

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO
DE LA EMPRESA EFICACIA S.A SEDE PEREIRA Y LA SATISFACCIÓN DEL
CLIENTE EXTERNO (TIGO)**

Marinela Alzate Restrepo

Diana Milena Varela Galvis

Programa de Mercadeo

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Católica de Pereira

Pereira - Risaralda

2022

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN DEL CLIENTE
INTERNO DE LA EMPRESA EFICACIA S.A SEDE PEREIRA Y LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO (TIGO)**

Marinela Alzate Restrepo

Diana Milena Varela Galvis

Asesor:

Mónica Yuleni Castro Peña

Programa de Mercadeo

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Católica de Pereira

Pereira - Risaralda

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en
cumplimiento de los requisitos exigidos
por la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE
PEREIRA

Jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

Marinela Alzate

Agradezco a Dios por darme las capacidades necesarias para llevar a cabo mi proyecto académico.

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional y los valores que sembraron en mí, en especial a mi hijo Cristofer, que cree, confía, espera y me motiva a soñar.

Agradezco a los docentes de la universidad Católica, que nos han orientado durante el proceso académico.

Agradezco a mi amigo César Augusto Cardona, por sus valiosos aportes profesionales, por motivarme y ser apoyo y fortaleza.

Agradezco a quienes de forma indirecta han aportado a mi formación profesional y personal, Cruz Elena, María Clara, Clemencia, Luisa, Nancy, Sandra, Diana Milena, Dahiana, Yesica, Laura y Fredy.

Diana Varela

¡Gracias a Dios!

Tabla de contenido

1. Planteamiento del problema	11
2. Justificación	14
3. Objetivos	17
3.1. Objetivo general	17
3.2. Objetivos específicos	17
4. Marco referencial	18
4.1. Marco teórico	18
4.1.1. Marketing	18
4.1.2.1 Marketing de servicios	19
4.1.2.2 Endomarketing.	20
4.1.2.3 Satisfacción del cliente	21
4.2. Marco conceptual	22
4.3. Antecedentes	24
4.4. Marco contextual	27
5. Diseño metodológico	29
5.1. Enfoque de la investigación	29
5.2. Tipo de investigación	29
5.3. Instrumento de recolección	31
5.4 Universo – población y muestra	32
5.4.1 Población	32
5.4.2 Muestra	32
6. Análisis de las estrategias de endomarketing implementadas por la empresa Eficacia S.A.	34
6.1. Estrategias institucionales	34
6.3. Estrategias aplicadas por los líderes:	43
7. Percepción del cliente interno sobre las estrategias de endomarketing aplicadas por Eficacia S.A.	47
8. Satisfacción del cliente externo frente al servicio prestado por los colaboradores de la empresa Eficacia S.A. sede Pereira.	53
8.2. Satisfacción del cliente TIGO sobre prácticas funcionales de gestión humana (procesos de base):	53

8.3. Satisfacción del cliente TIGO frente a asuntos emergentes y prácticas avanzadas en gestión humana:	54
8.4. Satisfacción del cliente TIGO frente a la motivación de la fuerza comercial	55
8.5. Satisfacción del cliente TIGO frente al resultado obtenido por la fuerza comercial:	56
9. Recomendaciones	58
10. Conclusiones	62
11. Referencias	63
12. Anexos	68
Anexo 1. Encuesta	68
Anexo 2. Entrevista	83

Índice de Figuras

Figura 1. Resultados de la Encuesta anual de servicios	9
Figura 2. . Esquema de teorías incluidas en el marco teórico	16
Figura 3. E-Card.	42
Figura 4. Nivel académico	48
Figura 5. Conocimiento de la universidad corporativa y los cursos que ofrece Eficacia S.A.	48
Figura 6. Importancia de la capacitación frente al desempeño laboral.	49
Figura 7. Tiene hijos	49
Figura 8. Nivel académico de los hijos	50
Figura 9. Conocimiento de los beneficios de la fundación Liliana Estrada- Elsa Gómez)	50
Figura 10. Actividades realizadas en el tiempo libre.	51
Figura 11. Otorgamiento del día de la familia.	51
Figura 12. Beneficio del día de la familia en la mejora del desempeño laboral.	52

Índice de Tablas

Tabla 1. Ranking de las 1.000 empresas más grandes del 2020 - La República	11
Tabla 2. Población y muestra estratificada.	33

Resumen

Teniendo en cuenta el crecimiento y dinamismo económico del sector BPO en los dos últimos años, el siguiente trabajo tiene como propósito analizar la relación entre la motivación del cliente interno de la empresa Eficacia s.a sede Pereira y la satisfacción del cliente externo (tigo). El interés de este trabajo nace de la observación realizada en Eficacia S.A donde se evidenció un comportamiento diferente de sus colaboradores después de aplicar estrategias de endomarketing.

Este trabajo permite analizar la influencia de las estrategias de mercadeo interno en la motivación de los colaboradores de la empresa Eficacia S.A. mediante una metodología con un enfoque cualitativo de tipo aplicado-descriptivo a través de la implementación de un instrumento de encuesta y entrevista a 68 clientes internos y 1 externo que incluye 3 representantes (Tigo), que permitan diagnosticar cómo esta empresa desarrolla la estrategia de endomarketing, orientada a ejecutar diferentes actividades que no solo motivan a los colaboradores a laborar eficientemente sino también a permanecer en la empresa y de esa manera prestar un servicio de alto valor para garantizar la satisfacción del cliente externo.

Palabras clave: endomarketing, motivación, satisfacción, cliente eterno, cliente interno.

Abstract

Taking into account the growth and economic dynamism of the BPO sector in the last two years, the following work aims to analyze the relationship between the motivation of the internal client of the company Eficacia s.a headquarters Pereira and the satisfaction of the external client (tigo). The interest of this work arises from the observation made in Eficacia S.A where a different behavior of its collaborators was evidenced after applying endomarketing strategies.

This work allows us to analyze the influence of internal marketing strategies on the motivation of the employees of the company Eficacia S.A. through a methodology with a qualitative approach of an applied-descriptive type through the implementation of a survey and interview instrument with 68 internal and 1 external clients that includes 3 representatives (Tigo), which allow diagnosing how this company develops the endomarketing strategy , aimed at executing different activities that not only motivate employees to work efficiently but also to stay in the company and thus provide a high-value service to ensure external customer satisfaction.

Keywords: endomarketing, motivation, satisfaction, eternal customer, internal customer.

1. Planteamiento del problema

De acuerdo con Portafolio (2021) el sector de Business Process Outsourcing (BPO) en Colombia es una de las industrias que tiene mayor crecimiento, el año 2020 cerró con 603.000 empleos, 20.000 más que en el 2019 y con esto uno de los mayores generadores de empleo en el país, a partir de la contingencia de la pandemia y siendo promotora del primer empleo, como una respuesta al desempleo.

Quessep (2019), la presidenta de la asociación colombiana de BPO en entrevista con El Tiempo, revela datos concretos y la proyección de este sector para los años siguientes, comentando que los espacios laborales son adecuados para los jóvenes ya que cuenta con lugares de esparcimiento, diversión, descanso y ejercicio. De los 500 mil empleos que genera el sector BPO cerca del 80% son jóvenes, entre millenials y centenials.

La proyección a cerca del crecimiento general para todo el sector de la tercerización en el BPO es del 1,5%, incluyendo actividades como cobranzas, centros de servicios compartidos, servicios de contact center y back office. Portafolio (2020). Las cifras presentadas en la Encuesta anual de servicios (Figura 1) muestran el dinamismo laboral que este tipo de empresas generan y la importancia no solo en la economía del país, sino también generando impactos a nivel social.

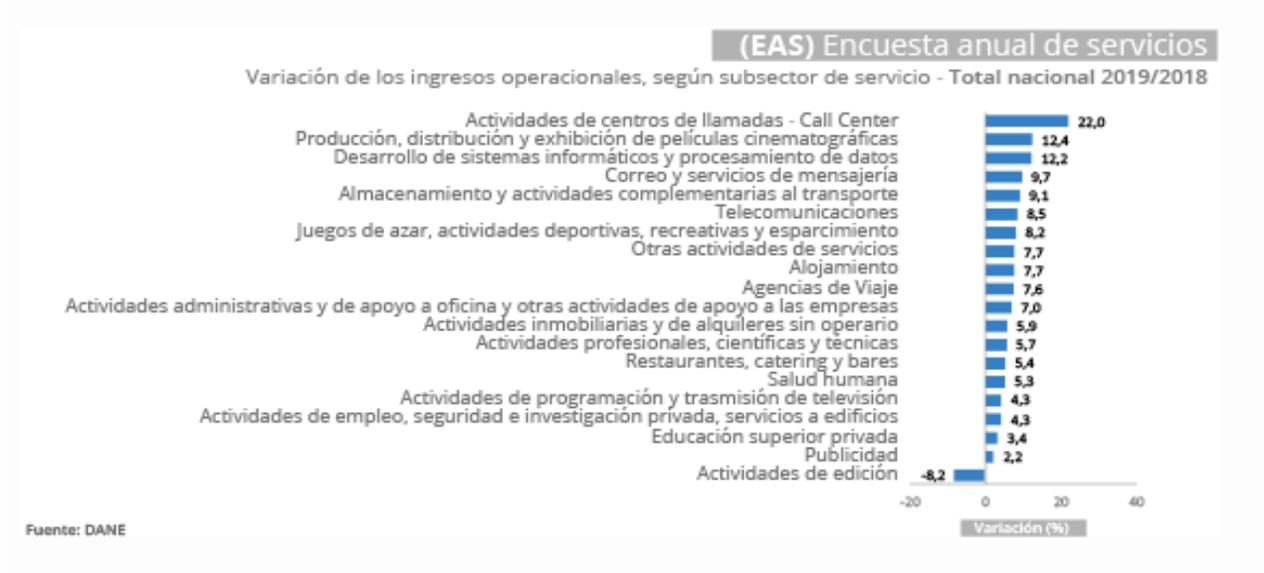


Figura 1. Resultados de la Encuesta anual de servicios

Adicionalmente, según publicación realizada por Procolombia (2020), con el crecimiento de las urbanizaciones, la diversidad de la fuerza laboral de Colombia ha aumentado, llevando a un crecimiento el sector servicios que abarca el 70% de la fuerza laboral, continuo por el sector industrial (17%) y el sector agrícola (13%). Por lo anteriormente mencionado, el sector de servicios tiene el porcentaje más alto en generación de empleos y actividad económica.

A pesar de la situación generada por el COVID-19 las cifras siguen siendo prometedoras. En los últimos días se dio a conocer que los centros de llamadas y empresas del sector BPO aportan más de 15.000 empleos en Colombia, que se categorizan así: 9.500 en Bogotá, 3.100 en Medellín, 1.150 en Barranquilla y 765 en Eje cafetero (Procolombia, 2020).

La industria estima que aproximadamente el 80% de las personas que laboran en servicios de atención al cliente son jóvenes, por lo que, aproximadamente 480.000 personas menores de 30 años en Colombia cuentan con un empleo que les garantiza las prestaciones sociales, gracias a la operación de las empresas de BPO (La república, 2021).

Una de las ramas importantes del sector de servicios es el BPO son las empresas que se dedican al suministro de personal en Colombia. Según el ranking de las 1.000 empresas más grandes del país (La República, 2020), se muestra el crecimiento de las empresas de modelo BPO, el cual ranquea a los líderes de este tipo de empresas, por crecimiento nominal, exportación y crecimiento en ventas, el ranking más reciente muestra a EFICACIA S.A. en el puesto 343 entre las 1000 más grandes del 2020 (ver tabla 1).

(*) ESTADOS FINANCIEROS CONSULTADOS// LAS CIFRAS CORRESPONDEN A LOS RESULTADOS											
		INGRESOS OPERACIONALES		ACTIVOS		EBIT	PATRIMONIO	UTILIDAD NETA		MARGEN	ROA
		MILLONES DE PESOS 2020	V/R "19"20	EBIT 2.020	%						
340	GRUPO EDS AUTOGAS S.A.S	481.656	-65,59	119.571	-3,51	ND	12,99	11.847	12,50	ND	9,91
341	ISMOCOL S.A.	481.507	-29,53	586.056	-8,50	ND	10,95	53.985	60,45	ND	9,21
342	HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE	481.126	1,33	734.474	7,54	ND	12,38	32.146	232,82	ND	4,38
343	EFICACIA S.A.	480.829	-3,24	89.848	11,49	ND	43,19	11.720	131,14	ND	13,04
344	CI ARCLAD S.A.	480.431	144,21	394.173	-0,74	ND	19,67	44.858	139,80	ND	11,38
345	SISTEMAS COLOMBIA S.A.S	480.386	36,61	162.106	32,64	ND	19,20	6.941	-474,26	ND	2,48
346	MINEROS ALUVIAL S.A.S	478.769	116,70	558.270	30,78	ND	28,42	135.968	>500	ND	24,36

Tabla 1. Ranking de las 1.000 empresas más grandes del 2020 - La República

Según Mejía (2022), La filosofía en Eficacia S.A. está enfocada en cuidar y potenciar a sus colaboradores o clientes internos, con el fin de que disfruten en la ejecución de sus labores, apalancando de esta forma los resultados de la empresa y de los negocios. Para esta organización su eje principal es el talento humano pues su prioridad son las personas, de este modo ha logrado una transformación en sus procesos, durante sus 35 años en el mercado, con el fin de asegurar su permanencia en el tiempo.

Siendo coherente con la cultura organizacional, Eficacia S.A. realiza encuestas de satisfacción al cliente externo, debido a la importancia que presenta la variable de personas dentro de una empresa de servicios como lo es Eficacia, y a su vez, los impactos económicos y sociales que puede traer la rotación de personal se propone que las estrategias de endomarketing que han sido implementadas por parte de Eficacia sean evaluadas frente a la satisfacción que generan, y esta a su vez cómo permean en la percepción de satisfacción por parte de los clientes

¿La motivación del cliente interno de la empresa Eficacia S.A. sede Pereira trabajada desde el endomarketing, tiene relación con la satisfacción del cliente externo TIGO?

2. Justificación

De acuerdo con el autor Godinho-Bitencourt (2019), se evidencia que algunos comportamientos como la desmotivación por el poco apoyo de los líderes directos afecta a la compañía tal y como se muestra en su estudio la motivación de la generación Y, se haya relacionada al apoyo que percibe por parte de la organización y también está moderada por el apoyo de los líderes. Tales resultados indican la influencia del apoyo de los gerentes en la motivación personal.

Ahora bien, de acuerdo con Rodríguez y otros (2021) con ocasión a la pandemia se generaron cambios y retos para las personas en cada una de sus áreas de desempeño y apenas las generaciones actuales vimos la necesidad de indagar en opciones que permitan que la vida de todos siguiera su ritmo. Tales cambios deben estar seguidos desde una capacidad de invención que permita a las empresas seguir realizando sus actividades sobreviviendo como compañía, aumentando y creando valor, afianzando todos los procesos internos y externos, generando conocimiento actual y saltando de la zona de confort.

Con base en lo anterior, se encontró un estudio realizado en Colombia por Bernal y Frost (2015), mediante el cual aplicaron una encuesta de percepción en la que se analizó la innovación abierta en empresas colombianas y el efecto que generan las fuentes de invención en la rentabilidad y la participación en los mercados. Se determinó cómo influye el desarrollo de la capacidad de innovación en la motivación de los empleados en funciones de las empresas del sector servicios, que influye de manera positiva en los colaboradores para trabajar con entusiasmo, logrando sus aspiraciones y generando valor agregado representado en la satisfacción del cliente externo.

Teniendo en cuenta la variable de la motivación, se ha observado en los colaboradores actuales de Eficacia S.A., que pertenecen a diferentes generaciones y con distinta personalidad; lo que hace que sus motivaciones no sean las mismas y esto se puede soportar en el estudio que plantean Agut y Carrero (2007) definiendo la condición de autoexpresión del individuo como fuerza fundamental que activa, dirige y mantiene el comportamiento de las personas en cada una de sus etapas y en relación a la actividad laboral, la persona se exprese a través del goce de los

resultados obtenidos en el trabajo, siendo ella misma, motivada para lograr no solo sus objetivos laborales, sino también los personales .

Teniendo en cuenta la afirmación de las autoras Agut y Carrero (2007), quienes muestran una explicación del comportamiento relacionado con el trabajo, en cuanto al clima laboral y la motivación desde distintas generaciones, ayuda a dar un enfoque diferente a lo conocido hasta ahora, permitiendo fijar la atención en el comportamiento de cada individuo y de esta manera brindar un apoyo organizacional enfocado en la motivación.

Por otra parte, y de acuerdo con Bernal (2014), el cliente interno debe ser reconocido como parte fundamental para prestar el servicio al ejecutar sus labores en pro de los objetivos de la organización, por lo que es importante conocer sus necesidades y características diferenciándolo del cliente externo, pues actualmente es importante tener en cuenta y dar un buen trato al empleado.

Cuando el cliente interno realiza sus labores motivado se ve reflejado en la calidad del servicio, el cual es percibido por el cliente externo, no solo es fuente para los ingresos y estabilidad económica de la empresa, sino también, el centro de trabajo, innovación y desarrollo, tanto de la empresa como de sus empleados.

De tal manera el presente proyecto de investigación se realizará para diagnosticar la satisfacción del cliente externo mediante la prestación del servicio por el cliente interno, con el fin de aportar conclusiones que contribuyan con la mejora de las estrategias de la compañía, considerando que “Eficacia S.A. genera alrededor de 32.000 mil empleos cifra reportada” (Velásquez, Quintero, Sánchez y Burgos, 2010, pág 11). Además, en sus diferentes negocios Eficacia S.A. tiene alrededor de 280 clientes entre ellos Kimberly Clark Colombia, Telefónica, TIGO, Grupo Nutresa, Harinera del Valle, Grupo Éxito, Colgate, J&J, Huawei, entre otros; siendo una empresa que tiene relaciones con pares que son gigantes a nivel mundial.

Sumado al sistema Business Process Outsourcing (BPO), y sus bondades, también esta investigación se enmarca en el endomarketing, que se enfoca en la motivación del cliente interno, es ahí donde se encuentra un campo bastante amplio que se puede aprovechar para investigar los vacíos que se tienen en la aplicación de la empresa EFICACIA S.A. sede Pereira específicamente. Siendo la oportunidad principal que impulsa esta investigación y la pertinencia

que radica en la fuerza que está teniendo el sector de servicios y más directamente el BPO en Colombia.

Así como la injerencia que tiene EFICACIA S.A. a nivel colombiano, como modelo de éxito y siendo sus prácticas internas foco de atención para otras corporaciones, más puntualmente en la aplicación de su modelo de endomarketing, nos enfocamos en los elementos de la sede de Pereira para conocer acerca del modelo y analizar la satisfacción del cliente externo y el nivel de motivación del cliente interno.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

- Analizar la relación entre la motivación del cliente interno de la empresa Eficacia S.A sede Pereira y la satisfacción de su cliente externo (TIGO).

3.2. Objetivos específicos

- Analizar las estrategias de endomarketing implementadas por la empresa Eficacia S.A. sede Pereira.
- Identificar la percepción de los clientes internos de Eficacia S.A pertenecientes al canal comercial sede Pereira frente a las estrategias de endomarketing implementadas por la compañía.
- Analizar la satisfacción del cliente externo (TIGO) de la compañía frente al servicio prestado por los colaboradores de la empresa Eficacia S.A. sede Pereira.

4. Marco referencial

4.1. Marco teórico

El desarrollo del marco teórico de la presente investigación hace énfasis en las teorías principales con las que se desarrolla el presente trabajo, puesto que nos proporciona información clara y permite tener una referencia académica que soporta el objeto de estudio. Nuestro enfoque está dado en cuatro teorías principales, como lo son el marketing, marketing de servicios, endomarketing y satisfacción, los cuales están plasmados en la figura 2 que se muestra a continuación y posteriormente conceptualizados de manera independiente.

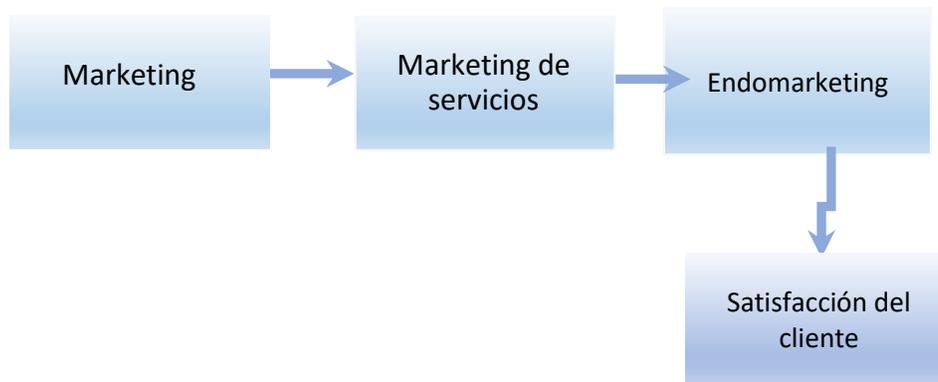


Figura 2. Esquema de teorías incluidas en el marco teórico

4.1.1. Marketing

Kotler (1999) define el marketing como un proceso tanto social como administrativo, por medio del cual, los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y/o servicios. Esta noción indica que el mercadeo es una estrategia fundamental para las empresas, aplicando la técnica de mejora de procesos, comunicación e innovación de ideas para solucionar necesidades de las personas llevan al mercadeo a aplicar una serie de actividades, que en conjunto generen valor agregado y consigan, no solo vender, sino también fidelizar a los clientes con una marca o empresa.

El marketing no solo se reduce a vender, o promocionar un producto o servicio para beneficio de las organizaciones, más bien se puede afirmar desde la misma definición de Kotler

(1999), que este se aplica a todas las partes de una empresa. Tal como lo dice Levison (2009), el mercadeo son todas aquellas estrategias que se realicen para promover una acción, desde que se forja una idea hasta que el cliente final compra el producto o servicio. Esta definición sugiere que la mejora de procesos debe ir de la mano con la creación e innovación constante de ideas y así generar solución a las necesidades de las personas.

El proceso de mercado ha evolucionado y con él las estrategias implementadas por las diferentes organizaciones, yendo siempre a la vanguardia y así llegar al cumplimiento de objetivos organizacionales, de forma que el marketing ha llegado al mercadeo de servicios, el cual implica el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes, generando valor agregado para los mismos y que a continuación hablaremos de forma más amplia.

4.1.2.1 Marketing de servicios

Es importante mencionar a Cobra (2003) quien afirma que el marketing de servicios es una disciplina que se basa en la investigación de las situaciones que se pueden evidenciar en la venta de un servicio. Teniendo en cuenta que a pesar de que es la intangibilidad de un producto, es decir que no se puede tocar, ofrece una completa satisfacción que la compra compensa la inversión en dinero, cumpliendo de esta manera con las expectativas del cliente.

Además, se puede afirmar que estas definiciones son tan relevantes y coinciden de alguna manera con las tres creencias que nos comparte Kotler (2001):

1. La planeación debe de ser guiada al cliente. Por ejemplo, las organizaciones y sus colaboradores se deben de enfocar siempre indagando y entendiendo sus necesidades.
2. Tener en cuenta la mezcla de marketing en la planeación de todas las actividades.
3. Como resultado de los dos pasos anteriores realizar una estrategia o aplicación de marketing orientada y coordinada al cliente.

Dicho lo anterior el marketing de servicios debe de tomarse como parte fundamental en la actividad de las empresas que buscan solucionar los problemas de sus clientes, a través de la información recopilada y así brindar soluciones de calidad. Puesto que la característica principal de los servicios es que son intangibles, una oportunidad a la hora de que el cliente perciba el

beneficio es así como todos los aportes mencionados deben de incluirse para tener un buen resultado o crear una buena estrategia.

4.1.2.2 Endomarketing.

Como lo expresan Kotler y Keller (2006), todas las acciones con intención de fidelización y motivación en el desarrollo de las actividades que realice la empresa en pro del cliente interno o colaborador con el fin de que las acciones de estas lleven al cumplimiento de objetivos corporativos, es llamado Endomarketing. Por eso más allá de solo motivar al empleado este concepto es una estrategia organizacional que soluciona y da respuestas a lo que busca y espera un empleado frente a su cargo, la organización que lo contrata y cómo las compañías tratan de motivar y retener a los colaboradores así lo expresan las autoras Galvis y Marín (2020).

Y así llevar a cabo procesos de endomarketing, como lo expresa Moreno (2017), se deben recopilar elementos de la teoría y la práctica que permitan plantear una herramienta aplicable a cualquier tipo de empresa de esta manera el uso de datos e investigaciones anteriores son muy importantes para alcanzar o lograr la buena práctica de esta herramienta y que pueda ser explotada o bien utilizada en muchas organizaciones como es su objetivo principal.

Siguiendo en el hilo de la recopilación de datos la autora Granada (2017), menciona que se debe de utilizar el análisis para comprender cómo las variables del mercadeo interno, clientes internos y comunicación interna se interrelacionan para generar estrategias enfocadas a la motivación laboral, la cohesión corporativa, el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.

La investigación realizada por Granada (2017) incluye una consideración sobre los grupos de interés que pueden generar problemas a la hora de poner en práctica el mercadeo interno. Por eso se establece que los trabajadores tercerizados, los sindicatos y los colaboradores resistentes al cambio son focos de estrategias que requieren un esfuerzo especial que lleve a la motivación del empleado.

La motivación laboral desde los enfoques teóricos y la dimensión de autoexpresión del ser humano que narran su texto las autoras Agut y Carrero (2007), es una explicación del comportamiento relacionado con el trabajo y ayuda a dar un enfoque diferencial a lo conocido

hasta ahora, permitiendo accionar según el comportamiento de cada individuo, de esta manera brindar un apoyo organizacional enfocado en la motivación es fundamental.

Aunado a lo anterior y según el autor Godinho-Bitencourt (2019), es fundamental el apoyo de los líderes, para lograr el éxito de una motivación intrínseca en el personal de las organizaciones, existiendo varios estudios que indican que hay una correlación directa entre la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo, como lo es el estudio realizado por Campuzano y Salazar (2018), en el que analizaron la motivación laboral y su incidencia frente a la calidad del servicio prestado en el sector microempresarial, el cual tiene un impacto positivo en los clientes externos.

En el área de servicio hay varios componentes, los cuales, si se cumplen con una administración comprometida que motiva al personal, el resultado será una empresa de servicio exitosa, dentro de éste, un componente importante es el personal, se debe considerar que, por más políticas, manuales o procesos que tenga implementados la empresa, si los trabajadores no están altamente motivados y con buena actitud al momento de desempeñar su cargo, trasladan esa inconformidad al servicio prestado, lo que genera clientes insatisfechos; si un empleado motivado transmite actitud positiva, hace que haya clientes felices y a su vez satisfechos, que aportan a la rentabilidad de la organización (Lovelock, 2011).

4.1.2.3 Satisfacción del cliente

Hoy en día las empresas tienen como propósito, centrarse en reconocer la importancia que tiene el hecho de tener satisfecho un cliente, por lo que el marketing interno (endomarketing), permite una ruta comercial en la que se genere valor para lograr no solo vender, sino también, fidelizar y de acuerdo con Beckwith, (1998), el mercadeo interno es el conjunto de actividades que permiten vender lo que es la empresa y su filosofía, no solo al cliente externo, sino también al cliente interno, quien al estar motivado, puede transmitir lo mejor de sí al consumidor, potenciando la productividad de la compañía (Simancas, 2012).

Por otra parte, los productos o servicios, no solo deben satisfacer una necesidad, sino también igualar o superar las expectativas que tiene el cliente, haciendo la tarea bien desde el comienzo hasta el final del proceso de compra y la postventa, generando calidad en el servicio y

es por ello que al colaborador en la compañía debe tratarse como a un cliente y su trabajo como a un producto, aplicando una serie de estrategias y procesos que generen motivación y un buen resultado en la atención (Simancas, 2012).

Para generar satisfacción en el cliente, hay diversos factores que son incidentes directos en la prestación del servicio, como lo son, por ejemplo, el relacionamiento, el conocimiento del cliente, la honestidad, el saber escuchar, la comunicación asertiva, entre otros; todos orientados a un componente clave como lo es la calidad, no solo desde los beneficios físicos del producto como tal, sino también los aspectos intangibles (Cobra, 2000).

Aunado a lo anterior llega un concepto interesante, como lo es la percepción, definido por Kotler y Armstrong (2001), como un proceso a través del cual los individuos, seleccionan, organizan e interpretan información para hacerse una imagen intangible del mundo que los rodea, indicando a través de su forma de actuar lo que perciben frente a una determinada situación.

También, las personas logran tener percepciones diferentes del mismo estímulo a por básicamente tres procesos de percepción, uno de ellos es la atención selectiva, que es una tendencia de la gente para filtrar lo que más puedan en la información a la que están expuestas; otra es la distorsión selectiva que se refiere a la forma en que las personas tienden a interpretar la información de manera conveniente, sobre algo que ya creen y por último, la retención selectiva que es la tendencia a que las personas olviden con frecuencia lo que aprenden y tiende a detener información que apoya sus creencias y actividades (Simancas, 2012).

4.2. Marco conceptual

A partir de las teorías mencionadas anteriormente, es relevante mencionar los conceptos que llevan a un contexto más amplio y detallado de las bases conceptuales del proyecto. De esta manera, resulta primordial elaborar la referencia tanto del sector, como del modelo, al cual se apela, en cuanto al sector ***Business Process Outsourcing (BPO)*** que consiste en un modelo de tercerización de procesos de negocio, que busca delegar actividades a proveedores externos autónomos administrativamente, por lo tanto, se clasifica en subsectores como procesos de servicio al cliente como *contact center*. Asimismo, procesos administrativos como nóminas,

pruebas de ingreso, facturación, cartera, finanzas, contabilidad, seguridad, aseo y limpieza, gestión de compras, logística.

En eficacia existen diferentes canales comerciales, dedicados a vender los servicios de TIGO y se segmentan de la siguiente manera:

Fuerza de venta directa: Fuerza comercial enfocada en las ventas de servicios de internet hogar puerta a puerta.

Urbanizaciones: Fuerza comercial enfocada en las ventas de servicios de internet hogar en urbanizaciones.

Constructores: Fuerza comercial enfocada en las ventas de servicios de internet hogar en las construcciones de la ciudad.

Dealer: Fuerza comercial enfocada en las ventas de servicios para telefonía móvil en las tiendas de barrio.

Islas home: Fuerza comercial enfocada en las ventas de servicios de internet hogar ubicado en burbujas en los centros comerciales.

Retail Móvil: Fuerza comercial enfocada en las ventas de servicios para telefonía móvil en grandes superficies.

Según la segmentación anterior es importante y fundamental para la estrategia comercial, el *cliente interno*, siendo uno de los objetos de estudio en esta investigación y que Moreno (2014), lo conceptualiza como el individuo que presta sus servicios a una empresa, el que busca satisfacer sus necesidades personales, sociales, de seguridad y de autorrealización, los cuales a través de un proceso de selección que hacen las compañías, son contratados para ejecutar labores propias de su puesto de trabajo, de acuerdo con su perfil.

Adicionalmente, el autor Chiavenato, (2007) considera que la administración de los recursos humanos se debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y el controlar técnicas que promuevan el desempeño eficiente del cliente interno, en la medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Otro concepto es el *Cliente Externo*, que hace referencia a cada consumidor con potencial para adquirir productos y/o servicios, no solo es la fuente de ingresos y la estabilidad económica para las organizaciones, sino el centro de trabajo, desarrollo y avance de la compañía.

Dentro de los clientes externos se pueden hallar intermediarios, como lo es el caso de los distribuidores, mayoristas o detallistas. Este cliente es tan importante para la empresa, que se debe hacer un esfuerzo continuado para generar compra y fidelizar, creando una relación de largo plazo con él, midiendo su satisfacción para establecer acciones de mejora en caso de requerir (Moreno, 2014).

De acuerdo con Moreno (2014), si el cliente externo está satisfecho, los comentarios que hace a otras personas sobre un producto o servicio serán positivos generando así voz a voz que atraiga nuevos clientes. El cliente externo debe ser comprendido, dándole un trato especial ya que es importante, pues valora sentirse cómodo, en confianza y sobre todo escuchado.

Por último, se desarrolla la **motivación** que es un tema aunado al modelo endomarketing, siendo uno de los focos principales y que según Robbins (2013) es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad propia, teniendo la condición de autoexpresión del individuo como una fuerza fundamental que activa, dirige y mantiene el buen comportamiento de las personas en relación a la actividad laboral y así la persona se exprese a través del goce de los resultados obtenidos en el trabajo, siendo ella misma, motivada para lograr no solo sus objetivos laborales, sino también los personales .

4.3. Antecedentes

En la revisión de estudios previos relacionados con el tema de la presente investigación, encontramos el estudio de Badillo (2021), enfocado en la Incidencia de la motivación en el compromiso laboral para las empresas comerciales en Latinoamérica, en donde se expresa que la motivación y el compromiso laboral genera mayor productividad de los colaboradores, siendo transcendental aplicar estrategias que impacten los dos conceptos y de tal forma analizar cómo influye en los empleados de las compañías, estudiándolos como clientes internos de la organización y determinando que incidencia tienen los mismos en el impulso de resultados y el impacto que tienen a nivel latinoamericano; aunque las investigaciones en Latinoamérica sean pocos, se evidencia como las personas se afecta de manera positiva cuando se genera la motivación y el compromiso.

Aunado a lo anterior, las autoras Galvis y Marín (2020) consideran el endomarketing como una estrategia organizacional que da respuesta o solución a lo que espera un empleado frente a su cargo y la organización y realizaron una investigación en la zona de influencia de la ciudad de Medellín, mediante la cual se eligió como método de recolección de datos primarios la entrevista a profundidad, considerando como público objetivo, expertos consultores en temas de retención y programas de motivación; líderes de gestión humana; y empleados millennials de MiPymes, pertenecientes al sector servicios., captando el conocimiento que tienen las empresas respecto a la retención de talento humano.

La anterior investigación, se relaciona con la que estamos realizando, ya que, se enfocó en el endomarketing, analizando el conocimiento de las empresas frente al hecho de captar y sostener a sus colaboradores, con la diferencia de que la nuestra se enfoca en analizar la motivación del cliente interno y a su vez, cómo incide en la satisfacción del cliente externo.

Otro estudio relacionado con el nuestro, es el de Cruz (2020) en el cual se analizan las experiencias de aplicación del endomarketing en la satisfacción del cliente interno de las empresas, haciendo una investigación sobre la literatura científica de los diez (10) años anteriores, revisados tanto por título de estudio como por año, de los cuales el 30% de 20 publicaciones, corresponden al año 2019, siendo el año con mayor publicaciones estudiadas y de los cuales el 85% son estudios descriptivos, determinando que el cliente interno no es visto solo como empleado, sino como un recurso valioso para la organización y se enfocaron en la medición de los resultados obtenidos por las empresas a través del trato y los procesos aplicados a los mismos, concluyendo que el Endomarketing incide de forma positiva en la satisfacción del cliente interno.

Por otro lado, se puede resaltar que es fundamental el apoyo de los líderes para lograr el éxito de una motivación intrínseca en el personal de las organizaciones. El estudio realizado por Godinho-Bitencourt (2019), se fundamenta en el análisis de datos a través de una encuesta transversal con 326 sujetos con edades comprendidas entre los 17 y los 37 años. Estos resultados demuestran la influencia del apoyo de los gerentes en la motivación intrínseca de los individuos pertenecientes a la Generación Y, indicando que los líderes son los agentes moderadores de la institución, actuando como puente entre la institución y los empleados, distinto de nuestra investigación que se enfoca en hacer un análisis de la motivación en los colaboradores de

diferentes canales comerciales de la empresa Eficacia S.A, pero que nos da referencias sobre el estudio de una generación específica, la cual corresponde a la mayoría de colaboradores de esta organización objeto de estudio, para analizar su comportamiento y motivaciones al laborar.

Desde la parte metodológica del diseño de los estudios se identifica como fuente principal de la información el desarrollo de encuestas y análisis de información en los empleados de diferentes compañías, tal y como Granada (2017) presenta mediante un estudio cualitativo exploratorio descriptivo el análisis de las estrategias de mercadeo interno que implementan cinco empresas que tienen actividad en la ciudad de Medellín: Pintuco, Bavaria, Alquería, Servicios Nutresa y Argos, para consolidar una oferta única de valor agregado, lograr altos estándares de competitividad y desarrollar rentabilidad y sostenibilidad. Esta investigación permitió conocer y comprender las variables dentro de una organización en las cuales se pueda aplicar el mercadeo interno, y así, realizar estrategias que generen motivación al personal.

Tomando como referencia las investigaciones que se plantearon anteriormente, es conveniente resaltar el engranaje que se puede generar entre las mismas, ya que la motivación laboral vista a partir de otros enfoques, desde diferentes generaciones, amplía la visión e impulsa a generar cambios en las organizaciones desde su interior. De esta manera, se busca promover e impulsar la motivación y el liderazgo, y a su vez garantizar buenos resultados, a través del endomarketing como estrategia organizacional.

Sin duda alguna los estudios mencionados, dan a conocer el Endomarketing como un concepto bastante amplio, del que se puede tomar provecho e investigar los vacíos que los colaboradores de una organización pueden presentar de acuerdo con sus condiciones laborales. Por lo anterior esta investigación, a diferencia de las mencionadas, que se enfocan en conceptualizar la motivación como una estrategia de mercadeo interno, pretende analizar el nivel de motivación del cliente interno de la empresa Eficacia S.A. sede Pereira y cómo incide frente al nivel de satisfacción cliente externo (TIGO).

4.4. Marco contextual

En Colombia el Business Process Outsourcing (BPO) terceriza procesos facilitando la ejecución de operaciones en las que otras empresas no son expertas, así se pueden minimizar los costos y eficiencia en las operaciones. En el año 2019 Colombia facturó 10,5 billones de pesos, este sector es uno de los más dinámicos en la actualidad y sigue creciendo cada año.

Así mismo, Quessep (presidenta ejecutiva de la Asociación Colombiana de Business Process Outsourcing), afirma que este sector se ha transformado en un dinamizador de la economía, entendiéndolo que el talento humano, el clima agradable de negocios y los costos competitivos generan en su opinión que Colombia sea un destino interesante en Latinoamérica, aunado a esto, el crecimiento de la tasa por año desde el 2018 ha sido del 3,8% acumulada.

Para Quessep (2019), este gremio aporta al crecimiento de la economía del país, y de esta manera se crea un ambiente próspero para los próximos tres años. Así, que en el año 2019 se presentó una facturación de 10,5 billones de pesos, lo que también permite advertir el buen futuro del sector, ya que generó alrededor de 600.000 empleos.

Para el año 2020, el desarrollo de los servicios y su evolución están ligados a la digitalización, de esta manera las empresas tendrán un cambio fundamental. Lo que augura una evolución, crecimiento y efectividad en los servicios prestados por las empresas que hacen parte de este sector.

Con referencia al mercado local en el índice departamental de competitividad 2020-2021 asegura que “sector de las BPO, se caracteriza por su innovación en nuevas tecnologías de información y comunicación, representado en su gran mayoría por call center, Contact center, BPO, Knowledge Process Outsourcing (KPO)” (Consejo privado de competitividad & score-universidad del rosario 2021). Otros productos y servicios son el desarrollo de software, aplicaciones web y servicios a la medida de las necesidades de las empresas como realidad virtual, animación digital, big data, entre otras.

El departamento de Risaralda, según lo expresa Barney (2019), presidenta del nodo KPO, perteneciente a la red de nodos de innovación de ciencia y tecnología, ha liderado un proceso a la vanguardia del conocimiento, los procesos de innovación y el desarrollo tecnológico, que es

necesario incluir en los planes de gobierno de los próximos mandatarios, consolidando a su vez el nodo TIC.

El nodo TIC, liderado por Parquesoft Risaralda, el cual genera una visibilidad primordial a la región e invita a generar una conexión de alto impacto entre academia-empresa-estado y sociedad, a través del trabajo en conjunto, planteando soluciones que requiera el entorno productivo desde el conocimiento y el desarrollo tecnológico.

Mientras tanto una de las empresas destacadas del sector, es Eficacia S.A. quien se dedica a brindar soluciones comerciales, cuidado de las marcas, operación retail y procesos de gestión humana. Tiene presencia en más de 800 municipios de Colombia, se encuentra en Ecuador y recientemente en Perú. Entre sus clientes más destacados se encuentran Kimberly Clark Colombia, Telefónica, TIGO, Grupo Nutresa, Harinera del Valle, Grupo Éxito, Colgate, J&J, Huawei, BDF, Postobón, tiene 2000 empleados internos y 40000 externos.

Recientemente se han implementado nuevos programas tecnológicos en pro de mejorar los procesos, en este caso Remuner, es un software que permite la aplicación para administración de Nóminas y Recursos Humanos, el cual ha sido percibido de distintas maneras por sus empleados. El trabajo remoto ha sido una de sus últimas implementaciones, el cual también ha sido percibido de diferentes maneras por parte sus empleados. Lo mencionado anteriormente son las dos situaciones más relevantes y que han causado más polémica entre sus colaboradores.

5. Diseño metodológico

Esta sección pretende poner en evidencia la metodología utilizada durante esta investigación, así como la naturaleza del estudio y los instrumentos que se aplican para buscar analizar la satisfacción que acompaña al cliente interno y al cliente externo en Eficacia S.A. sede Pereira.

5.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación tiene una naturaleza cualitativa. Según Sampieri (2018) se define a los estudios de naturaleza cualitativa como propósito para analizar la forma en que algunos individuos perciben y experimentan fenómenos a su alrededor profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. En relación con esta definición, se pretende cumplir los objetivos esbozados y dar respuesta al problema a través de encuestas y análisis de entrevistas previamente aplicadas y explicar cuál es la satisfacción entre el cliente interno y el cliente externo en Eficacia S.A. sede Pereira.

Más concretamente, Sampieri (2018), enfatiza la preferencia de esta naturaleza de investigación en el sector empresarial, declarando que también es de interés, saber de las percepciones de los colaboradores, compañeros de trabajo y empleados en general a cerca de la misión de la compañía y los sistemas y programas para igualar estrategias que motiven al cambio y la mejora continua. Dado esta indicación del reconocido metodólogo, se adhiere la presente investigación, a la naturaleza cualitativa como la idónea para ser llevada a cabo.

5.2. Tipo de investigación

En el tipo de investigación se plantea desde un carácter no experimental, con diseño aplicado- descriptivo, por sus objetivos que pretende alcanzar, en un compilado de características del autor Abarza (2012), con las que define este tipo de investigación.

En la investigación aplicada, se busca solucionar un problema identificado y encontrar respuestas a ciertas preguntas, es decir, que la investigación aplicada resuelve de forma práctica los problemas. Puede ser utilizada para obtener información sobre mercados, competidores y

clientes, ya que puede ayudar a definir el mejor lugar donde ubicar una tienda y la cobertura del mercado. También se puede utilizar para controlar acciones competitivas (Abarza, 2012).

En concordancia a la definición anteriormente expuesta y ajustándose a las búsquedas de este estudio pretende categorizar, identificar y analizar una variable como la satisfacción en los clientes de Eficacia S.A. sede Pereira. Profundizando el Tipo de investigación para darle una metodología ajustada y pertinente a la problemática que incluya un nivel organizacional y/o más enfocado al sector empresarial, se puede declarar que esta investigación es aplicada con un rasgo práctico de diagnóstico.

De igual manera se puede declarar que el tipo de inferencia acuñado a esta investigación es inductivo. Pues establece un método de razonamiento que parte de la observación y análisis de los fenómenos particulares y busca generalizar la forma de entender la problemática, teorizando acerca de la incidencia de la motivación del cliente interno de la empresa Eficacia S.A. sede Pereira frente al cliente externo. Seguidamente Sampieri (2018) expresa que las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general (Hernández-Sampieri, 2018).

También en consecuencia a los objetivos esta investigación se enmarca con un diseño que permita la búsqueda de la relación en la satisfacción del cliente interno y externo de Eficacia S.A. por eso se adopta el diseño no experimental fenomenológico, dado que el autor Sampieri explica que, en el diseño su propósito principal es explorar, describir y entender las experiencias de los individuos frente a un fenómeno y determinar los aspectos en común y los distintos, de esas vivencias (Hernández-Sampieri, 2018).

Además, como el mismo autor lo enfatiza al respecto del alcance descriptivo elegido para esta investigación, los estudios descriptivos buscan ser específicos en las propiedades,

características de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otro fenómeno que se analice (Hernández-Sampieri, 2018).

5.3. Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos como fuentes base de los datos necesarios para esta investigación parten desde la aplicación de encuestas al personal del canal comercial para TIGO de Eficacia S.A (ver anexo 1), que corresponde al cliente interno de la empresa, mediante las cuales se les preguntará acerca de cómo perciben las estrategias de endomarketing implementadas por la empresa y de tal forma poder medir el nivel de motivación laboral.

El segundo instrumento, será una entrevista semi-estructurada de creación propia (ver anexo 2), que brinde los datos específicos, a través de preguntas referentes a la percepción de satisfacción del cliente TIGO de la empresa Eficacia S.A. sede Pereira. La entrevista es definida como una reunión en la que se habla y se intercambia información entre un individuo (el entrevistador) y otro (el entrevistado) y se considera semi-estructurada, ya que se basan en una guía de temas o cuestionamientos a tratar y quien entrevista tiene la posibilidad de generar otros interrogantes con el fin de precisar conocimientos y conseguir más información (Hernández-Sampieri, 2018).

Y como tercer instrumento, se contará con fuentes de información secundarias como bases de datos de datos de la empresa Eficacia s.a. con la caracterización de los empleados, que será útil para el análisis de la motivación de los empleados, de acuerdo a su generación, edad, estilo de vida, núcleo familiar, entre otros.

De esta forma, queda clara la necesidad fehaciente de recurrir a tres fuentes de recolección de información que nos permitan dirimir, la faceta entre la motivación cliente interno de Eficacia S.A. sede Pereira y la satisfacción del cliente externo, TIGO, pues la implementación de estos permite el conocimiento y análisis de ambos focos de atención, desde el BPO y el marketing.

Alrededor de las estrategias implementadas por Eficacia S.A se tendrán en cuenta la Identificación de estrategias organizacionales y diseñadas por los líderes y la percepción de cada

una por parte del cliente interno y las siguientes variables al momento de hacer las entrevistas sobre la satisfacción del cliente TIGO referente a: Prácticas funcionales de gestión humana, asuntos emergentes y prácticas avanzadas, la motivación de la fuerza comercial y al resultado comercial. De esta manera se pueden recopilar los datos suficientes para realizar el análisis que se plantea en el título de esta investigación.

5.4 Población y muestra

5.4.1 Población

Dada la cantidad de clientes internos y externos en Eficacia S.A. sede Pereira, se determina un universo de 104 clientes internos de diferentes canales comerciales, esto con el fin de medir la motivación frente a las estrategias de endomarketing aplicadas por la organización y 3 representantes del cliente externo (TIGO) para medir la satisfacción percibida frente al servicio prestado por la compañía Eficacia S.A.

5.4.2 Muestra

Se establece un tipo de muestra estratificada aleatoria, ya que, de la población de clientes internos, se analizarán desde diferentes canales comerciales. Muestra estratificada consiste en que la población sea dividida en segmentos y se seleccione una muestra para cada segmento. Si no es suficiente con que los elementos de la muestra tengan la misma probabilidad de ser elegidos y que además sea necesario segmentar la muestra por categorías, siendo relevantes para los objetivos de la investigación, se diseña una muestra probabilística estratificada, dividiendo la población en subpoblaciones o estratos, y se selecciona una muestra (Hernández-Sampieri, 2014).

Utilizando una población finita debido a que los elementos que la componen son identificables con características comunes de esta manera las conclusiones de la investigación serán ampliadas y será definido por el problema y los objetivos del este estudio según el autor Arias (2006) a través de la siguiente fórmula.

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

Ecuación 1. Formula de muestreo estratificado

Dónde: n: tamaño muestral; N: tamaño de la población; Z: valor correspondiente a la distribución de gauss; $Z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$ y $Z_{\alpha} = 0.01 = 2.58$; p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$), que hace mayor el tamaño muestral; q: $1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$); i: error que se prevé cometer si es del 10% ; $i = 0.1$ (Murray y Larry, 2005)

Después de aplicada la ecuación 1 el tamaño de la muestra es 68 considerando un nivel de confianza del 95% un margen de error deseado del 7% y unos valores p y q de 0.5 con un tamaño de población de 104. Por lo tanto, las muestras seleccionadas de los diversos estratos se combinan en una sola muestra y se utilizan cuando se busca investigar aspectos particulares de la población.

Para el caso de esta investigación, se cuenta con 5 categorías que se derivan de una población de clientes internos que hacen parte de los diferentes canales comerciales para el cliente TIGO, con un total de 104 colaboradores, de los cuales el 55% corresponde a Fuerza de venta hogares, el 5% corresponde a Constructores, el 13% a Urbanizaciones, el 12% corresponde a móvil, el 11% corresponde a Islas Home y por último el 4% que corresponde a Dealer, los cuales están relacionados a continuación, con la cantidad canal (Ver tabla 2).

CARGO	CANTIDAD ASESORES	REALIDAD	COMPOSICIÓN MUESTRA
ASESOR CONSTRUCTORES	5	5%	3
ASESOR DE VENTAS RETAIL	12	12%	8
ASESOR FVD HOGARES	57	55%	37
ASESOR ISLAS HOME	11	11%	7
ASESOR URBANIZACIONES	14	13%	9
DESARROLLADOR PDA/PDV DEALER	4	4%	3
DESARROLLADOR DE MERCADO	1	1%	1
Total general	104	100%	68

Tabla 2. Población y muestra estratificada.

6. Análisis de las estrategias de endomarketing implementadas por la empresa Eficacia S.A.

Las estrategias implementadas por la empresa Eficacia S.A sede Pereira están divididas en las aplicadas por la institución, que son dirigidas de manera general a todo el personal y las aplicadas por los líderes al personal que se encuentra bajo su estrategia es decir a toda la fuerza comercial del cliente TIGO. A continuación, relacionamos de manera detallada cada una de las estrategias aplicadas por la compañía en pro de la motivación y productividad laboral de los empleados.

6.1.Estrategias institucionales

Estas estrategias están guiadas a la formación, bienestar y desarrollo del talento humano de la empresa Eficacia S.A; buscando impactar a todo el personal a través de estrategias como universidad corporativa que está enfocada en capacitación y se realizan cursos de manera virtual o semipresencial según la necesidad. Además, se cuenta con el día de la familia buscando impactar no solo a los colaboradores sino a sus allegados, brindando un espacio en el que puedan compartir y salir de la rutina laboral. Adicionalmente Eficacia S.A cuenta con el fondo de Empleados (Fondex), que permite ahorrar y realizar préstamos de manera fácil, por último, la fundación Liliana Estrada – Elsa Gómez que busca impactar la calidad de vida de los hijos de los colaboradores apoyando la educación superior.

6.1.1. Estrategia de Universidad corporativa

La estrategia de la Universidad corporativa forma parte de la cultura organizacional, la cual busca asegurar el marco de comportamientos de los colaboradores, facilitando el logro de los resultados y la ejecución de la estrategia, a través de capacitaciones bien pensadas, enfocadas en diferentes cursos por categorías que impacten de manera positiva tanto al colaborador como a la organización.

Seguridad y salud en el trabajo

Cada mes se actualizan tres cursos enfocados en diferentes categorías, como lo es el área de seguridad y salud en el trabajo (SSTA) donde realizan cursos preventivos buscando concientizar a los empleados de los riesgos y peligros que se pueden presentar durante la jornada laboral mitigando el impacto negativo que estos pueden llegar a generar en la organización tanto a nivel físico como emocional, con estos cursos se busca llegar de manera general a todos los empleados de Eficacia sin importar el cargo, antigüedad y demás. Los cursos que hacen parte de esta categoría son:

- Orden y aseo Eficacia
- Riesgo Locativo Eficacia
- Riesgo Locativo - Prevención de Caídas
- Conducción de Motocicletas Eficacia
- Legislación de tránsito - Eficacia
- Peatón Responsable
- Riesgo Biomecánico Eficacia
- Manipulación adecuada de cargas Eficacia
- Riesgo Mecánico Eficacia

Inducción Corporativa

Eficacia S.A. cuenta dentro de sus estrategias institucionales, con la categoría de inducción corporativa que busca generar adaptabilidad y conexión con la cultura organizacional, interioriza valores corporativos, misión, visión y objetivos, teniendo como enfoque principal que todo el personal nuevo que ingresa a la compañía se apropie, interiorice y viva la filosofía de la empresa y de tal forma generar sentido de pertenencia en ellos. Esta categoría busca impactar a todo el personal de la compañía de manera general sin realizar ningún tipo de segmentación. Los cursos en esta categoría son:

- Inducción en el manejo del Portal Ágora Eficacia
- Inducción corporativa - Eficacia Administrativo
- Código de ética Eficacia

- SSTA (Inducción SSTA Eficacia, Prevención COVID 19)
- Experiencia del cliente
- Resultados a un clic - Eficacia
- Sagrilift - Eficacia
- Sistema de innovación - Eficacia
- Conceptos básicos de derecho laboral - Eficacia
- Teletrabajo

Liderazgo

Eficacia cuenta con la categoría de liderazgo, la cual busca brindar las herramientas adecuadas y completas para la ejecución de los cargos que tienen equipos de trabajo bajo su dirección y supervisión, con el fin de que el equipo que tienen bajo su mando tenga un equilibrio entre su vida personal, laboral y familiar, potenciando las habilidades para el trabajo en equipo. Esta categoría va dirigida a líderes de cualquier proceso o cargo que tenga personal bajo un orden jerárquico. Los cursos que lo conforman son:

- Transformación galáctica 2022 (Inteligencia en acción)
- Transformación galáctica 2021 (Liderazgo con propósito, comunicación estratégica, gestiona el mejor talento, relaciones comerciales)
- ADN líder - Eficacia
- Dirección efectiva de personal Eficacia
- Liderazgo inspirador 2020: Relaciones humanas
- Logrando el efecto WOW 4
- Excel intermedio Eficacia

Desarrollo Profesional

Otra categoría aplicada dentro de la estrategia de la universidad corporativa es el desarrollo profesional, el cual se centra en potencializar los conocimientos, habilidades y competencias, mediante cursos para el desarrollo comercial y administrativo, buscando impactar de manera positiva todos los procesos, generando una buena experiencia al cliente mediante la

labor de los empleados y así orientarlos a la productividad de la organización. Estos cursos se dirigen de manera general a todo el personal y se conforma con los siguientes:

- Transformación galáctica 2022 (Véndele a la mente y no a la gente, Mi poder de convencimiento, Somos lo que nos emociona)
- Transformación galáctica 2021 (Construyendo tu mejor versión, Descubre, conquista y deja huella, Navegando hacia el cambio efecto 180°, Transformando clientes en fans, Soluciona retos desde la creatividad, Narr-activa-mente, conviértete en un vendedor estrella, Visitador super star, Desarrollando el poder de la argumentación, El arte de vender historias).
- Cómo actuar en situaciones de riesgo y amenazas Eficacia
- Sesgos inconscientes
- Relaciones interpersonales en el trabajo
- Televentas Eficacia
- Ortografía y redacción
- Construcción y presentación de informes
- Retroalimentación efectiva
- Experiencia del cliente
- Gestión de categorías Eficacia
- Cercanía con el cliente
- Comunicación asertiva Eficacia
- Técnicas básicas de negociación
- Venta consultiva

Desarrollo administrativo

Adicionalmente existe la categoría del desarrollo administrativo, que está direccionada a la ejecución de procesos de manera estructurada, con el fin de hacer las tareas bien desde el principio para evitar reprocesos y posibles brechas, mejorando la comunicación entre dependencias de forma sincrónica considerando cada área como un eslabón en la cadena de procesos para el logro de objetivos. Esta categoría va dirigida principalmente al personal del área administrativa y los cursos que la conforman son:

- Mi nómina a un clic
- Excelencia operacional
- Me cuido a un clic (Módulo plan de trabajo, Módulo matriz legal, Módulo accidentalidad, Módulo de matriz Peligros y EPP, Actos y condiciones inseguras, Análisis de riesgos por oficio, Módulo de inspecciones).
- Clientes a un clic (Contratos con clientes, Compras a un clic, Compras a un clic II, Salesforce, Contratación digital).
- Talentos a un clic (Reclutamiento y selección, Soporte IT, Estructura de atención, Perfiles).

Desarrollo personal

Luego viene la categoría de desarrollo personal, la cual enfatiza en generar actividades orientadas específicamente al individuo, descubriendo aspectos para ser practicados y que impulsen el desarrollo de actitudes, aptitudes, talentos y formas de pensar adecuadas con el fin de mejorar la calidad de vida y dar apoyo para la realización de sueños a los que aspiren los clientes internos (colaboradores), garantizando de esta manera que también exista un equilibrio entre lo personal, laboral y familiar y de tal manera, haya consonancia entre la faceta física, mental y emocional. Estos cursos van dirigidos a todo el personal de la compañía y lo componen los siguientes:

- Motivación personal Eficacia
- Mi imagen marca la diferencia
- Inteligencia emocional Eficacia
- Servicio de alto valor Eficacia

Comunicación asertiva

Por último, está la categoría de comunicación asertiva, que se centra en mejorar los canales de comunicación en todas las áreas y que haya sintonía entre las mismas, con el fin de minimizar el riesgo de generación de brechas en cada uno de los procesos internos, dando siempre el espacio a todos los colaboradores para expresar su necesidades,

pensamientos y sentimientos de la mejor manera posible sin ofender o parecer conflictivo, ya que al tener modos de pensar e ideas por aportar diferentes, estas deben ser emitidas y recibidas enmarcadas bajo el valor del respeto y de una forma clara y apropiada, tratando aspectos como por ejemplo la gesticulación, la claridad en el mensaje, la postura corporal, la gesticulación, la empatía, entre otras. Esta categoría va dirigida a todo el personal de manera general y los cursos que la componen son:

- Cómo evitar ser una persona hostil
- Beneficios de la comunicación asertiva
- Tipos de comunicación

Las categorías mencionadas anteriormente, son en las que la empresa Eficacia S.A. enfatiza para desarrollar la estrategia completa de universidad corporativa, capacitando a los empleados, brindando espacios de aprendizaje y desarrollando aptitudes, actitudes y habilidades. A continuación, pasamos a mencionar otra estrategia de endomarketing, de manera específica.

6.1.2. Día de la familia

Otra de las estrategias ejecutadas por la empresa, es que se cuenta con el día de la familia, un espacio que brinda una jornada laboral semestral a todos los colaboradores para compartir con su familia y así promover el desarrollo integral de las personas, por medio de espacios de tiempo para núcleo familiar y que puedan percibir que son tenidos en cuenta por la empresa. Con esta estrategia se busca impactar a todo el personal de manera general sin excluir a ningún colaborador. El día de descanso siempre se debe acordar con el jefe inmediato.

6.1.3. Fundación Liliana Estrada -Elsa Gómez.

Seguidamente la Fundación Liliana Estrada - Elsa Gómez promovida por la empresa, funciona por medio de las donaciones que realizan los empleados, directamente descontados de nómina aportando el 3% o 5% del salario asignado mensual. Los donantes pueden establecer la frecuencia de la donación: por un tiempo específico, por el periodo de tiempo del contrato o solo una vez. Las personas que sean donantes pueden recibir un informe de resultados.

Cuenta con dos líneas de acción que son Acceso a la educación superior y Promover la educación para el trabajo, la cual busca desarrollar capacidades por medio del programa de becas con aliado (empresa social) y programa de “mi primera práctica empresarial” “mi primer empleo” “desarrollo de emprendedores” y becas para el bilingüismo. Por medio de su estrategia busca desarrollar capacidades con aliados con programas de becas con financiación colectiva (crowdfunding) y talleres para el emprendimiento, de los cuales son beneficiarios los colaboradores de la empresa.

Adicional a esta estrategia también implementan el voluntariado que consiste en programas de tutorías “espacio académico” “mi proyecto de grado” y “mi emprendimiento”. Su propósito es brindar oportunidades a la población de colaboradores de menores recursos, quienes requieren de un apoyo económico apoyando los sueños de acceso a la educación superior para generar progreso social y acompañamiento para ver cumplido el sueño de que los hijos de los colaboradores sean profesionales y tengan mejores posibilidades de desarrollo e integración a la vida laboral productiva, impactando de manera positiva a las familias de los trabajadores de Eficacia.

Para postular a un hijo deben de realizar un registro en la página oficial de la fundación, adicionalmente adjuntar de manera opcional los siguientes documentos una foto en formato jpg, o en pdf (pruebas saber 11, una carta y/o el registro civil de nacimiento). Después de esto se inicia el proceso de selección por parte del comité de la fundación.

6.1.4. Fondex

Otra estrategia es el Fondex, la entidad económica solidaria, sin ánimo de lucro, creada voluntariamente en 1991 por un grupo de colaboradores de Eficacia S.A, motivados por mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la empresa. Basados en la cooperación y la solidaridad, buscando generar bienestar y ayudando a cumplir las metas de todos sus afiliados a nivel nacional. Fondex cuenta con los siguientes servicios:

Ahorro permanente

Permite ahorrar desde el 5% de un SMMLV hasta el 10% del salario básico sin comisiones, y entrega los siguientes beneficios: Rentabilidad del 2% anual, todos los asociados

deben de realizar este ahorro, este ahorro es el que permite acceder a todos los beneficios que ofrece el Fondex y los créditos se calculan según el monto del ahorro, existiendo dos tipos de ahorro:

Ahorro programado

Este ahorro se realiza para un fin específico, en el cual los colaboradores se comprometen a ahorrar mensual o quincenalmente una suma de dinero pactada, descontada a través de nómina en un número estipulado de cuotas. El retiro de este ahorro se realiza cuando el colaborador así lo desee. Los asociados a este tipo de ahorro pueden realizar apertura en las siguientes modalidades: Educación, vivienda, vacaciones y espacio navideño. Este ahorro se puede iniciar en cualquier época del año, se puede abrir a partir de \$15.000 hasta \$400.000 y se pueden hacer retiros parciales y totales.

Crédito

El crédito aplica tanto para proyectos de libre inversión, como para consumo en general, mejoramiento y/o compra de vivienda, compra de vehículo, acceso a la educación y vacaciones. De tal forma que el cliente interno de la empresa Eficacia S.A. cuente con un apoyo al momento de requerir un valor económico y que pueda satisfacer las necesidades dadas en cualquier momento de su vida.

Auxilios

Los auxilios son de carácter económico para estudios básicos, técnicos, tecnológicos y pregrado como reconocimiento a la excelencia académica, ofrece auxilio económico para compra de lentes formulados, tres auxilios solidarios auxilio de nacimiento, auxilio para reparar vivienda, auxilio para cuidar tu patrimonio.

Convenios

La empresa Eficacia S.A. hace convenios con empresas del sector, que sean claves para atender requerimientos básicos, como lo es el caso de la funeraria los olivos, la cooperativa Coomeva, el grupo SURA y Panaca, para que los colaboradores o clientes internos de la organización puedan tener mayores beneficios, al momento de hacer uso de estas opciones.

Pólizas y seguros:

Pólizas de vehículos y motos contra todo riesgo, SOAT - seguro obligatorio de accidentes de tránsito, póliza de vida, plan oro y oro joven - Coomeva medicina prepagada, plan plata joven - Coomeva medicina prepagada, Programa dental Elite, CEM - Coomeva emergencias médicas, plan complementario de salud - SURA, los Olivos plan exequial

6.2. Análisis de las estrategias institucionales

Cabe resaltar el esfuerzo de la compañía por establecer y ejecutar estrategias de mercadeo interno (endomarketing), con miras a generar bienestar y motivación en sus colaboradores, haciéndolos partícipes no solo a ellos, sino generando efecto en sus familias. Estas estrategias están enfocadas en orientar, capacitar y servir de apoyo al cliente interno para que se genere un impacto tanto a nivel personal como profesional, familiar y social, aportando así no solo al empleado y quienes lo rodean, sino también, al desarrollo socioeconómico de la región. Por otro lado, la compañía busca generar sentido de pertenencia y de tal forma retener talento humano y promover la productividad de la empresa en general, prestando el mejor servicio posible.

El desarrollo de las estrategias enfocadas en la capacitación se debe de realizar de manera obligatoria por parte del cliente interno ya que se considera un Key Performance Indicators (KPI) de la organización, llevando a los colaboradores a percibir las como una función más del trabajo, pero en su beneficio ya que les permite crecer profesionalmente, ser más competitivos, abordar temas de interés y cuidado personal y por ende generar mayor productividad para la empresa desde la aplicación de sus conocimientos en cada uno de los procesos.

Las estrategias de endomarketing aplicadas en Eficacia S.A se promueven de distintas formas, el fondo de empleados (Fondex), la fundación Liliana Estrada – Elsa Gómez realizan promoción por la página corporativa, el día de la familia es promocionado por los líderes con los equipos de trabajo en diferentes espacios como reuniones y en el caso de las capacitaciones que brinda la Universidad corporativa se comunican por medio de tarjetas virtuales (E-Card) tal como se muestra a continuación en la figura 3.



Figura 3. E-Card.

6.3. Estrategias aplicadas por los líderes:

Las estrategias dependen del líder que se encuentre direccionando el equipo en ese momento, por esta razón la motivación que aplica a los colaboradores depende de su tipo de liderazgo, de acuerdo con el empoderamiento que se tenga, ya que no hay un proceso estandarizado y la organización no le otorga recursos para desarrollar estas actividades, son estrategias totalmente individuales y por ende son medidas de manera independiente y no se incluyen en la medición que realiza la organización Eficacia S.A.

Horarios flexibles:

La primera se enfoca en otorgar horarios flexibles, los cuales se hacen con el propósito de apoyar a los colaboradores que se encuentren estudiando, o necesiten acomodar sus horarios por temas puntuales. Esta estrategia va dirigida a grupos más pequeños y busca brindar bienestar al cliente interno. Las jornadas se ajustan de acuerdo con la necesidad de cada uno sin afectar lo requerido por la empresa Eficacia s.a.

Estrategia de reconocimiento por desempeño

La siguiente estrategia es el reconocimiento que hacen los líderes a los colaboradores por mejor desempeño. Estos se realizan de manera verbal, por escrito y/o entrega de premios u objetos que representen el logro de objetivos o resalte cualidades, para alentarlos a continuar con la buena conducta y siempre se realizan en público, buscando elogiar y enaltecer al colaborador, sirviendo como ejemplo e inspiración para sus compañeros y así generar motivación en el equipo de trabajo.

Día de cumpleaños

Además, proporcionan un obsequio el día de cumpleaños. La táctica consiste en entregar un regalo a cada colaborador en su día, buscando generar bienestar, unión y filiación con el equipo de trabajo, generando espacios de felicidad reconociendo la importancia que tienen tanto para el líder, como el equipo y la compañía. Y de tal forma se sienta motivado y tenido en cuenta como parte importante de la empresa.

Recompensa por meta volante

También se otorga la recompensa por meta volante, la cual se realiza para el logro de objetivos, entregando premios como bonos Sodexo, entradas a cine, bonos de comida, entradas a eventos deportivos y de recreación, obsequios o días libres a los colaboradores. Mediante esta estrategia se busca motivarlos y recompensarlos a corto plazo para acelerar el cumplimiento de metas establecidas en cada uno de los equipos que conforman la organización.

Actividades de integración

Por otro lado, están las actividades de integración, en las que se busca compartir espacios de esparcimiento y bienestar, para crear empatía, unión e integración de todos los miembros del equipo, mejorando el trabajo entre ellos, promoviendo de tal forma el trabajo en equipo, creando un buen ambiente laboral y mejorando la comunicación horizontal y vertical, esto enfocado a la estrategia corporativa que consiste en disminuir los reprocesos.

6.2.2. Análisis de estrategias desarrolladas por líderes

Los líderes son una parte importante para la compañía, no solo a nivel jerárquico para llevar a cabo procesos bien diseñados, planeados, ejecutados y controlados, sino que también son importantes en la motivación de los clientes internos ya que tienen una relación directa con ellos, en este caso como lo es el proceso comercial, convirtiéndose en un punto clave, al aplicar las estrategias requeridas para ejecutar las actividades de manera empática con todos los colaboradores pertenecientes a cada uno de sus equipos y empoderándose de tal forma que puedan llevarlos al logro de objetivos, para hacer crecer tanto al talento humano como a la empresa.

Las estrategias mencionadas anteriormente, van dirigidas de forma específica a la persona o individuo, con el fin de que trabaje motivado, se sienta apoyado por su líder y que interiorice lo importante que es para la compañía y cada uno de sus procesos internos, los cuales, al realizarlos con motivación, seguramente darán buenos resultados, tanto para la empresa como para el crecimiento personal y profesional de cada persona que en ella trabaja.

Un líder no solo debe motivar y dirigir a su equipo, sino que también debe hacer planes de acción para la formación en los cursos que la compañía ofrece, ya que estos incrementarán las capacidades de cada uno para así ser más competitivos dentro de la organización, alcanzando metas laborales y personales, que lleven a sentir motivación y ganas por ser cada día mejor, más eficientes y eficaces, sabiendo aprovechar y optimizar los recursos con los que se cuenta.

Las estrategias desarrolladas y ejecutadas por parte de los líderes para sus colaboradores, buscan en todo momento, hacer que se sientan motivados, a gusto con la empresa y cada una de sus decisiones, la aplicación de horarios flexibles les ayuda a realizar otras actividades que son importantes para sus vidas, tales como tiempo en familia, educación, compromisos médicos en los que puedan garantizar su buen estado de salud, tanto física como mental, entre otras acciones que sean prioritarias, permitiendo que el colaborador se sienta cómodo y apoyado por el líder y a su vez por la compañía.

Por otro lado, los reconocimientos generados por el buen desempeño, hace que se motiven a ser cada vez mejores, tanto para avanzar como para servir de ejemplo para los compañeros, ser reconocido es algo que tiene un valor importante para el ser humano y hace que su autoestima

crezca y se fortalezca. Adicionalmente la celebración del día del cumpleaños, entregando al cliente interno un detalle, genera alegría con un sentido de agradecimiento hacia el líder por estar pendiente de eventos tan importantes para la vida de una persona.

Las demás actividades como lo son la recompensa por meta volante y las actividades de integración, generan en el colaborador tanto beneficios como momentos de esparcimiento que ayuden a sentir agrado y despejar su mente, saliéndose de la rutina laboral, compartiendo con los compañeros y propiciando el compañerismo y trabajo en equipo, generando lazos más que laborales, lazos de apoyo y empatía entre todos los miembros del equipo.

7. Percepción del cliente interno sobre las estrategias de endomarketing aplicadas por Eficacia S.A.

Con una población de 104 clientes internos, de los 6 canales comerciales (Fuerza de venta hogares, Constructores, Urbanizaciones, móvil, Islas Home y Dealer), de la empresa Eficacia S.A, se realiza una encuesta aplicada a una muestra de 68 colaboradores activos pertenecientes a la sede Pereira, quienes laboran en misión para el cliente TIGO, y así conocer su percepción frente a la motivación que realiza organización. Entiéndase por motivación del cliente interno la aplicación de un conjunto de tácticas organizacionales que solucionan y dan respuestas a lo que busca y espera un empleado frente a su cargo, la organización que lo contrata (Galvis y Marín, 2020).

El análisis que se presenta en este capítulo se encuentra relacionado con el instrumento de recolección de información “encuesta” y a través de las que se aplicaron se obtuvo una cantidad de datos importantes para realizar el análisis que se busca, con el fin de responder y argumentar el título del trabajo, recepcionando y analizando cada una de las respuestas dadas por la muestra seleccionada del total de la población escogida de la empresa Eficacia S.A sede Pereira y de este modo se relacionan todos los hallazgos que se encontraron.

Uno de los principales fue que el 44,1% (ver figura 4) de la fuerza comercial (asesores) tiene un nivel académico de Bachiller y adicionalmente el 55,9% (ver figura 5) no conoce los beneficios de la universidad corporativa. De esta manera, se pudo identificar la oportunidad que tiene la organización Eficacia S.A con el cliente interno, y se puede aprovechar la capacitación como un factor que hace crecer a sus colaboradores de manera profesional, ya que ellos no reconocen las capacitaciones o cursos como una universidad corporativa, lo que puede llegar a disminuir su importancia o interés por parte del cliente interno.

Nivel académico
68 respuestas

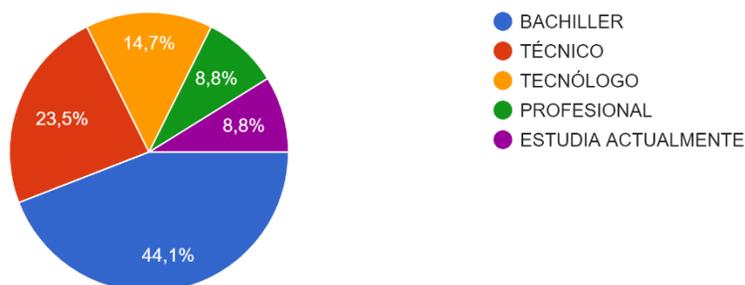


Figura 4. Nivel académico

¿Conoce los beneficios de la universidad corporativa y/o cursos de capacitación que ofrece Eficacia?
68 respuestas

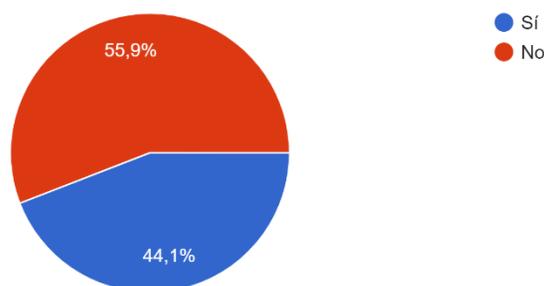


Figura 5. Conocimiento de la universidad corporativa y los cursos que ofrece Eficacia S.A.

Dicho lo anteriormente se puede sustentar en la figura 6 que el 92,6% del persona encuestado considera que la capacitación es muy importante para su desempeño laboral, lo que significa que los cursos realizados se reconocen como una herramienta para su labor, mas no como una Universidad Corporativa que la compañía Eficacia S.A ofrece para el desarrollo personal y profesional de todos los integrantes que componen la organización, esto invita a la empresa Eficacia S.A sede Pereira a pensar sobre cómo se puede promocionar de una manera diferente La universidad Corporativa para que sea tomada y aprovechada de la mejor manera aportando todos los beneficios.

¿Cree usted que es importante la capacitación que ofrece Eficacia para su desempeño laboral?

68 respuestas

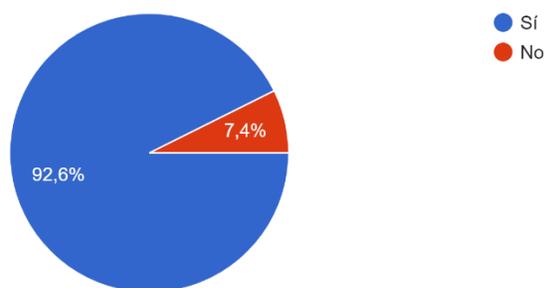


Figura 6. Importancia de la capacitación frente al desempeño laboral.

Otro dato relevante que arrojó la encuesta realizada es que el 72,1% (ver figura 7) del personal tiene hijos, y que su nivel de escolaridad en su mayoría corresponde a Bachiller académico con un 46% (ver figura 8). De estos datos nace la inquietud sobre el porcentaje tan alto del desconocimiento de la fundación Lilliana Estrada – Elsa Gómez con el 69,1% (ver figura 9), esta respuesta nos lleva a realizar una relación directa con el desperdicio del beneficio que dicha fundación otorga a los hijos de todos los colaboradores, con ellos la oportunidad de que sus hijos inicien carreras universitarias e impacten de manera positiva a las familias y a la sociedad en general.

¿Tiene hijos?

68 respuestas

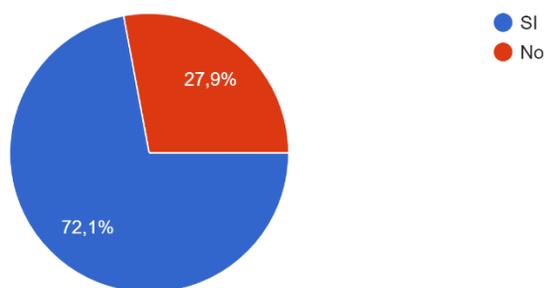


Figura 7. Cantidad de personas con hijos

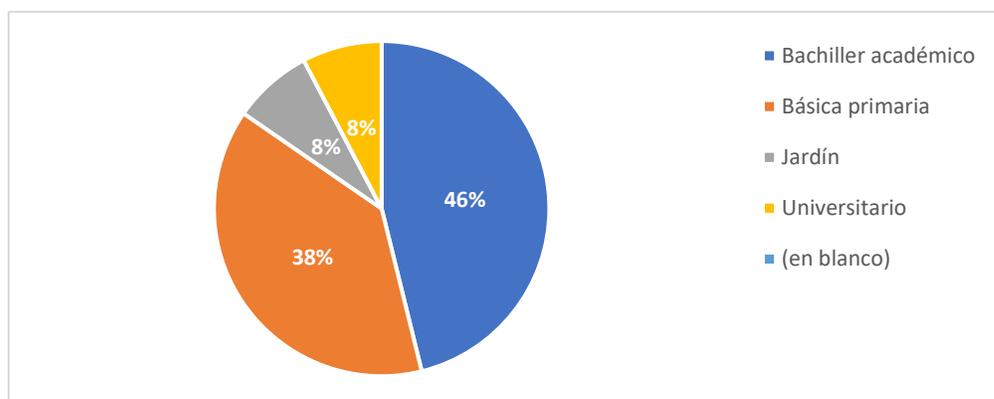


Figura 8. Nivel académico de los hijos

¿Conoce los beneficios de la Fundación Liliana Estrada - Elsa Gómez?
68 respuestas

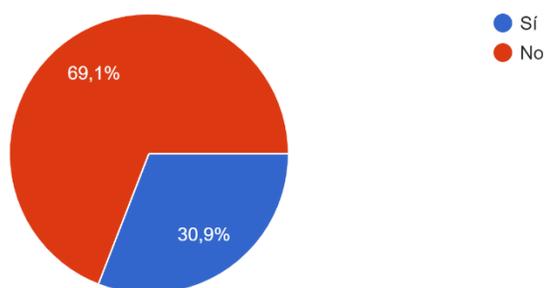


Figura 9. Conocimiento de los beneficios de la fundación Liliana Estrada- Elsa Gómez)

Ahora bien, si se pasa a mirar la figura 10, se puede evidenciar que el 80,9% de los clientes internos prefiere pasar el tiempo libre en familia, y en la figura 11, el 79,4% de los encuestados recibe el beneficio de día de la familia, además en la figura 12 se puede ver que el 72,1% considera que este beneficio mejora el desempeño laboral lo que muestra una estrategia bien pensada y percibida de una buena manera, aplicada al personal correcto y disfrutada. Dando bienestar y enfoque al resultado de los objetivos de la empresa Eficacia S.A sede Pereira.

¿Cuál de estas actividades realiza en su tiempo libre?

68 respuestas

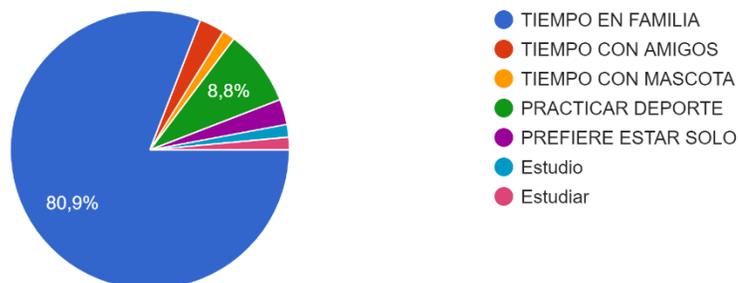


Figura 10. Actividades realizadas en el tiempo libre.

¿La compañía le otorga el beneficio del día de la familia?

68 respuestas

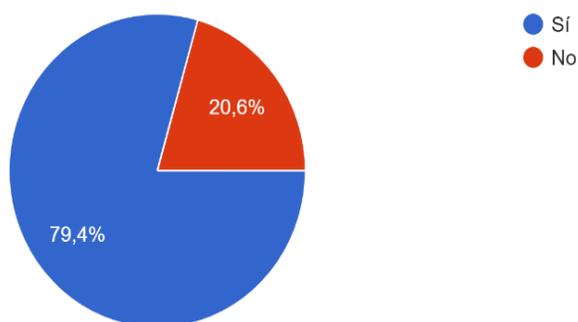


Figura 11. Otorgamiento del día de la familia.

¿Considera que este beneficio (día de la familia) mejora su desempeño laboral?

[Copiar](#)

68 respuestas

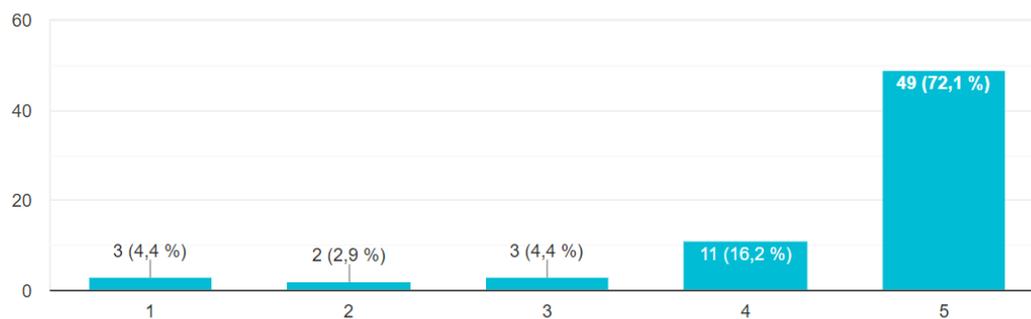


Figura 12. Beneficio del día de la familia en la mejora del desempeño laboral.

Las demás estrategias aplicadas por la compañía Eficacia S.A sede Pereira, según lo hallado en las respuestas dadas por el cliente interno son reconocidas y percibidas de manera positiva tal como se puede evidenciar al preguntar por el fondo de empleados (Fondex) reconocido y relacionado como un medio para cumplir sueños, con una respuesta para ambas preguntas del 53%. Seguido de los horarios flexibles que motivan y mejoran el desempeño laboral con una aceptación por parte del cliente interno del 97% en ambos factores.

Sin dejar a un lado las estrategias de endomarketing como los reconocimientos por parte de los líderes por buenos resultados, la motivación que estos generan y el reto que incide en el colaborador para repetir dicho reconocimiento, suma en las respuestas positivas un 87%. Seguido del obsequio de cumpleaños con una aceptación del 81% confirmando en el mismo nivel de porcentaje la relación directa que este acto hace sobre la motivación. Por último, la meta volante es reconocida con un 79% como motivador y guía para el cumplimiento de objetivos.

8. Satisfacción del cliente externo frente al servicio prestado por los colaboradores de la empresa Eficacia S.A. sede Pereira.

Se realizó entrevista a los tres representantes del cliente externo de TIGO perteneciente a la sede Pereira, para conocer su percepción sobre la satisfacción del servicio prestado por Eficacia S.A sede Pereira. Entiéndase por satisfacción del cliente igualar y/o superar las expectativas que tiene frente a la adquisición de un producto o servicio no solo de acuerdo a la necesidad que tenga, sino también, a lo que se espera de la atención y otros factores alrededor de la compra (Simancas, 2012).

Para el desarrollo del análisis de este capítulo se tomó como fuente de información las entrevistas aplicadas a: Diana Marcela Prada (Ejecutiva canales comerciales), Mario Alexander Gutiérrez (Logística Comercial) y Juan Sebastian Zamora (Líder de territorio Eje centro) consideradas piezas fundamentales en la estructura de la organización TIGO, de este modo se garantiza que la información brindada es relevante y verás. Al evaluar los diferentes aspectos de manera general se percibe una aceptación y reconocimiento positivo al servicio prestado por Eficacia S.A sede Pereira mediante la fuerza comercial en sus seis canales de acción. Así fue expresado en los diferentes espacios donde se realizaron las preguntas en las secciones que a continuación se relacionan.

8.2. Satisfacción del cliente TIGO sobre prácticas funcionales de gestión humana (procesos de base):

En la primera sección donde se preguntaba sobre prácticas funcionales de gestión humana, el cliente TIGO expresa que de la mano de Eficacia S.A se realiza la selección por medio de la búsqueda de un buen perfil, reconociendo que los filtros que se realizan en el proceso son relevantes para garantizar una buena contratación y así poder alcanzar los resultados esperados, el área de contratación se encarga de encontrar personal calificado para cumplir con el rol, de esta manera los resultados se alcanzan, además el personal vinculado tiene objetivos claros, que se garantizan por medio de las capacitación y formación al ingreso de la compañía, consistentes a las necesidades y objetivos de Eficacia S.A y TIGO, adicional se realizan acompañamientos por parte de los líderes que aseguran el resultado ya que es un negocio cambiante por lo tanto debe de ser así su estrategia, adaptable y diferente.

Después de la contratación, cuando el personal ya se encuentra en campo desarrollando sus tareas diarias, se encuentra una oportunidad en cuanto a información, falta asegurar la totalidad de los asesores ya que no todos interiorizan de la misma manera lo que se les comunica, véase esto como una oportunidad de mejora para Eficacia S.A en cuanto a la aplicación de estrategias de motivación y el liderazgo, no se puede generalizar cuando hablamos de seres humanos con diferentes necesidades, con un desarrollo personal, emocional y profesional en distintos niveles.

De este modo hay que asegurar que todo el cliente interno interiorice la información brindada en las capacitaciones o espacios corporativos, realizando un seguimiento más detallado al personal en campo, realizando estrategias de medición para poder mejorar a través de los acompañamientos realizados por los líderes y los planes de acción realizados o programados según las necesidades, esto es un reto importante que se debe de tomar de la mejor manera para seguir mejorando los resultados.

8.3. Satisfacción del cliente TIGO frente a asuntos emergentes y prácticas avanzadas en gestión humana:

Para la segunda sección donde se habla de prácticas avanzadas los representantes de TIGO informan que el asesor es totalmente el protagonista para alcanzar resultados asegurar ganancias en participación de mercado, es la base y la estructura para alcanzar cualquier resultado que quiera la compañía por eso todos los esfuerzos realizados por Eficacia S.A se centran en el desarrollo del personal, que conozcan la estrategia del negocio y ofrezcan una buena atención al usuario. Se deposita toda la confianza en el asesor para alcanzar resultados y dar una buena cara y experiencia al consumidor final. Ya que son los representantes de nuestra marca, son un pilar fundamental para el desarrollo de esta.

Los asesores se identifican con la cultura de TIGO, ya que es una cultura adaptable y esto facilita que ellos la interioricen y se unan al objetivo principal de la empresa que es conectar más colombianos, aunque el asesor porte una camiseta con los dos nombres (Eficacia – TIGO) la marca principal es TIGO, están totalmente alineados con la marca que representan, los servicios que ofrecen y los usuarios que atienden, ellos asumen la importancia del rol tanto en la estrategia

de Eficacia S.A en términos de contratación pero también en términos de generación de comercialización y producción por parte del cliente externo TIGO.

Dicho lo anterior cabe resaltar que el cliente interno de Eficacia S.A sede pereira contratado para trabajar en misión para la compañía TIGO juega un papel fundamental en el desarrollo de objetivos y alcance de metas, reconocido por los tres entrevistados como un personal que asume la cultura de TIGO y que reconoce esta como su marca principal. Sin embargo, puede esto generar un riesgo en la gobernabilidad, ya que se incurre en la posibilidad que le asesor no reconozca a Eficacia S.A sede Pereira como su empresa principal contratante y desdibuje la situación asumiendo que hace parte de la compañía TIGO.

8.4. Satisfacción del cliente TIGO frente a la motivación de la fuerza comercial

Frente a la motivación comentan que los seres humanos siempre van a querer más beneficios por menos trabajo; sin embargo, al tener metas y objetivos grandes, las personas son muy bien contratadas, remuneradas y capacitadas en habilidades blandas. En temas de acompañamiento también se cuenta con el apoyo por parte de Eficacia S.A, haciendo de este modo asesores más competitivos y estratégicos, adicional a esto con todas las herramientas, se busca que el asesor esté contento, satisfecho, orgulloso de la marca que representa, y sobre todo que esté bien pago y motivado en la labor que ejecuta. Es decir que en este punto Eficacia S.A aplica de una muy buena manera la motivación a los asesores.

Además, Los asesores tienen una estructura muy buena y salario diferencial a comparación de los otros operadores, esto motiva, se percibe que cuentan con todos los elementos para desarrollar su rol y función de asesor como uniformes, además cuentan con herramientas para el desarrollo de sus funciones, comisiones, talleres y cursos que desarrollan capacidades para su crecimiento profesional.

En cuanto a las estrategias de motivación son relevantes, porque esto es una sinergia que hace que el asesor se sienta bien para que esto se refleje en la ejecución, es decir, es más productivo, Eficacia S.A las trabaja muy bien, buscando un complemento para el asesor para que ejerza mejor sus funciones. En conjunto son fundamentales para que los asesores tengan y disfruten de espacios diferentes, la meta volante motiva a nuevas alternativas por medio de objetivos, vacaciones, primas y fondos.

Todo tiene que ver con un cubrimiento total de los beneficios que nosotros como TIGO queremos dar por medio de Eficacia S.A a todos los asesores que representan nuestra marca, buscando su tranquilidad, su crecimiento, alternativas para que ellos se desarrollen, esto se evidencia cuando pasan de un cargo a otro por su desempeño por su buen ejercicio comercial, o por su capacitación en términos de estudios profesionales, técnicos o tecnológicos. Son importantes todas las estrategias de motivación ya que cada una de ellas aporta y agrega valor a cada aspecto de las personas, generando un equilibrio ya que todas son relevantes en su aplicación.

De manera general se puede tomar como fortaleza el proceso de selección y contratación que la compañía Eficacia S.A sede Pereira desarrolla para el cliente TIGO, adicional se resalta que el personal en su mayoría interioriza de manera positiva la cultura del cliente externo, además el desarrollo personal que tienen los colaboradores y posibilidades de crecimiento entre la misma compañía aduce a la cultura de Eficacia S.A que busca transformar vidas.

8.5. Satisfacción del cliente TIGO frente al resultado obtenido por la fuerza comercial:

De los resultados obtenidos, el KPI que mejor impacto ha tenido es el Market Share o participación de mercado que determina cual es el porcentaje de ventas y permite conocer la posición en la que se encuentra la empresa con respecto a la competencia, por esto es el foco de la compañía (TIGO) el cual ha sido el más desarrollado ya que ha pasado de un 12% al 20% en el departamento de Risaralda. Esto significa que se ha ganado un 8% de la competencia y se debe no sólo al esfuerzo e inversión por parte de TIGO, sino que también va de la mano con la gran ejecución desde los supervisores hasta la fuerza comercial para cumplir y ejecutar las estrategias que se han implementado a lo largo de este tiempo por Eficacia S.A sede Pereira.

El Market Share es un indicador fundamental para la compañía TIGO, para crecer un punto porcentual normalmente las empresas se tardan entre uno y dos años, TIGO ha tenido un desarrollo bastante acelerado en el último año, gracias no solo la publicidad promoción y producto, si no que ha sido acompañado y empujado por la fuerza comercial, la cual debe de ser fuerte y potente. Es un ejercicio que se ha hecho muy bien. La implementación de la oferta frente

a la competencia es relevante y el colaborador hace la parte más importante al cerrar la venta y sin una no existe la otra.

En este punto donde el cliente externo TIGO solo reconoce un KPI impactado de manera positiva, es evidente la oportunidad que se tiene para trabajar con la fuerza comercial o cliente interno de la empresa Eficacia S.A ya que uno de sus principios corporativos es la vocación por un servicio de alto valor, de esta manera por medio de la capacitación y seguimiento se pueden empezar a desarrollar los otros indicadores que tiene la empresa TIGO para poder mejorar el servicio prestado e impactar de manera positiva todos los focos o puntos importantes para generar un desarrollo positivo de la compañía, garantizando una satisfacción completa y fortaleciendo la relación que Eficacia S.A busca con sus clientes y llegar a afianzar la reputación en el mercado, creando relaciones duraderas que garanticen la entrega de la propuesta de valor (cuidamos y hacemos crecer tu marca).

9. Recomendaciones

Después del ejercicio realizado y el análisis de los datos recopilados por medio de los instrumentos de recolección y herramientas utilizadas en este trabajo de investigación como lo fueron las entrevistas, las encuestas y las bases de datos suministradas de manera adicional, se toma la información y hallazgos más relevantes, al hacer un cruce de variables las cuales permiten o sugieren por sí solas unas modificaciones o adiciones en ciertas estrategias que a continuación se expresan:

En el hallazgo de que el 44,1% de la fuerza comercial (asesores), tiene un nivel académico de Bachiller y que el 55,9% no conoce los beneficios de la universidad corporativa, se identificó la oportunidad para que la organización Eficacia S.A con el cliente interno, aproveche para promocionar la capacitación como un factor que haga crecer a sus colaboradores de manera profesional, en vista de que ellos no reconocen esa formación como una universidad corporativa, lo que puede llegar a aumentar su importancia o interés por parte del cliente interno y adicional a ello motivarlos a que inicien carreras técnicas, tecnológicas o profesionales, que les permita desarrollar y potenciar sus capacidades.

Permitiendo de esta manera que estos inicien una carrera corporativa, que les permita crecer dentro de la organización y no quedarse en un nivel operativo, sino también en un nivel estratégico a través de su experiencia y los conocimientos adquiridos, permitiendo de esta manera su autorrealización tanto en el aspecto profesional como en el laboral. Además, como lo reconoce el cliente externo (TIGO) las personas de la organización crecen dentro de ella ya sea por capacitación o por desempeño, por eso se puede aprovechar esta oportunidad para que Eficacia S.A siga siendo valorada por su cliente externo.

Por otro lado, si el 92,6% de los encuestados consideran que la capacitación es importante para su desempeño laboral y reconocen que los cursos son una herramienta útil para el desarrollo personal y profesional, se debe aprovechar para desarrollar una estrategia por parte de la empresa Eficacia S.A sede Pereira que promueva el reconocimiento a la Universidad Corporativa como tal y sea percibida por el cliente interno de una forma distinta, para que pueda ser tomada y aprovechada de la mejor manera posible.

Aunado a lo anterior, en cuanto a otros datos relevantes que arrojaron las encuestas aplicadas sobre que el 72,1% del personal tiene hijos, que su nivel de escolaridad corresponde a Bachiller académico en un 46% y que se nota un porcentaje alto de desconocimiento de la fundación Lilliana Estrada – Elsa Gómez con el 69,1%, se sugiere a la empresa Eficacia S.A sede Pereira, diseñar una estrategia que permita difundir y aprovechar el beneficio que dicha fundación otorga a los hijos de todos los clientes internos, para que sus hijos ingresen a la educación superior y se impacte de forma positiva tanto a las familias y a la sociedad en general, por el desarrollo socioeconómico que se puede generar en la región. Adicionalmente en el desarrollo de la entrevista se notó que ninguno de los tres participantes sabe acerca de la fundación de este modo se recomienda a Eficacia S.A que también se debe de resaltar y mostrar al cliente externo dicho beneficio que se tiene con el cliente interno para que sea reconocido y valorado.

Ahora bien, al revisar que el 80,9% de los clientes internos encuestados prefiere pasar el tiempo libre en familia, que el 79,4% de ellos recibe el beneficio de día de la familia y considerando que el 72,1% lo percibe como una mejora para el desempeño laboral, se invita a Eficacia S.A que al ser una estrategia bien pensada y tomada de manera positiva por los colaboradores, realizar un seguimiento y minucioso y garantizar que se cumpla al 100% ya que se puede incurrir en temas legales, y se determine en la organización como una obligación ya que los colaboradores tiene derecho y que sea promovido, ejecutado y evaluado periódicamente para que el porcentaje restante del personal pueda disfrutar de este beneficio y se incremente la motivación, llegando a la totalidad del talento humano que trabaje para la compañía, para de tal forma generar bienestar enfocados al resultado de los objetivos de la empresa Eficacia S.A sede Pereira.

En cuanto a las demás estrategias aplicadas por la compañía Eficacia S.A sede Pereira, que son reconocidas y percibidas de forma positiva como lo es el caso del fondo de empleados (Fondex) reconocido y relacionado como un medio para cumplir sueños, con una respuesta para ambas preguntas del 53%, sin embargo, se evidencia que impacta prácticamente a la mitad del personal, indicando a la empresa Eficacia S.A sede Pereira, que se puede generar una estrategia para que sean más los empleados que puedan disfrutar de este beneficio.

Seguidamente, los horarios flexibles motivan y mejoran el desempeño laboral con una aceptación de ambos factores del 97% del cliente interno encuestado, lo que invita a la compañía

Eficacia S.A sede Pereira a continuar con esta estrategia, para que haga en conjunto con la estrategia de motivación para iniciar carreras técnicas, tecnológica y/o profesionales, para que aprovechando la flexibilidad de horarios puedan crecer a nivel profesional y crecer dentro de la compañía, generando mayor motivación para avanzar y que pueda aplicar todas esas competencias en la compañía haciéndola cada vez más sólida y productiva.

En cuanto a las estrategias de endomarketing como lo son los reconocimientos por parte de los líderes, los cuales son otorgados por los buenos resultados al final de cada ciclo, la motivación que estos generan es buena y a la vez el reto que genera en el colaborador para repetir o empezar a generar reconocimiento, suma en las respuestas positivas un 87%. Seguido del obsequio de cumpleaños con una aceptación del 81% confirmando prácticamente el mismo nivel de porcentaje que el anterior, haciendo que haya una relación directa con la motivación.

Y por último la meta volante que es reconocida con un 79% como un motivador y guía para el cumplimiento de objetivos, invita a recomendar a la empresa que se sostenga en la implementación de estas estrategias ya que arrojan resultados positivos, haciendo que los colaboradores de la organización laboren con agrado, se sientan importantes y crezcan desde lo personal, lo profesional, lo laboral y lo familiar, generando de tal forma una mejor calidad de vida y un sentido de pertenencia por la empresa Eficacia S.A.

Pasando a la sección de entrevistas donde se preguntó sobre las prácticas funcionales de gestión humana en cuanto a capacitación y que el cliente TIGO expresó que de la mano de eficacia se busca un buen perfil para alcanzar resultados, contando con personal calificado para cumplir con el rol de la organización y que se alcanza si tenemos metas y objetivos claros, con capacitación y formación al ingreso de la compañía de acuerdo a las necesidades; se recomienda a Eficacia S.A que se realice acompañamiento y motivación constante en cuanto a información, promoción y ejecución de los cursos y talleres ofrecidos con el fin de asegurar la totalidad de los asesores en pro de la formación y que todos interioricen la importancia de la información brindada, para que se pueda ver reflejada en un mejor desempeño individual y a su vez en la productividad de la empresa Eficacia S.A.

En cuanto a la segunda sección referente a las prácticas avanzadas y que los representantes de TIGO mencionan al asesor (cliente interno) como el protagonista para alcanzar

los resultados y asegurar ganancias en la participación de mercado, se recomienda a Eficacia S.A que se priorice la estrategia de formación y así centrar aún más todos los esfuerzos para poder desarrollar sus capacidades en conjunto con la estrategia para que tengan el perfil requerido y puedan ofrecer una buena atención al usuario, depositando toda la confianza en los asesores ya que ellos son la cara de la compañía frente al cliente final.

Frente a la motivación y lo que comentan los entrevistados es que los seres humanos siempre van queriendo más beneficios por menos trabajo, por lo que tienen grandes retos y por ende remuneran (salario diferencial, comisiones) y contratan muy bien al cliente interno y que además ofrecen herramientas para el desarrollo de las funciones, se recomienda a Eficacia S.A que al desarrollar y hacerle zoom a las estrategias que presentan algunas falencias, el cliente interno se sienta más motivado y por ende se vea reflejado a su vez en la satisfacción del cliente externo, que espera el mejor servicio por parte de la empresa Eficacia S.A.

En cuanto a las estrategias de motivación que son relevantes y han dado buenos resultados, se confirma la recomendación de continuar con ellas e impactar a la mayor parte de los clientes internos, con la respuesta por parte de TIGO, de que la motivación hace que el asesor se sienta bien en la ejecución de sus labores siendo productivo y al manifestar que Eficacia trabaja muy bien, dichas estrategias.

De los resultados obtenidos y el KPI que mejor impacto ha tenido es el Market Share, por desarrollo y foco de la compañía que ha pasado de un 12% al 20% en el departamento de Risaralda, al ganar un 8% de la competencia por el esfuerzo tanto de parte de TIGO como de Eficacia con sus actores de la fuerza comercial, se recomienda dar control y seguimiento a cada uno de los KPI de las estrategias, para de tal forma hacer planes de acción frente a las dificultades que se encuentren y así generar aún más participación en el mercado.

10. Conclusiones

Después del análisis realizado sobre la relación de la motivación del cliente interno de la empresa Eficacia S.A. frente a la satisfacción del cliente externo (TIGO), se concluye que, frente a las respuestas dadas por parte de los colaboradores en las encuestas, efectivamente se sienten motivados por la empresa gracias a la mayoría de estrategias aplicadas, encontrando algunas oportunidades, que al tenerlas identificadas se pueden mejorar, sin embargo, al entrevistar al cliente TIGO se pudo confirmar que la aplicación de las estrategias de endomarketing y la generación de motivación en los clientes internos si genera un impacto positivo en la percepción del servicio por parte del cliente externo (TIGO).

Además, se puede concluir que la implementación de las estrategias por parte de Eficacia S.A. son buenas y están bien estructuradas, teniendo una variedad de tácticas que pueden llevar al colaborador a sentirse motivado y respaldado por la compañía, permitiendo que su productividad sea mayor y por ende la de la compañía en general.

Otra conclusión frente a cómo percibe el cliente interno las estrategias implementadas por la empresa Eficacia S.A. es que sí se sienten motivados con la mayoría de ellas y con las demás, hace falta más promoción para que el cliente interno reconozca que la organización le ofrece una variedad de beneficios que pueden ser aprovechados y disfrutados. Si se implementan las recomendaciones dadas, hay mayor posibilidad de que los clientes internos se sientan cada vez más motivados.

Finalmente se concluye que el cliente externo (TIGO), se siente satisfecho con el servicio recibido por parte de la empresa Eficacia S.A. específicamente con su fuerza comercial, determinado que la motivación que los clientes internos reciben, impacta positivamente la percepción del cliente externo (TIGO) al sentir que Eficacia S.A es un aliado confiable y estratégico que crea sinergia y se vuelve una pieza fundamental en la ejecución de estrategias para el alcance de resultados y objetivos, mediante la contratación de la gente correcta en los cargos correctos.

11. Referencias

- Portafolio (2021). Nuevas inversiones y empleos prometen la industria de BPO. Diario Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/nuevas-inversiones-y-empleos-promete-la-industria-de-bpo-557543>
- Ana Karina Quessep (2019). El sector BPO, una oportunidad para conseguir el primer empleo. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/por-que-el-sector-bpo-es-una-oportunidad-para-conseguir-el-primer-empleo-426452>
- Portafolio (2020). Las empresas de BPO crecen en exportaciones e inversión. Diario Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-empresas-de-bpo-crecen-en-exportaciones-e-inversion-546002>
- Procolombia (2020). Industrias 4.0 Colombia apuesta por mantener y generar nuevos puestos de trabajo en el sector de BPO. Procolombia. <https://procolombia.co/noticias/colombia-hoy/industrias-40-colombia-apuesta-por-mantener-y-generar-nuevos-puestos-de-trabajo-en-el>
- Ruiz, J (2021) Empleo y BPO. Periódico La Republica. <https://www.larepublica.co/analisis/juan-pablo-ruiz-401999/empleo-y-bpo-3198006>
- Maricel Mejía Duque (2022) “A cerca de Eficacia”. Eficacia.com.co <https://www.eficacia.com.co/acerca-de-eficacia/>
- Godinho-Bitencourt, R; Pauli, J. and Costenaro-Maciel, A (2019). Influence of organizational support on Generation Y’s work motivation. *estud.gerenc.* [online], *vol.35, n.153, pp.388-398*. ISSN 0123-5923. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3266>
- Movilla Rodríguez, Yady Paola Sotter Martínez, Abdallah (2021). Incidencia del desarrollo de la capacidad de innovación en la motivación de los empleados en funciones de teletrabajo: Empresas del sector terciario dedicadas a la gestión de servicios. Repositorio universidad Simón Bolívar. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/9276>
- César Augusto Bernal-Torres, Salomón Frost-González (2015). Innovación abierta en empresas colombianas: reto a superar. *Revista venezolana de gerencia.* <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281005>

- Agut Nieto, S y Carrero, V (2007) “Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano”, en: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 23, N° 2. Madrid, pp. 203-255.
- Bernal Moreno (2014) “importancia del cliente interno y externo en las organizaciones” Repositorio Universidad Militar Nueva Granada- Bogotá.
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle>
- Velásquez Vásquez, F, Quintero Quintero, A, Sánchez Sánchez, F y Burgos Campiño, S (2010) Grupo corporativo eficacia, una organización que crece y hace crecer: momentos de cambio. *Revista Estudios Gerenciales*. Vol. 26 No. 115 - Abril/Junio 2010, 26(115), 1-2.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/366
- Kotler, P (1999). El marketing según Kotler cómo crear, ganar y dominar los mercados. Barcelona: Paidós Ibérica, <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/El-marketing-segun-Kotler-Philip-Kotler.pdf>
- Conrad Levison. J, (2009). Marketing de Guerrilla., Ed. Morgan James Publishing. Estados Unidos.
- Cobra, M (2000). Marketing de servicio. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G (2001). Marketing. México: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K.L (2006): Marketing Management, Prentice Hall, Twelfth Edition, New Jersey.
- Galvis Rendón, V. y Marín Higueta, V (2020). Influencia de los programas de endomarketing en la retención de talento de la generación Millennial en pequeñas y medianas empresas de Medellín. Universidad EAFIT. Trabajo de grado magíster de Mercadeo.
<http://hdl.handle.net/10784/17445>
- Moreno Montoya, D (2017). Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas. Universidad EAFIT; Maestría en Mercadeo. Escuela de Administración.
<http://hdl.handle.net/10784/12357>
- Granada Salazar, D (2017). Aplicación del mercadeo interno en empresas de Medellín. Universidad EAFIT; Maestría en Mercadeo; Escuela de Administración,
<http://hdl.handle.net/10784/12359>
- Agut Nieto, S y Carrero, V (2007) “Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano”, en: Revista de

- Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 23, N° 2. Madrid, pp. 203-255.
- Godinho-Bitencourt, R; Pauli, J. and Costenaro-Maciel, A (2019). Influence of organizational support on Generation Y's work motivation. *estud.gerenc.* [online], *vol.35, n.153, pp.388-398*. ISSN 0123-5923. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3266>
- Christopher Lovelock (2011). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 140-146. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>
- Beckwith, H (1998). *Venda lo invisible: La mercadotecnia de los servicios intangibles*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ricardo Simancas Trujillo (2012). *Cliente interno y calidad de servicio en las organizaciones productivas*. Corporación Universitaria Americana. Barranquilla, Colombia.
- <https://dialnet.unirioja.es>
- Cobra, M (2000). *Marketing de servicio*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G (2001). *Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.
- Moreno Montoya, D (2017). *Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas*. Universidad EAFIT; Maestría en Mercadeo. Escuela de Administración. <http://hdl.handle.net/10784/12357>
- Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill Octava edición. ISBN 970-10-6104-7
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A (2013) *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. PEARSON, México. ISBN: 978-607-32-1980-8. <https://www.pucesa.edu.ec>
- Yessica Valentina Badillo Torres (2021) *Incidencia de la motivación en el compromiso laboral para las empresas comerciales en Latinoamérica*. Universidad Santo Tomás, primer claustro universitario de Colombia.
- <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/35547>
- Galvis Rendón, V. y Marín Higueta, V (2020). *Influencia de los programas de endomarketing en la retención de talento de la generación Millennial en pequeñas y medianas empresas de Medellín*. Universidad EAFIT. Trabajo de grado magíster de Mercadeo. <http://hdl.handle.net/10784/17445>

Itala Santa Cruz Torres (2020). Análisis de experiencias de aplicación del endomarketing en la satisfacción del cliente interno de las empresas. Una revisión de la literatura científica de los últimos diez años. Universidad privada del Norte. Perú.

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26051>

Godinho-Bitencourt, R; Pauli, J. and Costenaro-Maciél, A (2019). Influence of organizational support on Generation Y's work motivation. *estud.gerenc.* [online], *vol.35, n.153, pp.388-398*. ISSN 0123-5923. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3266>

Granada Salazar, D (2017). Aplicación del mercadeo interno en empresas de Medellín. Universidad EAFIT; Maestría en Mercadeo; Escuela de Administración, <http://hdl.handle.net/10784/12359>

Portafolio (2020). Las empresas de BPO crecen en exportaciones e inversión. Diario Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-empresas-de-bpo-crecen-en-exportaciones-e-inversion-546002>

Consejo privado de competitividad & score-universidad del rosario (2021), Índice departamental de competitividad 2020-2021. Centro de estudios para la competitividad regional – score. Colombia. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/02/CPC_IDC_2020-libro-web.pdf

Viviana Lucía Barney (2019). Área de comunicaciones, La ciencia, la tecnología y la innovación en propuestas de gobierno de los próximos gobernantes. Red de Nodos de innovación- ciencia y tecnología. Universidad Tecnológica de Pereira.

<https://www2.utp.edu.co/cidt/listar-noticias/la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-en-propuestas-de-gobierno-de-proximos-gobernantes.html>

Hernández-Sampieri, R. et al (2018) Metodología de la investigación. 7ma edición. México D.F. McGraw Hill Education.

Abarza, F (2012) Investigación aplicada vs investigación pura (básica), Portal web Abarza ~ Investigación + Desarrollo + Innovación, <https://abarza.wordpress.com/2012/07/01/investigacion-aplicada-vs-investigacion-pura-basica/>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill. http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1

Campuzano Rodriguez, Maria Auxiliadora; Salazar Ramos, Carolina Estefanía (2018) La motivación laboral y su incidencia en la calidad del servicio en el sector microempresarial. Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro Facultad Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho Tesis de Licenciatura en Gestión Empresarial.

<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4416>

La Nota (2021). Ranking 2020 contact centers y BPO de Colombia. La República.

<https://www.lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2020-contact-centers-y-bpo-de-colombia.html>

Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens (2009). Estadística. 4ta edición. Mc Graw-Hill. México, D.F.

Arias, Fidias (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ª ed.)

12. Anexos

Anexo 1. Encuesta

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

Encuesta sobre la motivación laboral

Esta encuesta hace parte de un proyecto académico llamado "análisis de la relación entre la motivación del cliente interno de la empresa Eficacia s.a sede pereira y la satisfacción del cliente externo (tigo)", en el cual se está encuestando personal activo de Eficacia perteneciente a la sede Pereira. La información que nos suministre será de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para dos efectos académicos: 1) los estudiantes analizarán la situación actual sobre la motivación interna prestada por Eficacia y ejercitarán su intelecto para analizar la situación 2) los profesores obtendrán una muestra para hacer análisis estadísticos agregados. De antemano le agradecemos responder a esta encuesta de la manera más atenta posible, teniendo en cuenta que no existen respuestas buenas o malas, sino que se trata de conocer su percepción frente a la motivación que realiza Eficacia. Entiéndase por motivación del cliente interno un ambiente de trabajo acogedor y cómodo. Es decir, valora trabajar en una compañía que se preocupa por su salud física y mental.

*Obligatorio

1. Nombre completo y apellidos *

2. Cedula *

3. Nivel académico *

Marca solo un óvalo.

- BACHILLER
- TÉCNICO
- TECNÓLOGO
- PROFESIONAL
- ESTUDIA ACTUALMENTE

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

4. ¿Cuál de estas actividades realiza en su tiempo libre? *

Marca solo un óvalo.

- TIEMPO EN FAMILIA
- TIEMPO CON AMIGOS
- TIEMPO CON MASCOTA
- PRACTICAR DEPORTE
- PREFIERE ESTAR SOLO
- Otro: _____

5. ¿Con cuántas personas se compone su núcleo familiar? *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

6. ¿Tiene hijos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 53*
- No

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

7. ¿Tiene mascota? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

8. ¿Conoce los beneficios de la universidad corporativa y/o cursos de capacitación que ofrece eficacia? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

9. ¿Cree usted que es importante la capacitación que ofrece Eficacia para su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10. ¿La compañía le otorga el beneficio del día de la familia? *

Marca solo un óvalo.

Sí *Salta a la pregunta 54*

No

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

11. ¿Considera que este beneficio (día de la familia) mejora su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

12. ¿Conoce los beneficios de la Fundación Liliana Estrada - Elsa Gómez? *

Marca solo un óvalo.

- Sí Salta a la pregunta 52
 No

13. ¿Es afiliado del fondo de empleados Fondex? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. ¿Considera al fondex un elemento que le ayuda a cumplir sus sueños? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

18/5/22, 23:18

Encuesta sobre la motivación laboral

15. ¿Los horarios flexibles le ayudan a mejorar su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

16. ¿Estos horarios lo motivan a trabajar en la compañía? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

17. ¿Los reconocimientos por mejor desempeño lo motivan para que próximas veces *
le hagan más?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

18. ¿Considera que es muy bueno que los líderes reconozcan su esfuerzo? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

19. ¿Ha recibido un obsequio por el día de su cumpleaños? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

20. ¿Esta acción(regalo de cumpleaños) lo motiva o motivaría a trabajar en esta compañía? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

21. ¿Considera que la recompensa por meta volante motiva a alcanzar los objetivos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

22. ¿Lo hace o lo haría sentir mucho mejor estas estrategias (meta volante) a la hora de cumplir metas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

23. ¿Ha hecho parte de actividades de integración creadas por la compañía o líder inmediato? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

24. ¿Estas actividades de integración lo motivan en su labor? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

Encuesta sobre la motivación laboral

25. Nombre completo y apellidos *

26. Cedula *

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

27. Nivel académico *

Marca solo un óvalo.

- BACHILLER
- TÉCNICO
- TECNÓLOGO
- PROFESIONAL
- ESTUDIA ACTUALMENTE

28. ¿Cuál de estas actividades realiza en su tiempo libre? *

Marca solo un óvalo.

- TIEMPO EN FAMILIA
- TIEMPO CON AMIGOS
- TIEMPO CON MASCOTA
- PRACTICAR DEPORTE
- PREFERE ESTAR SOLO
- Otro: _____

29. ¿Con cuántas personas se compone su núcleo familiar? *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

30. ¿Tiene hijos? *

Marca solo un óvalo. Sí No

31. ¿Tiene mascota? *

Marca solo un óvalo. Sí No

32. ¿Conoce los beneficios de la universidad corporativa y/o cursos de capacitación que ofrece eficacia? *

Marca solo un óvalo. Sí No

33. ¿Cree usted que es importante la capacitación que ofrece Eficacia para su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo. Sí No

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

34. ¿La compañía le otorga el beneficio del día de la familia? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

35. ¿Considera que este beneficio (día de la familia) mejora su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

36. ¿Conoce los beneficios de la Fundación Liliana Estrada - Elsa Gómez? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

37. ¿Es afiliado del fondo de empleados Fondex? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18/5/22, 23:18

Encuesta sobre la motivación laboral

38. ¿Considera al fondex un elemento que le ayuda a cumplir sus sueños? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

39. ¿Los horarios flexibles le ayudan a mejorar su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

40. ¿Estos horarios lo motivan a trabajar en la compañía? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

41. ¿Los reconocimientos por mejor desempeño lo motivan para que próximas veces le hagan más? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

42. ¿Considera que es muy bueno que los líderes reconozcan su esfuerzo? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

43. ¿Ha recibido un obsequio por el día de su cumpleaños? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

44. ¿Esta acción(regalo de cumpleaños) lo motiva o motivaría a trabajar en esta compañía? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

45. ¿Considera que la recompensa por meta volante motiva a alcanzar los objetivos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

46. ¿Lo hace o lo haría sentir mucho mejor estas estrategias (meta volante) a la hora de cumplir metas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

47. ¿Ha hecho parte de actividades de integración creadas por la compañía o líder inmediato? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

48. ¿Estas actividades de integración lo motivan en su labor? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

fundación

18/5/22, 23:18

Encuesta sobre la motivación laboral

49. ¿Cree que estos beneficios (fundación Liliana Estrada – Elsa Gomez) aportan al bienestar de los asesores y/o sus familias? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

Hijos

50. ¿Cuál es el nivel académico de sus hijos? *

Marca solo un óvalo.

- Jardín
- Básica primaria
- Bachiller académico
- Universitario
- Otro: _____

día de la familia

51. ¿Considera que este beneficio (día de la familia) mejora su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

fundación

18/5/22, 23:16

Encuesta sobre la motivación laboral

52. ¿Cree que estos beneficios (fundación Liliana Estrada – Elsa Gomez) aportan al bienestar de los asesores y/o sus familias? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

Hijos

53. ¿Cuál es el nivel académico de sus hijos? *

Marca solo un óvalo.

- Jardín
- Básica primaria
- Bachiller académico
- Universitario
- Otro: _____

día de la familia

54. ¿Considera que este beneficio (día de la familia) mejora su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Anexo 2. Entrevista



ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE TIGO FRENTE LA SERVICIO PRESTADO POR EFICACIA

Esta entrevista hace parte de un proyecto académico llamado “**análisis de la motivación del cliente interno de la empresa Eficacia s.a sede Pereira frente a la satisfacción del cliente externo (TIGO)**”, en el cual se está entrevistando personal activo de TIGO perteneciente a la sede Pereira. La información que nos suministre será de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para dos efectos académicos: 1) los estudiantes analizarán la situación actual sobre la satisfacción del servicio prestado por Eficacia y ejercerán su intelecto para hacer propuestas de mejora, 2) los profesores obtendrán una muestra para hacer análisis estadísticos agregados. De antemano le agradecemos responder a esta entrevista de la manera más atenta posible, teniendo en cuenta que no existen respuestas buenas o malas, sino que se trata de conocer su percepción sobre la realidad respecto al servicio prestado por Eficacia. **Entiéndase por satisfacción del cliente la medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas.**

A. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre de la empresa:

TIGO

Año de constitución de la empresa:

2006

Sector:

() Industria (X) Servicios () Comercio

Subsector (productos/servicios específicos):

Servicios - Telecomunicaciones

Tamaño de la empresa:

Cantidad de trabajadores (incluye vinculación directa y otras modalidades, en cualquier posición):

<input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input checked="" type="checkbox"/> Grande	17.000
¿Qué tipo de fuerza laboral o trabajadores predomina en la empresa? (marque con una X)	
<input checked="" type="checkbox"/> Fuerza laboral o colaboradores altamente calificados <input type="checkbox"/> Fuerza laboral o colaboradores poco calificados	
¿Puede considerarse la empresa como una empresa de carácter familiar? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	Página web (si la tiene): www.TIGO.com.co
Nombre de quien responde la encuesta: DIANA MARCELA PRADA	Cargo de quien responde la encuesta: EJECUTIVA
Cédula:	
¿Podría considerarse usted como el principal responsable de la gestión comercial de la empresa? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
Ciudad y teléfono de contacto*	Nivel de formación de quien responde la encuesta:
Ciudad/Municipio: Pereira	<input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Pregrado <input checked="" type="checkbox"/> Posgrado
Teléfono:	Títulos obtenidos:
Email	

En adelante, usted encontrará una serie de preguntas sobre la empresa Eficacia con respecto al servicio prestado. En cada una debe de responder de la manera más sincera y abierta posible considerando su percepción de la realidad (diferente al servicio prestado). Tenga presente que, cuando se haga alusión a “los trabajadores”, estos incluyen a los colaboradores de la empresa Eficacia en cualquier posición (operativa, administrativa o directiva).

B. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE TIGO SOBRE PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN HUMANA

(PROCESOS DE BASE):

No	Responda las siguientes preguntas de la manera más sincera y abierta posible
	¿Considera que el personal contratado por eficacia es el correcto para desempeñar los cargos que ocupan, y representan de una manera idónea los valores de TIGO?
01	
	¿El personal contratado transmite de manera correcta toda la información en la cual se le capacita, además le parece que los temas abordados son los correctos para la ejecución de sus tareas?
02	

C. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE TIGO FRENTE A ASUNTOS EMERGENTES Y PRÁCTICAS AVANZADAS

EN GESTIÓN HUMANA:

No	Responda las siguientes preguntas de la manera más sincera y abierta posible
	¿Cree usted que el rol del asesor es protagónico para el desarrollo de la empresa TIGO?
03	
	A pesar de que su fuerza comercial está tercerizada, ¿usted siente que los asesores se identifican con la cultura de TIGO?
04	

D. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE TIGO FRENTE A LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA COMERCIAL

No	Responda las siguientes preguntas de la manera más sincera y abierta posible
	¿Cómo perciben la motivación de los asesores, usted piensa que se encuentran motivados? ¿Qué hace falta o qué considera importante para mejorar la aplicación del endomarketing?
05	
	Qué tan relevantes considera usted que son la aplicación de las siguientes estrategias de motivación a la fuerza comercial: Universidad corporativa, día de la familia, Fundación Liliana Estrada - Elsa Gómez, Fondex, horarios flexibles, reconocimiento por mejor desempeño, Obsequio día de cumpleaños, recompensa por meta volante y actividades de integración.
06	

D. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE TIGO FRENTE AL RESULTADO OBTENIDO POR LA FUERZA COMERCIAL:

No	Responda las siguientes preguntas de la manera más sincera y abierta posible
	¿Cuál es el KPI que mejor indicador ha mostrado, y por qué cree que se ha impactado de manera positiva, es cuestión de competencia o los empleados han aportado en este crecimiento?
07	