

## **ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNO PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL GRAND ASTON CAYO LAS BRUJAS**

### **INTERNAL MARKETING STRATEGY TO HELP IMPROVE JOB SATISFACTION AT THE GRAND ASTON CAYO LAS BRUGES HOTEL**

Nombres y apellidos de los autores: Ana Bárbara Guillén Guillén (autor para la correspondencia)

Identificador ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4084-7730>

Grado científico, título académico, categoría docente y/o investigativa: Licenciada en Turismo Centro de trabajo o estudio: Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas.

Cargo: Directora Adjunta

Dirección postal: Cayo Las Brujas, Caibarién, Villa Clara, Cuba. CP 52610.

Correo electrónico: [lasbrujasdd@astonhotels.co.cu](mailto:lasbrujasdd@astonhotels.co.cu)

Nombres y apellidos de los autores: Maria Sotolongo Sánchez

Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8341-7455>

Grado científico, título académico, categoría docente y/o investigativa: Dr. C., Ingeniera Industrial, Profesor Titular

Centro de trabajo o estudio: Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV)

Cargo: Coordinadora Programa de Doctorado Ingeniería Industrial

Dirección postal: Carretera a Camajuaní km 5 ½ Santa Clara, Villa Clara, Cuba. Correo

electrónico: [msotolongo@uclv.edu.cu](mailto:msotolongo@uclv.edu.cu)

#### **RESUMEN**

El Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas a pesar de contar con un excelente nivel de formación del personal, y con un Consejo de Dirección con años de experiencia, no está gestionando de forma efectiva estrategias para contribuir a la satisfacción laboral, lo que deriva en insuficiencias en la calidad del servicio. Por tanto, de lo anteriormente expuesto se derivó un problema de investigación a resolver ¿en qué medida una estrategia de marketing interno puede contribuir a la satisfacción laboral en el Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas? Fueron utilizados métodos a nivel empírico: el análisis documental, la entrevista, la encuesta y la observación directa. Como principal aporte de la investigación, se desarrolló un procedimiento metodológico para proponer estrategias de marketing interno en aras de contribuir a mejorar la satisfacción laboral en el hotel.

#### **PALABRAS CLAVE**

Hotel, Marketing interno, Satisfacción laboral.

#### **ABSTRACT**

The Grand Aston Cayo Las Brujas Hotel, despite having an excellent level of staff training, and a Board of Directors with years of experience, is not effectively managing strategies to contribute to job satisfaction, which results in insufficiencies in the quality of service. Therefore, from the above, a research problem was derived to be solved: to what extent an internal marketing strategy can contribute to job satisfaction at the Grand Aston Cayo Las Brujas Hotel? Empirical methods were used: documentary analysis, interviews, surveys and direct observation. As the main contribution of the research, a methodological procedure was developed to propose internal marketing strategies in order to contribute to improving job satisfaction in the hotel.

#### **KEYWORDS**

Hotel, Internal marketing, Job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Sin embargo, la evaluación del desempeño de los cuadros en el “Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas” se realiza utilizando indicadores muy generales. Además, se miden a todos los cuadros responsables de los procesos claves del hotel utilizando los mismos indicadores, esto no permite reflejar los resultados de la actividad que realiza el cuadro en específico para contribuir a un mejoramiento en su gestión, constituyendo está la situación problemática que fundamenta la presente investigación.

En este sentido, se definió como problema de investigación a resolver ¿en qué medida una estrategia de marketing interno puede contribuir a la satisfacción laboral en el Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas?.

De acuerdo con el problema de investigación identificado, el objetivo general consistió en desarrollar un procedimiento metodológico para proponer estrategias de marketing interno en aras de contribuir a mejorar la satisfacción laboral en el hotel.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizaron los métodos del nivel empírico:

- Análisis de documentos: a través de la revisión de los planes de trabajo de los cuadros, manuales de procedimientos, estrategia de la empresa, evaluaciones de desempeño y calificadores de cargo.
- Entrevistas a directivos y trabajadores.
- Observación directa

## RESULTADOS

### Caracterización del Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas

El Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas se encuentra situado en Cayo Las Brujas, Caibarién.

Tiene como misión: ofrecer un producto turístico de paz, salud y seguridad, que contribuya al desarrollo sostenible del país, satisfaga las exigencias de nuestros clientes y promueva nuestra identidad, cultura y tradiciones; en un escenario distinguido por la profesionalidad, sentido de pertenencia y elevada convicción revolucionaria de su capital humano; sobre la base de la dirección, organización y control eficaz de las entidades e instalaciones del Grupo.

Su visión: ser un Grupo competitivo y de referencia en el Caribe, con mercados emisores ampliamente diversificados a los que brindamos un producto turístico exclusivo, marcado por su originalidad, calidad humana, profesionalidad de los trabajadores, comprometidos con la seguridad, la salud y la protección del ambiente, maximizando las ganancias, creando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo que garanticen la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes reconocidos y potenciales.

Entre sus principales clientes se encuentran Canadá, Argentina, Alemania, Cuba.

### Procedimiento metodológico para proponer estrategias de marketing interno en aras de contribuir a mejorar la satisfacción laboral en el Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas.

El procedimiento contempla una secuencia de tres etapas, que se desglosan en pasos. Por cada etapa se plantea el objetivo, sus pasos, descripción y técnicas sugeridas.

#### Etapa 1. Preparación del estudio

Objetivo: lograr la preparación necesaria de los participantes en el proceso de gestión del marketing interno en el hotel.

Técnicas: análisis documental, entrevista no estructurada, discusión grupal.

### Descripción.

En el hotel se debe seleccionar a las personas que participarán en la implementación del procedimiento. Se recomienda que en el equipo exista representación del Departamento Comercial, del Departamento Económico, del Departamento de Recursos Humanos y de la dirección sindical.

Los participantes deben concientizar la importancia del marketing interno. Se deben familiarizar con los fundamentos, las premisas, las etapas fundamentales del procedimiento propuesto.

### **Etapas 2. Diagnóstico del marketing interno en el hotel**

**Objetivo:** Caracterizar a nivel estratégico el hotel objeto de estudio haciendo énfasis en la gestión del marketing interno.

**Técnicas:** análisis documental, encuestas de satisfacción laboral, entrevistas estructuradas.

### Descripción.

Se propone realizar un diagnóstico preliminar mediante las herramientas que considere el hotel sean más apropiadas para el análisis de la misión, visión, valores y áreas de resultados clave definidos para el hotel, que permitan dar lugar a espacios donde los colaboradores puedan expresar sus inconformidades y dar a conocer ideas que aporten a la organización tanto para la solución del problema como para mejorar la calidad en el servicio. En un segundo momento se debe aplicar una encuesta de satisfacción laboral para identificar los principales problemas de marketing interno del hotel.

#### **Paso 2.1. Determinación de la muestra de investigación** Descripción.

Es necesario identificar el universo de estudio, el total de la población y calcular el tamaño de muestra. El universo de estudio está conformado por todos los clientes internos del hotel objeto de estudio. Para el cálculo del tamaño de la muestra se recomienda la utilización del Muestreo Aleatorio Simple (MAS).

#### **Paso 2.2. Definición del instrumento de diagnóstico a utilizar** Descripción.

Se propone utilizar la encuesta para medir la satisfacción laboral del Grupo Gaviota (ver Anexo 1), esta contiene 16 ítems dirigidos a evaluar la satisfacción del cliente interno según se muestra en la tabla 1.

*Tabla 1. Indicadores para evaluar la satisfacción del cliente interno*

No.	Indicador
1	Salario
2	Funciones laborales que realizo
3	Posibilidades de capacitación y superación personal
4	Relaciones con mi jefe
5	Posibilidades de participación en las decisiones del centro
6	Relaciones con mis compañeros
7	Participación en la determinación de los objetivos del trabajo
8	Sistema de estimulación moral
9	Método de dirección de mi jefe inmediato
10	Método de dirección de los jefes superiores
11	Condiciones físicas de trabajo

12	Medidas de seguridad e Higiene
13	Cantidad de información que recibo
14	Calidad de la información que recibo
15	Sistema de estimulación material
16	Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información

*Fuente: Adaptada de Encuesta de satisfacción laboral Grupo Gaviota*

### **Paso 2.3. Procesamiento de la información** Descripción.

Como conclusión del diagnóstico en un primer momento se propone realizar un listado de los principales problemas de marketing interno en el hotel detectados. Para ello se analizarán tanto los aspectos positivos como negativos con respecto al marketing interno; se realizará una triangulación de la información brindada, en las entrevistas, por lo trabajadores de distintas áreas y las jefaturas. El cruce de la información brindada por la matriz de análisis DAFO del hotel, permitirá utilizar las fortalezas y oportunidades, para encontrar una alternativa positiva, con la cual contrarrestar las debilidades y amenazas que se identificaron y que los trabajadores también perciben.

### **Etapas 3. Diseño e implementación de las estrategias de marketing interno**

Objetivo: diseñar las estrategias de marketing interno y propiciar su implementación en el hotel.

Técnicas: discusión grupal, trabajo en equipo, entrevistas no estructuradas.

Descripción.

En esta etapa, una vez analizada la información e identificados los problemas, se deben diseñar las estrategias de marketing interno en el hotel, teniendo en cuenta, que su fin, es la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de todos los clientes internos. La estrategia de marketing interno, promueve el enfoque en las personas, en su calidad de vida, en fortalecer su compromiso con la organización, generando la oportunidad de participar en la toma de decisiones, incentivando la participación y el trabajo en equipo. A su vez permite que las organizaciones aparte de brindarle una remuneración y posición jerárquica adecuada al personal, lo capaciten y motiven de forma eficiente y eficaz que aseguren un buen desempeño y satisfacción que a su vez se ve reflejado en la orientación de servicio al cliente externo.

### **Paso 3.1. Elaboración de las estrategias funcionales** Descripción.

Una vez se conozca los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores se debe proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente. Se deben diseñar las estrategias funcionales de marketing interno en el hotel. Las estrategias de marketing interno estarán definidas por el objetivo de la organización, cuanto será la inversión económica y el tiempo límite para obtener los resultados deseados. Las estrategias deben estar dirigidas a distintos grupos (operadores, jefes, supervisión media, etc.) y cada una de ellas estará sujeta a una serie de acciones por las cuales un área en particular será responsable (RR.HH., comunicación interna, marketing, etc.). Estas estrategias tienen la particularidad de ser realistas, se pueden concretar en el corto y mediano plazo y la gran mayoría de ellas no implica una inversión fuerte de dinero por parte del hotel; pero si implica una inversión de tiempo, para asegurarse que el desarrollo de estas estrategias el proceso correcto, en orden de beneficiar al trabajador y, por lo tanto, también al hotel.

### **Paso 3.2. Identificación de las acciones** Descripción.

En este paso se deben definir las acciones de marketing interno con las características siguientes:

- Viables: ¿son posibles en este contexto?
- Pertinentes: ¿contribuyen efectivamente a alcanzar los objetivos?
- Posibles: ¿se adaptan a los recursos disponibles?

Es necesario apuntar que cada acción debe tener un responsable, una fecha de cumplimiento y un presupuesto asociado.

Las acciones contribuyen a lograr las estrategias y por eso se deben diseñar tantas acciones como sean necesarias para abordar todos los aspectos que ellas representan. Se debe realizar un plan de acción, con el fin de mitigar o solucionar los problemas encontrados como resultado de las dos fases anteriores para ello se dividirán los temas encontrados, ya que como se relaciona a continuación son múltiples las posibles causas de la falta de pertenencia y comunicación dentro de la organización.

Se pueden encontrar problemas de insatisfacción por remuneración salarial, o con la labor realizada frente al cargo, también se puede encontrar sobrecarga laboral, falta de conocimiento de actividades del cargo, entre otras, lo cual nos permite realizar un plan de acción concreto, según la problemática a trabajar.

Las áreas de implantación del plan de acciones deberán estar dirigidas a:

Intercambio organización-empleados: intercambio de esfuerzo y creatividad derivada del RRHH por puesto de trabajo que proporciona recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Intercambio dirección: departamentos: intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo para cumplir los planes. **Paso 3.3. Ejecución del plan de acciones** Descripción.

En este paso se deben ejecutar las acciones propuestas anteriormente, donde juega un papel importante el responsable asignado a cada actividad. La implantación de un plan de acciones de marketing interno en una organización tendrá alta o pocas posibilidades de demostrar su eficacia, en la manera como este sea apropiado y respaldado en gran medida por los directivos y mandos medios del hotel, de allí, que el aval y la implicación son esenciales en el éxito, o fracaso del mismo.

### **Paso 3.4 Evaluación** Descripción.

La evaluación es considerada como un momento de reflexión y aprendizaje colectivo, por lo cual no se identifica exclusivamente como un medio de control, sino como una oportunidad de mejorar la calidad de la intervención. Para facilitar la evaluación se deben establecer indicadores por cada uno de las acciones, las cuales deben tener asociados criterios de valoración.

La gestión del marketing interno se contempla como un ciclo. Atendiendo a lo anterior, concluido este paso, se debe volver a empezar a implementar el procedimiento, lo que implica volver a aplicar los cuestionarios para diagnosticar la gestión del marketing interno en la Institución. Esto permitirá comprobar la eficacia de las estrategias y acciones diseñadas, y servirá de base para diseñar las del siguiente período.

## **CONCLUSIONES**

El marketing interno constituye una herramienta que permite alinear los intereses de los clientes internos con las estrategias de marketing, mejorar los niveles de motivación y satisfacción de los trabajadores y proporcionar por ende la satisfacción de los clientes externos.

El procedimiento propuesto para la gestión del marketing interno en hoteles se enmarca, en un ciclo que abarca tres etapas: preparación, diagnóstico de la gestión del marketing interno y diseño e implementación de estrategias.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. García, E., Barros-Arrieta, D. y Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>
2. Paz, J. E., Huamán, S. A. y Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 108-125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>
3. Anido Arteaga C. (2022). Endomarketing: herramienta de gestión del capital humano en hoteles 5 estrellas todo incluido de sol y playa. Tesis de Maestría en Gestión Turística. UCLV.

### Anexo 1. Encuesta aplicada a trabajadores sobre satisfacción laboral

Fecha \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Estimado trabajador: Teniendo en cuenta la importancia de la satisfacción laboral en nuestra empresa, le solicitamos que conteste la siguiente encuesta, la misma es anónima y solo debe informar su área de trabajo.

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Responda colocando una X en la casilla que represente su estado de satisfacción respecto a los indicadores de la columna denominada INDICADOR.

	Indicador	Muy Insatisf	Insatisf	Algo Insatisf	Indiferente	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	Salario							
2	Funciones laborales que realizo							
3	Posibilidades de capacitación y superación personal							
4	Relaciones con mi jefe							
5	Posibilidades de participación en las							

	decisiones del centro							
6	Relaciones con mis compañeros							
7	Participación en la determinación de los objetivos del trabajo							
8	Sistema de estimulación moral							
9	Método de dirección de mi jefe inmediato							
10	Método de dirección de los jefes superiores							
11	Condiciones físicas de trabajo							
12	Medidas de seguridad e Higiene							
13	Cantidad de información que recibo							
14	Calidad de la información que recibo							
15	Sistema de estimulación material							
16	Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar							

	la información							
--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--

Si tuviera la oportunidad ¿Se trasladaría de su centro de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Es indiferente \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_