

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



FCE Facultad de
Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Análisis de las estrategias de fidelización de los clientes internos

Caso de estudio: Club Med

TESIS DE GRADO
2016

Alumno: Rodríguez María Agustina

Email: rodriguezagustina9@gmail.com

Legajo: 78640/1

Director: Martin Coelho Mendes

Fecha de entrega: 14/12/1016

ÍNDICE

Tabla de contenido

ÍNDICE.....	2
1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	8
3.1 Objetivos Generales	8
3.2 Objetivos Específicos.....	8
3.3 Metodología de la investigación	8
4. MARCO TEÓRICO.....	11
4.1 Fidelización.....	11
4.2 Experiencias.....	12
4.3 Marketing interno	13
4.4 Orientación al cliente	15
4.5 Comunicación interna	16
4.6 Reconocimientos.....	17
4.7 Momento de la verdad.....	20
4.8 Del cliente interno al cliente final	20
5. CASO DE ESTUDIO	23
5.1 Breve reseña histórica de Club Med	23
5.2 Política de recursos humanos de Club Med.....	24
5.3 Descripción de métodos y programas de fidelización de empleados en Club Med ...	27
5.4 Breve análisis de la competencia	30
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
6.1 Informe sobre resultados de las entrevistas a empleados de Club Med.....	34
6.1.1 Expectativas y experiencia	34
6.1.2 Valoraciones y percepciones de los elementos del Marketing interno	36
6.1.3 Relación con el huésped y factores de diferenciación del trabajo en Club Med	39
6.1.4 Recuerdos y motivos para continuar en la empresa.....	42
6.2 Informe sobre resultados de las entrevistas a empleados de otras empresas del sector turístico.	45
6.2.1 Expectativas y experiencia	46
6.2.2 Valoraciones y percepciones de los elementos del Marketing interno	47
6.2.3 Relación con el huésped y factores de diferenciación del trabajo.....	48



6.2.4	Recuerdos y motivos para continuar en la empresa.....	49
7.	REFLEXIÓN SOBRE LOS RESULTADOS.....	52
8.	CONCLUSIONES FINALES	56
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	58
10.	ANEXOS	60



1. RESUMEN

El principal objetivo de la presente tesis es el análisis de las estrategias del Marketing interno para la fidelización de los empleados. Con el fin de poder determinar cuáles son los elementos y factores más valorados por ellos. El caso de estudio elegido es Club Med, ya que es una cadena hotelera en la que sus empleados forman parte del producto que venden.

La investigación se basa por un lado, en la recopilación y análisis de información secundaria, para determinar la importancia del Marketing interno, la política de recursos humanos de la empresa, y los métodos y programas de fidelización aplicados por Club Med. Por otro lado, se realizan entrevistas a diversos empleados para poder determinar diferentes valoraciones y percepciones de los elementos del Marketing interno.

Por último, se determinan cuales son los elementos del Marketing más valorados por los empleados para así poder continuar trabajando en la fidelización de los mismos. Demostrando que hoy los empleados valoran cada vez más los elementos no monetarios.

Palabras claves: Marketing interno- Fidelización- Empleados – Elementos no monetarios- Club Med.



2. INTRODUCCIÓN

En esta tesis se investigaron los diferentes métodos y programas de fidelización de los empleados que utiliza el hotel Club Med. Para ello se analizaron las estrategias de Marketing interno que utiliza dicha empresa y su efectividad.

Esta investigación intenta describir la importancia y consecuencias de los factores que determinan la satisfacción de los trabajadores. Lo que se ha investigado son los elementos del Marketing interno que generan fidelidad de los empleados, y la importancia y necesidad de los mismos para crear fidelidad en los clientes externos. Se describió cómo ésta cadena hotelera brinda diferentes beneficios, factores emocionales y cómo logra transmitir el mensaje a sus empleados para que se sientan orgullosos de trabajar en esta empresa. Una vez que los empleados estén satisfechos, aumentará su motivación, los fidelizará, y consecuentemente se logrará la fidelidad del cliente externo.

Esta cadena hotelera fue escogida ya que lleva a cabo este tipo de estrategias, y la diferencia que brinda respecto de otros hoteles, es que se destaca por tener personas de contacto con los clientes muy capaces y fiables. Club Med se diferencia por brindar al cliente toda una experiencia que crean los mismos empleados del hotel en sus diferentes funciones. Pero para lograr fidelización del cliente externo primero se debe pensar en el cliente interno, el empleado. Es por ello que las empresas deben llevar a cabo la tarea de formar y motivar a los empleados para dar un buen servicio al cliente, esa tarea se llama Marketing interno.

El desarrollo del tema investigado, aporta información útil que sirve para saber, cuáles son las estrategias llevadas a cabo por una empresa para lograr la fidelización de sus empleados, y la importancia y consecuencias del Marketing interno en la mejor prestación del servicio y fidelización de los clientes.

Esta investigación sirve a la oferta hotelera de un destino turístico para comprobar que, aplicando la estrategia de fidelización en sus clientes internos conseguirá resultados muy positivos en la fidelización de los clientes directos. Para ello, se brinda información sobre cuáles son los elementos y factores más valorados por los empleados. Ya que es el primer paso para poder fidelizarlos y así, brindar un aporte a las empresas para que puedan comprobar cómo actúa y qué actividades y programas



lleva a cabo una cadena hotelera que considera que sus empleados son una parte muy importante del producto que ofrecen.

Existen estudios realizados por David Maister (2003) que demuestran que un crecimiento en la satisfacción de los trabajadores se traduce en un aumento en la satisfacción del cliente y así un incremento del volumen de venta. Lo buscado en esta investigación, es mostrar como lo dicho anteriormente es llevado a cabo por una empresa, en este caso Club Med, que se distingue por tener personas de contacto directo con los clientes más capaces y fiables que sus competidores y que forman parte del producto que venden. Los empleados actualmente valoran más los elementos no monetarios, el salario emocional, que el salario monetario en sí. Esto se ve reflejado en Club Med, empresa que lleva a cabo diversas estrategias de Marketing interno para lograr la satisfacción de sus empleados y así su fidelidad a la compañía, logrando por último la fidelidad de los clientes externos.

Club Med es una cadena hotelera en la cual una de sus principales políticas es el contacto con el cliente. El espíritu Club Med, personificado por los G.O. y los G.E. (Gentil Organizador y Gentil Empleado, denominación que reciben los diferentes empleados de Club Med), es compartido con los clientes, éste es el centro de la diferenciación y de la experiencia única que cada individuo podrá vivir dentro de la empresa. Los G.O. son los representantes del espíritu Club Med. Esta profesión fue inventada por Club Med hace más de 60 años. El G.O. es el embajador del espíritu Club Med y defiende los valores de la empresa. Su profesión genera que se acerquen a los clientes para proporcionarles momentos de felicidad, cortesía, convívio, simpatía y buen humor. Los empleados pasan muchas horas del día realizando diferentes actividades que los coloca en constante contacto con ellos, es ahí donde se ve la importancia de tener empleados fieles que transmitan el verdadero mensaje que la empresa quiere dar, ya que si estos no lo son, transmitirán su infelicidad a los clientes.

Para tener clientes satisfechos y fieles, primero se debe pensar y trabajar en la fidelidad de los clientes internos: los empleados. Es esta una de las razones por lo que el caso de estudio elegido fue Club Med, ya que es una empresa que realiza diversas actividades para motivar a sus empleados y que los mismos se sientan felices y orgullosos de trabajar en ella. Además, demuestra cómo al tener empleados satisfechos y fieles se pueden lograr clientes más fieles.

Durante el trabajo se exponen las diferentes actividades que el hotel lleva a cabo para fidelizar a sus clientes internos y la importancia que la empresa le otorga al Marketing interno debido a las consecuencias que conlleva este tipo de estrategias. A



su vez, se describen cuáles son los elementos y factores del Marketing interno más valorados por los empleados.

Con esta investigación la oferta hotelera, y demás empresas del sector turístico contarán con información sobre los elementos del Marketing interno más valorados por los empleados. Comprobando que no alcanza con un salario monetario, los empleados valoran cada vez más el salario emocional, y es a su vez el medio para lograr su fidelidad.

El tema investigado se encuentra directamente vinculado con los temas dados en la materia Marketing Turístico, también haciendo referencia a “Introducción al Marketing Turístico”, “Políticas, estrategias y tácticas de productos, servicios y experiencias”, “Políticas, estrategias y tácticas de precios”, “El marketing turístico en internet y las redes sociales”, “Marketing interno” y por último, “La gestión de destinos turísticos”. Por otro lado, se puede observar una relación con los temas dados en Administración de recursos humanos en turismo, como por ejemplo “motivación de individuos y grupos en el sector turístico”, “Adecuación de estructuras y políticas de personal en el sector turístico”, “Valoración de desempeños”, y “Sistema de remuneraciones, beneficios e incentivos”.



3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3.1 Objetivos Generales

- Analizar los factores del Marketing interno que generan fidelidad en los empleados de Club Med.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los diferentes métodos y programas de fidelización de los empleados que utiliza el hotel Club Med.
- Analizar la política de recursos humanos de Club Med.
- Analizar las opiniones, valoraciones y percepciones de los empleados de Club Med en relación a los programas de fidelización.
- Comparar las valoraciones y percepciones de los empleados de Club Med con las de los empleados de otras empresas del sector turístico.

3.3 Metodología de la investigación

La metodología empleada en el trabajo para la concreción de los objetivos propuestos es la realización de una investigación cualitativa de tipo descriptiva. Esta elección se basa en que, como establece Dankhe (1986), este tipo de investigaciones se funda en describir situaciones y eventos, explicar cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes del fenómeno de estudio, evaluando diversos componentes, aspectos y dimensiones del mismo.

Se realizó primero, la revisión bibliográfica de los conceptos claves partiendo desde lo general hacia lo específico, como por ejemplo de los conceptos de fidelización, Marketing interno, su uso y estrategias, sus consecuencias e importancia.



A partir de la experiencia vivida por el investigador al trabajar seis meses en el hotel Club Med Rio das Pedras se identificaron ciertas variables de investigación. Estas variables se establecieron a través de la observación participativa, que como establece Marshall y Rossman (1989) la observación es la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado. Lo que se obtuvo de esta experiencia fue información directa de los mecanismos que utiliza el hotel para fidelizar a sus empleados, las actividades que realiza y cómo transmite su mensaje.

Por otro lado, para llevar a cabo este trabajo, y para la concreción de sus objetivos se diseñaron y realizaron entrevistas de tipo semi estructuradas con preguntas abiertas, utilizando un muestreo por juicio. Esto se ha realizado con el propósito de recabar información sobre los objetos de estudio. Los entrevistados fueron personas de diferentes nacionalidades que trabajaron y se encuentran trabajando actualmente en Club Med. El propósito fue recabar información acerca de los programas de Marketing interno que son utilizados en Club Med, como se sienten los empleados con respecto a estos, que objetivo cumplen, que resultados se obtienen de los programas de fidelización, sus percepciones y valoraciones acerca de los mismos. Se entrevistaron 26 empleados de Club Med. Estas entrevistas fueron sometidas a un proceso de codificación y categorización, para analizar esta información y arribar a conclusiones pertinentes. Para realizar lo dicho anteriormente se utilizó un software llamado *QDA Miner*, que permite el análisis de los datos cualitativos. Los resultados son acotados y sirven para avanzar en la investigación del management de las retribuciones no monetarias en turismo.

Por último, se realizó un breve análisis de las valoraciones y percepciones de empleados de otras empresas del sector turístico, para detectar diferencias en las estrategias utilizadas y poder destacar la importancia de las mismas. Para ello se realizaron entrevistas de tipo semi estructuradas con preguntas abiertas, utilizando un muestreo por conveniencia, que como establece Sampieri (1998), se refiere a casos disponibles a los cuales se tiene acceso. Fueron entrevistados 19 empleados de otras empresas del sector turístico. Estas entrevistas fueron sometidas a un proceso de codificación y categorización para poder analizar la información obtenida de las mismas y arribar a las conclusiones pertinentes. Para lograr la codificación y categorización de esta información se utilizó el software llamado *QDA Miner*, antes mencionado.



De esta manera, se obtuvieron datos fehacientes de cómo es trabajar en un hotel que considera a sus empleados como parte del producto que venden y cómo se sienten ellos mismos en la empresa. A su vez, se pudieron determinar cuáles son los elementos del Marketing interno más valorados por lo empleados, y la importancia y consecuencias de implementar dichas estrategias.



4. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo presenta definiciones de los términos utilizados en esta tesis con el fin de delimitar la investigación, así como alcanzar coherencia y claridad en la redacción.

4.1 Fidelización

Como afirma Simonato (2009): “Fidelizar es una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la firma a largo plazo” (p.56). Existen ciertos factores que permitirán crecer y perdurar ellos son: captar, retener y fidelizar. La fidelidad se expresa por los comportamientos de consumo y se explica por las actividades favorables de los clientes hacia la empresa. Es por esto que las empresas deben aprender a desarrollar una relación con el cliente equilibrada a lo largo de su ciclo de vida.

Fidelizar es destacar a aquellos clientes que la empresa considera vital e indispensable mantener en su cartera y para ello deben centrar en ellos los esfuerzos y recursos.

Los clientes son el activo más importante para una empresa. Estos se encuentran expectantes de recibir nuevas y constantes experiencias por parte de la empresa, estas experiencias afectan lo que son de las personas, lo que pueden lograr, sus objetivos. La maximización de la experiencia es lo que generará la preferencia del cliente y por ende su fidelidad hacia la empresa o el producto.

Los componentes de lugar y gente de entrega de servicios son muy importantes para crear experiencias únicas que logren la fidelización.

Para crear fidelización de los clientes primero se debe trabajar en la fidelización del personal de la empresa, es decir de los empleados. Para poder exigir la generación por parte de la organización de una experiencia única, se debe concienciar al empleado de cómo los gerentes deben tratar a su personal para que eso los conduzca a desempeñarse de una manera superior. Es importante destacar que para conservar los mejores clientes primero se debe conservar y retener a los mejores talentos del personal que los sirven. La razón de porque se deben fidelizar a los mejores talentos,



se debe a que son los empleados motivados los que aumentan su propia productividad.

4.2 Experiencias

Las experiencias abarcan toda la relación de un consumidor con una compañía, desde el momento en que se informa de la existencia de la empresa hasta el momento en que la recomienda. La experiencia del cliente es intangible. Se refiere a emociones y sentimientos generados por una empresa y su marca. Una experiencia se crea cuando una empresa utiliza servicios como escenarios y bienes como utilería, para interactuar con los clientes individualmente de forma que se cree un evento memorable.

La experiencia de fidelizar no solo equivale a entretener a los clientes sino también a involucrarlos. Para lograr esto es importante tener en cuenta la participación activa, que se refiere a como los clientes afectan directamente el suceso o la prestación de la experiencia. El cliente debe ser parte de la experiencia, sea de modo material o virtual.

Las marcas de experiencia se basan en lo que representa el producto y en cómo se sienten los clientes cuando entran en contacto con la marca. La experiencia de la marca es creada conjuntamente por la marca y el consumidor en el momento en que se lleva a cabo el consumo, por lo que es única y personal. Los componentes de lugar y de gente en la entrega de los servicios van a tener un papel especialmente importante para crear experiencias memorables. Las marcas de experiencia se conectan con los deseos de los consumidores de ir más allá de una prestación de servicio. El fin es interactuar con la marca para vivir una experiencia única.

Las marcas que generan experiencias necesitan de un reclutamiento cuidadoso, buena formación y un sistema adecuado de incentivos. Sin esto los empleados carecerán de la capacidad y la motivación necesaria para crear con confianza la experiencia y por lo tanto la fidelización del cliente. Es por esto que las empresas que fidelizan a sus clientes invierten lo necesario contratando y capacitando a su personal.

El mercado, las investigaciones científicas y el marketing demuestran que la experiencia total es esencial a la hora de crear valor para los consumidores. Según informa Simonato (2009) El inconsciente desempeña un papel clave en la toma de decisiones, ya que el 95% de lo que influye en las elecciones conscientes del consumidor es subconsciente. Es decir que los atributos tangibles de un producto o



servicio influyen menos en las preferencias del cliente que los elementos emocionales y sensoriales asociados a la experiencia total. La fidelidad del cliente es más una reacción a la experiencia total que una respuesta racional a los productos o servicios por separado.

Para llevar a cabo una experiencia, como establece Clairborne (2005) es importante tener en cuenta que el alma de la puesta en funcionamiento es el equipo humano que la realizará, para esto será necesario identificar a aquellas personas cuyas aptitudes, comprensión y dedicación potencien tanto el esfuerzo inicial como la gestión de la experiencia a largo plazo. Por otro lado, es importante asegurarse que los empleados cuentan con el respaldo de sus superiores (p.7). Sin embargo, no basta sólo con comunicar a los empleados que la empresa va a llevar a cabo experiencias de marca. Es fundamental implicar al empleado, que es el cliente interno de la compañía, de la misma forma que se lo implica al cliente final. Los empleados deben ser educados bajo una cultura empresarial basada en experiencias. Todos deben remar en la misma dirección, ya que el éxito de una estrategia basada en experiencias no está en el desarrollo de la estrategia, sino en su implementación y eso involucra a todos y cada uno de los empleados.

4.3 Marketing interno

El Marketing de servicios se basa en la intangibilidad ya que el producto que se vende es una experiencia intangible. Posee un carácter indisociable ya que los empleados que atienden al cliente forman parte del producto. Es esta una de las razones por la cual es muy importante el Marketing interno, la empresa debe formar y motivar a los empleados de manera eficaz ya que son ellos los que tienen contacto directo con los clientes. El empleado es una parte fundamental del producto, estos deben ser amables y capaces. Pero para ello es importante formular políticas que fomenten las relaciones positivas entre los empleados y los clientes. Como afirma Kotler, Miranda y Zamora (2011) esta tarea de formar y motivar a los empleados para dar un buen servicio al cliente se llama Marketing interno, cuyo principal fin es animar a todos los empleados para poner en práctica la orientación al cliente (p.58).

Si lo que la empresa quiere es crear una relación basada en la fidelidad con el cliente, es importante y necesario que la cultura de confianza impregne a toda la



empresa. Desde los empleados, al nivel gerencial, a los proveedores y hasta los accionistas y socios.

George y Gronroos (1989) señalan que el Marketing interno es una filosofía para administrar los recursos humanos de la organización basada en las perspectivas del marketing, cuyo objetivo se basa en construir competencias internas para el logro del éxito externo (p.111). Así en el Marketing interno los empleados son vistos como activos por las empresas en los que es necesario invertir. Estas inversiones deben ser entrenamientos y desarrollo de carrera con el objetivo de incrementar el desempeño organizacional.

Como explica Kotler, Miranda y Zamora (2011) cuando se formalizan procesos de marketing dirigidos a los empleados surge el concepto de Marketing interno. Esto asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa se impliquen en el negocio y comprendan sus distintas actividades en un entorno que apoya el conocimiento del cliente. Así el objetivo del marketing pasará a ser que los empleados ofrezcan productos satisfactorios a sus clientes (p. 340).

El capital humano no es un simple recurso de la organización, es el único recurso que puede generar ventajas competitivas a largo plazo. Un programa eficaz de Marketing interno requiere una estrecha colaboración entre la dirección de recursos humanos y la de marketing.

Actualmente existen ciertas tendencias que está llevando a cabo el área de recursos humanos. Según Chiavenato (2009), se intenta tener cada vez más en cuenta las características personales y diferencias individuales de cada uno de los empleados, ya que cada uno tiene su propia personalidad, habilidades, conocimientos y aptitudes. Lo que se está haciendo en algunas empresas es considerar a las personas socias, las cuales conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman decisiones para llegar a los resultados esperados (p.7). Esto genera una clara ventaja competitiva obtenida a través de los empleados. Es por eso que se considera al propio empleado como el mejor cliente de la empresa. En el Marketing interno lo que se realiza es la gestión del empleado considerándolo como un cliente interno, buscando su motivación para alcanzar mayor satisfacción del cliente externo y así mayor rendimiento.

De esta última consideración, como establece Idalberto Chiavenato (2009) es de donde surge el Marketing interno. Cuyo principal fin es mantener a los empleados informados sobre las políticas, objetivos y valores de la empresa. A través de la



realización de programas, ayudando a las necesidades y objetivos personales de cada uno. Para lograr así, que sientan orgullo de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio (p.8).

Las empresas líderes saben que su mayor potencial está en su personal y de ellos depende en gran medida el éxito de su negocio, sobre todo para las empresas de servicio. Si aumenta la satisfacción del personal, aumentará su satisfacción con la empresa y consecuentemente su responsabilidad con respecto a su trabajo.

En el marketing de servicios, mucho de lo que compran los clientes se basa en la calidad de entrega del servicio, y en la prestación del mismo por parte del empleado. Por esto atraer, retener y motivar a los mejores empleados es el punto más importante para aquellas organizaciones que se van a diferenciar de sus competidores por la calidad de servicio que se entrega.

4.4 Orientación al cliente

Gronroos (1981) establece que es esencial que los empleados sean sensibles a las necesidades de los clientes, ya que son ellos los que estarán en contacto con los mismos, involucrados en lo que él denomina "Marketing interactivo". Este autor también establece que no solo las interacciones entre compradores y vendedores tienen un impacto directo en las decisiones de compra y de repetición de la misma, sino que esta interacción proporciona oportunidades de marketing a la organización. Para aprovechar esta ventaja se necesita la orientación al cliente (p.236).

Como establece Papasolomou (2002), el corazón de la orientación al cliente es el reconocimiento de que el consumidor es la fuerza principal que guía las actividades en la organización. Para lograr el éxito, primero se deben tratar las necesidades de los empleados y la de los consumidores de igual importancia. Alcanzar la satisfacción tanto del consumidor como del empleado permitirá a la organización moverse en dirección a los objetivos. La orientación al mercado es una fuente de ventajas competitivas porque permitirá ofrecer un valor superior al cliente. Así el Marketing interno busca la satisfacción de los empleados y toma como base el paradigma de la orientación al mercado, en este caso al mercado interno, es decir a los trabajadores.

Para el Marketing interno primero hay que hacer un análisis del entorno ya que las empresas no están aisladas, y analizar el mercado interno. Esto se refiere a los



trabajadores, sus necesidades, deseos, preocupaciones, personalidad, cultura, nivel de motivación, capacidades, creencias, metas personales, visión de la empresa.

Como afirman Bensal, Mendelson y Sharma (2001) con empleados satisfechos se pueden tener clientes satisfechos. Para lograr la satisfacción de los empleados hay factores de gran importancia e influencia. Se necesita seguridad en el trabajo, el desarrollo continuo de la empresa para transmitir sus valores, cultura, misión y así tener un grupo de empleados leales, el reconocimiento, información compartida, empowerment, que es el poder delegado a los empleados para tomar determinadas decisiones, entre otras. Todas estas son prácticas que debe llevar a cabo recursos humanos. Cuando esto se logre, se obtendrá lealtad del cliente interno, satisfacción en el trabajo, y confianza en la gestión. Así al llevar a cabo estas estrategias del Marketing interno, el cliente interno tendrá un comportamiento orientado al cliente externo, logrando así calidad de los servicios externos, satisfacción del cliente, y finalmente la fidelidad del mismo. Demostrando de esta manera como se lleva a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno (p.63-72).

El éxito del concepto de Marketing interno descansa fundamentalmente en la dirección, no se puede esperar que los empleados de niveles inferiores se orienten al cliente si la dirección, que está en niveles superiores, no tiene el mismo objetivo. Como afirma Kotler, Miranda y Zamora (2011) “Los directores con orientación a la operación, preocupados especialmente por las políticas y los procedimientos, a menudo implantadas sin orientación al cliente, reducen las tareas de los empleados a actividades casi mecánicas” (p.345).

4.5 Comunicación interna

Como establecen Ahmed y Rafiq (1995) la comunicación interna permite vender a los clientes internos valores y actitudes necesarias para alcanzar el éxito en las estrategias de la organización. La comunicación interna sirve para comunicar a los trabajadores la información de la empresa, esta información debe motivar a los empleados para que valoren su puesto de trabajo, y consecuentemente que se esfuercen más en seguir y mejorar en sus puestos. Por otro lado, la comunicación permite que el empleado se identifique con la organización, que se sientan orgullosos.



La empresa debe definir los beneficios, e identificar que significa para los empleados trabajar en la empresa (p.453).

En el Marketing interno será fundamental que la empresa estudie si los clientes internos perciben las diferencias entre su organización y otras. Además, deben investigar si los empleados tienen una imagen positiva sobre la organización como trabajadores de la misma, y analizar la CVL (calidad de vida laboral). Cuanto mayor sea la calidad de vida laboral mayor será el esfuerzo que estarán dispuestos a realizar los trabajadores.

4.6 Reconocimientos

Un buen lugar para trabajar es aquel donde el empleado se siente orgulloso y siente placer tanto de su trabajo como de sus compañeros. Existen tres tipos de relaciones laborales de los empleados, con la misión y visión de la empresa, con su trabajo y con los otros empleados. En cada una de estas relaciones el empleado debe sentir confianza, orgullo de trabajar en la empresa y por último tener una buena relación con los otros empleados para poder trabajar en equipo.

Como explica Simonato (2009) el requisito para la felicidad del empleado es la previa satisfacción de los objetivos. Esta felicidad inducirá a la motivación. Así se logrará contar con un empleado alegre, motivado y satisfecho el cual se comprometerá con la empresa y será leal a la misma. Para comprender este proceso que conduce a la fidelidad en el empleo, es clave identificar los objetivos y las aspiraciones de cada uno de los empleados y desarrollar un marco adecuado para su cumplimiento (p.274).

Como se nombró anteriormente la misión y visión de la empresa se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos, y orientados al cliente. La insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Un empleado motivado, con actitud positiva, y comprometido con el trabajo y sus responsabilidades, no abandona la empresa ya que tiene un vínculo con la misma. Pero para lograr esto, no alcanza con solo un salario monetario, sino que hace falta un salario emocional. Los beneficios monetarios son importantes pero los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios, este beneficio mejora la calidad de vida de los empleados, los fideliza. El factor emocional es lo que hace la diferencia y así los trabajadores serán leales a su empleo. Los empleados buscan formación intelectual y personal ofrecida por la empresa. Hoy en día los trabajadores procuran poder expresar



sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa y así obtener oportunidades de ascenso y promoción. Por esto la calidad de la relación directa con sus superiores inmediatos es muy importante para que haya una buena comunicación y se logren los objetivos. Actualmente se valoran los retos profesionales, que haya un ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad y equidad. Poder realizar la planificación de la carrera profesional, reconocimiento de los logros por parte de la dirección, y considerarse recompensado, reconocido y apreciado. Para lograr todo lo nombrado anteriormente es importante que la empresa tenga un espacio de recursos humanos para atender las diferentes necesidades de cada empleado en particular, y debe crear experiencias innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados.

Se han identificado dos características importantes en algunas de las empresas de turismo líderes en servicio al cliente. Por un lado, destacan la formación cruzada, se basa en rotar a los empleados por todas las áreas de por ejemplo, un hotel. Así se logra que el empleado tenga una visión de la importancia de cada departamento, de comprender cada uno de los puestos y así generar un trabajo en conjunto para brindar un mejor servicio al cliente. Formar adecuadamente a los empleados genera que estos se sientan orgullosos y satisfechos, quienes a su vez crearán clientes satisfechos. Como establece en su libro Kotler, Miranda y Zamora (2011) una investigación demostró que “mientras la satisfacción, la implicación y la seguridad en el trabajo de los empleados aumenta, su orientación al cliente también crece” (p.350).

El personal tiene diferentes objetivos dentro de la organización y busca diferentes cosas. Como explica Simonato (2009), por lo general, el salario global es la prioridad aunque no siempre es el único objetivo. Una vez que ese aspecto fue acordado va a surgir otra necesidad en forma de solicitud de ascenso. El salario global abarca las compensaciones financieras y no financieras. Dentro de las primeras se pueden encontrar el salario, las bonificaciones y las comisiones. Y por el otro lado, están las indirectas que pueden estar compuestas por las vacaciones, primas, propinas, horas extras, etc. También son importantes para los empleados las compensaciones no financieras, ejemplos de las cuales podrían ser las oportunidades de desarrollo, viajes, programas de reconocimiento, calidad de vida en el trabajo, promociones, orgullo del trabajo y de la empresa, entre otros. Otro aspecto muy importante para el empleado es el entorno laboral donde ellos mismos se desarrollan. En este aspecto será importante la relación con sus pares y superiores, la aceptación de los colegas, las relaciones interpersonales y sobre todo la actitud que tiene la empresa para con los empleados. Las acciones de la dirección son un canal muy importante de comunicación con los



empleados. Los directivos deben tener presente que estos los observan para recibir indicaciones de las actitudes que se espera de ellos. Si por ejemplo, la dirección recoge un papel del suelo otros empleados lo verán y comenzarán a hacerlo. Si un gerente habla de la importancia del trabajo en equipo, la mejor manera de demostrar lo que dice es a través de acciones personales. Por otro lado, es clave para los empleados el trabajo en sí mismo, en donde el personal focalizará la atención en su naturaleza. En este caso lo que el empleado observa, es si su trabajo representa un desafío, si se poseen herramientas, recursos y entrenamientos. También se debe observar los procesos y procedimientos, si los mismos son válidos. Si se posee responsabilidad y autoridad sobre la tarea que se realiza. Otro factor importante es la autoestima, esta representa un estado de parte del personal vinculado a factores internos, como respetarse a sí mismos, la autonomía, el estado de poder realizarse. También está vinculado a factores externos, como la posición, el reconocimiento, los elogios, el respeto, la credibilidad y la atención. Lo que también valorará el empleado es la seguridad, el personal desea sentirse apreciado y cuidado en su empleo. La seguridad laboral contribuye a disipar el temor, logrando generar confianza, la sensación de pertenencia, la empatía del personal hacia la empresa y finalmente llegando a la lealtad hacia la firma (p.274-277).

Es muy importante que la empresa reconozca el comportamiento y desempeño de los empleados. Los premios hacen que los empleados se sientan apreciados y reconocidos, así adoptaran una actitud positiva, consiguiendo mayor confianza en sí mismos y destacarán sus habilidades para contribuir con el equipo. Las personas se comprometen por cómo se los valora y por cómo reconocen su trabajo, por lo que la empresa representa para ellos y por los beneficios y valores emocionales que esta les pueda generar y ofrecer. Es por esto que el reconocimiento es importante, la organización puede reconocer de forma individual, en equipo y a nivel organizacional, se puede hacer de forma formal o informal. El reconocimiento informal se basa en una nota, carta, tarjeta, agradecimiento público, debe ser un reconocimiento inesperado y espontáneo, para lograr un efecto emocional. Por otro lado, existe el reconocimiento formal, que es la base para retener a los empleados. Este tiene dos partes, la parte intangible que puede ser un acto de presentación y comunicación emocional y la parte tangible, vínculo físico para hacer que la experiencia sea memorable. Existen muchas formas de motivar, ampliando las responsabilidades y haciendo parte del funcionamiento de la empresa a los empleados, u otorgándoles espacio en la toma de decisiones. Esto es muy importante ya que lo que diferencia a una empresa de otra es la calidad de su gente.



Lo expresado anteriormente servirá para que se mantenga una cultura de servicios, para ello las políticas de recursos humanos deben crear un sistema de reconocimiento y recompensa dirigido a aquellos empleados y directivos que otorguen un buen servicio al cliente.

4.7 Momento de la verdad

El momento de la verdad es aquel llamado cuando un empleado y un cliente entran en contacto. Al ocurrir esto la empresa ya no podrá influir en lo que ocurra en ese relacionamiento. Un momento de la verdad está conformado por la técnica, la motivación y las herramientas utilizadas por los representantes de la empresa, unidas a las expectativas y comportamiento de los clientes, los cuales crean el proceso de entrega del servicio. Esto es importante ya que en el sector turístico los empleados son parte del producto. Un hotel debe tener personas que sepan desempeñarse bien en esos momentos de la verdad.

El desafío para los directivos es encontrar los mecanismos adecuados para controlar la situación y el comportamiento de los empleados en estos momentos de la verdad, sin “sofocar” la flexibilidad y libertad que necesitan los empleados que están en contacto con los clientes para lograr satisfacer con eficiencia sus necesidades.

Es clave, como afirma Simonato (2009), tener en cuenta que “La gerencia debe transmitir al personal la información precisa y a tiempo para inducir una valoración cognitiva objetiva que conlleve una actitud positiva. Se deberá utilizar todos los medios tangibles e intangibles que lleven a la motivación. Así se desarrollará compatibilidad con los objetivos de la organización y los del personal” (p.282).

4.8 Del cliente interno al cliente final

Existen diversas investigaciones que demuestran que el compromiso organizacional es una consecuencia del Marketing interno. Según Meyer y Herscovitch (2001), el compromiso organizacional, es una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo con una organización específica. El Marketing interno tiene una asociación positiva con el compromiso organizacional y los



dos tienen influencia positiva en la *performance* organizacional, lo que expresa la importancia del proceso de Marketing interno en las organizaciones. Las prácticas avanzadas de recursos humanos mejoran los resultados de la organización en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, la calidad de los servicios y la *performance* de la organización. Los recursos humanos aisladamente no son una ventaja competitiva. Para esto es necesario que sean identificadas y exploradas las características específicas de cada uno de los trabajadores (p.87).

Estudios realizados por Cowherd y Levine (1992) establecen que la satisfacción del cliente interno afecta la calidad del producto, y como consecuencia afecta la satisfacción del cliente externo. Esta relación es aun más fuerte cuando se trata de servicios, ya que la interacción entre el proveedor de servicios y el consumidor es mucho más alta en la entrega de servicios (p.314-319).

Como establece Bansal, Mendelson y Sharma (2001) con empleados satisfechos se puede tener clientes satisfechos. Existe una relación entre las actividades del Marketing interno y sus consecuencias en el Marketing externo. Para lograr la fidelización de los empleados hay ciertos factores de gran influencia e importancia, entre ellos se encuentra, la seguridad en el trabajo, el desarrollo continuo de la empresa para transmitir sus valores, cultura y misión para tener empleados leales, el reconocimiento, la información compartida, el empowerment y la reducción de la discrepancia en el status. Estos factores generaran en el empleado lealtad hacia la empresa, satisfacción en el trabajo y confianza en la gestión. Lo que desembocará en un comportamiento del cliente interno orientado al cliente externo y en función de los objetivos organizacionales. Consecuentemente se logrará una mayor calidad en los servicios externos, satisfacción del cliente externo llegando a la fidelidad del cliente externo. Por lo que en este proceso se ve reflejado como a través de la fidelización de los clientes internos se puede obtener la fidelización de los clientes externos (p. 63-72). Existen estudios realizados por David Maister (2001) que demuestran que las empresas con alta puntuación respecto a la efectividad de su área de recursos humanos generaban tres veces más valor para los accionistas que las empresas con una baja calificación en recursos humanos (p.90-96). El éxito de los empleados conlleva el éxito con los clientes.

En definitiva, los términos explicados se corresponden al ámbito del marketing y la administración aplicada a empresas. A la vez, estos términos provienen mayormente



del idioma inglés, por tanto es necesario definir con claridad tanto las acepciones de los términos a fin de evitar confusiones.



5. CASO DE ESTUDIO

5.1 Breve reseña histórica de Club Med

Club Med inventó un estilo de vacaciones únicas y diferentes, vacaciones todo incluido, en las locaciones más bonitas del mundo, donde cada Gentil Miembro (G.M.) puede descansar y establecer contacto con la naturaleza, el deporte y la compañía de otros, así como disfrutar y compartir con los Gentiles Organizadores (G.O.) y los Gentiles Empleados (G.E). De esta idea pionera, nació una historia basada en valores y en la convivencia y apertura hacia otros.

Los inicios de Club Med se remontan a 1949 cuando Gerard Blitz, un belga de 38 años, tiene una idea durante su estancia en Córcega, visitando un pequeño pueblo dedicado principalmente a recibir veraneantes. El 11 de febrero de 1950, funda los estatutos, junto a Gilbert Trigano, proveedor de carpas, de una nueva asociación cuyo principal objetivo era desarrollar el gusto por la vida al aire libre y la práctica de la educación física y los deportes. El nombre elegido para este proyecto fue, Club Méditerranée.

Para instalar su primer Village, Gerard Blitz crea los cimientos de su proyecto en una pequeña playa desierta en las Baleares, Alcudia. El 4 de junio de 1950, un total de 300 personas inauguraron las rudimentarias instalaciones de este nuevo centro de entretenimiento.

En diciembre de 1950, Marcel Hansenne, periodista de L'Équipe, hace el primer número del Tridente, pequeño fascículo redactado para los huéspedes y futuros clientes del Club Med, donde describe este nuevo producto como aquel destino perfecto para dejar atrás los zapatos lustrados y las convenciones para convertirse en otra persona durante dos semanas, para sentir un profundo respiro. Y describe este nuevo producto asociado a lo que hace la riqueza del Club, la fórmula *all Inclusive*, los deportes a voluntad, una mesa generosa, la fiesta, infraestructura especial para los niños y sobre todo sus G.O. y sus inimitables jefes de Village.

Los G.O. son los representantes del espíritu Club Med, son los embajadores y defienden los valores de la empresa. Su profesión genera que se acerquen a los clientes para proporcionarles momentos de felicidad, cortesía, convivio, simpatía y buen humor. Existen ciertos términos de gran importancia para los G.O, la solidaridad que tiene un profundo significado. Además de la generosidad y de las competencias propias de cada uno, los G.O. saben personalizar el servicio prestado a sus clientes.



Representan la alegría de vivir y el gusto por compartir. Son creadores de lazos y tienen gran capacidad para adaptarse fácilmente a las diferentes personalidades y otras culturas.

La relación que genera Club Med entre los G.O. y G.M. está basada en la felicidad de vivir en comunidad. Es su propia esencia, lo que alimenta el espíritu desde que fue creada y es un engrane que lo hace avanzar.

5.2 Política de recursos humanos de Club Med

La filosofía de la empresa se basa en 5 valores principales¹:

- **Multicultural:** Significa favorecer los atributos culturales del personal y sus clientes, enriqueciéndose a través de ellos y de las diferentes culturas del mundo. Ofrecer diferencias y reconocer las diferencias de los otros.
- **Espíritu pionero:** Se refiere a mostrar el camino, tener visión, ideas innovadoras y ponerlas en práctica para satisfacer algún requisito esencial del cliente que aún no ha sido satisfecho.
- **Gentileza:** Ser atento a las necesidades de las otras personas, sean compañeros de trabajo o clientes, y querer brindarles un servicio. Ser amable con el Club ("gentil") es lo que identifica la "G" de G.O., G.E. y G.M. y marca la diferencia. Sentir placer, en dar placer.
- **Libertad:** Es ser autónomo y contribuir para que otros sean autónomos, para que todos puedan vivir plenamente sus aspiraciones en base al respeto por sí mismo, por los otros y por la empresa.
- **Responsabilidad:** Es trabajar con competencia y conciencia, empeñarse y desenvolverse personal y profesionalmente. Es asumir su función para garantizar el cumplimiento de su misión y objetivo.

Club Med está fuertemente sensibilizado hacia las cuestiones de promoción de la diversidad y de la prevención de discriminaciones.

Club Med es una empresa que favorece el pluralismo de los orígenes y procura la diversidad a través de sus equipos. Esta integración cultural es un elemento esencial que contribuye para construir la cultura e identidad corporativa. Hay más de 100

¹ "Nuestra visión de recursos humanos (s.f). Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de, <http://www.clubmedjobs.com.ar/nuestra-vision-de-rh/nuestra-vision-de-rh> "



diferentes nacionalidades en los diferentes resorts de Club Med distribuidos por el mundo entero.

El espíritu Club Med, personificado por los G.O. y los G.E., es compartido con los clientes, éste es el centro de la diferenciación y de la experiencia única que cada individuo podrá vivir dentro de la empresa.

Club Med, además de la experiencia de vida que proporciona a sus huéspedes, G.O. y G.E., propone un modelo único en términos carrera y de empleo. La propia naturaleza de las funciones constituye una fuente de motivación, de experiencia de vida intensa y rica en intercambios, todo en un ambiente internacional.

Club Med representa una fuente de desarrollo social, permite que un gran número de G.O. y G.E. crezcan dentro de la empresa y asuman funciones administrativas. Del mismo modo, se ha desarrollado la movilidad entre los diferentes resorts y a las oficinas corporativas.

El desarrollo de talentos constituyó una cuestión primordial para Club Med que, desde 2006, dispone de una Universidad de Talentos. La misión de esta Universidad es contribuir en el desarrollo y la manutención de éste activo, puesto en práctica gracias a la participación de otros dos elementos esenciales: los propios G.O./G.E. y su respectivo gerente que, dentro de la cultura Club Med, tiene una responsabilidad específica de respetar el acompañamiento de su equipo.

Uno de los fundadores de esta empresa establece que la gentileza en Club Med es considerada una profesión y esa profesión es más que un trabajo, es un estilo y forma de vida.

Los G.O. son los representantes del espíritu Club Med. Esta profesión de G.O. fue inventada por Club Med hace más de 60 años. Es una profesión única. El G.O. es el embajador del espíritu Club Med y defiende los valores de la empresa. Su profesionalismo y conocimiento se alinea con su manera de ser, haciendo que se acerquen con los clientes para proporcionarles momentos de felicidad, cortesía, convívio, simpatía y buen humor.

Los G.O. aprecian el trabajo en equipo. Para ellos, la solidaridad tiene un profundo significado. Gracias a su generosidad y a sus competencias, los G.O. saben personalizar el servicio prestado a sus clientes. Se necesita que sean curiosos en la relación con los otros, ya que parte de su trabajo es crear lazos y poder adaptarse fácilmente a las diferentes personalidades y otras culturas. Ya que siempre se



encontraran en otro país diferente al de nacimiento o bien compartiendo su casa (Village) con diferentes culturas de todo el mundo.

En el organigrama de las oficinas² se puede apreciar la estructura de la empresa en lo que respecta a América Latina y su organización interna. En cuanto a la parte de Recursos Humanos, en primer lugar se encuentra el director y por debajo de este el encargado del reclutamiento y carrera de los G.O., este es el enlace entre los empleados que trabajan en el Village con las oficinas. Esta parte del equipo es la que va a realizar el reclutamiento y también se va a encargar de organizar y fomentar la carrera de los G.O., como es la transferencia de los mismos a otros países. Esta parte del staff tiene comunicación directa con el Village. En la imagen n°1 se puede observar el organigrama de los Villages. En este caso primero está el Jefe de Village, seguido por los diferentes gerentes de cada sector. En la imagen n°2 se encuentra desglosado lo que sería el área de Recursos Humanos, donde en primer lugar está el gerente que es quien va a estar en contacto directo con la parte de reclutamiento G.O. Por debajo del responsable, se encuentra el asistente de recursos humanos, el VTC, que es el *Village Training Coordinator*, y el Responsable del personal. El VTC es quien se encarga de los entrenamientos de los G.O. una vez llegados al Village. Este último reporta al responsable de Recursos Humanos del Village, y este a la oficina antes descrita.

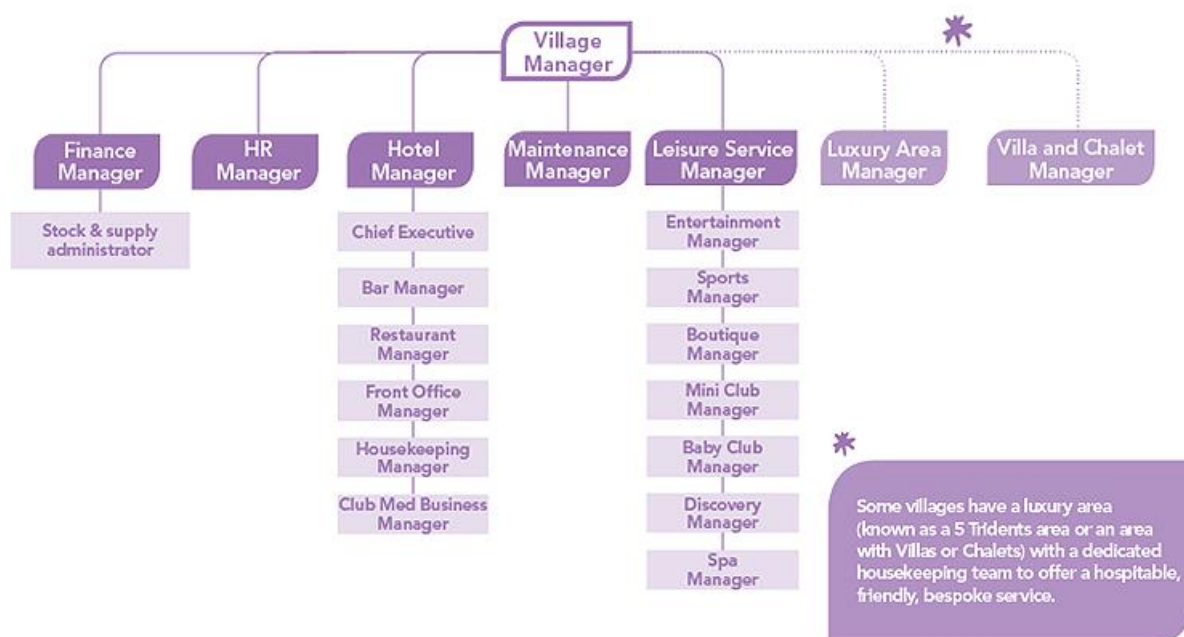


Imagen n°1, Fuente: Departamento de Recursos Humanos Club Med Brasil

² Ver Anexo 1



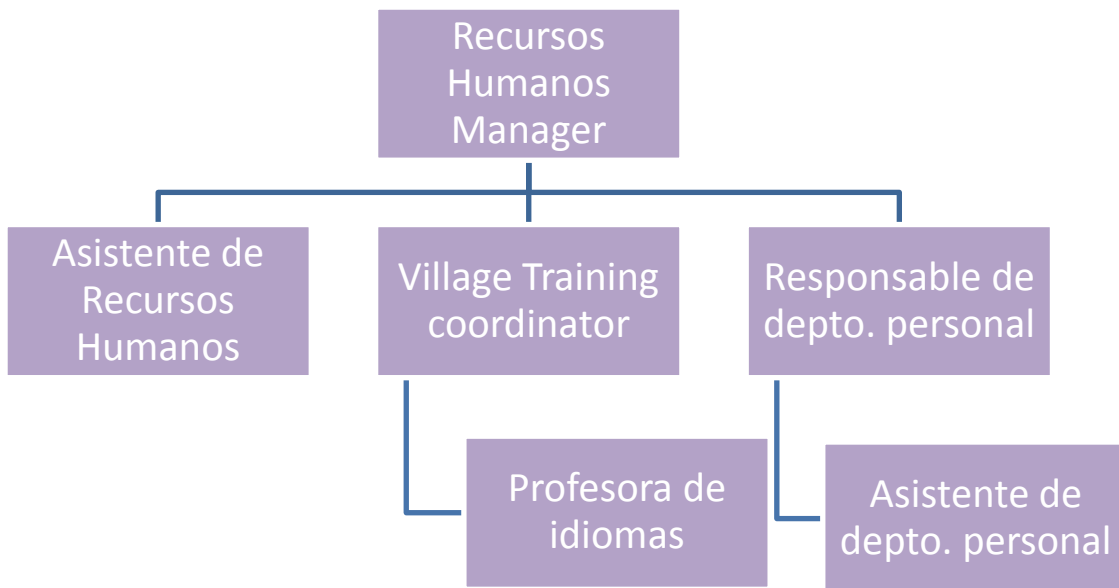


Imagen n°2, Fuente: Elaboración propia

5.3 Descripción de métodos y programas de fidelización de empleados en Club Med

Club Med es una cadena hotelera en la cual una de sus principales políticas es el contacto con el cliente. El espíritu Club Med, personificado por los G.O. y los G.E., es compartido con los clientes, éste es el centro de la diferenciación y de la experiencia única que cada individuo podrá vivir dentro de la empresa. La profesión de G.O. genera que se acerquen a los clientes para proporcionarles momentos de felicidad, cortesía, convivio, simpatía y buen humor.

El G.O. ingresa a Club Med con una tarea principal, que es el sector en el cual trabaja una serie de horas por día. Hay diferentes puestos dentro del Village. Hay puestos de trabajo tanto en el polo hotelero como en el polo de entretenimiento y deportes³. El G.O. es contratado por sus habilidades o conocimientos específicos para trabajar en determinado sector, pero además de las tareas que deben llevar a cabo en su sector, todos independientemente del área en el que trabajen, deben realizar otras tareas. Los G.O. por la noche hacen otras actividades como por ejemplo, algún espectáculo de teatro. Estos espectáculos son realizados por los mismos empleados que viven en el hotel. Además existe un programa del sector de animación en el cual

³ Ver Anexo 2



todos participan indiferentemente del sector al que pertenecen. Estas actividades pueden variar desde puestas en escena durante el día, con diferentes temáticas, hasta juegos, bailes y sketches. Lo que genera que todos los G.O. de los diferentes sectores se encuentren trabajando juntos en el área de animación para mostrar a los G.M. el espíritu Club Med.

Al llegar los nuevos empleados se les brinda todo un entrenamiento para que ellos conozcan la historia del Club y cómo se ha desarrollado a lo largo de los años. Se realiza una capacitación y entrenamiento, en la cual se les explica la misión y visión de la empresa, los beneficios de ser parte de esta, como desempeñarse con los clientes y en el puesto de trabajo. Y una aproximación de cómo será el día a día realizando las diferentes tareas que forman parte del trabajo de los G.O. El fin de estas prácticas es que el empleado se sienta parte de la empresa y así comenzar con la fidelización del mismo.

Los G.O. viven en los Villages, tienen su propio cuarto con servicios de hotel como ropa blanca y limpieza. Pueden hacer uso de todas las instalaciones y actividades que brinda el Village, tanto en los días libres como en momentos en que no trabajen. Esto forma parte del convivio y del espíritu que el Club quiere transmitir sobre la felicidad de vivir en comunidad.

Los G.O. que trabajan en Club Med deben almorzar y cenar todos los días con clientes. Es parte de la experiencia que esta cadena brinda. Los G.O. en el restaurant se sientan a compartir la mesa y la comida con diferentes familias de todo el mundo. El Village es su casa y compartir la mesa es parte de esta experiencia de vivir en comunidad. Otra de estas actividades que realizan los empleado y genera una relación diferencial con el cliente, es el “contacto bar”, todos los días 19.15 hs los G.O. se acercan al bar para conversar con los clientes, hacer contacto con ellos, y compartir en su casa una copa con sus huéspedes. Estos mismos empleados son los que luego realizarán el show a la noche, los mismos que ya establecieron una relación con los clientes, los cuales apreciarán el show desde otra perspectiva. Ese vínculo que se crea entre los G.O. y G.M., es la experiencia que representa el verdadero espíritu Club Med.

Club Med, además de la experiencia de vida que proporciona a sus huéspedes, G.O. y G.E., propone un modelo único en términos carrera y de empleo. Permite que un gran número de empleados crezcan dentro de la empresa y asuman funciones administrativas. Del mismo modo, se ha desarrollado la movilidad entre los diferentes resorts y a las oficinas corporativas. Para llegar a ser jefe en Club Med es necesario



que el empleado haya comenzado y trabajado desde el puesto más bajo ya que es una manera de asegurarse que conoce muy bien el sector que va a dirigir. Es por ello que todos los empleados saben que tienen las mismas oportunidades de crecer en esta empresa. Por otro lado, los empleados no trabajan más de un año en el mismo Village, al hacer una o dos temporadas (cada temporada dura 6 meses) el G.O. es enviado a otro Village, que puede encontrarse en el mismo país o en otro, dependiendo de las necesidades de la empresa y del desempeño del empleado. Esta política se basa en mantener siempre motivado al empleado y darle la oportunidad de conocer y crecer tanto personal como profesionalmente.

Durante la vida de los G.O. en el Village, la empresa pone a su disposición clases de idioma para quien desee. Cualquier empleado puede asistir de manera voluntaria a clases de francés, inglés y/o portugués. Además, recibirá capacitación sobre todas las actividades que se realizan en cada área de un determinado sector para poder articular mejor toda la información y de a poco poder ir creciendo dentro del sector y de la empresa. Por otro lado, también llevan expertos de cada sector para realizar capacitaciones cuando se considera necesario.

Para motivar a los empleados y ofrecer estas oportunidades de crecimiento se realizan diversos reconocimientos. En Club Med todos los meses se elige al G.O. del mes. Se reconoce a aquel empleado que durante el mes ha resaltado frente a los demás, ha hecho una buena labor, y ha tenido una mención positiva por parte de los clientes. Para este reconocimiento lo que se hace comúnmente, es una fiesta para nombrar a este empleado modelo, se le entregan los premios, que por lo general son: una cena en el cuarto para dos personas, champagne, mantenimiento y pintura en el cuarto a elección del ganador, una remera de la boutique, un día de spa, un franco extra, entre otros premios menores. También se reconoce al mejor G.O. de la temporada, incentivando a los empleados a tener un buen desempeño durante la misma. Otro reconocimiento importante es cuando a un empleado se lo nombra G.O. CLE, significa que es un empleado con potencial para crecer dentro de la empresa. Primero se nombra a aquellos que son considerados "Potencial 1", que si cumplen ciertos objetivos podrán ascender a responsable de actividad. Luego se lo nombra "Potencial 2", cuando se considera que este está preparado para ser jefe de sector.

Estos son distintos reconocimientos que ayudan a incentivar a los empleados y motivarlos para trabajar cada vez mejor. En Club Med, como se comentó anteriormente, consideran que para ser jefe de un sector es indispensable conocer como es el trabajo en cada una de las áreas y para ellos es importante haber



trabajado en cada una de ellas. Por lo que dejan en claro que cualquiera puede crecer en la empresa.

Al final de cada temporada se lleva a cabo con cada G.O. una evaluación sobre el desempeño que ha tenido durante esos 6 meses. Donde se colocan objetivos para la nueva temporada, se les da un puntaje y una devolución acerca de sus progresos, y el G.O. también utiliza ese momento para poder expresar sus ideas y sugerencias.

El tener empleados de diferentes nacionalidades significa que los mismos están lejos de su casa, de su país y de su familia. Por eso dentro de cada Village los G.O. son una familia que invitan y comparten con sus huéspedes el espíritu Club Med basado en la convivencia y en la felicidad de compartir.

La empresa también otorga diferentes beneficios por trabajar en ella. Además de los antes mencionados, es posible que los G.O. se tomen vacaciones en los diferentes Village del mundo, brindando la posibilidad a los empleados de conocer y viajar. Una vez por año la empresa le da a los G.O. los pasajes para que puedan volver de vacaciones a sus respectivos países. Por otro lado, brinda la posibilidad de que los G.O. inviten al Village a sus familias para que también sean parte de su nuevo hogar.

Ser G.O. es una experiencia inolvidable donde la propia naturaleza de las funciones constituye una fuente de motivación, de experiencia de vida intensa y rica en intercambios, todo en un ambiente internacional.

5.4 Breve análisis de la competencia

Club Méditerranée es una cadena hotelera con presencia alrededor de todo el mundo, posee más de 80 Villages. El servicio que ofrece es todo incluido, con restaurantes buffet y a la carta, bares y diversos servicios gastronómicos. El concepto *all inclusive*, va más allá de solo los servicios de alimentación, sino que brinda toda una gama de actividades incluidas. Actividades deportivas como escuela de tenis, arco y flecha, esquí acuático, *weakboard*, vela y kayak. Escuela de circo, clases de *fitness*, danza, golf, entre otros. Estas actividades no solo son ofrecidas para los adultos sino que también ofrece Mini Club para los menores entre 4 y 11 años, Petit Club para los menores de entre 2 y 3 años y Teens Club para los adolescentes entre 12 y 17 años. Los Villages ofrecen además piscinas, spa, parques infantiles, servicio de playa y amplios espacios en la naturaleza.



La competencia directa de Club Med, en cuanto a resorts de playa, está compuesta por aquellos hoteles que brindan un servicio *all inclusive*, con diferentes actividades y clases deportivas, y todo tipo de entretenimiento para las diferentes edades. Entre los más destacadas podemos encontrar Palladium, Iberostar, Portobello Resort, entre otros.

Palladium Hotel Group, es una empresa hotelera con presencia al rededor de todo el mundo. En lo que respecta a Brasil el Grand Palladium Imbassai Resort & Spa se encuentra dentro de la reserva natural de Imbassai, frente al mar de la "Costa dos Coqueiros", se encuentra a 10 minutos a pie de Imbassai, cerca del pueblo de Praia do Forte y a unos 45 minutos del aeropuerto de Salvador. Este Resort ofrece servicio de recepción 24 horas, express check-out, cajero automático, servicio despertador, facilidades para discapacitados, cambio de moneda, servicio de lavandería, máquinas de hielo, café, acceso WIFI a Internet en el vestíbulo, algunos de estos servicios son con costo extra. Posee además, un spa, tres restaurantes buffet y tres a la carta, trece bares y actividades para chicos y adultos.

Iberostar Hotels & Resorts, es una cadena hotelera que cuenta con más de 100 hoteles en 18 países diferentes. En lo que respecta a Brasil cuenta con dos complejos vacacionales de 5 estrellas con régimen de todo incluido en Salvador de Bahía, el hotel Iberostar Praia Do Forte y el hotel Iberostar Bahía. Estos cuentan con Wifi, restaurante de especialidades, sala de fitness, golf, centro de convenciones, parque infantil, mini club, piscinas, servicios de playa, *Nightclub* y shows. Algunos de estos servicios son con costo extra.

Portobello Resort & Safari, se encuentra a 100 km de Rio de Janeiro, forma parte de la competencia directa de Club Med Rio das Pedras. El régimen es todo incluido con dos restaurantes con servicio buffet, un restaurante de especialidades, y dos bares. Incluye diversas actividades náuticas como, kayak, paseos en lancha, *weakboard* y *stand up paddle*. Posee también chancas de tenis, vóley, futbol y gimnasio. Tiene dos piscinas, mini club y parque infantil para los menores.

En el análisis de la competencia realizado por la empresa Club Meditarrene (2010)⁴ en Brasil, se hace una investigación a diferentes clientes que no solo han estado en Club Med sino que conocen otros resorts que conforman la competencia directa de esta empresa, antes descripta. Por lo que el resultado del mismo es importante para

⁴ Ver anexo 3



ver cuál es el factor que diferencia a esta cadena hotelera de sus competidores, según el punto de vista de sus clientes.

Las variables analizadas en los estudios del Village, se basan en la atención, los G.O., la estructura disponible para los bebés, los servicios y actividades no deportivas, el spa, el mini club, los deportes, alimentación, animación y lo que respecta al cuarto e infraestructura del mismo. De estas variables analizadas, se pide a los encuestados que las comparen con la competencia. Lo que se puede apreciar es un real destaque en primer lugar de los G.O. que tienen una muy buena puntuación, con un promedio de 90% de respuestas positivas en comparación a la competencia directa. Seguido por las actividades deportivas, también con un promedio casi del 90% de respuestas positivas. Otro elemento que se destaca, con un promedio de 80% de respuestas positivas son las actividades no deportivas. Se puede notar que no tiene tanto destaque el cuarto y la alimentación. Esto permite concluir que uno de los factores de diferenciación en comparación a otros Resorts, que los clientes aprecian de Club Med, y lo remarcan de forma positiva, es a los G.O.

Por otro lado, también se realiza una evaluación de Club Med, en este caso se les consulta a los clientes por variables como la atención, los G.O., la infraestructura, los deportes, los shows, el mini club y el spa, entre otros. De estas variables las que los clientes más aprecian del Village son, en primer lugar el paisaje, luego las instalaciones, el servicio/atención al cliente y en cuarto lugar los G.O. Estos cuatro puntos son los elegidos por los clientes como los puntos fuertes de Club Med. Obteniendo estas más del 90% de respuestas positivas en cuanto a calidad.

Se logra obtener así un 86% y 90% de respuestas positivas que indican que los clientes recomendarían y volverían a Club Med. Por las variables nombradas anteriormente.

Lo que se puede concluir de estos análisis realizados por la empresa, es que una de las cosas que se destaca de Club Med y que los diferencia de la competencia directa son los G.O. y la atención al cliente de esta cadena. No tienen su punto más fuerte en lo que respecta a los cuartos o en algunos casos la comida. Pero si se diferencian por el servicio que brindan y la experiencia Club Med. El contacto con los G.O. es parte de la experiencia que los Village brindan y esto los diferencia de la competencia. Por lo que, si bien es importante mejorar los puntos débiles como los cuartos o la variedad en la comida, también es de suma importancia continuar y mejorar las variables que permiten esa diferenciación y destaque de Club Med. Por



eso mantener la fidelización de los clientes internos a través de buenas prácticas de Marketing interno.



6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Informe sobre resultados de las entrevistas a empleados de Club Med

La hipótesis expuesta en este trabajo establece la importancia de la fidelización de los empleados a la empresa, y de la utilización del Marketing interno para poder lograr la satisfacción, motivación y la fidelización primero del cliente interno para que, consecuentemente se logre la fidelización de los clientes externos. Para recabar información se realizaron entrevistas de tipo semi estructuradas con preguntas abiertas a 26 empleados del Village elegidos de forma aleatoria.

En las entrevistas realizadas a los empleados de Club Med, se analizan las opiniones, valoraciones y percepciones de los mismos con respecto a los programas de fidelización. Durante las entrevistas se intenta descubrir acerca de los programas del Marketing interno utilizados por la empresa y como se sienten los empleados con los mismos. Cuáles son las expectativas, valoraciones y percepciones para con la empresa y cuáles son los elementos y factores más valorados por ellos⁵.

6.1.1 Expectativas y experiencia

Para iniciar con el análisis sobre las valoraciones y percepciones de los empleados, se comienza con las expectativas de los mismos para saber la razón por la cual las personas se interesaron por ingresar a la empresa y saber si a largo plazo podrían ser satisfechas estas expectativas.

Los empleados de Club Med, buscaban trabajar en la empresa con las expectativas de poder viajar, aprender idioma, conocer gente nueva, tener experiencias y crecimiento tanto profesional como personal. En el gráfico n°1 se pueden ver las variables más elegidas por los empleados, siendo la de obtener crecimiento profesional la de mayor porcentaje. Seguido a esta se encuentran las experiencias. Esta es la esencia de Club Med, y es así que lo ven también los empleados que decidieron entrar a la empresa en busca de vivir nuevas experiencias y

⁵ Ver preguntas realizadas en Anexo 4.



formar parte de lo que ofrece el Club a sus clientes. Seguido por las expectativas de viajar, aprender idiomas y conocer gente nueva.

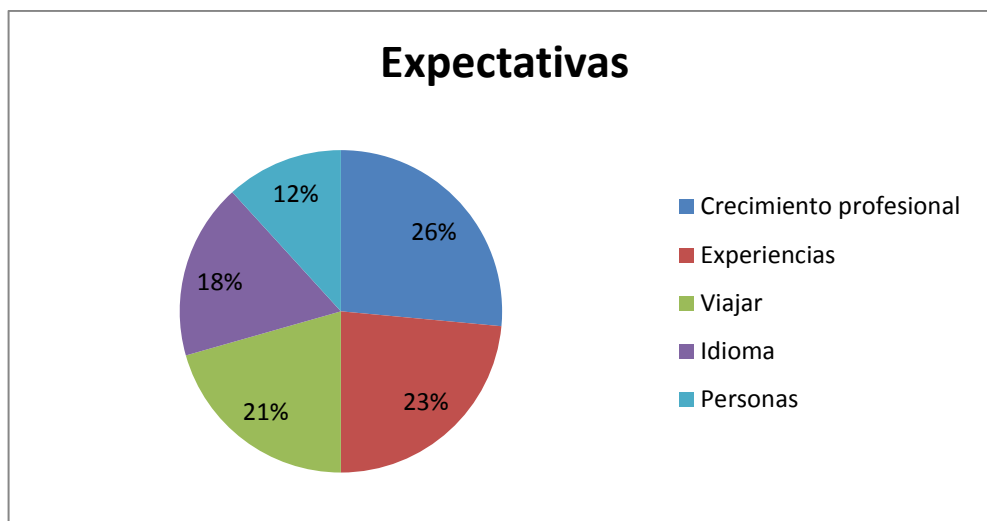


Gráfico n°1: Elaboración propia

Según las expectativas de cada empleado se evalúa si la experiencia fue lo que esperaban. La respuesta en este caso fue positiva ya que para la mayoría de los entrevistados cubrió sus expectativas y la experiencia fue y continúa siendo muy buena. Aproximada a esta respuesta, estuvo aquella en que los empleados concluyen en que la experiencia fue más de lo que esperaban. Por último, como muestra el gráfico n°2, el menor porcentaje, aquellos que sostienen que la misma no cubrió las expectativas. Por lo que se podría concluir que la experiencia que brinda Club Med a sus empleados es muy buena, superando en muchos casos las expectativas.

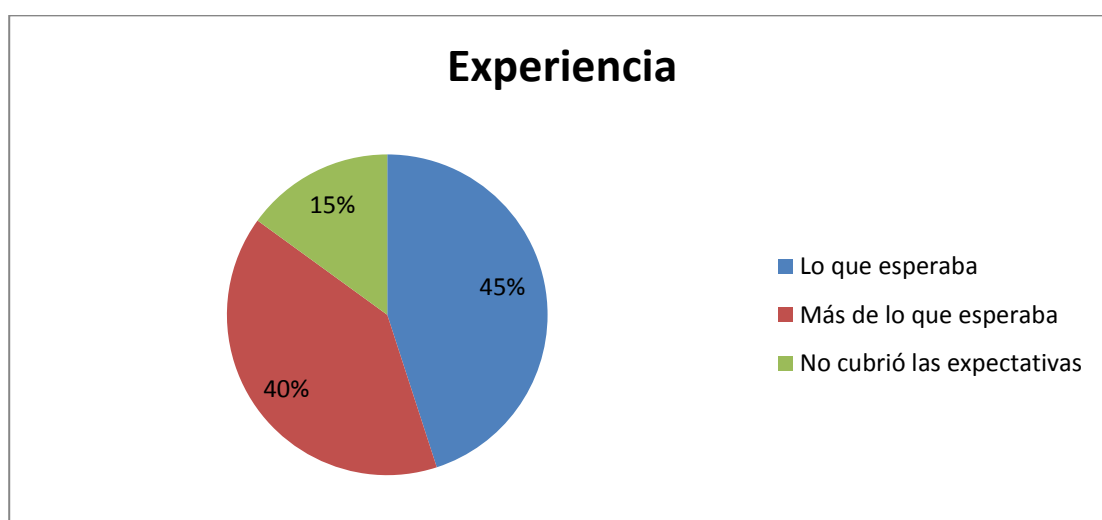


Gráfico n° 2: Elaboración propia



6.1.2 Valoraciones y percepciones de los elementos del Marketing interno

Se les consulta a los entrevistados cuáles son las cosas que los hacen sentir valorados por la empresa, y cuáles no. Esta pregunta se hizo con el fin de poder determinar cuáles son los aspectos que hacen sentir bien a los empleados y así poder ir determinando qué elementos del marketing generan bienestar y cuáles generan malestar. Ya sean agradables o desagradables, tanto por su ausencia como por su presencia.

El primer elemento destacado por los empleados de Club Med, que los hacen sentir valorados, son las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Tanto dentro del mismo sector, como la posibilidad de comenzar realizando un trabajo y tener la oportunidad de conocer y crecer posteriormente en otra área. Dentro de este mismo elemento se destaca la posibilidad de transferencia a otros Villages, que es un factor que hace sentir realmente valorado al empleado por su trabajo realizado. La transferencia a otro Village se podría considerar como un “premio” al crecimiento profesional.

El segundo elemento que hace sentir valorados a los empleados, como muestra el gráfico nº3, son los reconocimientos. Ya sea a través de elogios o premios por el trabajo bien realizado y los objetivos alcanzados.

El tercer elemento, son los beneficios que se les dan a los funcionarios por ser G.O. Entre ellos se destaca la posibilidad de utilizar todas las facilidades del Village, es decir, se les ofrece lo mismo que a los propios clientes finales, ya que pueden hacer uso de todo lo que se encuentra a disposición en el hotel. Por otro lado, también consideran importante las posibilidades y facilidades que les dan a las familias de los G.O. para que puedan ir a visitarlos. Teniendo en cuenta que están lejos de sus hogares, se sienten valorados al saber que una vez por año la empresa les da pago un pasaje para que vuelvan de vacaciones a sus casas para ver a sus familias. Dentro de esta misma variable se destaca también por los empleados, la posibilidad de vivir en lugares paradisíacos como parte de los beneficios de ser G.O.

Otro elemento nombrado por los entrevistados y que los hacen sentir valorados, es la relación que la empresa permite que ellos tengan con los huéspedes. Esto se refiere a tener una buena relación con el cliente, crear un vínculo y poder elegirlo libremente. Seguido a este elemento se mencionan las capacitaciones, ya que sentir que la



empresa se preocupa por su aprendizaje y crecimiento es un factor que hace sentir al cliente interno que es valorado por la empresa en la que trabaja. Y por último, destacan el respeto tanto por parte de los clientes como por parte de los jefes. Respeto hacia las personas y hacia el trabajo de cada uno.

En cuanto a los elementos que no hacen sentir valorado al empleado, estos son nombrados solo en casos puntuales y no hay coincidencias entre los entrevistados. Esto podría ser por causa de que cada uno tenga algún tema puntual, pero no hay un factor que predomine en la información obtenida. Los elementos nombrados de manera puntual son la falta de una cobertura médica completa, el sueldo bajo aunque aclarando que igualmente los G.O. no incurrir en ningún gasto viviendo en el Village, y la dificultad de pasar a otro sector. El único elemento nombrado en dos oportunidades es relacionado al tema de los horarios de trabajo. Tanto en la realización de horas extra como en algunos horarios de trabajos puntuales.

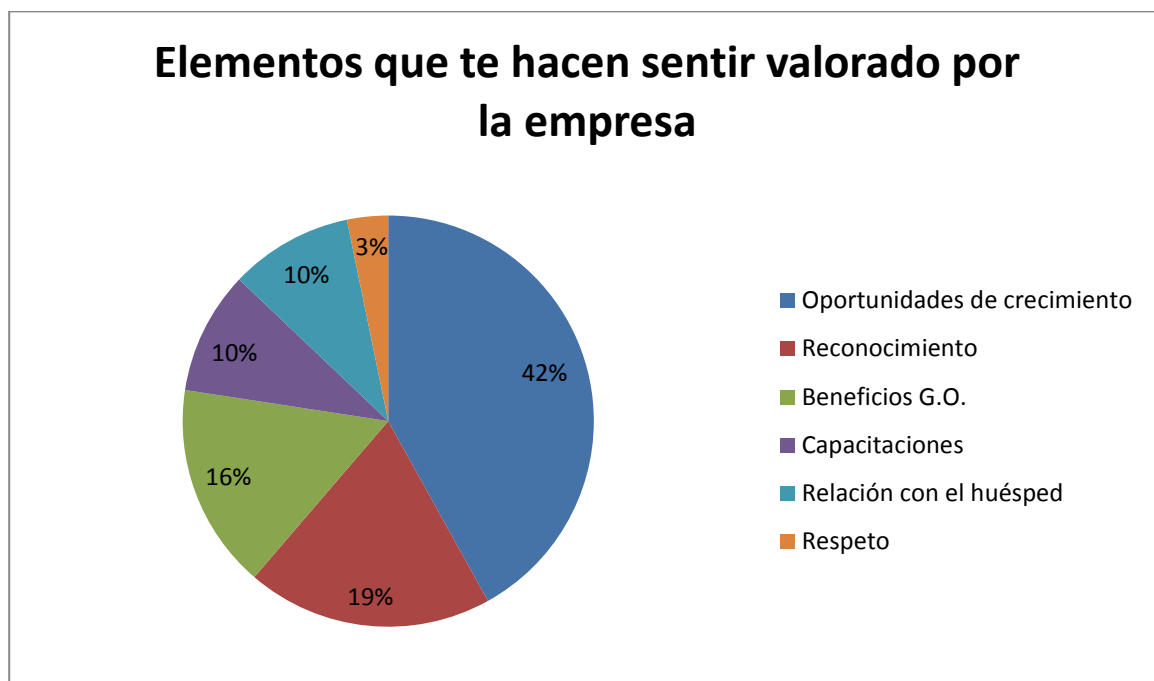


Gráfico n°3: Elaboración propia

La siguiente variable analizada se refiere a los elementos del marketing que más valoran los empleados. La mayoría de los entrevistados coincide en que uno de ellos es la relación con los clientes que la empresa genera. Ese vínculo y convivio entre el G.O. y el G.M. que es el distintivo y que solo es creado por Club Med, es el elemento más valorado por los empleados. La posibilidad que les da la empresa de generar un



vínculo y una relación con los huéspedes, que siempre es dinámica y varía semana a semana.

El siguiente elemento más valorado por los empleados es el aprendizaje. La posibilidad que les da la empresa de aprender ya sea relacionado con el sector principal donde trabajan, un idioma, u otras actividades. Descubriendo talentos y permitiendo el crecimiento, lo cual lleva a otro de los elementos más valorados que es el crecimiento profesional. Gracias al aprendizaje que la empresa proporciona, los empleados pueden crecer profesionalmente sea dentro de la organización, o para ellos mismos, obteniendo experiencia profesional que les servirá para nuevos trabajos y desafíos.

El equipo de trabajo es otro factor nombrado por los entrevistados, como refleja el gráfico nº4, está en el segundo lugar junto con el aprendizaje. Los empleados de Club Med viven en el lugar donde trabajan, y conviven a su vez con su equipo de trabajo, de aquí surge la importancia que esto debe significar para la empresa. La misma debe cuidar y fomentar las buenas relaciones entre los equipos de trabajo, ya que además de trabajar durante muchas horas todos juntos, también viven en el mismo lugar y comparten muchas vivencias. En el caso de Club Med, la empresa tiene esto muy en cuenta y se generan condiciones para que el trabajo en equipo y las relaciones entre ellos sean positiva ya que forma parte de los tres elementos más valorados por los empleados. Siendo en gran parte responsabilidad de la empresa formar esos equipos de trabajo.

El lugar de trabajo es un aspecto destacado por los empleados. La posibilidad de vivir y trabajar en lugares paradisíacos, brindando posibilidades de conocer diferentes países, lugares y culturas, forma parte de los elementos más valorados. Seguido a este encontramos los reconocimientos, ya que no basta con lo nombrado anteriormente, un buen trabajo realizado debe ser propiamente reconocido, y es un elemento del Marketing interno que las empresas deben tener en cuenta ya que es importante para los empleados. Por último, se destaca la seguridad laboral, la tranquilidad de saber que si el trabajo está bien hecho no van a tener riesgo de perderlo. Si la posición o puesto de trabajo se acaba, saben que habrá nuevas oportunidades y que la empresa va a cuidar a su personal.



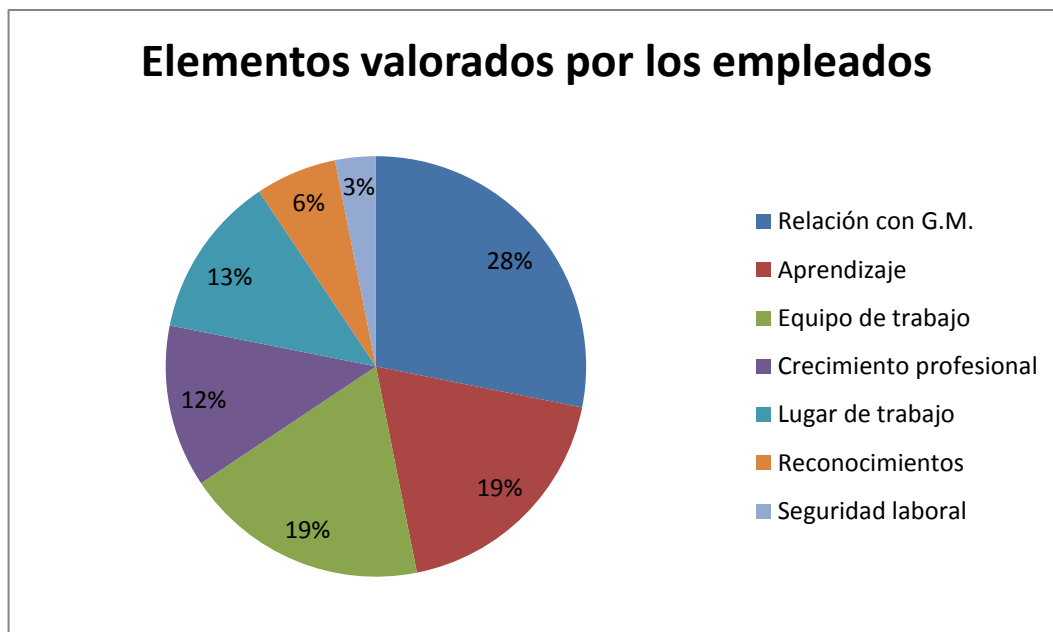


Gráfico n° 4: Elaboración propia

6.1.3 Relación con el huésped y factores de diferenciación del trabajo en Club Med

Como se estableció anteriormente uno de los factores que diferencia a Club Med de otras empresas es la relación entre G.O. y G.M. La esencia de los Villages se basa en el convivio y en compartir todo con los huéspedes. Por lo que es importante conocer que opinan los empleados sobre estas relaciones que Club Med crea, y entender qué lugar ocupa esta relación dentro de la estrategia del Marketing interno. Por lo que se les pregunta a los empleados que opinan de este tipo de relación.

Las variables expuestas en el gráfico nº5, son los enunciados más citados por los empleados durante las entrevistas, coincidiendo la mayoría de ellos, en que la relación G.O.-G.M. es única y excelente. Convirtiéndose para la mayoría en un aspecto importante para la diferenciación ya que es algo que ofrece y crea únicamente Club Med, para todas aquellas personas que quieran formar parte de la experiencia. Los entrevistados luego hacen énfasis en las oportunidades de multiculturalidad que les da este tipo de relacionamiento. Así, se puede considerar esta relación como uno de los factores del Marketing interno que generan bienestar y fidelización de los empleados. Los G.O. "agradecen" tener esta oportunidad de poder relacionarse con los clientes, no solo porque pueden aprender idioma, conocer otras culturas y formas de vida, sino que es también una posibilidad de fomentar la amistad. Este aspecto también es destacado por los empleados ya que muchos de ellos resaltan que gracias a Club Med



se han podido hacer amistades para toda la vida. El relacionamiento entre cliente y huésped que crea Club Med genera disfrute tanto para el G.O. como para el G.M. Los empleados lo ven como una oportunidad que solo brinda esta empresa, siendo un factor de diferenciación y fidelización tanto para los clientes como para los empleados. En este punto todas las respuestas son positivas y en un caso puntual se aclara que cuando esta relación es obligada desaparece la “magia” de la verdadera esencia del contacto G.O.-G.M. Es fundamental que los empleados disfruten de este relacionamiento sino sería un vínculo difícil de crear.

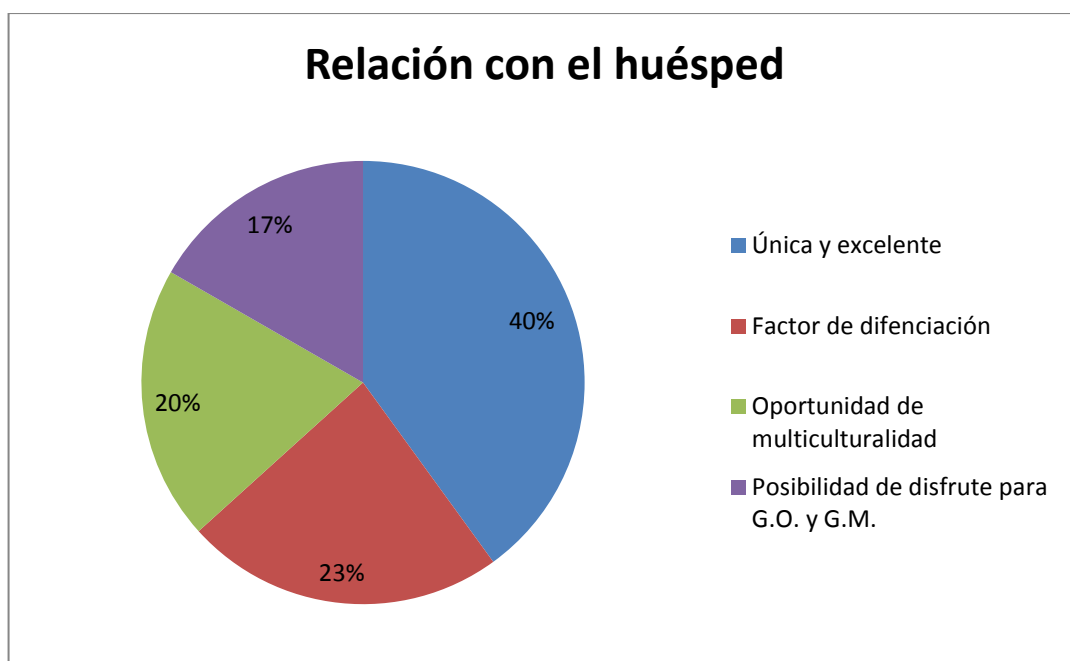


Gráfico n°5: Elaboración propia

Se indaga en lo que los empleados consideran que diferencia el trabajo en Club Med del trabajo en otros hoteles. En este caso, como refleja el gráfico n°6, la mayoría afirma que es el contacto con el huésped. Siendo solo en esta empresa donde tienen la posibilidad de conocer gente nueva todo el tiempo, de almorzar, cenar, compartir un trago o una actividad con personas de todo el mundo. Este es un importante factor de diferenciación que tiene el trabajo en Club Med. Considerado, no solo como parte del trabajo sino como una posibilidad que la empresa les otorga a los empleados de conocer personas de todo el mundo, lo que genera inmensas oportunidades, contribuyendo a su crecimiento personal y profesional. Este tipo de relación con el huésped es una oportunidad para los empleados para aprender idioma, y compartir con profesionales de todo el mundo conocimientos para poder adquirir nuevos. Es una



actividad enriquecedora para los G.O. tanto desde el punto del vista profesional como personal, permitiendo compartir y convivir con gente diferente todos los días, y que facilita practicar la gentileza diariamente.

Por otro lado, la mayoría de los entrevistados coinciden que otro de los factores que diferencia el trabajo en Club Med es el estilo de vida. Esto implica vivir donde se trabaja, en lugares paradisíacos, y dentro del Village. Lo que les permite hacer uso de toda la infraestructura al igual que el huésped por lo que los empleados sienten que realmente es su casa. El Village se convierte en su hogar, donde conviven con muchos G.O. y G.M. y comparten almuerzos, cenas y actividades. Es un estilo de vida que también los coloca a disposición de los otros durante todo el día.

Otras variables nombradas en menor medida, son las oportunidades de crecimiento y de viajes. La empresa considera que para ser jefe primero es indispensable haber conocido y trabajado en todos los puestos de un sector, empezando de abajo, es la mejor manera de estar preparado para ser jefe. Por lo que todos los empleados conocen sus posibilidades de crecimiento y saben que pueden llegar a cumplir sus objetivos. Así como también saben que van a ser transferidos a otros Villages cuando finalicen las temporadas, y tendrán la posibilidad de viajar a otros lugares ya sea dentro del mismo país o fuera.

Por último, es también mencionado el contacto directo con los jefes y gerentes. Tomando esto como un elemento de diferenciación, ya que los jefes viven también en el Village y se consigue tener una relación más cercana y fluida que mejora el trabajo. Tanto G.M. como G.O. saben que los superiores están próximos y dispuestos siempre a hablar y brindar soluciones, o solo presentarse. Mientras que en otras empresas, en muchos casos, sería difícil ver a un jefe o gerente hotelero.



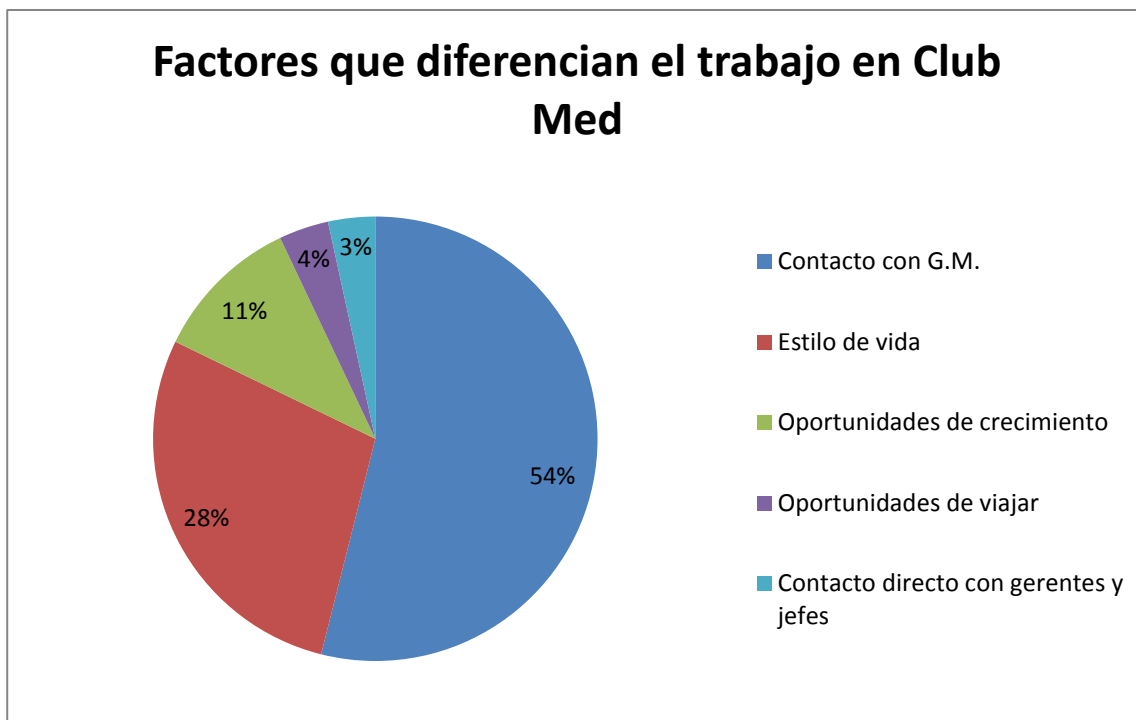


Gráfico n° 6: Elaboración propia

6.1.4 Recuerdos y motivos para continuar en la empresa

En el gráfico n°7, se pueden apreciar variables relacionadas a los recuerdos, se apela a la memoria para poder descubrir que es lo que los empleados recuerdan de su experiencia y paso por Club Med para poder ver si el recuerdo es positivo o negativo.

En este caso se pueden destacar todos recuerdos positivos, en primer lugar relacionados con la amistad. La mayoría de los empleados nombran dentro de los recuerdos las amistades que pudieron hacer gracias a la empresa, no solo con otros empleados sino también con clientes. Es importante destacar que para los G.O. es muy importante este vínculo, sobre todo, porque al estar lejos de sus hogares, los compañeros de trabajo con quienes comparten y conviven se convierten en sus familias. Este recuerdo positivo forma parte del convivio que la empresa quiere formar y demostrar, tanto para los clientes como para los empleados. Por otro lado, esto genera que los clientes perciban un buen clima laboral y sientan a los empleados como una gran familia que los invita a formar parte de ella durante su estancia en el Village. Este es un diferencial que solo se puede experimentar en esta empresa y contribuye a la fidelización tanto del cliente interno como del cliente final.



El crecimiento profesional logrado gracias a la empresa también forma parte de los recuerdos de los empleados. La carrera realizada dentro de la empresa, lo aprendido dentro de cada sector, la posibilidad de aprender diferentes idiomas y adquirir nuevas habilidades que se creían inexistentes.

Gran parte de los entrevistados apelan a “momentos inolvidables”, algunos referidos a las tareas mismas de cada puesto, a momentos con los amigos, experiencias junto a G.M. o vividos en los diferentes Villages, todos estos recuerdos con una connotación positiva. Otra parte de los entrevistados, cuando se pregunta por los recuerdos, hacen énfasis en los shows. Recordando la posibilidad que brinda la empresa de sentir el artista que tienen adentro, algo que muchos de ellos jamás pensaron que podrían hacer, desarrollando habilidades escénicas, carisma y nuevas aptitudes. Logrando brindar un show a los clientes que luego en una cena o almuerzo agradecerán. Para muchos de los empleados los shows realizados son uno de los recuerdos más fuertes sobre la experiencia en la empresa.

Por último, los viajes y los reconocimientos a los G.O. por parte de los G.M. forman parte también de los mejores recuerdos.

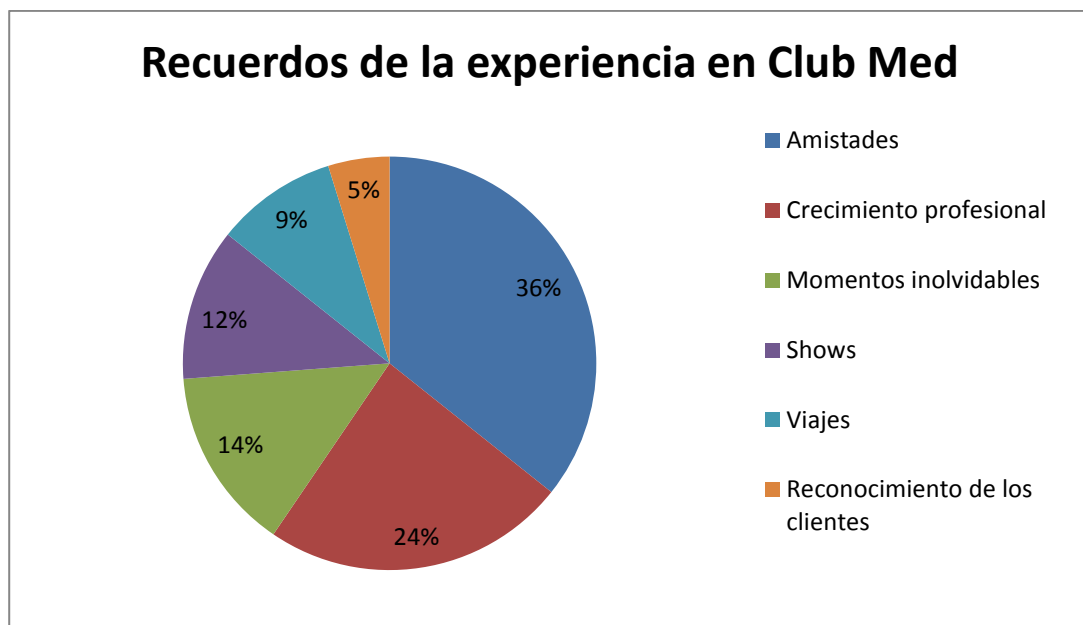


Gráfico n°7: Elaboración propia

Luego de estas preguntas se analiza el grado de satisfacción con el trabajo que tienen los empleados. La respuesta a esto es positiva, el 60% de los entrevistados coincide en que la experiencia fue muy satisfactoria y valiosa, otorgando, en una escala del 0 al 10, entre 8 y 10 puntos, agradeciendo la oportunidad, la experiencia vivida y todo lo aprendido. El 40% restante otorga, en una escala del 0 al 10, entre 6 y



8 puntos, aclarando que la experiencia y el grado de satisfacción con el trabajo es bueno y cumplió con las expectativas. No hubo respuestas que bajaran de este puntaje pudiendo concluir en que el grado de satisfacción con el trabajo en términos globales es completamente positivo.

Esto conduce a la siguiente cuestión, que es saber porque los empleados siguen o no trabajando en la empresa. Dentro del primer grupo, como muestra el gráfico nº8, la mayoría de los entrevistados continúa trabajando en la empresa por las posibilidades de crecimiento profesional que les son ofrecidas. Permanecen también por el crecimiento personal que les da la experiencia de trabajar en Club Med y las oportunidades de viajar que para muchos, si no fuera por el Club, no podrían hacerlo. Asimismo otros motivos de permanencia son los beneficios de ser G.O., los reconocimientos del trabajo y el gusto por el trabajo en sí que resulta agradable en todos sus aspectos.

Con respecto al segundo grupo, aquellos que ya no trabajan más en la empresa, la mayoría decidió salir por temas de estudio, para poder finalizar diferentes carreras antes comenzadas o nuevos desafíos de formación. Otros casos son por problemas familiares y problemas personales. Lo que se puede destacar de este punto es que ninguno se fue de la empresa por disconformidad con ella, sino que son otros temas que complican la posibilidad de seguir trabajando, mismo puede ser por las distancias, pero los motivos no están directamente relacionados con la empresa, ni esta fue la causa por la cual decidieron salir.

En este punto se puede notar las valoraciones de los empleados y el motivo por el cual trabajan todavía en la empresa, demostrando los factores que más valoran y crean la fidelización de los mismos.



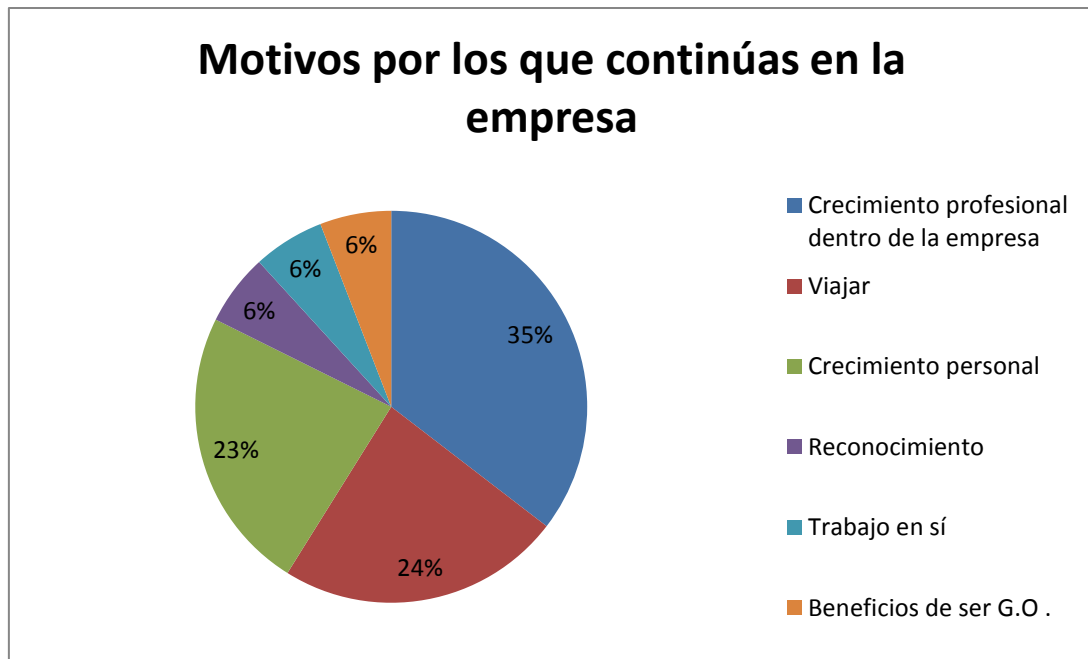


Gráfico n°8: Elaboración propia

6.2 Informe sobre resultados de las entrevistas a empleados de otras empresas del sector turístico.

De acuerdo a lo establecido en la metodología y en los objetivos, en este apartado del trabajo se realizan entrevistas a empleados de empresas del sector turístico utilizando un muestreo por conveniencia, que se refiere a casos disponibles a los cuales se consigue tener acceso. Para poder realizar una comparación de las valoraciones y percepciones de los empleados de Club Med con las de los empleados de otras empresas del sector turístico.

Los entrevistados en este caso son empleados del sector turístico hotelero, se intenta buscar una rama del sector que tenga características similares a la empresa del caso de análisis para poder comparar y sacar las conclusiones pertinentes. Se entrevista a diferentes empleados que pasaron por la experiencia de trabajar en hoteles all inclusive, con características similares al investigado, como lo son, trabajar en el exterior, con diferentes culturas, idiomas y personas de todo el mundo, en la industria del servicio. Los casos a los que se tiene acceso son jóvenes que realizaron pasantías en hoteles con las características antes enunciadas. Se entrevistaron a 19



personas, a las cuales se les hacen las mismas preguntas que a los empleados de Club Med para poder realizar las comparaciones establecidas⁶.

6.2.1 Expectativas y experiencia

En primer lugar si se comparan las expectativas, como señala el gráfico n°9, se pueden ver respuestas muy similares en cuanto a la experiencia laboral, conocer personas y aprender nuevos idiomas. La nueva expectativa que se suma en este caso se refiere a ganar dinero. Varios de los entrevistados apelan a que iban a realizar el trabajo para juntar dinero, expectativa que no aparece mencionada en ninguna ocasión en el análisis anterior.

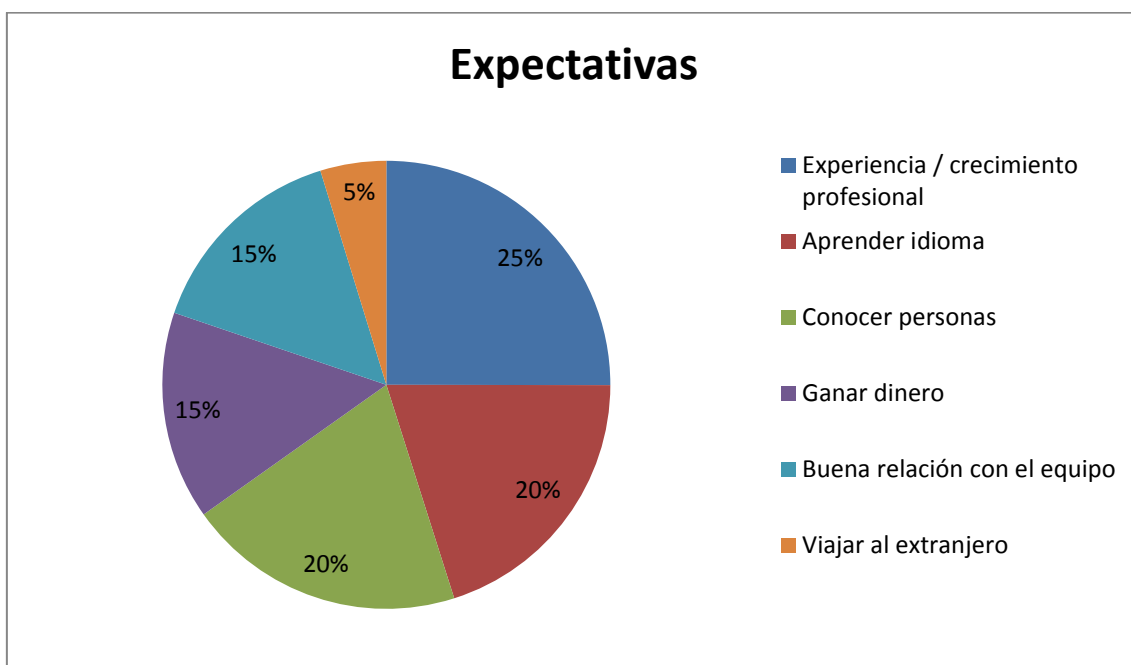


Gráfico n° 9: Elaboración propia

En cuanto a la experiencia para la mayoría de los entrevistados fue positiva, la misma cumplió las expectativas y fue lo que esperaban. Existe un menor porcentaje que concuerda con que la experiencia fue más de lo que esperaban y por último aquellos que coinciden en que estuvo bien, pero no cumplió con las expectativas. En este punto se ve total coincidencia con el análisis anteriormente realizado.

⁶ Ver preguntas realizadas en Anexo 5



6.2.2 Valoraciones y percepciones de los elementos del Marketing interno

En el gráfico n°10 se ven reflejados los factores que hacen sentir valorado al empleado. En primer lugar se encuentran los reconocimientos al buen desempeño. En segundo lugar, aparece la diferencia principal que podemos encontrar con el análisis anterior, referido al salario, los empleados entrevistados se sienten valorados cuando se les da un buen sueldo. Asimismo se pueden destacar dos factores más, los entrevistados apelan en repetidas oportunidades a que se sienten valorados cuando se escuchan sus opiniones y cuando los empleadores demuestran preocupación por el bienestar de sus funcionarios.

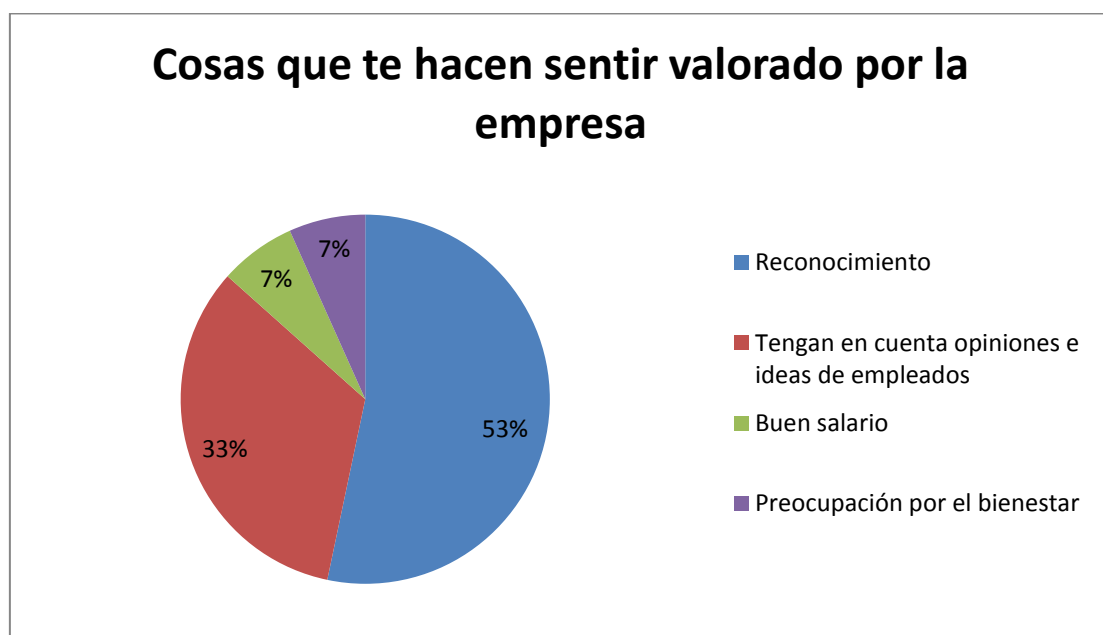


Gráfico n° 10: Elaboración propia

En cuanto a los elementos y factores que no los hacen sentir valorados, los empleados destacan los malos tratos por parte de los superiores, variable que no ha sido expresada por los empleados de Club Med. Y en menor medida exponen el excesivo trabajo y las ocasiones en que no hay ningún reconocimiento por los trabajos realizados. Estos tres factores expuestos generan que los empleados no se sientan valorados por la empresa.

La siguiente variable analizada, expuesta en el gráfico n°11, se refiere a los elementos que los empleados más valoran del trabajo. En este punto coincide con el análisis anterior ya que valoran las relaciones que la empresa les habilita a tener tanto con los huéspedes como con el equipo de trabajo. Otro de los factores que más valoran son las posibilidades que la empresa les da de crecer profesionalmente,



aspecto que coincide también con el análisis anterior. El punto que difiere con las otras entrevistas está relacionado al salario, en este caso el sueldo forma parte de los elementos más valorados por los empleados.

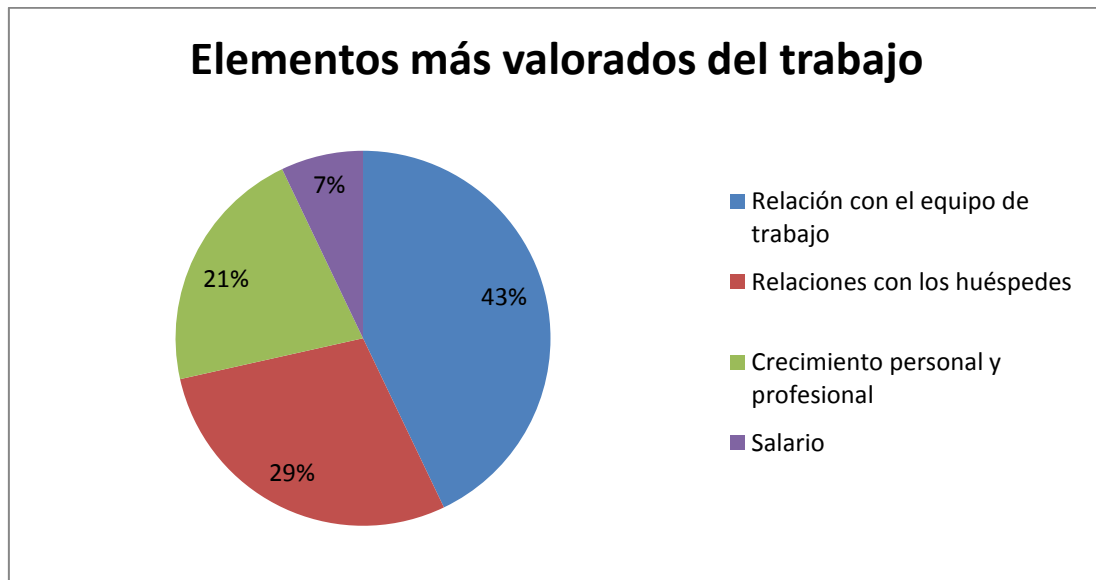


Gráfico n°11: Elaboración propia

6.2.3 Relación con el huésped y factores de diferenciación del trabajo

En cuanto a la relación que la empresa genera con los huéspedes, se destaca que la mayoría de los empleados expresan que es cordial y respetuosa. Intentando llegar a la fidelización a través de regalos y atenciones especiales, y que para ello es importante tener información del huésped, ya sea fechas de cumpleaños, aniversarios o gustos. La minoría expresa que la empresa no genera algo especial para el huésped y que solo brinda los servicios básicos que son contratados. En este punto se pueden observar fuertes diferencias con el tipo de relación que genera Club Med con el huésped, ya que es un vínculo que no se parece a ninguno de los que puede llegar a lograr otra empresa, va más allá de un regalo o atención al cliente. El punto en que hay coincidencia es que todos buscan lograr la fidelización del cliente, y lograrla a través de los empleados.

Seguido a esto, se analiza lo que los empleados sienten que diferencia el trabajo en su empresa del trabajo en otra. Como expone el gráfico n°12, en este punto no se pueden apreciar muchas similitudes con las entrevistas realizadas a los G.O. Un factor que está relacionado tiene que ver con la fidelización al cliente. Los entrevistados expresan que el factor que diferencia el trabajo en su empresa está relacionado a



como la misma genera la fidelidad en los clientes, haciendo que los empleados deban acordarse los nombres de los huéspedes, premiando y dándoles los recursos para que, creativamente, les den un regalo o atención especial cuando la situación lo requiera. Muchos hacen hincapié que en la industria del servicio esto es un factor de diferenciación del trabajo, con respecto a otras empresas de servicio donde no hay estas libertades. El segundo elemento nombrado como diferenciador del trabajo en la empresa es el salario, referida a la cantidad de dinero ganado en relación a otras empresas. En menor medida es mencionado como factor diferenciador el tipo de huésped que frecuenta el hotel, en varios casos por ser de alto poder adquisitivo. Y por último, la flexibilidad horaria es destacada como un factor positivo de diferenciación ya que en la industria hotelera o de servicio no es común tener esta oportunidad.

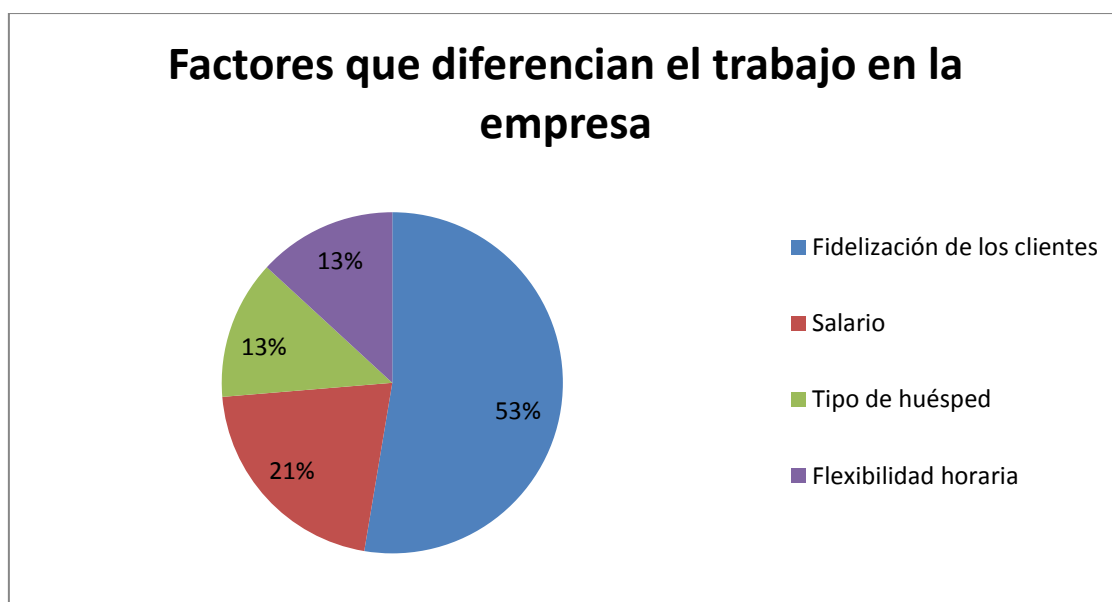


Gráfico n°12: Elaboración propia

6.2.4 Recuerdos y motivos para continuar en la empresa

El gráfico n°13 es referente a los recuerdos, se apela, como se mencionó anteriormente, a la memoria para poder ver si la experiencia vivida fue positiva. En este caso se puede ver coincidencia con los resultados obtenidos en el análisis anterior. Siendo el recuerdo más repetido por los empleados las amistades realizadas durante el período de trabajo, con una connotación muy positiva. En segundo lugar, los recuerdos sobre los vínculos creados y los momentos vividos con los huéspedes. La última variable positiva que nombran como un recuerdo es el crecimiento profesional obtenido en la empresa. Por último se puede notar que en este análisis, a



diferencia del anterior, aparece nombrado por algunos empleados un recuerdo negativo relacionado al fuerte e intenso trabajo físico. Aquí aparece una diferencia importante ya que para los empleados de Club Med todos los recuerdos de la experiencia son positivos.

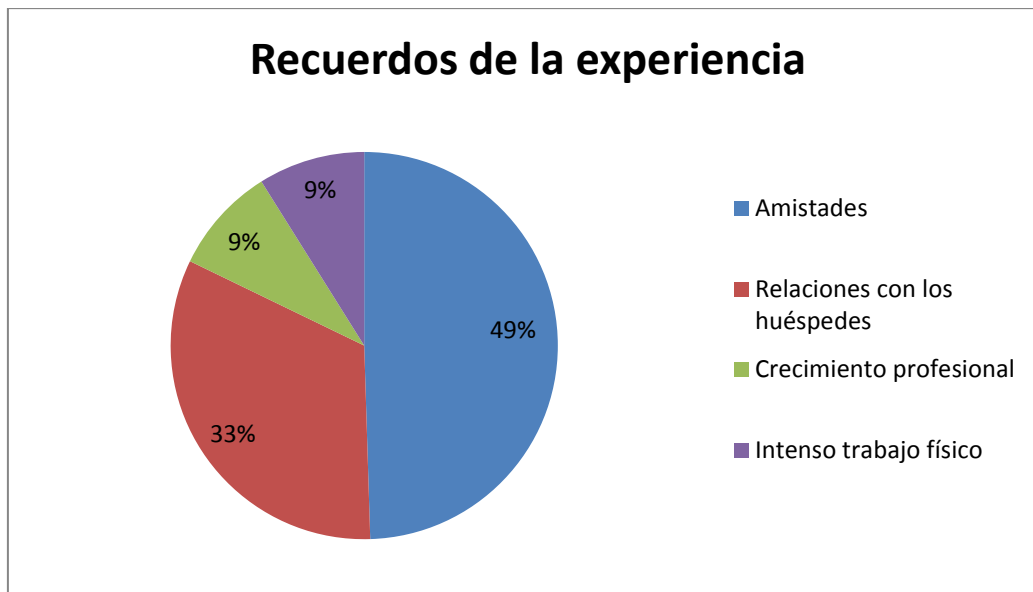


Gráfico n°13: Elaboración propia

A continuación se analiza el grado de satisfacción con el trabajo, en este punto hay cierta coincidencia con el análisis anterior. El 36,4% de los entrevistados, otorgan entre 8 y 10 puntos, el otro 36,4% lo puntúa entre los 6 y 8 puntos y el restante 27,3% coincide en que el grado de satisfacción es menor a 6 puntos, en una escala del 1 al 10.

La última pregunta de la entrevista es para conocer los motivos por los cuales los empleados siguen trabajando o no en la empresa. En el grupo de aquellos que continúan trabajando, la mayoría lo hacen por el sueldo en primer lugar, luego están aquellos que lo hacen porque el trabajo en si les interesa y contribuye al crecimiento profesional. En el segundo grupo, aquellos que ya no trabajan más para la empresa, la razón por la cual la mayoría se desvinculó fue por el tiempo de contrato, ya que como se expresó en un principio la mayoría de empleados responde sobre pasantías que realizó en el exterior. Otros empleados respondieron que la razón por la cual salieron de la empresa es por la distancia, es decir un país lejano al de su residencia. Por último y en menor medida aquellos que expresaron razones personales por las cuales ya no se encuentran en la empresa.



En el siguiente cuadro comparativo se exponen los principales resultados de las variables analizadas. Por un lado, la información obtenida a partir de las respuestas de los empleados de Club Med y por el otro la obtenida a partir de la información brindada por los empleados de otras empresas del sector turístico.

Variables analizadas	Empleados de Club Med	Empleados de otras empresas del sector
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento profesional • Experiencia • Viajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia profesional • Aprender idioma • Conocer personas
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva
Elementos que te hacen sentir valorado por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de crecimiento • Reconocimientos • Beneficios G.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos • Que las opiniones de los empleados sean escuchadas • Salario
Elementos valorados por los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con G.M. • Aprendizaje • Equipo de trabajo • Crecimiento profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo • Relación con el huésped • Crecimiento profesional • Salario
Relación con el huésped	<ul style="list-style-type: none"> • Única y Excelente • Factor de diferenciación • Multiculturalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cordial y respetuosa • Fidelización a través de regalos • La empresa no genera algo especial
Factores que diferencian el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con G.M. • Estilo de vida • Oportunidades de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de los clientes • Salario • Tipo de huésped
Recuerdos	<ul style="list-style-type: none"> • Amistades • Crecimiento profesional • Momentos • Shows 	<ul style="list-style-type: none"> • Amistades • Relación con huésped • Crecimiento profesional • Intenso trabajo físico
Motivos para continuar en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento profesional • Viajes • Crecimiento personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo • Gusto por el trabajo • Crecimiento profesional
Motivos para no continuar en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio • Razones personales • Temas familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de contrato • Distancia • Razones personal

Fuente: Elaboración propia



7. REFLEXIÓN SOBRE LOS RESULTADOS

Luego de analizadas las respuestas a las entrevistas se pueden destacar aquellos elementos y factores que forman parte del Marketing interno y que los empleados más valoran.

En primer lugar, las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Este es uno de los factores más valorados, por un lado, es la expectativa con la que ingresan a la empresa la mayoría de los empleados. A su vez, forma parte de los elementos que los hacen sentir valorados por la empresa. Este elemento se refiere a las posibilidades de crecimiento, a la posibilidad de crecer tanto dentro del mismo sector como de pasar a otra área, para poder encontrar la verdadera vocación y desarrollarse profesionalmente. Por otro lado, este factor es repetido dentro de los elementos más valorados por los empleados, dentro del cual podemos encontrar el aprendizaje. Los empleados valoran y se sienten valorados cuando tienen posibilidades de aprender y esto los lleva a desarrollarse y crecer profesionalmente. Es por esto que cuando se habla de que diferencia el trabajo en Club Med también se destaca este componente. Es además, uno de los mejores recuerdos durante el trabajo en la empresa. Y la razón por la cual la mayoría de los empleados entrevistados continúan en la organización.

El segundo elemento que se puede destacar del análisis realizado se refiere a la relación con el huésped, al vínculo que se crea entre G.O. y G.M. En un primer lugar, este concepto aparece en las expectativas de los empleados, ya que una de ellas se refiere a la ganas de conocer nuevas personas al entrar a la empresa. No solo se van a relacionar con otros empleados sino que también van a crear relaciones con los huéspedes. Este factor es el elegido por la mayoría de los empleados como el elemento que más valoran de su trabajo, la posibilidad única que les da la empresa de generar un vínculo más real que el normal con el cliente. Poder acercarse mutuamente y generar una relación. Este mismo elemento es evaluado por los empleados como un elemento único y excelente, la respuesta acerca del mismo es cien por cien positiva, todos coincidiendo en que es una posibilidad que la empresa les da a los empleados de poder relacionarse con los clientes, aprender idioma, conocer otras culturas y formas de vida. Este tipo de relacionamiento, es visto por los empleados como un punto de diferenciación importante de la empresa, así como también es el punto de mayor diferenciación entre el trabajo en Club Med del trabajo en otros hoteles. Convirtiéndose en una actividad enriquecedora para los G.O. tanto desde el punto de vista profesional como personal, permitiendo compartir y convivir con gente diferente



todos los días. Esta relación podría considerarse como uno de los factores del Marketing interno que generan bienestar y fidelización de los empleados. Para Club Med este “vínculo entre G.O. y G.M.” ahora no solo es una herramienta de fidelización del cliente, ahora es el elemento más valorado por los empleados que trabajan en la empresa. Siendo aún más importante, ya que los empleados de Club Med valoran y aprecian el poder crear ese vínculo, el tener que estar a disposición del G.M. en cualquier momento. Si un empleado no está fidelizado y no valora lo que está haciendo va a transmitir esa infelicidad al cliente. Por último, y muy relacionado a este importante factor, se encuentra el recuerdo al que apelaban la mayoría de los entrevistados, este fue la “amistad”. Esta relación entre G.O. y G.M. en muchas oportunidades acabó en duraderas amistades, y forma parte de los mejores recuerdos que tienen los empleados de su paso por Club Med.

Otro factor muy importante para fidelizar es el “estilo de vida”, este aparece en primera instancia en las expectativas, ya que una de ellas era vivir experiencias, y el estilo de vida de los empleados de Club Med es toda una experiencia. Este elemento fue elegido por los empleados como uno de los factores que diferencian el trabajo de Club Med al trabajo en otros hoteles. Comenzando por el lugar donde se vive, en lugares paradisíacos, rodeados en su mayoría de naturaleza con muchas actividades para realizar. El lugar de trabajo pasa a ser también uno de los elementos más valorados por los empleados. Dentro del estilo de vida que llevan los G.O., gran parte del día es estar a disposición del otro, al almorzar, cenar y hacer actividades junto a los huéspedes, los coloca en un lugar de gentileza y ayuda que debe perdurar durante todo el día. Es un estilo de vida en la que muchos empleados explican que se vive intensamente pero que a su vez el disfrute es muy alto, logrando una buena calidad de vida y un buen clima laboral, lo que hace que este sea el factor de diferenciación para muchos.

El siguiente factor importante para tener en cuenta al momento de fidelizar a los empleados, son los “Beneficios G.O.”. Estos beneficios, forman parte de aquellos elementos que hacen sentir a los empleados valorados. Como se nombró anteriormente se refiere a la posibilidad que tienen los empleados de utilizar todas las instalaciones y facilidades del hotel. Esto es muy importante porque como Club Med promueve el convivio, para ello es fundamental que exista esta igualdad entre empleado y huésped. Otros de los beneficios G.O. son, los beneficios para la familia, los pasajes pagos para las vacaciones y la posibilidad de viajar. Este último es el motivo por el cual muchos de los entrevistados ingresaron a la empresa. Considerado además, como un factor que diferencia al trabajo, ya que la empresa les da la



oportunidad de viajar luego de hacer una o dos temporadas. Los G.O. serán transferidos a un nuevo Village con nuevos desafíos, por lo que es un factor constante de motivación y fidelización. Es importante destacar que muchos de los empleados que aún continúan en la empresa, lo hacen por estos beneficios de ser G.O. y por las posibilidades que tienen de viajar a otras partes del mundo.

Por último, es importante destacar que el equipo de trabajo es un elemento muy nombrado por los empleados. Forma parte de los elementos que más valoran. En un trabajo como el que ofrece esta empresa, es muy importante el equipo de trabajo, ya que todos viven juntos y acaban formando una “gran familia”, es fundamental que la empresa genere y motive el buen clima laboral. Ya que si no hay trabajo en equipo y buena relación entre los miembros del equipo, esto seguramente lo notarán los clientes, ya que pasan muchas horas con los empleados. Uno de los factores de diferenciación del trabajo en Club Med es el contacto directo con los jefes y gerentes. Para que haya un buen equipo de trabajo, es importante el papel que cumplen los jefes, los empleados tienen una relación más cercana con ellos, lo que les da la posibilidad, que en otros trabajos no tienen, de entablar relaciones más estrechas lo que genera que al momento de necesitar ayuda de los mismos o solucionar un problema, el clima y las condiciones se dan de manera más favorable para ambas partes.

Gracias a todos estos factores llevados a cabo por la empresa se concluye teniendo empleados que expresan que su experiencia fue más de lo que esperaban y otorgándole un puntaje muy alto al grado de satisfacción con el trabajo.

Con respecto a las entrevistas realizadas a otros empleados de empresas del sector turístico, en comparación con las realizadas a los empleados de Club Med se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias. Por un lado, hay ciertos factores valorados por todos los empleados como lo son el crecimiento profesional, las relaciones con los huéspedes y el equipo de trabajo. También se destaca la importancia que le otorga el personal a los reconocimientos que le da la empresa por el buen trabajo realizado. Otra similitud que se puede destacar se refiere a la fidelización de los clientes. En ambos casos aparece como un factor diferenciador, existiendo diferencias entre las formas de aplicarlo pero es resaltado por todos los empleados. Por eso las empresas lo deben tener en cuenta, ya que los empleados conocen la importancia de la fidelización del cliente final, solo resta que apliquen los principios del Marketing interno para contribuir a la fidelización del cliente interno y así finalmente lograr la fidelización del cliente final. La diferencia más notoria que se



destaca del análisis, es el salario monetario. Por un lado, los empleados de Club Med no hacen referencia a este elemento en las entrevista, otorgándole más importancia a los factores emocionales y no a los monetarios. Mientras que los empleados de otras empresas del sector, destacan este elemento como uno de los factores que más valoran del trabajo y que a su vez los hace sentir valorados. Como se mencionó anteriormente el salario monetario es necesario, pero cuando este esté satisfecho los empleados buscarán otra cosa, ya no alcanzará con el monetario. Por eso se ve que en los empleados de Club Med ya hay un avance en cuanto a esto, y valoran otros factores que la empresa les otorga.



8. CONCLUSIONES FINALES

El sector turístico tiene características únicas en cuanto a que los empleados forman parte del producto. En el marketing de servicios mucho de lo que compran los clientes se basa en la calidad de entrega del servicio, y en la prestación del mismo por parte de los empleados. En Club Med el G.O. es el diferencial, el personaje clave, es el vector entre las personas, el que va a lograr que las personas se encuentren y se diviertan. Por ello, la empresa debe llevar a cabo la tarea formar y motivar a los empleados para que den un buen servicio al cliente, ya que la mayor prestación y diferencial será llevado a cabo por los empleados. Los G.O. son entrenados para entender y aplicar la filosofía de Club Med. La filosofía de compartir, que los empleados compartan las vacaciones con los clientes. Ellos se mezclan y viven una experiencia juntos. El personal debe ser leal a la empresa, para poder fidelizar a los clientes, y así transmitir el verdadero mensaje que la organización quiere dar. La herramienta fundamental para lograr la satisfacción del personal se basa en considerar al empleado como un cliente, el cliente interno.

Luego del análisis realizado se puede destacar que Club Med es una empresa que coloca a sus empleados en el mismo nivel de importancia que a sus clientes. Así se logrará la fidelidad del personal para luego contar con la fidelidad de los clientes finales.

Una empresa puede fidelizar con otros elementos que no sean los monetarios, y es cuando el empleado se va a sentir realmente valorizado, el factor emocional es el que hace la diferencia. Como quedó expresado en los resultados expuestos en las entrevistas a los empleados de Club Med, al hablar de valoraciones y percepciones, ninguno de los entrevistados hizo referencia al salario monetario, todo está volcado en el salario emocional. Esta empresa demuestra que necesita empleados que sean leales y como lo logra sin incurrir directamente en lo monetario.

Es importante destacar en este caso que el diferencial que tiene Club Med con otras empresas, es el vínculo entre G.O. y G.M., que es la filosofía y la esencia de la experiencia. Esta relación es vista por los empleados como uno de los factores que más valoran del trabajo. Aquí se puede destacar como la empresa logra transmitir el mensaje a su personal para que ellos lo valoren, y lo puedan llevar a la práctica. Si los empleados conocen la filosofía de la empresa, la pueden transmitir de una manera adecuada a los clientes. Pero ahora, si consideran esta filosofía como uno de los factores más valorados por ellos mismos, entonces no solo van a estar motivados y a



transmitir un mensaje más claro, sino que van a estar orientados hacia los objetivos organizacionales. Asimismo los clientes notarán la lealtad de los empleados y esto contribuirá a su propia fidelización.

Si los empleados están felices, transmiten su mensaje a los clientes, trabajan mejor y logran la fidelización de cliente final. Para fidelizar al empleado es importante conocer que es lo que quieren y en esta investigación queda demostrado que no todos los empleados buscan el salario. Aquellos empleados que aman su trabajo no piensan directamente en el salario monetario que tendrán sino que valoran y se sienten valorados por otros factores. Es importante que cada empresa conozca que elementos valoran los empleados para poder contribuir a su fidelización. Conociendo los factores que generaran en el empleado lealtad hacia la empresa, satisfacción en el trabajo y confianza en la gestión, podrán utilizarlos para fidelizarlos. Lo que desembocará en un comportamiento del cliente interno orientado al cliente externo y en función de los objetivos organizacionales. Consecuentemente se logrará una mayor calidad en los servicios externos, satisfacción y fidelidad del cliente final.



9. BIBLIOGRAFÍA

- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.
- Bohnenberger, M. C. (2006). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Universitat de les Illes Balears.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Vol. 1). ^ eMéxico, DF México, DF: McGraw Hill.
- Clairborne, L. P. (2005). *Marketing de Experiencias*. Editorial Financial Times Prentice Hall Ed. Abril.
- Club Mediterranee (2010). Análisis Rio das Pedras.
- Club Mediterranee (2010). Análisis Trancoso.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 302-320.
- Gorrín, J. M. N. (2010). *Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa*(Doctoral dissertation, Universidad de La Laguna).De aca sale Sanzo, Garcia, Santos y Trepalacios (2004), y George y Gronroos (1989
- Grand Palladium Imbassai Resort & Spa (s.f.) Recuperado el 08 de diciembre de <http://www.palladiumhotelgroup.com/es/bahia/grand-palladium-imbassai-resort-spa/>
- Iberostar Brasil (s.f) Recuperado el 8 de diciembre de <http://www.iberostar.com/hoteles/brasil>
- Jiménez, P. A. F. (2009). Operativa del Marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, (23), 189-231.
- Kotler, P., Miranda, J. G. M., & Zamora, J. F. (2011). *Marketing turístico*. Pearson Educación.
- Maister, D. (2001). Practice what you preach: what managers must do to create a high achievement culture. Simon and Schuster.
- Maister, D. H. (2001). What managers must do to create a high-achievement culture. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 90-96.



- Nuestra Historia (s.f). Recuperado el 28 de septiembre de 2016 de <http://www.clubmedjobs.com.ar/conocenos-mejor/nuestra-historia>
- Nuestra visión de recursos humanos (s.f). Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de <http://www.clubmedjobs.com.ar/nuestra-vision-de-rh/nuestra-vision-de-rh>
- ¿Quiénes somos?, Portobello Resort & Safari (s.f). Recuperado el 8 de diciembre de <http://portobelloresort.com.br/portobello/quem-somos/>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Simonato, F. (2009). Marketing de Fidelización. *Price Hall–Pearson Education*, Buenos Aires.



10. ANEXOS

Anexo 1. Organigrama oficinas Club Med America Latina.



Club Med AMS
Rio de Janeiro, São Paulo & Buenos Aires
Offices Organogram

General Director AMS
 Janyck Daudet
 (159)

Purchasing & Logistic Director
 Paris
 Fabienne Lecuyer

Assessor
 (1)

Commercial Director
 Argentina & Hsp. Countries
 Tiago Varalli
 (25)

Commercial Director Brazil
 Marco Olliva
 (76)

Human Resources Director AMS
 Jacques Metzader
 (11)

Marketing Director AMS
 Carolina Correia
 (15)

Adm & Financial Director AMS
 Sandrine Meyer
 (22)

Operations Director AMS
 Ieda Dall Agnol
 (3)

Accountant Manager
 Monica Martinez
 (4)

Sales Manager
 Mara Allonzi
 (45)

Recruitment & Career GO Manager
 Tricia Junqueira
 (4)

Marketing Manager
 Renata Barros
 (6)

Controlship Manager
 Guillaume Crapieau
 (3)

Product Manager
 Marion Corne
 (1)

Purchasing Manager
 Silvia Costa
 (5)

Sales Manager
 Eleonora Zaballos
 (4)

Sales Manager
 Groups Leisure
 Rene Cardoso
 (16)

HR & UDT Manager
 Leticia Epifanio
 (2)

RM & Transportation Manager
 Calo Cruz
 (8)

Finance & Accounting Manager
 Gwennelle Henry
 (13)

Construction Manager
 Thierry Henry
 (1)

Sales Manager
 Groups MICE
 Laura Policastro
 (12)

Sales Manager
 Groups MICE
 Patricia Bonetti
 (14)

Adm, Payroll & Benefits Manager
 Marcelo Colombo
 (2)

Legal Manager
 Renata Tonnera
 (2)

IT Manager
 Claudio Cavalcanti
 (3)

Marketing Manager
 (2)

Legal Labor Manager
 Ana Allegretto
 (1)

General Services
 (1)

Transportation Manager
 Emanuel Adimo
 (2)



Anexo 2. Fotos de G.O. en los diferentes puestos de trabajo

G.O. deportes y entretenimiento



G.O. polo hotelero



G.O. haciendo el show nocturno



Almuerzo G.O.-G.M.



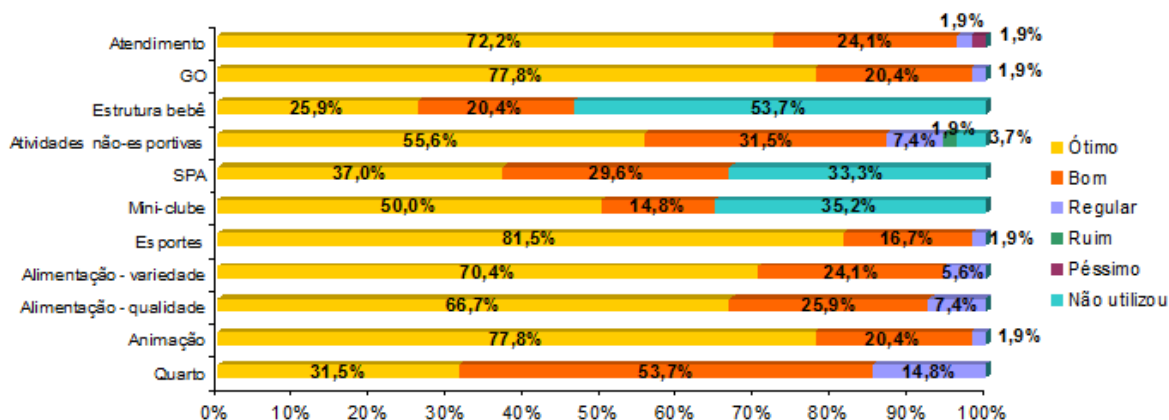
MENA
PHOTOGRAPHY



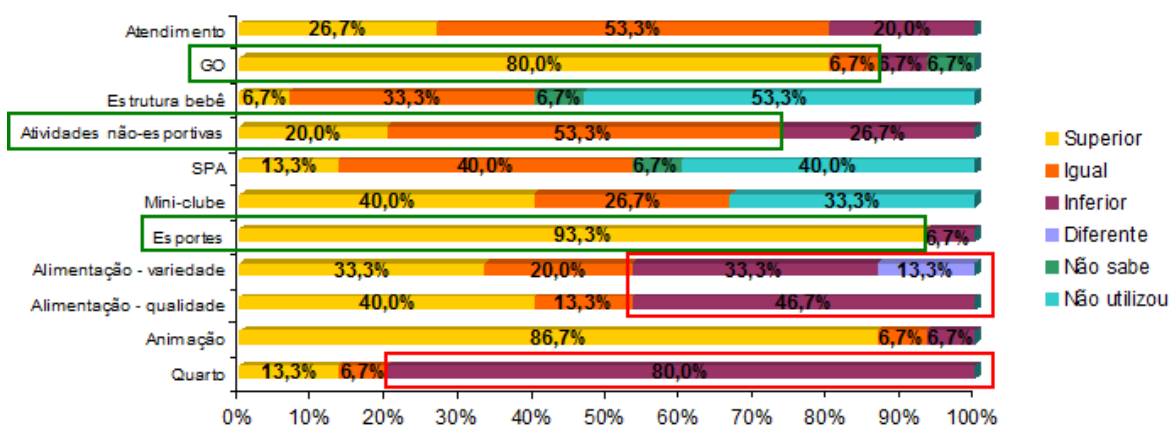
Anexo 3 Resultados de Análisis de la competencia realizado por la empresa Club Meditarrene. Rio das Pedras y Trancoso.

Rio Das Pedras

Avaliação Resort



Comparação com a Concorrência

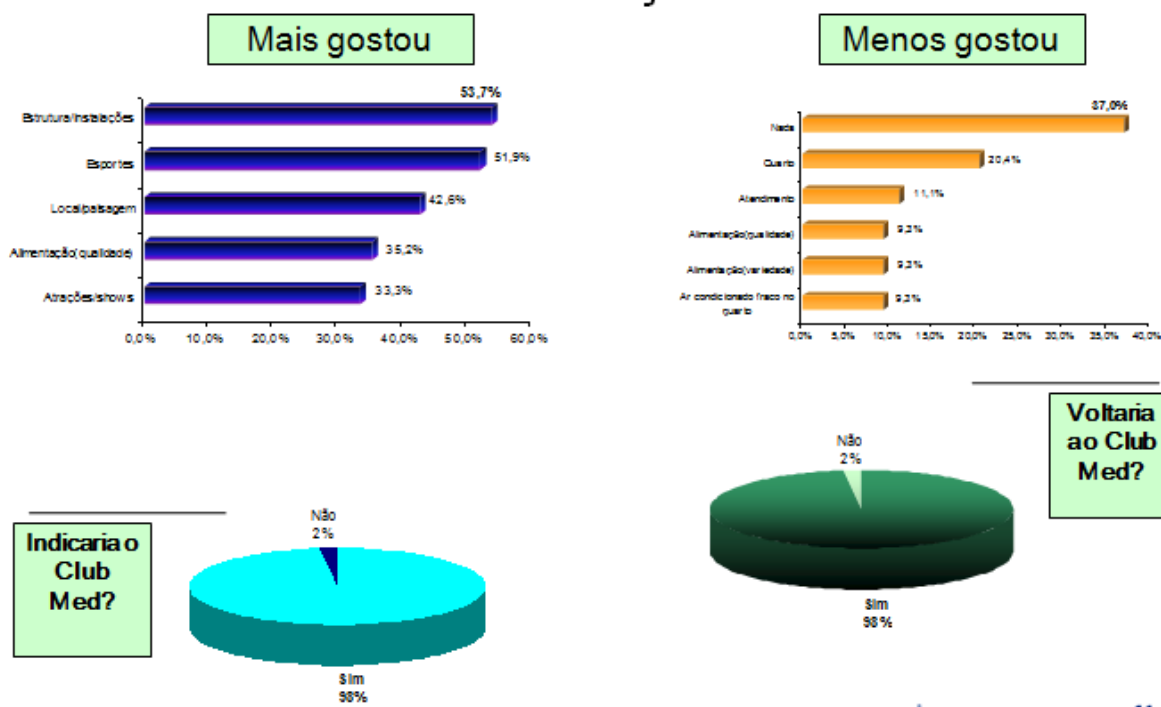


DESTAQUE
😊

ATENÇÃO
😞

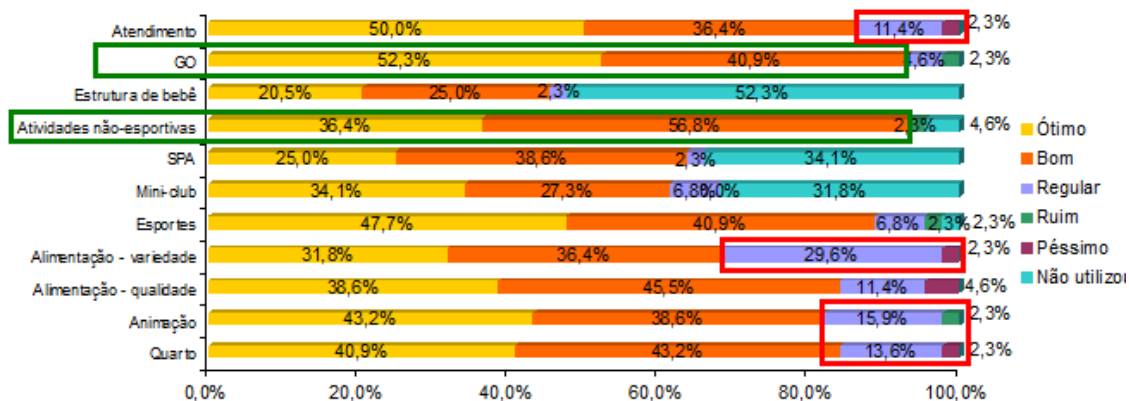


Avaliação



Trancoso

Avaliação do Resort

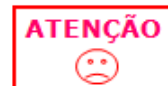
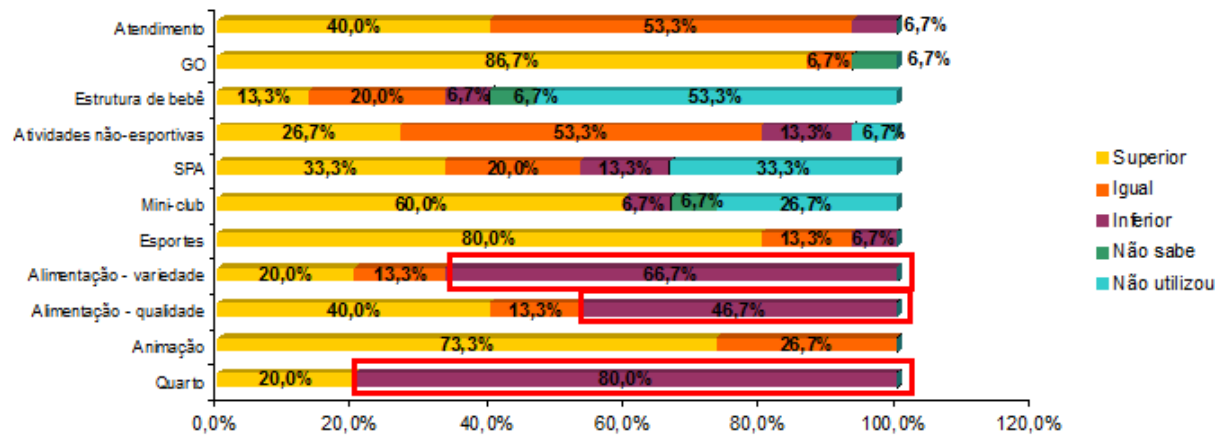


DESTAQUE
😊

ATENÇÃO
😞

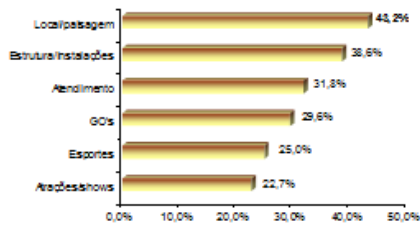


Avaliação da Concorrência

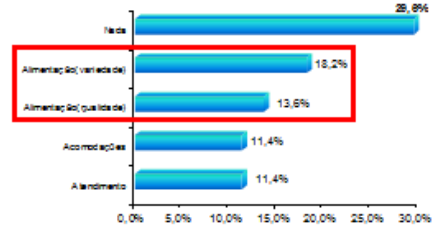


Pontos fortes e fracos

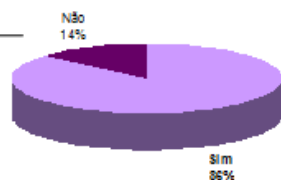
Mais gostou



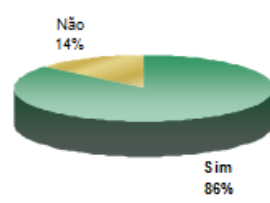
Menos gostou



Indicaria o Club Med?



Voltaria ao Club Med?



Anexo 4. Modelo de entrevistas realizadas a empleados de Club Med

1. ¿Qué expectativas tenias acerca del trabajo?
2. ¿La experiencia fue lo que esperabas?
3. ¿Qué cosas te hacen sentir valorado por la empresa? ¿Cuáles no?
4. ¿Qué aspectos valoras más del trabajo?
5. ¿Cuál es tu opinión sobre el tipo de relación con el GM que crea Club Med?
6. ¿Qué diferencia el trabajo en Club Med del trabajo en otros hoteles?
7. ¿Qué es lo que más recordás de tu experiencia en Club Med?
8. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el trabajo?
9. En caso de que estés actualmente trabajando, ¿Qué cosas hacen que sigas trabajando allí? Y en caso de que ya no estés trabajando, ¿Qué cosas hicieron que salgas de la empresa?
10. Algún otro comentario que quieras agregar acerca de tus sentimientos, valoraciones, y satisfacción acerca del trabajo en la empresa.

Anexo 5. Modelo de entrevistas realizadas a empleados de otras empresas del sector turístico.

1. ¿Qué expectativas tenias acerca del trabajo?
2. ¿La experiencia fue lo que esperabas?
3. ¿Qué cosas te hacen sentir valorado por la empresa? ¿Cuáles no?
4. ¿Qué aspectos valoras más del trabajo?
5. ¿Cuál es tu opinión sobre el tipo de relación con el huésped/turista que crea la empresa?
6. ¿Qué diferencia el trabajo en tu empresa del trabajo en otros hoteles?
7. ¿Qué es lo que más recordás de tu experiencia en la empresa?
8. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el trabajo?
9. En caso de que estés actualmente trabajando, ¿Qué cosas hacen que sigas trabajando allí? Y en caso de que ya no estés trabajando, ¿Qué cosas hicieron que salgas de la empresa?
10. Algún otro comentario que quieras agregar acerca de tus sentimientos, valoraciones, y satisfacción acerca del trabajo en la empresa.

