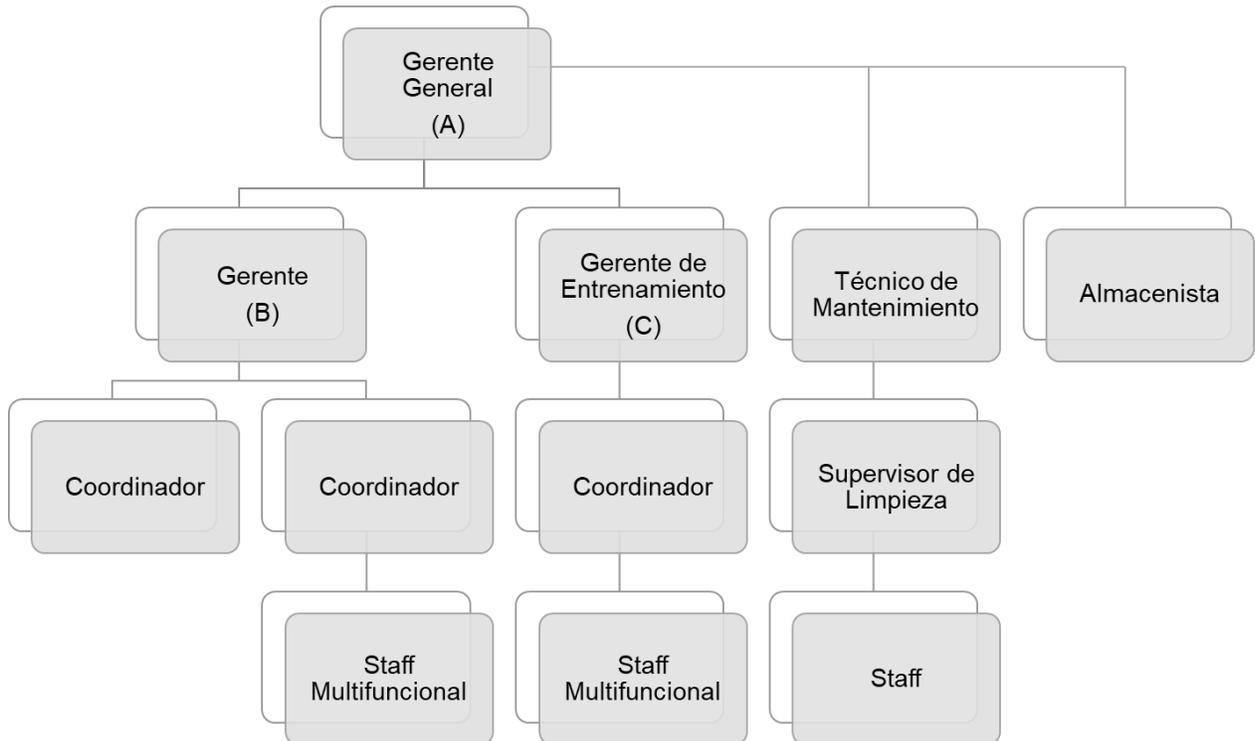
### **3.3 Estructura y situación actual**

En la actualidad, la empresa Cinemex, opera con una estructura funcional (*ver figura 12*) que se describe a detalle a continuación:

- Nivel Estratégico o Alta Dirección. Está conformado por el Personal Directivo del Corporativo de la empresa Cinemex. Tiene a su cargo el diseño de las estrategias de expansión, crecimiento y desarrollo de la compañía, de sus políticas y reglamentos.
- Nivel Táctico. Se encuentra constituido por los Gerentes Generales de cada complejo, que se mantienen en contacto directo con los Gerentes del Corporativo, al mismo tiempo que se efectúan reuniones de manera mensual, con el objetivo de bajar a los niveles tácticos y operativos las estrategias establecidas para la compañía en general. El Gerente General ostenta una relación jerárquica superior a la siguiente línea de mando compuesta por un Gerente “B”, un Gerente de Mantenimiento o “C”. De igual

manera mantiene comunicación y supervisión directa con el Técnico de mantenimiento y el Almacenista.

- Nivel operativo. Está integrado por el personal que opera los servicios dentro del complejo de Cinemex objeto de este estudio. Se dividen entre el “Staff Multifuncional”, los empleados generales y el personal técnico. Sus labores, inherentes al departamento en el que se desempeñan, suelen ser repetitivas y sus tareas rotativas, adquiriendo las habilidades para desempeñarse en las diversas áreas del complejo (Pérez, 2018).



*Figura 12.* Estructura orgánica del complejo Cinemex objeto de este estudio.  
Fuente: elaboración con propia con base en organigrama de Cinemex complejo Pachuca (Pérez, 2018).

La estructura del complejo Cinemex, objeto de este estudio, está conformada por un pequeño grupo de colaboradores que desarrollan tareas distintas en los diferentes departamentos de acuerdo con los servicios que presta, sin embargo,

son actividades que tienden a ser repetitivas y rutinarias, que se mecanizan conforme se obtiene más capacitación y práctica.

Los gerentes del complejo, específicamente el gerente (B), tiene decisión sobre la división del conjunto de tareas que cada empleado desarrollará, dentro de puestos estandarizados y para lo que la mayoría de los empleados son capacitados para desarrollar desde que ingresan a la organización.

Los empleados trabajan en equipo y cohesionados, debido a la alta interacción entre los departamentos funcionales que constituyen la operación del complejo.

Los departamentos funcionales del complejo se encuentran compuestos por actividades no complejas y que, generalmente son similares para su desarrollo, por lo cual, pueden ser desempeñadas por la mayoría de los empleados operativos.

De acuerdo con Pérez (20178), cada empleado es rotado constantemente de departamento funcional, para brindar a todos, un equilibrio al esfuerzo por carga de trabajo similar, dentro de las áreas de la empresa:

- Servicio al Invitado (Atención a clientes)
- Taquilla
- La Locura (Tienda de gomitas y dulces)
- Dulcería (Venta de palomitas, bebidas y golosinas)
- Café Central (Cafetería)
- Servicios generales y mantenimiento

**DESARROLLO DEL  
CASO**

## CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL CASO

El presente capítulo se compone de cuatro puntos (ver figura 13).



Figura 13. Capítulo IV. Desarrollo del caso.  
Fuente: elaboración propia, 2019

#### **4.1 Diseño de la investigación**

La metodología de la presente investigación está basada en el estudio de caso con enfoque cuantitativo de tipo no experimental, descriptiva, transversal y correlacional, ya que está orientada a determinar el efecto que el endomarketing genera en el comportamiento organizacional, específicamente en la lealtad y compromiso del cliente interno, en una empresa de servicios cinematográficos, además de determinar la orientación hacia el mercado interno por parte de los gerentes de dicha organización; con base en aspectos medibles numéricamente.

#### **4.2 Muestra**

Debido a que la población del complejo cinematográfico en que se llevó a cabo dicha investigación es pequeña, no fue necesario tomar muestra; por lo que se realizó un censo, que, con base en Hernández, Fernández & Baptista (2014), incluye todos los casos de dicha población.

La población total del complejo cinematográfico está conformada por 20 personas, quienes ocupan cargos de:

- Gerente
- Coordinador
- Staff multifuncional

#### **4.3 Instrumentos**

Se aplicaron dos instrumentos, uno dirigido al nivel directivo y otro al nivel operativo. Es así que los instrumentos se aplicaron:

- Instrumento 1 “Orientación al mercado interno”: nivel directivo: 3 gerentes.
- Instrumento 2 “Grado de lealtad y compromiso”: nivel operativo: 17 empleados.

### 4.3.1 Orientación al mercado interno

Uno de los instrumentos de investigación utilizados partió del creado y validado por Gounaris (2006), en el que es posible determinar el grado de orientación al mercado interno por parte del nivel directivo, el cual está conformado por 43 ítems repartidos en tres fases:

1. Generación de información sobre el mercado interno
2. Diseminación de la información interna
3. Respuesta a la información interna

Para esta investigación, se hizo uso del propuesto y adaptado por Trespalacios, Santos & García (2007), debido a que concreta la información en solo 16 ítems, conservando las tres fases clave.

Es importante resaltar que en dicha adaptación se llevó a cabo un análisis de fiabilidad *Alpha de Cronbach* a través del software *SPSS Statistics*, el cual arrojó los siguientes resultados en cada fase clave:

- 0.903 en generación de información sobre el mercado interno
- 0.912 en diseminación de la información interna
- 0.875 en respuesta a la información interna

El instrumento se aplicó a los gerentes del complejo cinematográfico y está integrado por dos secciones:

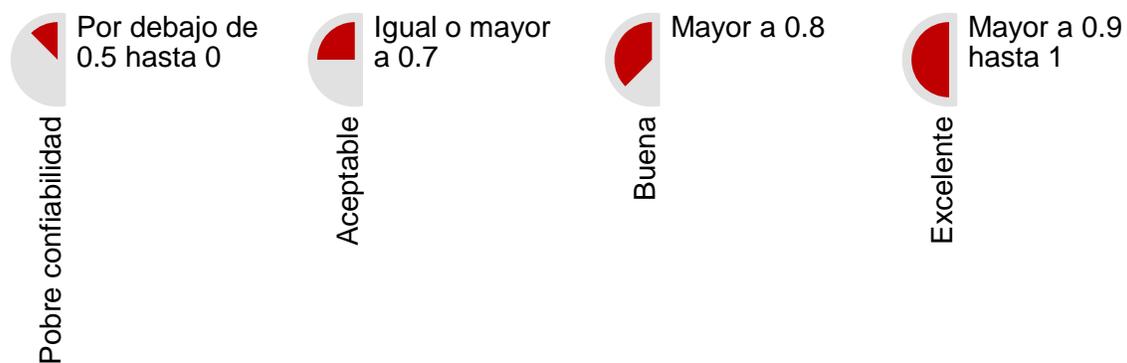
- Primera sección.
  - Características sociodemográficas
    - Edad
    - Género
    - Escolaridad
    - Estado civil
    - Vivienda
    - Actividad adicional

- Personas dependientes
- Segunda sección
  - Características laborales
    - Puesto de trabajo
    - Turno
    - Área
    - Antigüedad en la empresa
    - Antigüedad en el puesto
  - 16 ítems con opción de respuesta en escala Likert

#### 4.3.1.1 Fiabilidad

Para esta herramienta, aplicada a los directivos, se realizó un análisis de fiabilidad mediante la obtención del Alfa de Cronbach con el programa estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versión 25.

De acuerdo con Mendoza-Vega (2018), es de suma importancia mostrar la evidencia de que los instrumentos utilizados en una investigación son confiables, por lo que, el resultado obtenido debería contar con una puntuación mayor a 0.5 para ser considerado confiable (*ver figura 14*).



*Figura 14.* Puntuaciones de confiabilidad  
 . Fuente: elaboración propia con base en Mendoza-Vega (2018).

La puntuación obtenida, para el instrumento aplicado a los directivos, fue de 0.767 (ver tabla 1), por lo que, con base en los puntajes establecidos por Mendoza-Vega (2018), se determina que su confiabilidad es aceptable.

Tabla 1. *Análisis de fiabilidad del instrumento aplicado a directivos.*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>				<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	3	100.0	.767	28
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0		
	Total	3	100.0		

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: IBM SPSS 25 (2020)

#### 4.3.2 Grado de lealtad y compromiso

El personal operativo participó en la recolección de información a través de un segundo instrumento que posibilita identificar el efecto que se tiene en la lealtad y compromiso con la organización, fruto de la puesta en marcha de un plan de endomarketing como estrategia de mejora en el comportamiento organizacional.

Dicho instrumento pertenece a Gounaris (2005) y está conformado por dos secciones:

- Primera sección.
  - Características sociodemográficas
    - Edad
    - Género
    - Escolaridad
    - Estado civil
    - Vivienda
    - Actividad adicional

- Personas dependientes
- Segunda sección
  - Características laborales
    - Puesto de trabajo
    - Turno
    - Área
    - Antigüedad en la empresa
    - Antigüedad en el puesto
  - 21 ítems con opción de respuesta en escala Likert

#### 4.3.2.1 Fiabilidad

Para la herramienta aplicada al personal operativo, se realizó un análisis de fiabilidad mediante la obtención del Alfa de Cronbach con el programa estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versión 25, al igual que el instrumento descrito anteriormente.

Tabla 2. *Análisis de fiabilidad del instrumento aplicado a operativos*

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	17	100.0	.826	21
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0		
	Total	17	100.0		

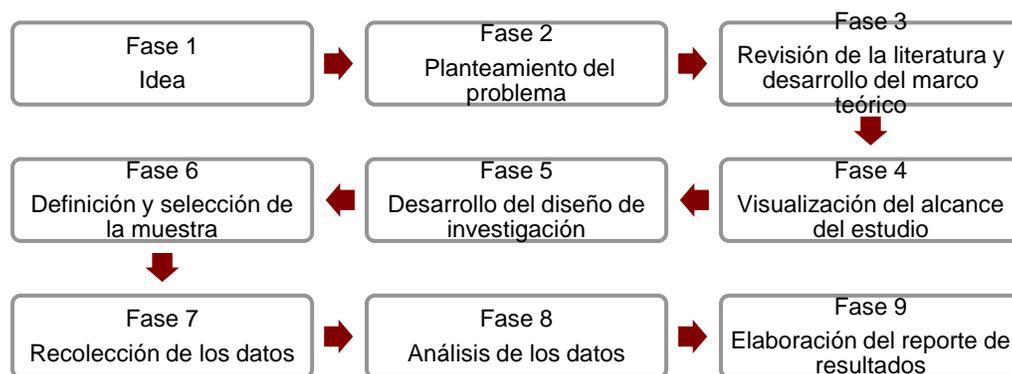
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: IBM SPSS 25 (2020)

La puntuación obtenida, para el instrumento aplicado a los operativos, fue de 0.826 (*ver tabla 2*), por lo que, con base en los puntajes establecidos por Mendoza-Vega (2018), se determina que su confiabilidad no solo es aceptable sino buena, ya que está por encima de 0.8.

## 4.4 Procedimiento

Hernández, Fernández & Baptista (2014) plantean diversas fases para llevar a cabo el proceso de una investigación de tipo cuantitativo, por lo que para la presente investigación se hará uso de 9 de éstas. (ver figura 15).



*Figura 15.* Fases del proceso de investigación con enfoque cuantitativo utilizadas.  
Fuente: elaboración propia con base en Hernández, Fernández & Baptista (2014).

En la figura 16 se describen cada una de las fases y su ubicación en la investigación.

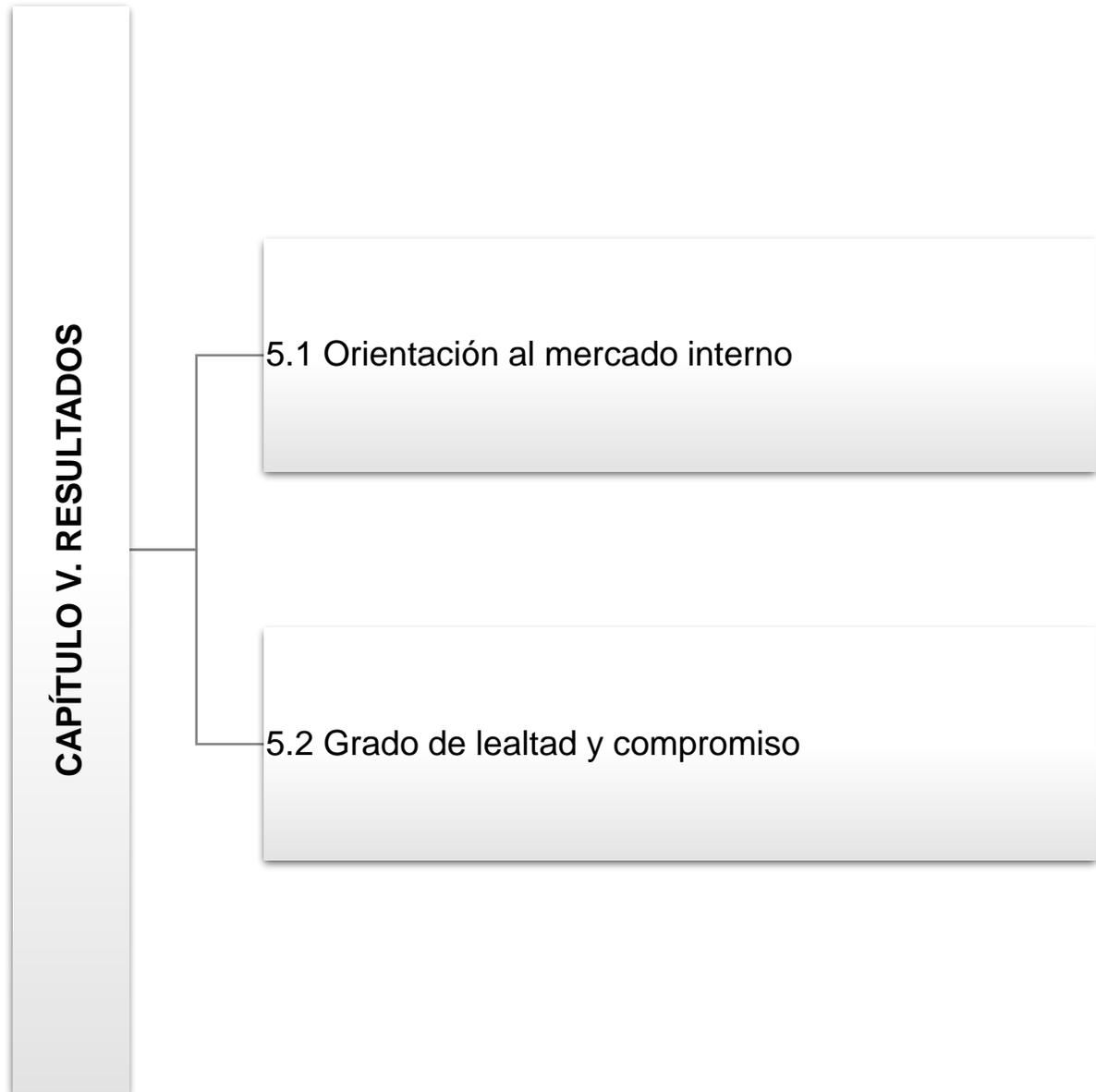
<p>Fase 1. Idea. Descrita en el capítulo I.</p>	<p>Fase 2. Planteamiento del problema. Descrita en el capítulo I.</p>	<p>Fase 3. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico. Descrita en el capítulo II.</p>
<p>Fase 4. Visualización del alcance del estudio. Descrita en el capítulo I.</p>	<p>Fase 5. Desarrollo del diseño de investigación. Descrita en el presente capítulo.</p>	<p>Fase 6. Definición y selección de la muestra. Descrita en el presente capítulo.</p>
<p>Fase 7. Recolección de los datos. Se llevó a cabo durante la estancia en la empresa, correspondiente al periodo junio-julio de 2019, en la cual se aplicaron los instrumentos a la población de manera individual.</p>	<p>Fase 8. Análisis de los datos. En el capítulo V se plasman los resultados de los análisis realizados a la información obtenida.</p>	<p>Fase 9. Elaboración del reporte de resultados. En el apartado de conclusiones y recomendaciones se ahonda en el tema, por o que es posible concretar ideas clave.</p>

*Figura 16.* Descripción de fases del proceso de investigación con enfoque cuantitativo utilizadas.  
Fuente: elaboración propia con base en Hernández, Fernández & Baptista (2014).

# **RESULTADOS**

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

El presente capítulo consta de dos puntos (*ver figura 17*).



*Figura 17.* Capítulo V. Resultados.  
Fuente: elaboración propia, 2019.

Mediante el análisis descriptivo de los datos obtenidos en la aplicación de dos instrumentos, se obtuvieron resultados que determinan el efecto que un plan de endomarketing tiene en el comportamiento organizacional al ser considerado como estrategia en la lealtad y compromiso de los clientes internos de la empresa cinematográfica Cinemex, específicamente el complejo objeto de este estudio.

### **5.1 Orientación al mercado interno**

El personal directivo del complejo Cinemex, objeto de este estudio, se conforma por tres gerentes:

- Gerente A. Se encarga de supervisar las acciones realizadas por los gerentes B y C de dicho complejo y de otros más.
- Gerente B. Es quien toma las decisiones, necesarias en el momento, además de solucionar cualquier inconveniente con el cliente interno y externo.
- Gerente C. Su principal función es la atención al cliente externo y supervisión de funciones de los operativos.

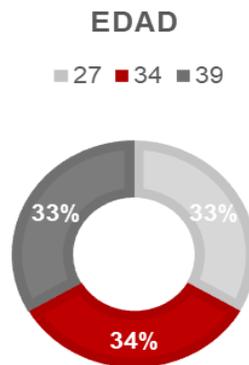
Como se mencionó anteriormente, el instrumento aplicado permite conocer el grado en que los directivos están orientados al mercado interno, reflejado en tres fases clave:

- I. Generación de información sobre el mercado interno
- II. Diseminación de la información interna
- III. Respuesta a la información interna.

### 5.1.1 Frecuencia de variables sociodemográficas

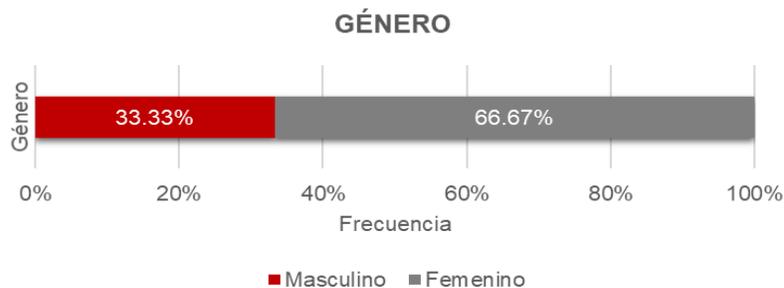
Las variables sociodemográficas, utilizadas en el instrumento aplicado a directivos, consta de seis rubros:

- a. Edad
- b. Género
- c. Escolaridad (especificando la carrera)
- d. Estado civil
- e. Vivienda
- f. Personas dependientes



*Gráfico 1. Porcentaje de edad.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

La edad de los gerentes oscila entre los 27 y 39 años (*ver gráfico 1*), por lo que es posible apreciar que el gerente más joven tiene 27 años, específicamente es la edad del gerente B.



*Gráfico 2. Porcentaje de género.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El gráfico 2 muestra que los puestos directivos de la empresa son ocupados, en su mayoría, por mujeres, representado por cerca del 67%.

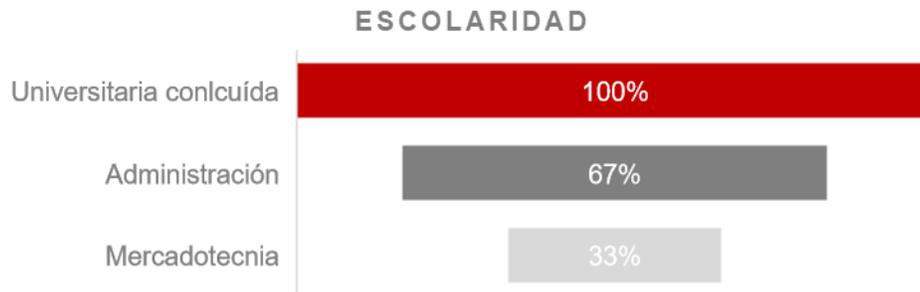


Gráfico 3. Porcentaje de escolaridad.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Los puestos directivos están ocupados por profesionistas, ya que tienen la universidad concluída (*ver gráfico 3*). La carrera que predomina es la de administración, con un 67%; y mercadotecnia representa solo el 33%.

### ESTADO CIVIL, VIVIENDA Y PERSONAS DEPENDIENTES

- Estado civil: Soltero(a)
- Estado civil: Casado(a)
- Vive: Con pareja
- Vive: Con padres
- Dependientes: Pareja e hijos
- Dependientes: Padres



Gráfico 4. Porcentaje de estado civil, vivienda y dependientes  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Menos de la mitad de los directivos están casados (ver gráfico 4). Cerca del 67% vive aún con sus padres, por lo que la dependencia de éstos tiene un alto porcentaje. Solo el 33.33% tiene, entre sus dependientes, a hijos.

### 5.1.2 Frecuencia de variables laborales

Dentro de las variables laborales se considera si realizan alguna actividad adicional, el turno y la antigüedad, tanto en el puesto como en la empresa.



Gráfico 5. Porcentaje de actividad adicional y turno.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Los directivos de la empresa no desarrollan alguna actividad adicional (como estudiar, atender negocio propio o tener otro trabajo), esto, presumiblemente, debido a que su turno es mixto (ver gráfico 5).

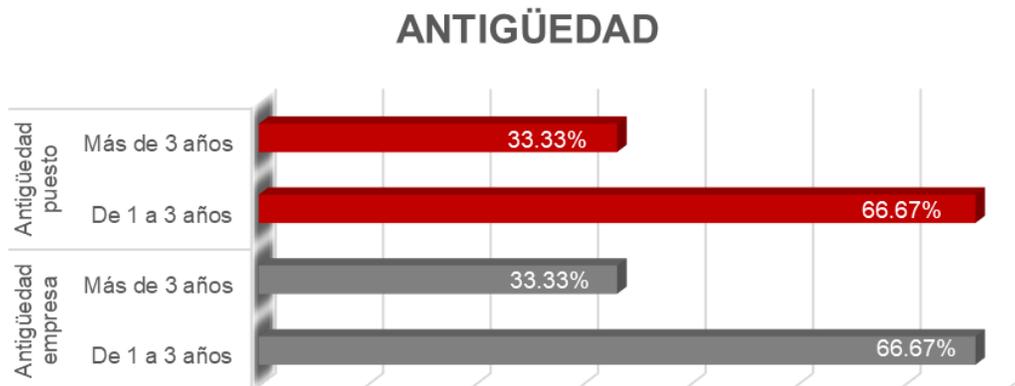


Gráfico 6. Porcentaje de antigüedad  
Fuente: elaboración propia, 2020.

La antigüedad en la empresa ronda entre 1 y más de 3 años, por lo que es comprensible que el puesto que ocupan esté dentro del mismo rango. Sin embargo, cerca del 67% no tiene más de 3 años en la empresa ni en su puesto (ver gráfico 6).

### 5.1.3 Tablas de frecuencia de fases

Como se ha mencionado con anterioridad, el instrumento que mide el grado de orientación al mercado interno está compuesto por tres fases, por lo que los resultados se presentan de acuerdo con cada fase.

#### 5.1.3.1 Fase 1. Generación de información sobre el mercado interno

En la tabla 3 es posible apreciar que de los siete ítems que conforman la fase 1, en dos de ellos los directivos están totalmente de acuerdo.

Tabla 3. Fase 1. Generación de información sobre el mercado interno.

Fase 1. Generación de información sobre el mercado interno		No lo tengo definido			Medianamente de acuerdo			Totalmente de acuerdo		
		33%	67%	100%	33%	67%	100%	33%	67%	100%
1	La empresa conoce las necesidades y expectativas de sus empleados	33%			33%			33%		
2	La empresa evalúa regularmente la satisfacción de sus empleados respecto a su situación laboral							100%		
3	La empresa conoce las políticas de personal que aplica la competencia				67%			33%		
4	La empresa conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad							100%		
5	La empresa sabe cuáles son las organizaciones que pueden atraer a sus empleados clave				33%			67%		
6	La empresa conoce las necesidades laborales particulares de cada colectivo de empleados				67%			33%		
7	Las políticas de personal de la empresa tienen en cuenta las características de cada colectivo de empleados				67%			33%		

Fuente: elaboración propia, 2020.

- La empresa evalúa regularmente la satisfacción de sus empleados respecto a su situación laboral.
- La empresa conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad.

Caso contrario con el ítem “La empresa conoce las necesidades y expectativas de sus empleados” en el que, incluso, el 33% de los directivos no lo tiene definido.

### 5.1.3.2 Fase 2. Diseminación de la información interna

La fase 2 la componen únicamente cuatro ítems (ver tabla 4), de los cuales, aquellos que obtuvieron un mayor porcentaje en cuanto a que los directivos están totalmente de acuerdo son:

- Los cargos directivos de la organización están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores.
- Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados.

Tabla 4. Fase 2. Diseminación de la información interna.

Fase 2. Diseminación de la información interna		Medianamente de acuerdo			Totalmente de acuerdo		
		33%	67%	100%	33%	67%	100%
8	Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento	67%			33%		
9	Los cargos directivos de la organización están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores	33%			67%		
10	Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados	33%			67%		
11	La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones	67%			33%		

Fuente: elaboración propia, 2020.

### 5.1.3.3 Fase 3. Respuesta a la información interna

Cinco de los dieciséis ítems del instrumento pertenecen a la fase 3 “Respuesta a la información interna”.

Si bien las fases anteriores son importantes, esta fase busca conocer la respuesta que se le da a toda la información del mercado interno que se ha obtenido.

En la tabla 5, es posible apreciar dos ítems con porcentajes altos en la opción “totalmente de acuerdo”, con un 67% en cada uno de ellos:

- El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados.
- La empresa dispone de un plan de formación para sus empleados.

Tabla 5. Fase 3. Respuesta a la información interna.

Fase 3. Respuesta a la información interna		Medianamente de acuerdo			Totalmente de acuerdo		
		33%	67%	100%	33%	67%	100%
12	El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados	67%			33%		
13	El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados	33%			67%		
14	La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción de los empleados y sus condiciones laborales	67%			33%		
15	En la empresa la formación que se imparte está estrechamente relacionada con las necesidades de cada empleado	67%			33%		
16	La empresa dispone de un plan de formación para sus empleados	33%			67%		

Fuente: elaboración propia, 2020.

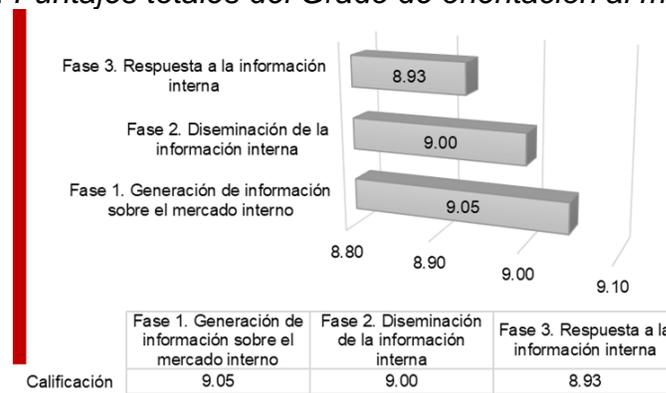
### 5.1.4 Calificación

Con base en la descripción que la Real Academia de la Lengua Española (RAE) da al término *calificación* (total de la puntuación obtenida en una prueba), para dicho instrumento, el mayor puntaje es de 80 puntos, y el menor es de 16, debido a que las respuestas más favorables logran una puntuación de 5 y las menos

favorables de 1. Con base en las puntuaciones máximas, se obtuvo una calificación por cada gerente y por cada fase clave.

El puntaje obtenido en cada una de las fases (*ver tabla 6*), determina que los directivos de Cinemex, específicamente los tres gerentes del complejo estudiado están orientados al mercado interno, ya que, los resultados están por arriba del 8.00 de calificación, habiendo entre las fases una diferencia muy reducida, aunque cabe destacar que no se obtuvo ninguna calificación de 10.

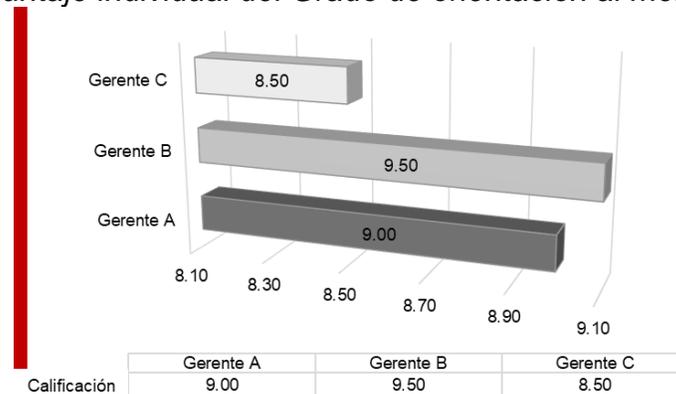
Tabla 6. *Puntajes totales del Grado de orientación al mercado interno.*



Fuente: elaboración propia, 2020.

La calificación total que lograron los directivos fue de 8.99, pero, al obtener el puntaje individual, el Gerente B es quien obtuvo la mayor, comparado con el Gerente C, pues obtuvo 8.50, siendo la calificación más baja, pero, son aceptables (*ver tabla 7*).

Tabla 7. *Puntaje individual del Grado de orientación al mercado interno.*



Fuente: elaboración propia, 2020.

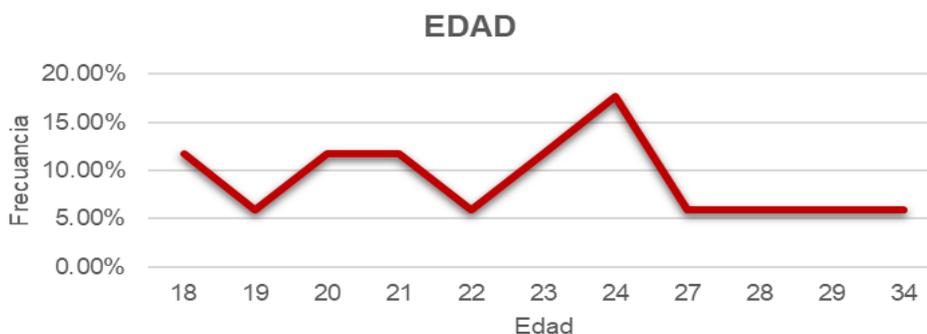
La información antes presentada, muestra que los directivos de la empresa Cinemex, puntualmente el complejo objeto de estudio, tienen orientación hacia el endomarketing, pues consideran que su equipo de trabajo es esencial para poder brindar un servicio de calidad a los clientes externos, por lo que **H1 “El nivel de orientación al mercado interno que predomina en los gerentes es alto”** se comprueba.

## 5.2 Grado de lealtad y compromiso

### 5.2.1 Frecuencia de variables sociodemográficas

Las variables sociodemográficas, utilizadas en el instrumento aplicado a operativos, específicamente a 3 coordinadores y 14 staff multifuncional, consta de seis rubros:

- a. Edad
- b. Género
- c. Escolaridad (especificando la carrera)
- d. Estado civil
- e. Vivienda
- f. Personas dependientes



*Gráfico 7. Porcentaje de edad.*  
Fuente: elaboración propia, 2020

El gráfico 7 muestra que la edad que sobresale son los 24 años con un 17.65%, seguido por los 18, 20, 21 y 23 con 11.76% en cada uno de ellos.

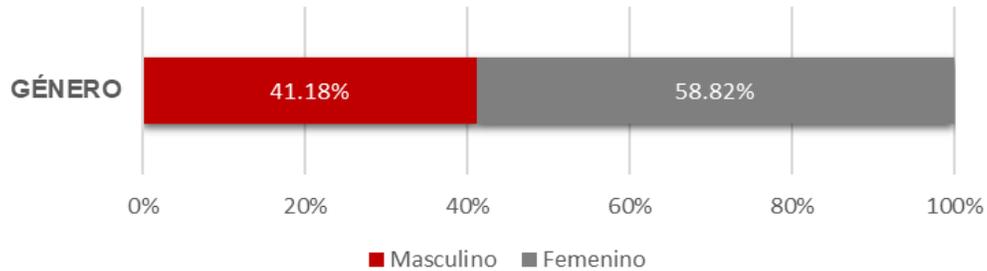


Gráfico 8. Porcentaje de género.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Los puestos del nivel operativo están ocupados por mujeres, en su gran mayoría, representado por cerca del 59% (ver gráfico 8).

En el gráfico 9 es posible apreciar que más del 88% de los operativos aún no concluye sus estudios universitarios.

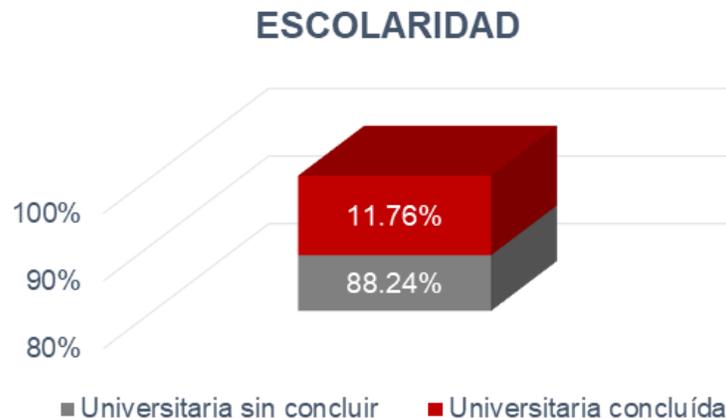


Gráfico 9. Porcentaje de escolaridad.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

La carrera académica que predomina es administración, pues cerca del 24% de los operativos la estudió o está estudiando, seguida por contaduría con el 17.65% y turismo con el 11.76% (ver gráfico 10).

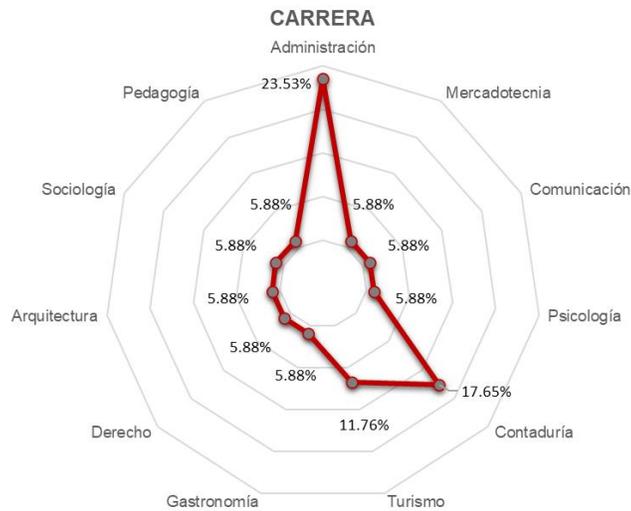


Gráfico 10. Porcentaje de carrera.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El gráfico 11 muestra que más del 70% de los operativos son solteros o solteras y su recurso financiero es para uso personal. Poco menos de la mitad viven con sus padres y apenas el 5.88% vive con otras personas, específicamente con su pareja e hijos.

### ESTADO CIVIL, VIVIENDA Y PERSONAS DEPENDIENTES

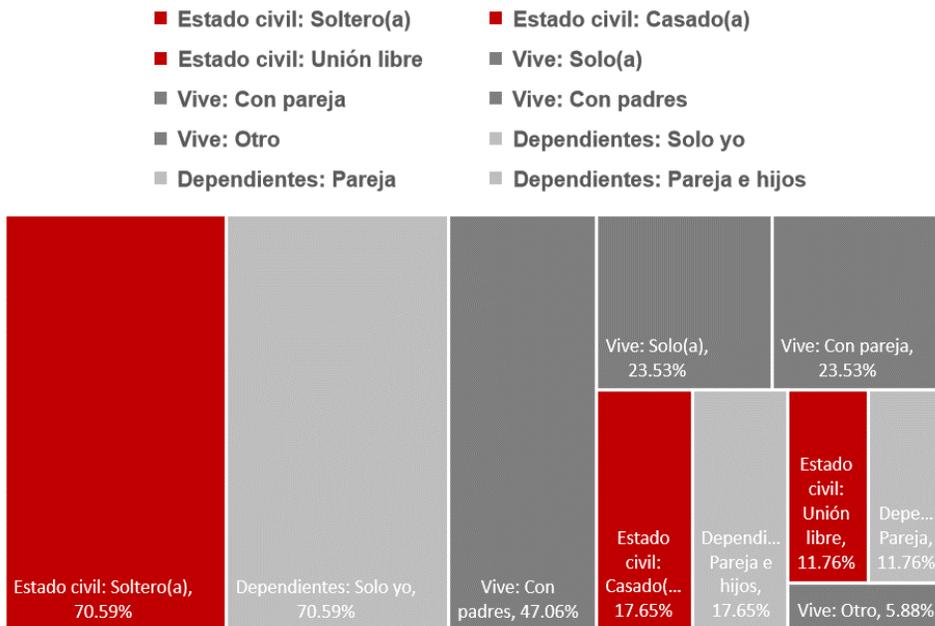
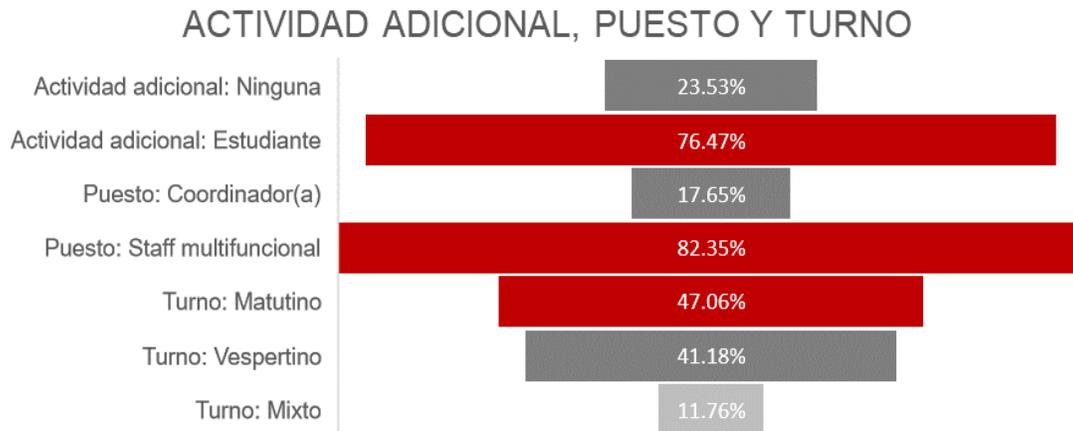


Gráfico 11. Porcentaje de estado civil, vivienda y dependientes  
Fuente: elaboración propia, 2020.

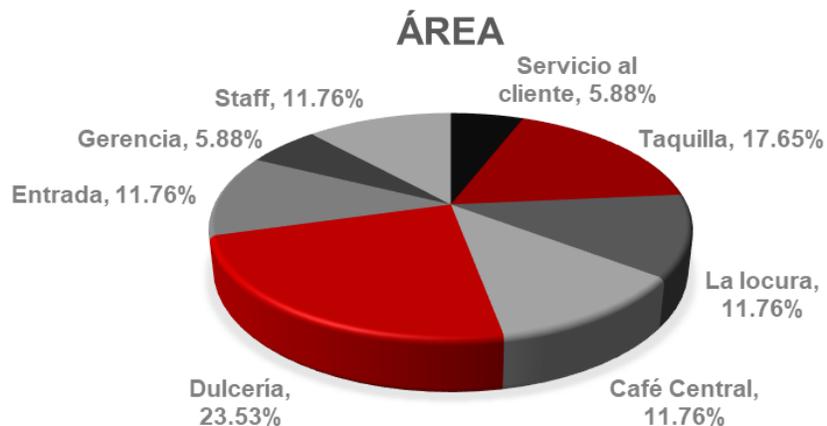
### 5.2.2 Frecuencia de variables laborales

Dentro de las variables laborales se considera si realizan alguna actividad adicional, el puesto, el turno, el área en que se desempeñan y la antigüedad, tanto en el puesto como en la empresa.



*Gráfico 12.* Porcentaje de actividad adicional, puesto y turno.  
Fuente: elaboración propia, 2020

Los operativos de la empresa, en su mayoría, realizan otra actividad: estudiar, representado por el 76.47%, el puesto que prevalece es el de staff multifuncional con el 82.35% y apenas el 11.76% de la población de operativos tiene turno mixto (*ver gráfico 12*).



*Gráfico 13.* Porcentaje de área.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El área con que más personal operativo cuenta es la dulcería, representado por el 23.53%. Gerencia y servicio al cliente, con un 5.88% cada una, son las áreas que menos personal operativo requieren. (ver gráfico 13).

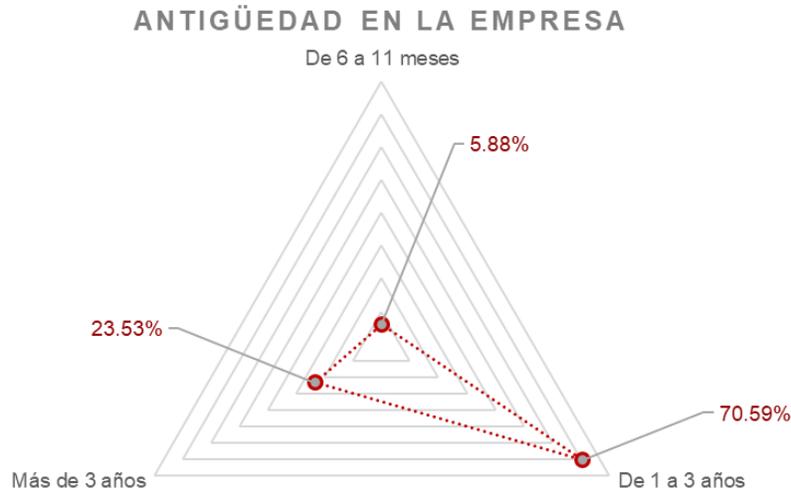


Gráfico 14. Porcentaje de antigüedad en la empresa.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

La antigüedad en la empresa, de los operativos, es de 1 a 3 años mayormente, ya que más del 70% lo representa. El rango de antigüedad más bajo alcanza apenas el 5.88% (ver gráfico 14).



Gráfico 15. Porcentaje de antigüedad en el puesto.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

La antigüedad de los operativos en su puesto es, en su gran mayoría, de 1 a 3 años (ver gráfico 15).

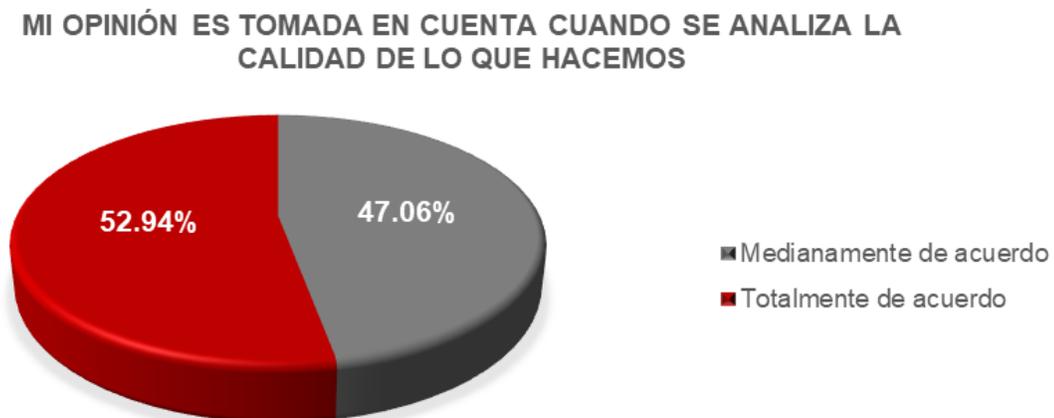
### 5.2.3 Tablas de frecuencia de ítems

El instrumento denominado “Grado de lealtad y compromiso”, el cual fue aplicado a los operativos, consta de 21 ítems, de los cuales se muestran resultados a continuación:



*Gráfico 16. Ítem 1.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El gráfico 16 muestra que más del 47% de los operativos está medianamente de acuerdo de que en la empresa toman muy en cuenta sus opiniones.



*Gráfico 17. Ítem 2.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

En el gráfico 17 es posible afirmar que la opinión de los operativos es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacen, ya que está representada por cerca del 53% del personal.

**CUANDO SE PRESENTA ALGÚN PROBLEMA EN MI ÁREA DE ACTIVIDAD SE ME PERMITE COLABORAR EN BÚSQUEDA DE ALGUNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

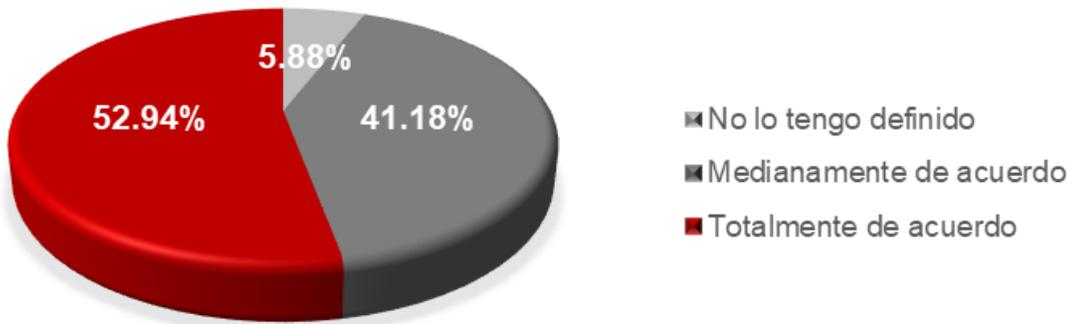


Gráfico 18. Ítem 3.  
Fuente: elaboración propia, 2020

Apenas el 5.88% de los operativos no tiene definido si cuando se presenta algún problema en su área de actividad se les permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución (ver gráfico 18).

**EN ESTA EMPRESA NO SE CONSULTA NUESTRA OPINIÓN**

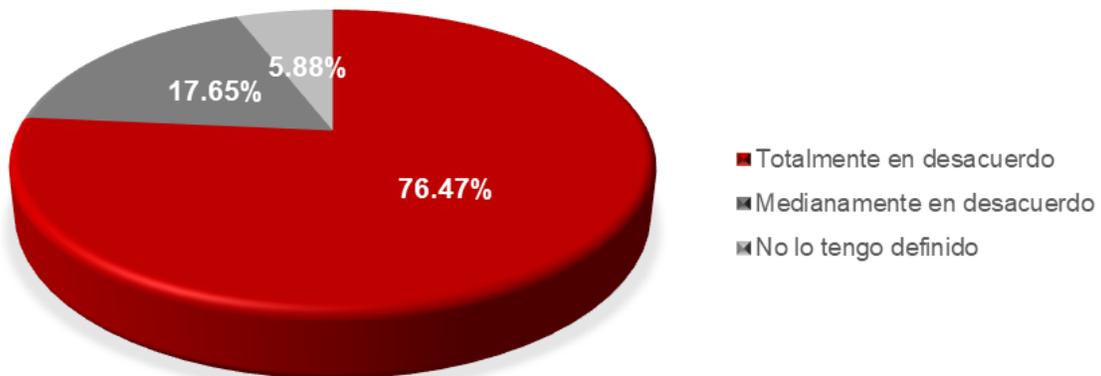


Gráfico 19. Ítem 4.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El gráfico 19 muestra que hay un total desacuerdo, representado por el 76.47% de los operativos, ante el ítem en el que se establece que en la empresa no se consulta su opinión.

#### PUEDO FIJAR MIS PROPIAS METAS Y OBJETIVOS EN ESTA EMPRESA

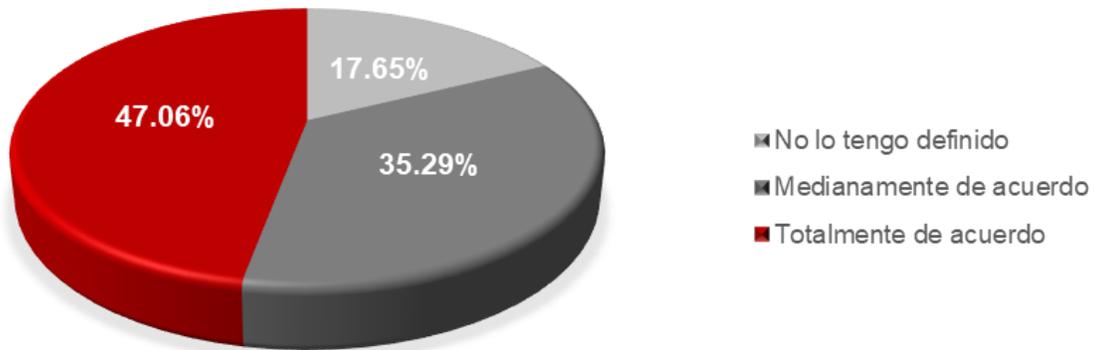


Gráfico 20. Ítem 5.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

De acuerdo al gráfico 20, solo el 17.65% de los operativos no tiene definido si pueden fijar sus propias metas y objetivos en la empresa.

#### EXISTE MUCHA COOPERACIÓN ENTRE LOS QUE TRABAJAMOS AQUÍ



Gráfico 21. Ítem 6.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

No existe una unanimidad en cuanto a estar totalmente de acuerdo en que existe mucha cooperación entre los que trabajan en la empresa, pues apenas el 29.41% de ellos así lo considera (ver gráfico 21).

**TENGO LA VOLUNTAD DE HACER EL MAYOR ESFUERZO, MÁS ALLÁ DE LOS QUE NORMALMENTE ESPERADO, PARA AYUDAR A ESTA EMPRESA A SER EXITOSA**

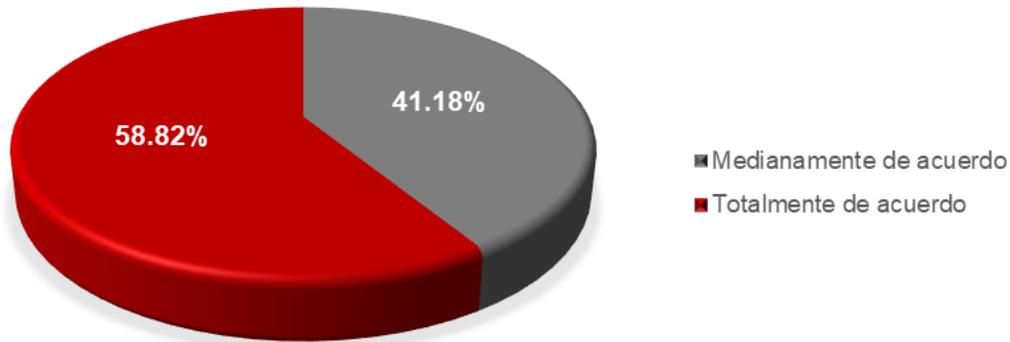


Gráfico 22. Ítem 7.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El 58.82% del personal operativo está totalmente de acuerdo en tener la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta empresa a ser exitosa (ver gráfico 22).

**FUE UNA BUENA DECISIÓN TRABAJAR EN ESTA EMPRESA**

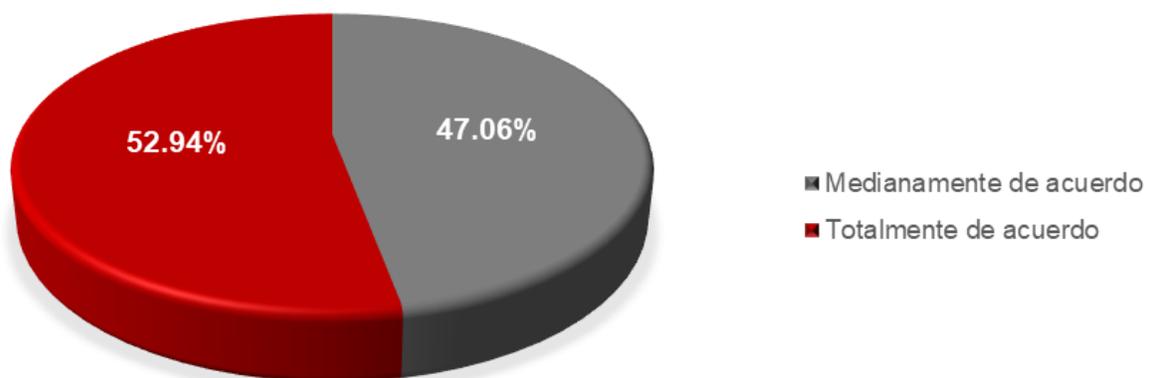
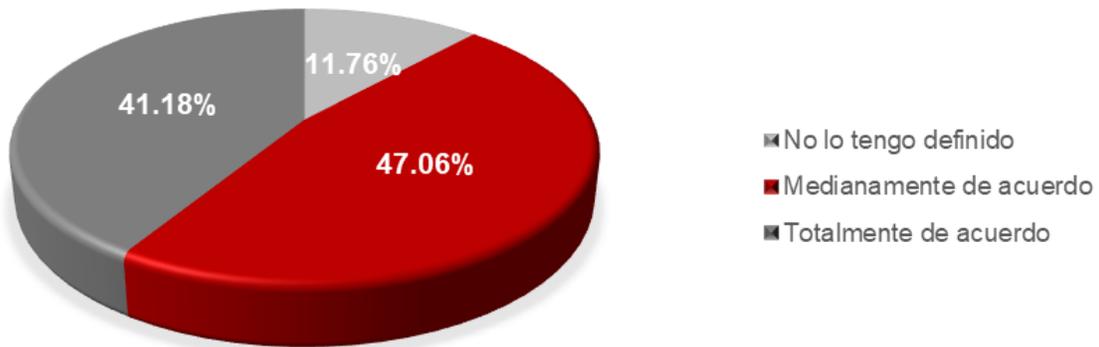


Gráfico 23. Ítem 8.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Un poco más de la mitad de los operativos considera que ha sido una buena decisión trabajar en la empresa (ver gráfico 23).

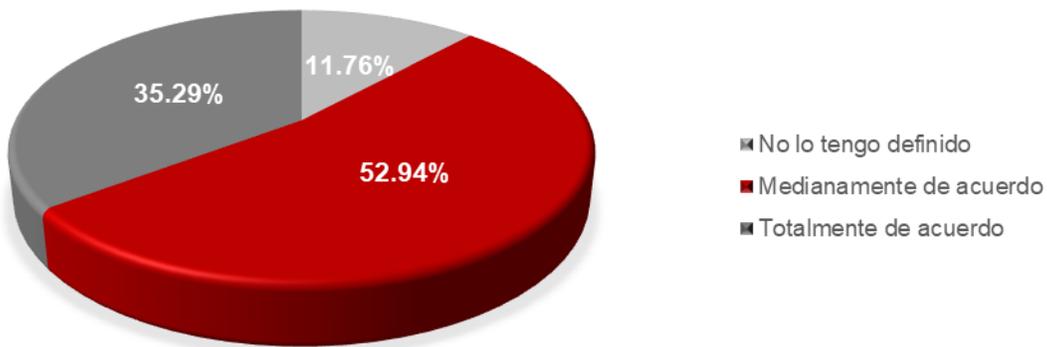
**ENCUENTRO QUE MIS VALORES Y LOS VALORES DE LA EMPRESA SON MUY SIMILARES**



*Gráfico 24. Ítem 9.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El gráfico 24 muestra como apenas el 11.76% de los operativos no tiene definido si encuentra que sus valores y los de la empresa son muy similares.

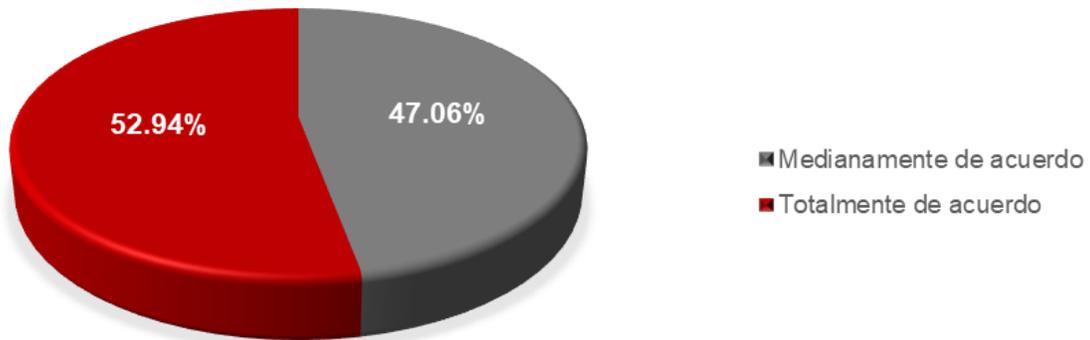
**HABLO A MIS AMIGOS SOBRE ESTA EMPRESA COMO UNA GRAN ORGANIZACIÓN PARA TRABAJAR**



*Gráfico 25. Ítem 10.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Poco más del 35% de los operativos, de acuerdo con el gráfico 25, están medianamente de acuerdo en que hablan con sus amigos sobre la empresa como una gran organización para trabajar.

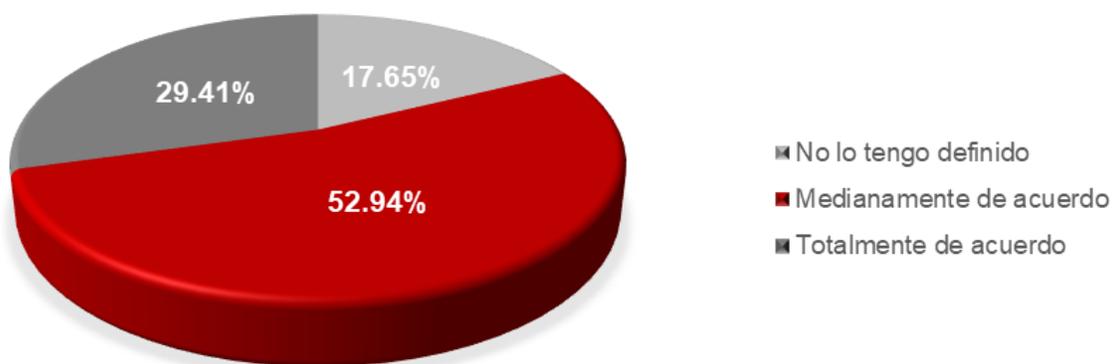
**CON GUSTO USO O USARÍA UNA INSIGNIA O UN INFORME QUE SEÑALE QUE PERTENEZCO A ESTA EMPRESA**



*Gráfico 26. Ítem 11.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Más de la mitad de los operativos está totalmente de acuerdo en que con gusto usan o usarían una insignia o uniforme que señale que pertenecen a la empresa (ver gráfico 26).

**ESTOY ORGULLOSO DE CONTAR A OTROS QUE SOY PARTE DE ESTA EMPRESA**



*Gráfico 27. Ítem 12.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Con base en el gráfico 27, cerca del 53% de los operativos está medianamente de acuerdo en sentirse orgullosos de contar a otros que son parte de esta empresa.

### NO TENGO LA SENSACIÓN DE PERTENECER A LA EMPRESA

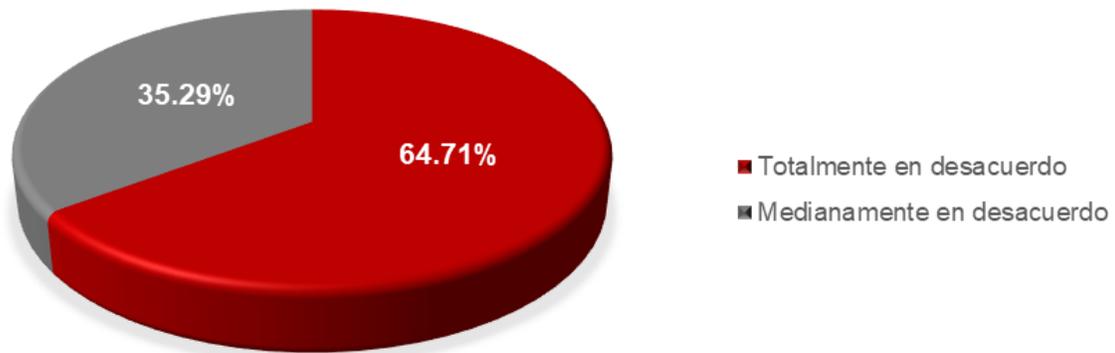


Gráfico 28. Ítem 13.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Más del 64% del personal operativo está totalmente en desacuerdo en no tener la sensación de pertenecer a la empresa ( Ver gráfico 28).

### TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ES UNA EQUIVOCACIÓN DE MI PARTE

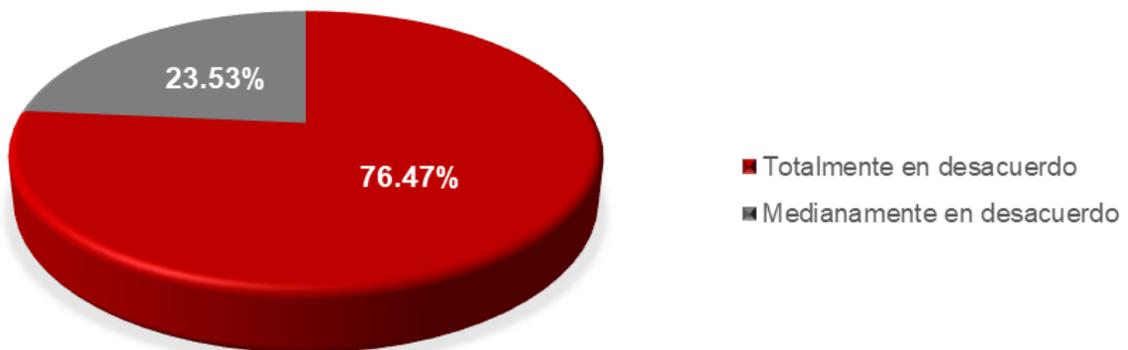


Gráfico 29. Ítem 14.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El gráfico 29 muestra que cerca del 75% de los operativos están totalmente en desacuerdo al considerar que trabajar en esta empresa es una gran equivocación de su parte.



*Gráfico 30. Ítem 15.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Solo el 5.88% del personal operativo no tiene definido el sentirse que no es parte de la empresa, siendo el 64.71% de ellos es estar totalmente en desacuerdo respecto al ítem descrito en el gráfico 30.



*Gráfico 31. Ítem 16.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Más del 64% de los operativos está totalmente en desacuerdo respecto a que, si pudieran, no elegirían esta empresa para trabajar (ver gráfico 31).

**EN EL MOMENTO QUE ENTRÉ A TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ME SENTÍ DEFRAUDADO**

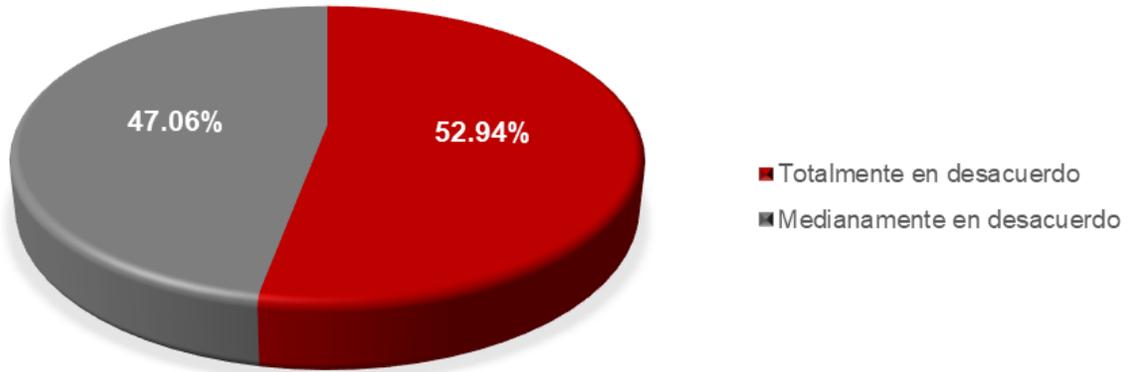


Gráfico 32. Ítem 17.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El gráfico 32 muestra que el 52.94% del personal operativo está totalmente en desacuerdo al considerar que en el momento en que entraron a trabajar en la empresa se sintieron defraudados.

**REALIZO MI TRABAJO SIN PRETENDER DAR MÁS DE LO QUE ME PAGAN**

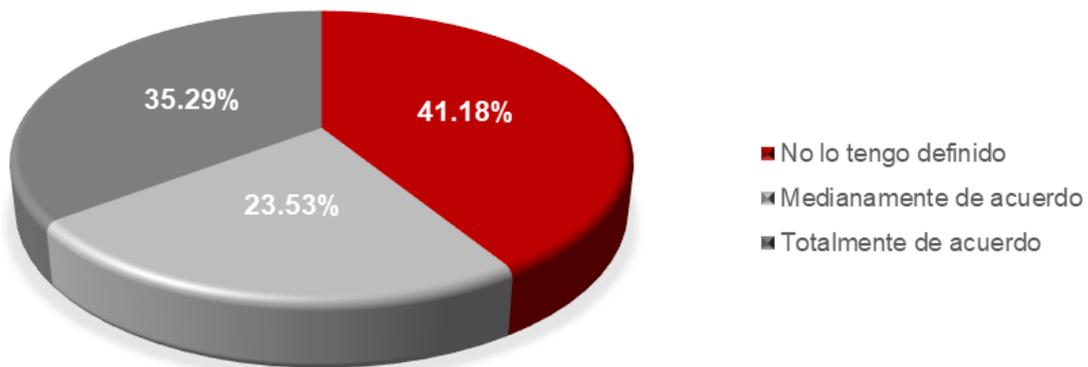
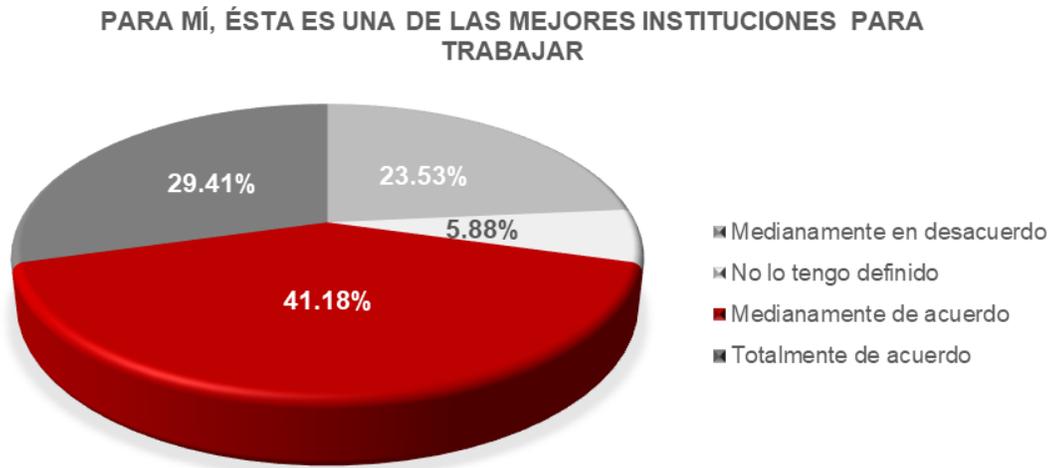


Gráfico 33. Ítem 18.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El 35.29% de los operativos está totalmente de acuerdo en que realizan su trabajo sin pretender dar más de lo que les pagan (ver gráfico 33).



*Gráfico 34. Ítem 19.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

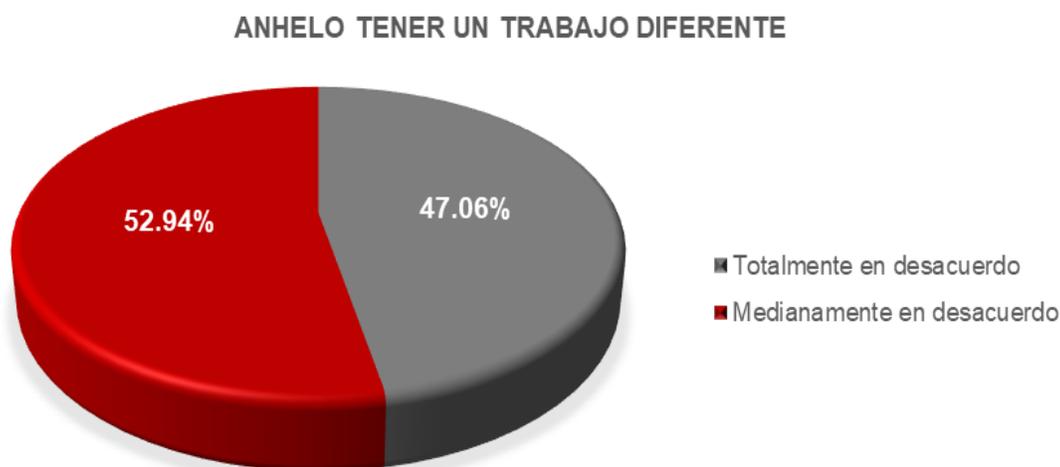
El gráfico 34 muestra que el 41.18% de los operativos están medianamente de acuerdo en considerar que, para ellos, esta es una de las mejores instituciones para trabajar.



*Gráfico 35. Ítem 20.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

El 64.71% del personal operativo está totalmente de acuerdo en que, ante situaciones institucionales adversas, deben tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben (*ver gráfico 35*).

El gráfico 36 muestra que el 47.06% del personal operativo está totalmente en desacuerdo respecto a anhelar tener un trabajo diferente.



*Gráfico 36. Ítem 21.*  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Con base en dicho resultado, es posible deducir que en tanto el cliente interno tenga lealtad por la empresa, su deseo por permanecer en ésta aumentará, pues todos los miembros del personal operativo están en desacuerdo, ya sea mediana o totalmente, en anhelar tener un trabajo diferente.

#### **5.2.4 Tablas cruzadas con base en el puesto**

En el nivel operativo se contó con la participación del staff multifuncional y de coordinadores. Los siguientes resultados muestran la relación existente entre el puesto que desempeñan y algunas variables, consideradas relevantes para este estudio, por lo que se presentan en tablas cruzadas.

Tabla 8. *Puesto de trabajo y edad.*

**Tabla cruzada Puesto de trabajo\*Escolaridad**

Puesto de trabajo			Escolaridad		Total
			Universitaria sin concluir	Universitaria concluida	
Coordinador(a)	Recuento		1	2	3
	% dentro de Escolaridad		6.7%	100.0%	17.6%
Staff multifuncional	Recuento		14	0	14
	% dentro de Escolaridad		93.3%	0.0%	82.4%
Total	Recuento		15	2	17
	% dentro de Escolaridad		100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: IBM SPSS 25, 2020.

En la tabla 8 es posible apreciar que todo el staff multifuncional aún no concluye su educación universitaria. Caso contrario en que más de la mitad de los coordinadores ya cuenta con la universidad concluida.

Tabla 9. *Puesto de trabajo y estado civil.*

**Tabla cruzada Puesto de trabajo\*Estado civil**

Puesto de trabajo			Estado civil			Total
			Soltero(a)	Casado(a)	Unión libre	
Coordinador(a)	Recuento		0	2	1	3
	% dentro de Estado civil		0.0%	66.7%	50.0%	17.6%
Staff multifuncional	Recuento		12	1	1	14
	% dentro de Estado civil		100.0%	33.3%	50.0%	82.4%
Total	Recuento		12	3	2	17
	% dentro de Estado civil		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: IBM SPSS 25, 2020.

Los coordinadores, en su totalidad, no viven solos. En cambio, el staff multifuncional, en su gran mayoría no está casado ni vive en unión libre (ver tabla 9).

Tabla 10. *Puesto de trabajo y actividad adicional.*  
**Tabla cruzada Puesto de trabajo\*Actividad adicional**

		Actividad adicional		Total	
		Ninguna	Estudiante		
Puesto de trabajo	Coordinador(a)	Recuento	3	0	3
		% dentro de Actividad adicional	75.0%	0.0%	17.6%
Staff multifuncional	Staff	Recuento	1	13	14
		% dentro de Actividad adicional	25.0%	100.0%	82.4%
Total		Recuento	4	13	17
		% dentro de Actividad adicional	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: IBM SPSS 25, 2020.

La tabla 10 muestra que los coordinadores no realizan actividades adicionales más que laborar en la empresa, contrastado con el staff multifuncional que, salvo una persona, los demás aún estudian.

Tabla 11. *Puesto de trabajo y antigüedad en la empresa.*  
**Tabla cruzada Puesto de trabajo\*Antigüedad en la empresa**

		Antigüedad en la empresa			Total	
		De 6 a 11 meses	De 1 a 3 años	Más de 3 años		
Puesto de trabajo	Coordinador (a)	Recuento	0	0	3	3
		% dentro de Antigüedad en la empresa	0.0%	0.0%	75.0%	17.6%
Staff multifuncional	Staff	Recuento	1	12	1	14
		% dentro de Antigüedad en la empresa	100.0%	100.0%	25.0%	82.4%
Total		Recuento	1	12	4	17
		% dentro de Antigüedad en la empresa	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: IBM SPSS 25, 2020.

Los coordinadores tienen más de 3 años de antigüedad en la empresa, sin embargo, casi el 100% del staff multifuncional tiene entre 1 y 3 años de antigüedad (ver tabla 11).

## 5.2.5 Correlación Spearman

Tabla 12. Matriz de correlación de Spearman.

0.0

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
Rho de Spearman	1. Fue una buena decisión trabajar en esta empresa	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000																						
	N		17																						
	2. En esta empresa toman muy en cuenta mis opiniones	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.595*	1.000																					
	N		17	17																					
	3. Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.764**	.595*	1.000																				
	N		17	17	17																				
	4. Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.761**	.822**	.761**	1.000																			
	N		17	17	17	17																			
	5. En esta empresa no se consulta nuestra opinión	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.584*	-.636**	-.584*	-.657**	1.000																		
	N		17	17	17	17	17																		
	6. Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta empresa	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.692**	.676**	.609*	.553*	-.725**	1.000																	
	N		17	17	17	17	17	17																	
	7. Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.609**	.724**	.609**	.595*	-.356	.643**	1.000																
	N		17	17	17	17	17	17	17																
	8. Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de los que normalmente espero, para ayudar a esta empresa a ser exitosa	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.648**	.604*	.648**	.882**	-.395	.450	.540*	1.000															
	N		17	17	17	17	17	17	17	17															
	9. Encuentro que mis valores y los valores de la empresa son muy similares	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.793**	.667**	.793**	.822**	-.636**	.523*	.724**	.604*	1.000														
	N		17	17	17	17	17	17	17	17	17														
	10. Hablo a mis amigos sobre esta empresa como una gran organización para trabajar	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.722**	.921**	.522*	.757**	-.614**	.753**	.806**	.529*	.753**	1.000													
	N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17													
	11. Con gusto uso o usaría una insignia o un informe que señale que pertenezco a esta empresa	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.528*	.595*	.292	.326	-.325	.757**	.609**	.169	.397	.722**	1.000												
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17													
12. Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta empresa	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.530*	.831**	.530*	.573*	-.518*	.673**	.871**	.350	.698**	.884**	.689**	1.000												
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17												
13. No tengo la sensación de pertenecer a la empresa	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.290	-.483*	-.044	-.113	.203	-.532*	-.477	.118	-.276	-.643**	-.783**	-.664**	1.000											
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17											
14. Trabajar en esta empresa es una equivocación de mi parte	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.033	-.078	.245	.256	-.306	-.307	-.358	.182	.156	-.252	-.588*	-.312	.751**	1.000										
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17										
15. Siento que no soy parte de la empresa	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.315	-.521*	-.086	-.145	.260	-.518*	-.470	.145	-.329	-.670**	-.773**	-.685**	.987**	.674**	1.000									
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17									
16. Si pudiera no elegiría esta empresa para trabajar	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.290	-.483*	-.044	-.113	.203	-.532*	-.477	.118	-.276	-.643**	-.783**	-.664**	1.000**	.751**	.987**	1.000								
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17								
17. En el momento que entré a trabajar en esta empresa me sentí defraudado	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.528*	-.595*	-.292	-.543*	.325	-.392	-.609**	-.408	-.595*	-.722**	-.292	-.689**	.537*	.311	.544*	.537*	1.000							
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17							
18. Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.206	.453	-.064	.183	.046	.175	.493*	.078	.227	.574**	.475	.518*	-.658**	-.605*	-.658**	-.658**	-.617**	1.000						
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17						
19. Para mí, ésta es una de las mejores instituciones para trabajar	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.432	.559*	.267	.246	-.112	.591*	.836**	.168	.420	.712**	.763**	.780**	-.797**	-.778**	-.777**	-.797**	-.598*	.706**	1.000					
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17					
20. Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.537*	.483*	.537*	.567*	-.746**	.586**	.207	.383	.483*	.433	.290	.305	.030	.410	-.030	.030	-.044	-.201	-.053	1.000				
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17				
21. Anheo tener un trabajo diferente	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.417	-.463	-.181	-.217	.260	-.640**	-.426	-.070	-.264	-.575*	-.889**	-.530*	.696**	.523*	.687**	.696**	.181	-.463	-.610**	-.203	1.000			
N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17		

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: IBM SPSS 25, 2020.

Como resultado del análisis de correlación de Spearman en la tabla 12, la **H2 “Los esfuerzos de endomarketing que actualmente se llevan a cabo en la empresa han dado como resultado un elevado grado de lealtad y compromiso de los clientes internos”** se acepta parcialmente, ya que los siguientes ítems presentaron una correlación que es significativa, con un nivel 0.05, valores de p menores a 0.05 y sus respectivos valores del coeficiente de correlación que se aprecian en la tabla.

- En esta empresa toman muy en cuenta mis opiniones
- Con gusto uso o usaría una insignia o uniforme que señale que pertenezco a esta empresa
- Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta empresa
- Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben

Los siguientes ítems presentaron una correlación que es significativa en el nivel 0.01, valores de p menores a 0.05 y sus respectivos valores del coeficiente de correlación que se observan en la tabla 12.

- En esta empresa toman muy en cuenta mis opiniones
- Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos
- Cuando se presenta un problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.
- Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta empresa
- Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí
- Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo más allá de lo que normalmente esperado, para ayudar a esta empresa a ser exitosa
- Encuentro que mis valores y los valores de la empresa son muy similares
- Hablo a mis amigos sobre esta empresa como una gran organización para y trabajar

Con la H3 “En tanto el cliente interno tenga lealtad por la empresa, su deseo por permanecer en esta aumentará” se acepta, en la tabla 12, el ítem “Anhelo tener un trabajo diferente” no sale significativa, el valor de  $p=0.096$  es mayor a 0.05, por lo que entendemos que los trabajadores desean permanecer en esta empresa.

### 5.2.6 Calificación

En este instrumento se realizó una recodificación, ya que 7 ítems tienen un sentido negativo, esto con la intención de obtener información real y asegurar que el entrevistado esté consciente de la pregunta y su respuesta. Tomado en cuenta dicha recodificación, el puntaje deseable suma 105 puntos y el peor escenario solo 21 puntos.

La calificación se obtuvo por cada uno de los clientes internos y por cada ítem.

Los clientes internos del complejo Cinemex, sobrepasan la calificación de 6.00 (ver gráfico 37), lo que se reduce a que, de manera grupal, obtuvieron una calificación de 8.72.



Gráfico 37. Puntajes del grado de lealtad y compromiso del cliente interno.  
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa IBM SPSS Statistics 25.

Si bien hubo un puntaje bajo, que fue de 6.38 de calificación, seis están por arriba del 9.50 y el resto entre 7.43 y 8.95.

Con base en los datos obtenidos al aplicar este segundo instrumento, se puede observar que los esfuerzos de los directivos están rindiendo frutos, es decir que, al considerar al endomarketing en el comportamiento organizacional como estrategia de lealtad y compromiso, la respuesta por parte de los clientes internos es favorable.

# CONCLUSIONES

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación, dan paso al despliegue de diversas conclusiones relevantes, logrando con ello cumplir el objetivo general planteado, que ya fue posible identificar el efecto que el endomarketing ha tenido en la empresa Cinemex, específicamente en el complejo objeto de este estudio, pues el comportamiento organizacional, tal como lo mencionan Camelo et al.,(2015), es determinado por cada miembro de la organización, siendo lo ideal que esté basado en las políticas y lineamientos de la organización.

El grado de orientación al mercado interno es alta, ya que su calificación es de 8.99. En cuanto al grado de lealtad y compromiso de los clientes internos, la calificación obtenida fue de 8.72, por lo que se concluye que los esfuerzos de endomarketing en el comportamiento organizacional han dado buenos resultados, tal como lo afirma Horande (2018), pues asegura que al crear lealtad emocional y afectiva, se refuerza la cultura, el sentido de pertenencia, la identidad y el orgullo de ser parte de la empresa (*ver figura 18*).



*Figura 18.* Endomarketing: creación de lealtad emocional y afectiva.  
Fuente: elaboración propia, con base en Horande (2018).

El resultado de un plan de marketing interno se verá afuera, en el mercado, ya sea de manera positiva o negativa, por lo que es recomendable aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta, haciendo hincapié en el capital intelectual (Horande, 2018), pues él mismo da fe de la efectividad de los buenos resultados que pueden obtenerse

### ***Orientación al mercado***

Pese a tener una calificación aceptable, es conveniente fijar mayores esfuerzos en las tres fases clave: 1) generación de información sobre el mercado interno, 2) diseminación de la información interna y 3) respuesta a la información interna.

Principalmente en la declaración 1 de la fase clave 1: “La empresa conoce las necesidades y expectativas de sus empleados”, ya que se obtuvo una calificación de 8.00, siendo ésta la más baja.

Lo anterior coincide con unas de las conclusiones a las que llegó Ortega (2018), al establecer que las empresas esperan tener colaboradores comprometidos, pero al aplicar herramientas para medir el clima organizacional, existen grandes obstáculos como falta de comunicación interna, por lo que es notorio que no se conocen las necesidades del personal.

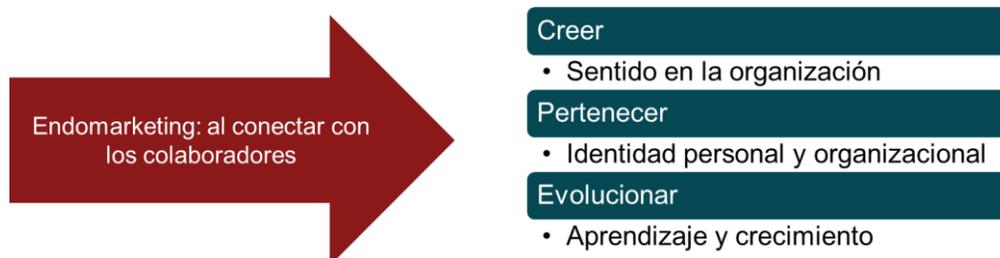
Es imprescindible resaltar que dos declaraciones de la fase clave 1: “La empresa evalúa regularmente la satisfacción de sus empleados respecto a su situación laboral” y “La empresa conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad”, obtuvieron el puntaje máximo, es decir, calificación de 10, por lo que se recomienda continuar con los esfuerzos que dan pie a dichos resultados.

### ***Grado de lealtad y compromiso***

Se concluye también que los clientes internos del complejo Cinemex, están identificados con la organización, puesto que en 19 de las 21 declaraciones se obtuvieron calificaciones por arriba de 8.00, correspondiendo a la declaración “Consulta de opinión” el mayor puntaje: 9.41.

No obstante, es necesario prestar atención en las declaraciones “Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan” y “Para mí, ésta es una de las mejores instituciones para trabajar”, pues si bien el grado de lealtad y compromiso es aceptable, sería prudente profundizar en la razón por la que no consideran completamente a la empresa como una de las mejores para trabajar.

Como lo establece Cabrera (2018), al conectar con los colaboradores, se desarrollan tres factores clave en ellos: creer, pertenecer y evolucionar (ver figura 19).



*Figura 19.* Factores clave desarrollados en los colaboradores por el endomarketing.

Fuente: elaboración propia, con base en Cabrera (2018).

Si bien es cierto que el endomarketing genera bastantes beneficios, las actividades como reclutamiento, retención y fidelización ya no son suficientes, sino más bien las estrategias deben basarse en aumentar la productividad (Ortega, 2018).

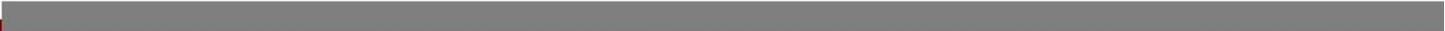
Finalmente, se ha demostrado que al implementar un plan de endomarketing alineado a las políticas y objetivos de la empresa, genera un efecto en el comportamiento organizacional, siendo una de las mejores estrategias que a Cinemex, específicamente el complejo objeto de este estudio, le generó un grado alto de lealtad y compromiso de sus clientes internos.

Las conclusiones expuestas son de gran utilidad, ya que, de acuerdo con Thelpalo (2014), representan el fundamento y punto de partida para aquellos responsables de elaborar, fomentar y poner en marcha, los planes de endomarketing en las organizaciones.

El endomarketing no es cuestión de magia para eliminar el abandono de trabajo y por ende la alta rotación de personal, pero si es una valiosa herramienta que contribuye a disminuirlo, pues se considera como el arte de comprometer y enamorar al cliente interno (Herrera, 2018).



# **RECOMENDACIONES**



## **Recomendaciones**

Con base en los resultados presentados, es posible determinar que los esfuerzos del corporativo, como el de los gerentes, ha rendido frutos, ya que el personal operativo muestra un grado de lealtad aceptable.

Una de las principales recomendaciones para futuras investigaciones, es aplicar los instrumentos en una segunda etapa, sobre todo después de que haya habido algún cambio (como nuevos gerentes, rotación de personal, bajas ventas, entre otros).

Sería oportuno realizar un comparativo entre industrias del mismo sector, incluso entre empresas dedicadas a la comercialización de productos y a los servicios, esto con la finalidad de poder determinar su comportamiento con base en la industria y el giro.

Por último, sería interesante determinar si el abandono de trabajo es realmente por la falta de confianza con los directivos y/o empresa o debido a que la empresa muestra con el cliente interno un alto compromiso al incentivar su desarrollo profesional, logrando con ello un cambio de mentalidad en éste y por ello ese abandono sea por la motivación para obtener más logros profesionales.

La empresa cinematográfica Cinemex, puntualmente el complejo que fue objeto de este estudio recibirá un informe con los resultados obtenidos, haciendo notorias las áreas de oportunidad que se pueden mejorar, así como resaltar aquellas en las que se obtuvieron resultados más que aceptables para mantenerlas y poder replicarlas; y, por último, una propuesta para mejorar el comportamiento organizacional y tratar de disminuir el abandono de trabajo.



**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



## Referencia bibliográfica

- Bohnenberger, M. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. *Tesis doctoral*. Brasil, Brasil: Universitat de les Illes Balears. Obtenido de <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/archives/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>
- Cabrera, D. (Abril de 2018). Endomarketing: Forjando Compromisos, Conectando Emociones. *Talentum Latam*(5), 14-17.
- Camelo, F., Vallejo, L., & Gómez, S. (2015). Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015. *Tesis de especialidad*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/1274>
- Cinemex. (25 de Abril de 2020). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de Cinemex Corporativo: <https://cinemex.com/corporativo>
- Cobb, A. (27 de junio de 2012). ¿Es la lealtad del trabajador una víctima más del nuevo mercado laboral? *Wharton Business School*. University of Pennsylvania. Obtenido de <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/es-la-lealtad-del-trabajador-una-victima-mas-del-nuevo-mercado-laboral/>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Edinburgh, Reino Unido: EBS Global.
- De la Rosa, T. (11 de Febrero de 2015). Germán Larrea a la caza de la fortuna pérdida. *Economía Hoy*. México. Obtenido de <https://www.economiahoy.mx/economiahoy/opinion/noticias/6468509/02/15/German-Larrea-ala-caza-de-la-fortuna-perdida.html>

- Friedman, B., Hatch, J., & D., W. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano* (Tercera ed.). Barcelona, Barcelona, España: Paidós. doi:84-493-0901-8
- Fuentes, P. (2008). Marketing interno: convergencias y divergencias de líneas de pensamiento. *Perspectivas*(22), 181-208. doi:1994-3733
- Gounaris, S. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-488.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGrawHill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial Diciembre), 837-863.
- Herrera, S. (Abril de 2018). Endomarketing...Convirtiendo a tus colaboradores en fans! *Talentum Latam*(5), 24-29.
- Horande, B. (Abril de 2018). El poder del endomarketing. *Talentum Latam*(5), 10-13.
- INEGI. (12 de Abril de 2020). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html?init=1>
- Jeri, L., & Dextre, M. (2016). Maximizar el clima organizacional aplicando el endomarketing en la Universidad de Ayacucho Federico Froebel. *Tesis de Maestría*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620929/5/MAXIMIZAR+EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+APLICANDO+EL+ENDOMA>

RKETING+EN+LA+UNIVERSIDAD+DE+AYACUCHO+FEDERICO+FROE  
BEL.pdf

Jiménez, M. (2013). Evaluación del "Manual de Filosofía" en Cinemex: el punto de vista del administrador educativo. *Doctoral dissertation, UPN-Ajusco.*

La Jornada. (22 de Febrero de 2008). Presidente de Grupo México compra una cadena de cines. *Diario La Jornada.*

López, J., Falconí, L., López, J., Yuquilema, P., & Carlos, J. (Septiembre de 2018). Gestión de la innovación en las organizaciones. *Contibuciones a la Economía.*

Mendoza-Vega, J. (3 de Mayo de 2018). *Alfa de Cronbach-Psicometría con R.* Obtenido de Medium.com: <https://medium.com/@jboscomendoza/alfa-de-cronbach-psiometr%C3%ADa-con-r-55d3154806cf>

Ortega, L. (Abril de 2018). Endomarketing: de colaborador a consumidor y embajador de marca. *Talentum Latam*(5), 8-12.

Pérez, H. (08 de Noviembre de 2018). Entrevista a la Gerencia de complejo Cinemex. (A. Sanjuan, Entrevistador) Pachuca, Hidalgo, México.

Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 1-20.

Prats, A. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 241-249. doi:1668-5229

Provezano, M. (Marzo de 2019). ¿Sabes cómo funciona el marketing holístico? España: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-holistico/>.

Ramírez, J. (2017). Modelo de gestión del talento humano como herramienta para mejorar los indicadores en las organizaciones públicas. *Tesis doctoral.* Puebla, Puebla, México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Ramírez, J., Ortiz, A., Chávez, J., & Arroyo, S. (2016). Endomarketing: Propuesta de valor para el empleado basada en salario base, procesos de pago y

- transparencia. En G. Moreno, *Investgación aplicada de las universidades politécnicas* (págs. 287-292). Aguascalientes, México: Servicios Editoriales de Aguascalientes, S. de R.L. de C.V.
- Suárez, L. (2019). Evaluación del capital humano como contribución en una empresa periodística en Xalapa, Veracruz 2019. *Ciencia Administrativa*(1), 70-78.
- Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. *Tesis doctoral*. Granada, España: Universidad de Granada, España. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25701289.pdf>
- Thelpalo, C. (2014). La relación del marketing interno con la lealtad de los empleados de la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A. de C.V. perteneciente al sector de la construcción en el estado de Hidalgo. *Proyecto Terminal de Grado*. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Trespalacios, J., Santos, L., García, N., & Sanzo, J. (2007). El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las PyMe: repercusiones sobre diversos tipos de resultados. *Ponencia presentada al XXI Congreso Anual AEDEM*, 2, 2-16. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Vázquez, J., Placer, J., & Gutiérrez, P. (2000). El esfuerzo de consecución de una cultura de orientación al mercado en las administraciones públicas: análisis de la aplicabilidad de prácticas de marketing interno en las administraciones públicas locales. *Ponencia presentada al III Forum Internacional sobra las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing, Academia y Profesión*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Zegarra, F. (2014). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho. *Tesis de maestría*. San Juan Lurigancho, Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

# **ANEXOS**

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento de Orientación al mercado interno

Instrumento dirigido a los Directivos						
Instrucciones: Por favor, responda los siguientes rubros.						
1.- Características sociodemográficas						
Edad	Escolaridad	Estado civil	Actividad adicional			
	( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Media superior _____	( ) Soltero(a) ( ) Casado(a) ( ) Viudo(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Unión libre	( ) Ninguna ( ) Estudiante ( ) Empleado ( ) Emprendedor			
Género	( ) Universitaria sin concluir		Personas dependientes			
( ) Masculino ( ) Femenino	( ) Universitaria concluida  ( ) Posgrado _____	Vivienda ( ) Solo (a) ( ) Con pareja ( ) Con padres ( ) Otro	( ) Solo yo ( ) Pareja ( ) Pareja e hijos ( ) Padres ( ) Pareja, hijos y padres			
2.- Características laborales						
Puesto de trabajo:						
Turno		Antigüedad en la empresa	Antigüedad en el puesto			
		( ) Menos de 6 meses ( ) De 6 a 11 meses	( ) Menos de 6 meses ( ) De 6 a 11 meses			
Área		( ) De 1 a 3 años ( ) Más de 3 años	( ) De 1 a 3 años ( ) Más de 3 años			
Instrucciones:						
Marque con una X el grado en que está de acuerdo con el enunciado.		1 Totalmente en desacuerdo	2 Medianamente en desacuerdo	3 No lo tengo definido	4 Medianamente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1	La empresa conoce las necesidades y expectativas de sus empleados					
2	La empresa evalúa regularmente la satisfacción de sus empleados respecto a su situación laboral					
3	La empresa conoce las políticas de personal que aplica la competencia					
4	La empresa conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad					
5	La empresa sabe cuáles son las organizaciones que pueden atraer a sus empleados clave					
6	La empresa conoce las necesidades laborales particulares de cada colectivo de empleados					
7	Las políticas de personal de la empresa tienen en cuenta las características de cada colectivo de empleados					
8	Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento					
9	Los cargos directivos de la organización están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores					
10	Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados					
11	La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones					
12	El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados					
13	El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados					
14	La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción de los empleados y sus condiciones laborales.					
15	En la empresa la formación que se imparte está estrechamente relacionada con las necesidades de cada empleado					
16	La empresa dispone de un plan de formación para sus empleados					

## Anexo 2. Instrumento de Grado de lealtad y compromiso

### Instrumento dirigido a los Operativos

Instrucciones: Por favor, responda los siguientes rubros.

1.- Características sociodemográficas			
Edad	Escolaridad	Estado civil	Actividad adicional
	( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Media superior _____	( ) Soltero(a) ( ) Casado(a) ( ) Viudo(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Unión libre	( ) Ninguna ( ) Estudiante ( ) Empleado ( ) Emprendedor
Género	( ) Universitaria sin concluir		Personas dependientes
( ) Masculino ( ) Femenino	( ) Universitaria concluida _____ ( ) Posgrado _____	Vivienda ( ) Solo (a) ( ) Con pareja ( ) Con padres ( ) Otro	( ) Solo yo ( ) Pareja ( ) Pareja e hijos ( ) Padres ( ) Pareja, hijos y padres

2.- Características laborales		
Puesto de trabajo:		
Turno	Antigüedad en la empresa	Antigüedad en el puesto
	( ) Menos de 6 meses ( ) De 6 a 11 meses _____	( ) Menos de 6 meses ( ) De 6 a 11 meses _____
Área	( ) De 1 a 3 años ( ) Más de 3 años _____	( ) De 1 a 3 años ( ) Más de 3 años _____

Instrucciones:		1	2	3	4	5
Marque con una X el grado en que está de acuerdo con el enunciado.		Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	No lo tengo definido	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones					
2	Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos					
3	Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad, se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de					
4	En esta institución no se consulta nuestra opinión					
5	Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución					
6	Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí					
7	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta institución a ser					
8	Fue una buena decisión trabajar en esta institución					
9	Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares					
10	Hablo a mis amigos sobre esta institución como una gran organización para trabajar					
11	Con gusto uso o usaría una insignia o un informe que señale que pertenezco a esta institución					
12	Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución					
13	No tengo la sensación de pertenecer a la institución					
14	Trabajar en esta institución es una equivocación de mi parte					
15	Siento que no soy parte de la institución					
16	Si pudiera no elegiría esta institución para trabajar					
17	En el momento que entré a trabajar en esta institución me sentí defraudado					
18	Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan					
19	Para mí, ésta es una de las mejores instituciones para trabajar					
20	Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben					
21	Anhelo tener un trabajo diferente					