



Universidad de San Carlos de Guatemala

Departamento de Estudios de Postgrado

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

ENDOMARKETING: ELEVANDO LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE UNA EMPRESA DE GESTIÓN DOCUMENTAL

Susan Edith Rodríguez Castillo

Guatemala de la Asunción, noviembre del 2022

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares

Cc. Archivo

CODIPs. 1476-2022

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

28 de octubre de 2022

Licenciado (a)

Susan Edith Rodríguez Castillo

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO NOVENO** del **Acta CUARENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTIDÓS (45-2022)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de septiembre de 2022, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO NOVENO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“ENDOMARKETING: Elevando la satisfacción laboral de una empresa de gestión documental”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por:

Susan Edith Rodríguez Castillo

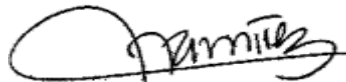
Registro Académico: 201115435

CUI: 2102220931401

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II



D.E.P.Ps 166-2022
Guatemala 27 de octubre de 2022

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. Cohorte**



Licenciado (a)

RODRÍGUEZ CASTILLO SUSAN EDITH
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto SÉPTIMO del ACTA No. CADEP-Ps-17-2022 de fecha veintidós de septiembre del dos mil veintidós: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Guillén para que presente el informe de la Maestra Astrid Ríos y Maestro Luis Alvarado quienes supervisaron los trabajos de graduación, ambos docentes responsables del curso de Tutor de Investigación, con los trabajos finales de los maestrandos de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento de del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA**1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **“ENDOMARKETING: Elevando la satisfacción laboral de una empresa de gestión documental “**

c.c. archivo
Verna

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Maestro Ronald Amilcar Solis
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 12 de noviembre de 2021

Maestro
Ronald Solís Zea
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE**, al trabajo de graduación de la estudiante Susan Edith Rodríguez Castillo, previo a optar al grado de Maestra en Gestión Humana y Organizacional, el cual revisé después que recibió la asesoría correspondiente.

El trabajo de graduación lleva por título "Endomarketing: Elevando la satisfacción laboral de una empresa de gestión documental".

Atentamente,

(f.)


M. A. Miguel Alfredo Guillén Barillas
Colegiado No. 8,01

Autor Proyecto de Graduación

Susan Edith Rodríguez Castillo

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 12,874

Índice

Contenido	Página
Introducción	3
Capítulo 1. Generalidades	4
1.1 Línea de investigación y área	4
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Alcances y límites	6
1.3.1 Alcances	6
1.3.2 Límites	6
1.4 Justificación	7
1.5. Categorías	8
1.6 Objetivos	9
1.6.1 Objetivo general	9
1.6.2 Objetivos específicos	9
Capítulo 2. Fundamentación teórica	10
2.1 <i>Marketing</i>	10
2.2 <i>Marketing</i> estratégico	10
2.3 Endomarketing	11
2.4 Modelos de gestión del <i>endomarketing</i>	15
2.4.1 Beneficios del <i>endomarketing</i>	22
2.4.2 Costos	24
2.4.3 Procesos	24
2.4.4 Fidelización de clientes	25
2.4.5 Estrategias del <i>endomarketing</i>	26
2.4.6 Bienestar laboral y trabajo en equipo	26
2.4.7 Compromiso	26
2.4.8 Sentido de pertenencia	28
2.4.9 Comunicación interna	28
2.4.10 Compensación y beneficios	30
2.4.11 Evaluación de la calidad del servicio al cliente interno	31
2.4.12 La motivación de los empleados	32
2.4.13 Tipos de motivación	32

2.4.14 La integración	35
2.5 <i>Endomarketing</i> y recursos humanos	38
2.6 Satisfacción laboral	40
2.6.1 Modelos teóricos de satisfacción laboral	42
2.7 Cultura organizacional	46
2.8 Comunicación interna	47
Capítulo 3. Marco metodológico	50
3.1 Diseño de la investigación	50
3.2 Sujetos	50
3.3 Instrumentos	51
3.3.1 Observación	51
3.3.2 Encuesta de opinión	51
3.3.3 Entrevista a profundidad	51
3.4 Procedimiento de investigación	52
3.5 Diseño y metodología del análisis de la información recabada	52
3.6 Cronograma	54
3.7 Presupuesto	55
Referencias	56
Anexos	62

Introducción

El presente proyecto muestra la importancia del uso del *endomarketing* para obtener mayor satisfacción laboral. El *endomarketing* se utiliza para evitar la rotación de personal, incorporar lealtad hacia la empresa y generar mayor productividad en los colaboradores, lo que traerá beneficios para la empresa y para el cliente interno.

Inicialmente se desarrollan aspectos relevantes del *marketing* interno y de la satisfacción en el trabajo desde la perspectiva del *endomarketing*. La relación entre estos dos conceptos implica que el colaborador es visto como cliente, por lo que se le debe generar fidelidad, buena comunicación y relaciones interpersonales. Su objetivo es mejorar su satisfacción, productividad y ofrecer un mejor servicio al cliente externo.

Actualmente, las empresas se enfrentan a grandes retos, ya que todos los días hay nuevos competidores, tanto en establecimientos como en servicios y si no se cuenta con empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la organización, es complicado sobrevivir a la competencia. Los empleados son los principales clientes del negocio y se debe poner especial atención en ellos. Si se tiene satisfecho a estos primeros clientes, los clientes secundarios que son aquellos que acuden a nuestro negocio, percibirán mejores servicios de la organización y del empleado. Esto generará mayor productividad y, a su vez, mayores ganancias (Regalado et al, 2012).

Como parte de la propuesta, se incluye en el diseño de investigación los resultados de una pequeña encuesta de opinión ya aplicada. La información generada ha servido para orientar el trabajo de manera más precisa y servirá para complementar la investigación.

Capítulo 1. Generalidades

1.1 Línea de investigación y área

Este proyecto responde a la línea de investigación de psicología del trabajo, ya que aplica los conocimientos y prácticas psicológicas en el ámbito organizacional para entender el comportamiento del hombre que trabaja y utilizar su mejor potencial de forma exitosa y en armonía. Responde a los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteado por la ONU en el año 2000.

Una vida segura, saludable y de calidad para los empleados, ya que busca crear espacios de trabajo seguros, pero también proporcionar una formación continua, generar un buen clima laboral y mantener accesibles los canales de comunicación para el intercambio de opiniones. Busca que los colaboradores se sientan a gusto y cómodos en su lugar de trabajo, tengan todas las herramientas necesarias para poder realizar sus tareas correspondientes y sentir que son un elemento importante de la empresa, que puede tener satisfacción profesional y personal.

También busca el desarrollo de profesionales cualificados y de gran talento para dar respuesta a las necesidades del futuro. Debido a que la misma empresa se preocupa por darles un espacio para desarrollar y ampliar sus competencias, tanto laborales como personales, ayuda a retener el talento de la organización y a tener una productividad laboral alta.

1.2 Planteamiento del problema

El cliente es parte fundamental para una empresa, sin embargo, hay otro tipo de cliente que usualmente se deja de lado y, en muchas ocasiones, no se le da la atención adecuada: es el cliente interno, que debería ser el cliente principal de las organizaciones.

En muchas empresas no se le brinda la importancia necesaria al papel que juega el cliente interno. Sin embargo, juega un rol principal para que la organización pueda funcionar correctamente, al dar lo mejor de ellos en cada tarea que deban realizar.

La identidad de una empresa es algo único que se da a conocer en su visión y misión. Se apoya en la creación de ciertos elementos básicos que muestran su propósito, objetivos y metas a alcanzar. Debe tomar en cuenta al equipo humano con el que cuenta y desea trabajar. Esta parte se puede realizar en la inducción del personal para que, desde un principio, los colaboradores se alineen a la organización.

Esto no es el caso de varias empresas, debido a que los proyectos o iniciativas se implementan sin preparación, no hay difusión, hay falta de sensibilización, los jefes no muestran interés en sus colaboradores, no generan confianza en el equipo de trabajo y provocan descontento en los colaboradores. Esto lleva a que las metas no queden claras y la percepción de los colaboradores cambie. Las dinámicas internas se transforman y puede que se cumplan, o no, los objetivos deseados. En consecuencia, los colaboradores internos no tienen un buen rendimiento laboral.

Conocer la significación del cliente interno en la organización y como se puede motivar y mejorar su rendimiento en la empresa, que den el 100 % de sus habilidades, mantengan la productividad laboral deseada y puedan dar la famosa “milla extra” para cumplir con los objetivos de la empresa. Que esta actitud se pueda ver reflejada en el servicio o producto final que se le ofrece al cliente externo, lo que dará también una buena imagen de la empresa ante la sociedad.

El trabajo busca dar respuesta a la pregunta: ¿cómo implementar una guía de *endomarketing* para elevar la satisfacción laboral de una empresa de gestión documental? Al partir de ella, se plantean preguntas secundarias: ¿Cómo identificar los factores que permiten la satisfacción laboral?, ¿Cómo realizar un diagnóstico

general de la empresa? y ¿Cómo presentar una guía con propuestas basadas en *endomarketing*? Con la investigación, se espera obtener conclusiones y recomendaciones reales para la empresa en que se desarrolla.

1.3 Alcances y límites

1.3.1 Alcances

Esta investigación tiene un carácter exploratorio. Se busca describir e identificar elementos de *endomarketing* que puedan ser utilizados para mejorar la satisfacción del cliente interno. El proyecto está previsto para ser desarrollado en la filial de Guatemala de una empresa multinacional. Esta empresa se dedica a la gestión documental y tiene presencia en la región del Caribe (Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela), Centroamérica (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), la Región Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), Cono Sur (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay) y sus oficinas corporativas en Estados Unidos, México y España. Al tener resultados en Guatemala, puede ser presentado a las personas en oficinas centrales y ser implementado al resto de los países involucrados, con lo que se busca una mejora global de la empresa.

1.3.2 Límites

El proyecto se enfoca en la descripción de los elementos de *endomarketing*. Además, se realiza en la filial de Guatemala. Uno de los retos a enfrentar es que la administración se caracteriza por una dirección autoritaria (Duarte, 2013). Las decisiones son tomadas a nivel de jefatura sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores. Se muestra una actitud de no justificar sus acciones y de gestionar la empresa por su propia cuenta. Por ello, se debe negociar y buscar que están dispuestos a colaborar con el proyecto. Se tiene que negociar y gestionar el

desarrollo de un proyecto que busca hacer cambios de pensamiento y actitud, y para este caso particular es imprescindible iniciar por la jefatura.

1.4 Justificación

El *endomarketing* es un tema que cada vez toma más relevancia en las empresas que quieren ser competitivas en un mercado laboral cada vez más intenso. El *endomarketing*, al combinarlo con recursos humanos, es una disciplina nueva que surge porque las empresas enfrentan un problema muy serio de rotación de personal. Este problema de rotación está focalizado principalmente en el profesional joven y el profesional perteneciente a la generación conocida como *millennial*. Son personas que tienen muchas posibilidades de trabajo, tienen un vínculo natural con la tecnología y sienten que tienen el mundo a sus pies, lo que les motiva a “saltar” de una empresa a otra. Estas personas creen que van a lograr tener mucha experiencia, pero, el 45% de las personas renuncian porque no ven oportunidades para crecer en la compañía y el 41% por estar insatisfecho con el liderazgo de su jefe (Tiempo, 2021). La empresa necesita hacer *marketing* hacia adentro, necesita tener programas de fidelización para reducir lo más que pueda el índice de rotación, el ausentismo laboral y la baja productividad que se genera.

En las empresas, por muy diferentes que sean en términos de tamaño o giros de negocio, tienen proyectos y estrategias que se implementan para llegar a un objetivo y los colaboradores toman un rol crucial para el éxito del proyecto. Son ellos quienes lo deben ejecutar, por lo que es muy importante involucrar a todos para fomentar el compromiso y fidelizarlos para que hagan y quieran hacer un buen trabajo.

Para cumplir esta aspiración, las áreas de mercadotecnia y comunicación organizacional tienen una función estratégica, ya que se apoyan de diferentes herramientas internas. Estas pueden ser diversas: *Intranet*, boletín interno, correo corporativo, desayunos empresariales y reuniones. Estas actividades sirven para

mantener a todos los colaboradores con una misma orientación. Hay que recordar que existen herramientas de colaboración empresarial, que se deben monitorear y asegurar que se ha comprendido la información. No se debe dar por hecho que con enviar un correo general se va a comprender toda la información y esperar a que todo salga bien, sin tener mayor dificultad (Graverán, 2017).

El *endomarketing* tiene que apoyarse en estudios de mercado, capacitaciones, climas laborales y motivación de los colaboradores. A medida en que los colaboradores estén motivados dentro de las organizaciones, mejor van a desempeñar sus diferentes actividades, se pueden obtener mejores resultados y serán altamente productivos. Es importante que el personal interno se sienta motivado, sienta que es fundamental y parte importante del equipo, que está en la mejor área o departamento, que está dentro de una de las mejores empresas para trabajar y que se sienta satisfecho no solo con su trabajo sino también en su vida personal. Esta última parte parece ser menos importante y es de los aspectos que menos se toma en cuenta en las empresas, pero es importante enfocarse en las necesidades personales, el reconocer que los colaboradores tienen una vida fuera de su lugar de trabajo y todo lo bueno o malo que les pase fuera de ella, les afectará en su rendimiento y clima laboral, sus relaciones interpersonales dentro de la empresa, entre otros aspectos.

1.5. Categorías

- Endomarketing: perspectiva que coloca al cliente interno en el centro de la organización (Bernal, 2014).
- Satisfacción laboral: disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (Díaz, 1998).

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Generar un programa de *Endomarketing* que eleve la productividad laboral de una empresa de gestión documental de la ciudad capital.

1.6.2 Objetivos específicos

Identificar los elementos más importantes de la comunicación entre el equipo de trabajo de una empresa de gestión documental de la ciudad capital.

Analizar los aspectos más importantes de clima laboral de una empresa de gestión documental de la ciudad capital.

Proponer un programa que eleve la productividad de las personas de gestión documental de la ciudad capital.

Capítulo 2. Fundamentación teórica

2.1 *Marketing*

En la actualidad, el *marketing* es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro. Entonces, como el *marketing* moderno nos afecta a todos, tanto consumidores y empresarios, es necesario estudiarlo.

Es algo nuevo y viejo a la vez. Sus orígenes se remontan al comercio entre los pueblos antiguos, pero fue recién en la década de los setentas del siglo pasado, que se produce una formalización que le proporcionó carácter de ciencia experimental. La definición de *marketing* más extendida nos dice que es “el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa” (Martínez, 2010, p. 6).

Se puede definir también como un sistema de acción que realiza una serie de actividades en la economía basadas en el intercambio y analiza las fuerzas del mercado, la demanda y la oferta. Tiene fundamentos ideológicos referidos a los medios de venta que utiliza para conquistar mercados, la publicidad, las promociones de ventas y la venta personal. Con los análisis y estudios de los mercados se enfoca a las necesidades y a la demanda de los consumidores y con su ideología genera actitudes hacia el consumo (Gil, 2017). La gestión de *marketing* es una filosofía de la organización al servicio al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa.

2.2 *Marketing estratégico*

El marketing estratégico (Escudero, 2010) se define como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en

el tiempo y defendible frente a la competencia. Se logra mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el que opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

Las empresas con una fuerte orientación hacia el mercado se caracterizan por conseguir que este enfoque impregne el trabajo de todos los empleados y funciones de la organización. Quienes trabajan en el departamento de *marketing* tienen la responsabilidad primaria en el liderazgo de una cultura de excelencia, pero todos los miembros de la organización deben estar impregnados por esta cultura. Esto significa que todas las personas de la empresa deben ser sensibles a las necesidades de los clientes, conscientes de los movimientos de la competencia y de las oportunidades de encontrar, a tiempo, soluciones a los cambios permanentes del entorno empresarial (Best y Cámara, 2007). El marketing estratégico se caracteriza porque toda la compañía gira en torno de conseguir el mismo objetivo y es por ello que todos los recursos financieros, productivos y comerciales se dirigen en torno a un mismo sentido: “el margen estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p. 89).

2.3 Endomarketing

El término *Endomarketing* se utiliza para señalar la actividad de *marketing* interno, con el apoyo de una serie de herramientas desarrolladas para sensibilizar, informar y motivar a los empleados de una empresa. Con estas herramientas, se logra que los clientes internos se comprometan a alcanzar todos los objetivos y metas de la empresa. Se logra alinear los objetivos organizacionales con los personales y habrá mucha más motivación para alcanzarlos (Redacc, 2016).

El significado de la palabra *endomarketing* se compone de dos partes: El prefijo “endo” que proviene del griego y significa dentro, y la palabra *marketing*. Por

tanto, *endomarketing* es *marketing* hacia dentro, que en el entorno empresarial se refiere al interior de la empresa (Gómez, 2014).

El *marketing* interno es una estrategia de la dirección de la empresa. La cuestión principal es cómo desarrollar, entre los empleados, un interés por los clientes. Los productos y servicios, así como las campañas específicas de *marketing* deben centrarse, primero, en los empleados antes de dirigirse a los clientes finales. Todas las empresas tienen un mercado interno que son los empleados y son de quienes hay que ocuparse en primer lugar. Si esto no se hace de una forma adecuada, se pone en riesgo el éxito de la empresa con sus clientes finales. Un servicio eficaz requiere gente que comprenda la idea y la comprensión del negocio, de lo que se espera del personal de la empresa y el por qué se espera eso de ellos, lo que no se consigue sin esfuerzo (Sevilla, 2013).

Se le conoce también como la teoría del cliente interno ya que se basa en tratar a los colaboradores y subordinados como el cliente principal de la empresa. En Latinoamérica utilizan el nombre de *endomarketing*. El *marketing* interno funciona como un proceso de gestión integrador, que tiene dos objetivos principales. El primero, que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el giro de negocio de la compañía, incluso las campañas internas que logran que el trabajador apoye el interés por el cliente. El segundo es asegurar que todos los empleados están preparados y motivados para actuar de una forma orientada a los servicios.

La premisa del *marketing* interno es que el intercambio interno entre la organización y sus empleados ha de ser operativamente eficaz, antes de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos en los mercados externos. Es por eso que al conocer la importancia del *endomarketing*, toda empresa debe optimizar la gestión de su talento humano y motivarlo para alcanzar un alto sentido de pertenencia y compromiso en relación con la tarea que cada quien desempeña.

Esto significa que cualquier iniciativa es sujeta de promoción entre los empleados y colaboradores, de manera que todos los esfuerzos estén alineados. El *endomarketing* se usa para promover internamente iniciativas del área de mercadeo y también programas de otras áreas como gestión humana, producción, ventas o finanzas, entre otras:

Los empleados que se sienten bien en su entorno de trabajo, verdaderamente satisfechos, convierten los objetivos de la empresa en suyos; es de esta manera que las empresas pueden entonces alcanzar sus objetivos (Cruz, 2017, p. 63).

El objetivo del *endomarketing* es que el pilar de la organización se vuelva resistente, que exista un mayor compromiso de los empleados y lograr que se sientan parte de la empresa. No hay que dejar de lado que el recurso o talento humano es también un activo importante dentro de la empresa, trae consigo ventajas como la credibilidad y se debe a las experiencias agradables que la empresa deja en las memorias de sus empleados. Esto quiere decir que además de las recomendaciones a los potenciales futuros empleados, el ambiente organizacional mejorará y generará un mayor compromiso con la empresa. Cuando no existe interés por la empresa del cliente interno, difícilmente crecerá el interés del público por sus servicios y productos (Rosales, 2015).

Dentro de una empresa, la cultura organizacional es la que determinará el ambiente y éxito. Una estrategia de *endomarketing* bien planeada e integrada a la empresa, conseguirá aumentar el grado de compromiso y lealtad de sus trabajadores, al sentir que son tomados en cuenta, al dar alguna sugerencia y que sus necesidades también son consideradas. Además, se logra un incremento en la manera en que los trabajadores desempeñan sus actividades diarias, se percibe mayor colaboración, gusto por el trabajo y por la empresa en sí. Incluso se les encontrará más participativos al proponer ideas y posibles mejoras (Rodríguez, 2010).

Se destaca la importancia del *endomarketing* al afirmar que, si se anhela que los mecanismos internos funcionen fuera, en primer lugar, debe lograrse que funcionen dentro. Este es un accionar inevitable en el desarrollo organizacional que resulta lógico. Metafóricamente, primero se debe ordenar la casa para pretender recibir visitas, si es que realmente se quiere que se sientan acogidos y perciban satisfacción. Casi de la misma manera se afirma que las estrategias de *endomarketing* que se generen dentro de la organización, son tanto o más trascendentes que las que se desarrollan fuera de la misma. Se realiza u ofrece calidad de servicio, cuando se está apto dentro y luego, proveer el servicio con éxito hacia fuera (Grönroos, 2007).

Un programa de marketing interno va más allá de la cultura de servicio. Un programa de marketing interno y de servicios está condenado al fracaso si la cultura de la empresa no apoya al servicio al cliente... Un programa de marketing interno requiere un fuerte compromiso de la dirección (Kotler et al., 2011, p. 340).

Por otro lado, los organismos que imparten servicios y/o dependen del público, aplican el *marketing* de servicios que es más complejo que el convencional, puesto que se toma en cuenta la totalidad de los recursos humanos. El *marketing* de empresas debe involucrar a todos los empleados; no se puede quedar en el departamento de ventas o de *marketing*. Debe formar parte de la filosofía de la empresa y todos los empleados deben llevar a cabo la función de *marketing* (Kotler et al, 2011).

El *endomarketing* obtiene un ambiente organizacional mucho más propicio a relaciones laborales sanas. Es gracias a ello que se disminuyen las renunciaciones de trabajadores significativamente, debido a la satisfacción y el compromiso que se genera para la organización. También mejora la salud mental de todos y cada uno de los colaboradores y su calidad de vida. Mejora la productividad de los trabajadores, que se desenvuelven de una manera más eficiente al sentirse

cómodos. Por su parte, estos beneficios en los clientes internos reducirán los costes, promueven el aumento de las ventas y los beneficios para la empresa (Rivas, 2017).

Tabla 1

Elementos básicos del Endomarketing

Marketing General	Marketing Interno
Cliente externo	Trabajador
Producto o servicio	Empresa
Técnica de ventas	Comunicación interna
Fuerza de ventas	Equipo directivo
Objetivo	Incrementar la motivación

Fuente: Montoya, 2017.

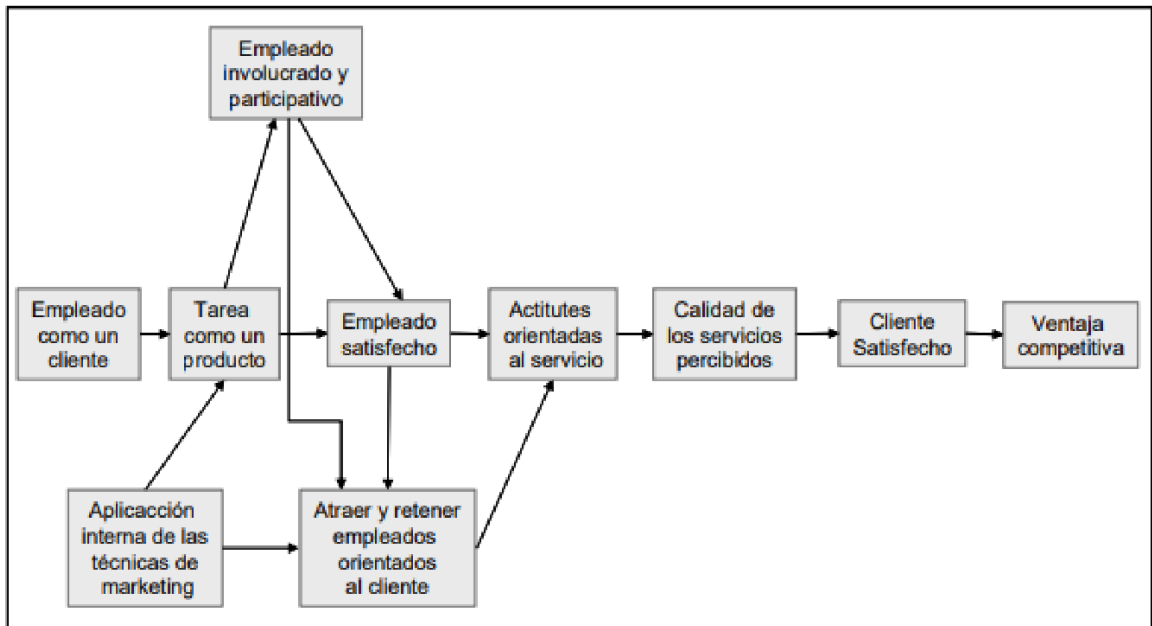
2.4 Modelos de gestión del *endomarketing*

Los modelos de *endomarketing* son recientes, pues se desarrollaron a partir de la década de los noventa del siglo pasado. La mayor parte de los modelos llevan a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno. De acuerdo a los estudios elaborados por Bohnenberger (2005), los modelos más citados en la literatura son los de Berry (1981) y Grönroos (1990).

El modelo de Berry (1981) indica que el *endomarketing* debe reconocer al empleado como un cliente y se debe desarrollar hasta que se logre convertir en una ventaja competitiva. De acuerdo al modelo, es necesario considerar dos puntos: buscar la participación del empleado y tratar las tareas como un producto. Con ello, se logrará tener colaboradores satisfechos que pueden contar con actitudes orientadas hacia el cliente final, lo que conlleva que puedan mejorar el servicio y calidad percibida por el mismo.

Figura 1

Modelo de endomarketing de Berry

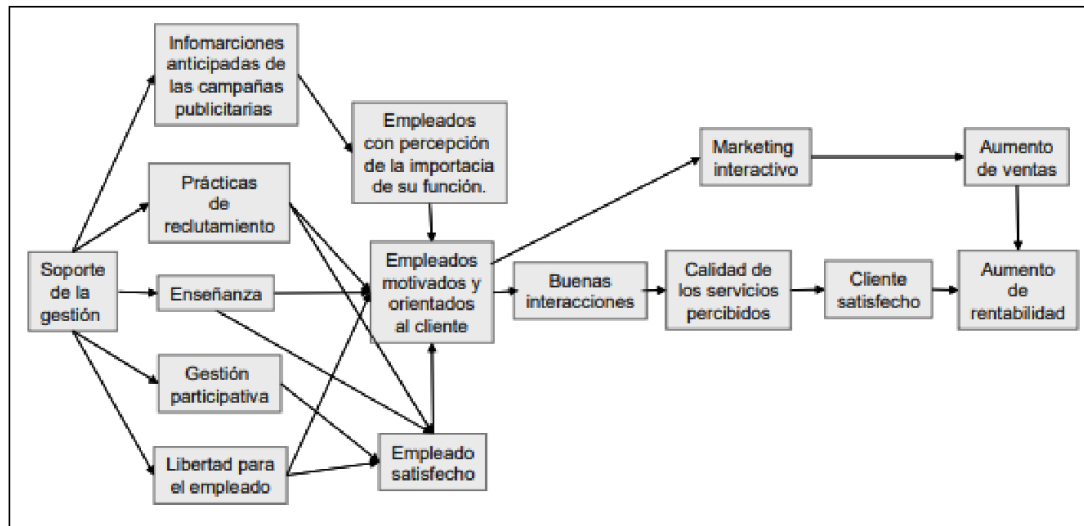


Fuente: Berry, 1981 (Citado en Jiménez, 2009, p. 197).

Frente a este modelo, el de Grönroos (1990) es más específico y claro respecto a las técnicas. Asimismo, se presenta una estructura de soporte de gestión referente al empleado, que permite mantenerlo motivado y conocer la importancia de su función. Los dos modelos se asemejan en la medida en que desarrollan acciones que permiten a las empresas obtener buenos resultados y contar con una ventaja competitiva.

Figura 2

Modelo de endomarketing de Grönroos

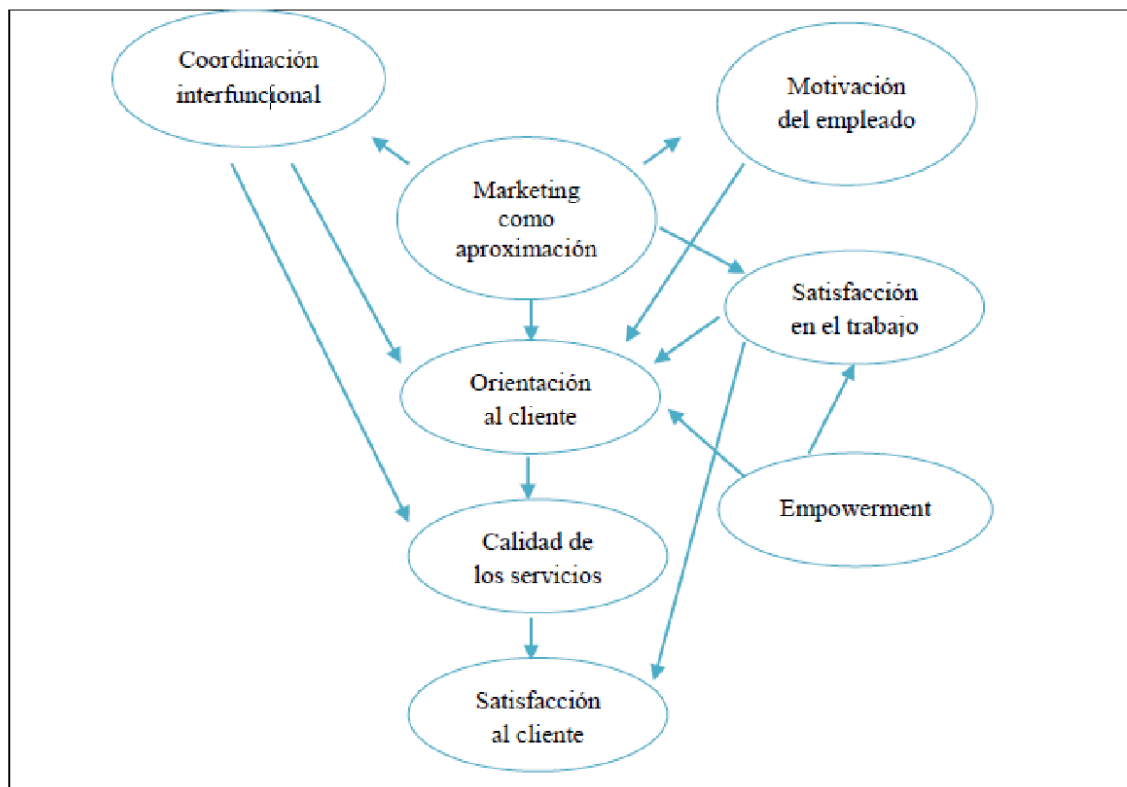


Fuente: Grönroos, 1981 (Citado en Cruz, 2020, p. 11).

Por otro lado, Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo basado en los dos anteriores. Estos autores indican que la motivación del colaborador se obtiene por medio del desarrollo de actividades realizadas por la organización con el objetivo de lograr la satisfacción en el trabajo. La motivación junto con el poder de toma de decisiones, impacta de manera positiva en la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una relación con la orientación al cliente y con la satisfacción final del consumidor. Según los autores, la coordinación interfuncional es una parte esencial para la orientación al cliente. Lo que a su vez, influye en la calidad de servicio brindado y en la satisfacción al cliente.

Figura 3

Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed



Fuente: Rafiq y Ahmed, 2000 (Citado en Ruiz, 2016, p. 58).

El modelo propuesto busca mostrar las interrelaciones existentes entre el *endomarketing* y el servicio de calidad. Tiene como centro principal la orientación al cliente (Rafiq y Ahmed, 2000). Todas las variables contribuyen a la mejora de la orientación al cliente.

Los modelos previos son distintos al desarrollado por Lings (1999). Su modelo de *endomarketing* se diferencia de los otros por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o servicios y considerar a los sectores, y no a los colaboradores, como clientes internos. Construye el modelo a partir del concepto general que inicia con la siguiente reflexión: un cliente interno satisfecho es la base para un cliente externo satisfecho. Los principios generales de este modelo, son los siguientes:

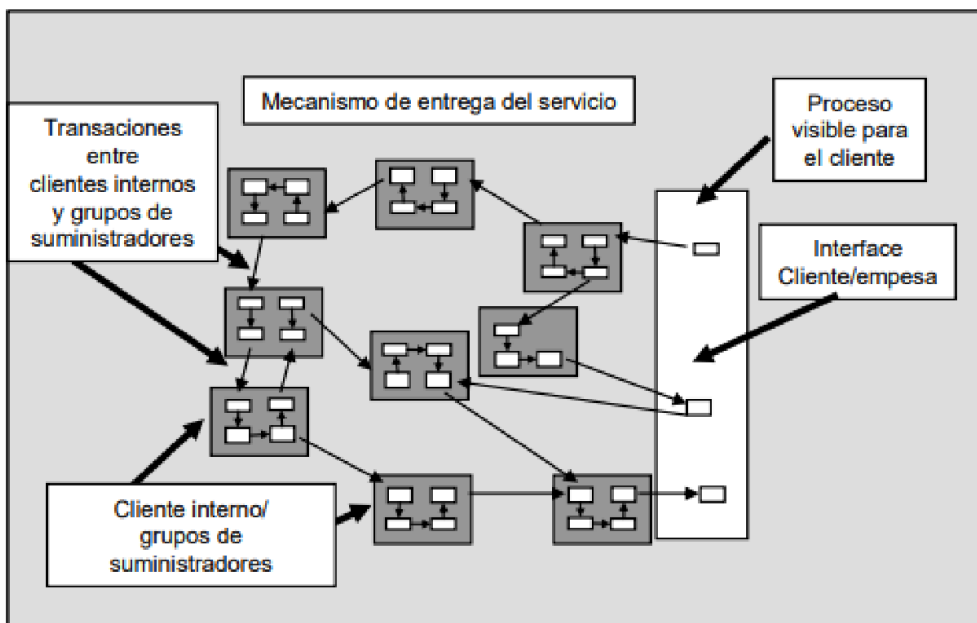
- Cada uno de los procesos internos tiene un cliente interno y un proveedor.

- El cliente interno o colaborador debe comunicar sus necesidades al proveedor interno.
- Los resultados obtenidos por las evaluaciones de servicio realizados por los proveedores internos, deben ser informados.
- Las consecuencias de satisfacer, o no, los requisitos establecidos por el cliente interno deben ser la recompensa o punición.
- Los colaboradores deben ser compañeros de los gestores.

De acuerdo al autor, el modelo identifica los procesos de clientes internos y externos visibles, los grupos internos y las interacciones externas e internas.

Figura 4

Diagrama de endomarketing de Lings



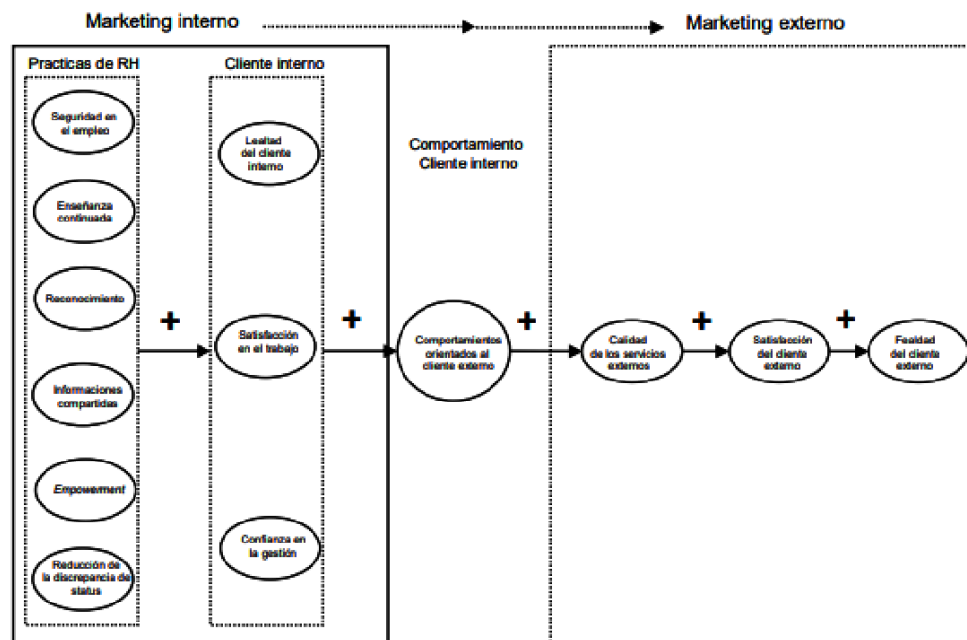
Fuente: Lings, 1999. (Citado en Jiménez, 2009, p. 201).

El autor considera que el modelo contribuye en la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Además, según una investigación realizada por el mismo, el modelo puede facilitar la gestión de los empleados y departamentos, lo que ocasiona mejores resultados para la organización.

Bansal, Mendelson y Sharma (2001), indican que un modelo de *endomarketing* debe estar desarrollado por las prácticas de recursos humanos, debido a que son las que atienden los objetivos propuestos en los conceptos relacionados a la orientación y satisfacción al cliente. El modelo presentado en la figura 5 presenta una relación entre las actividades de *endomarketing* y el *marketing* externo. Este modelo refleja las consecuencias posibles a partir del proceso de *endomarketing*. El concepto principal del modelo se desarrolla en la siguiente frase: “con empleados satisfechos tenemos clientes satisfechos”. El compromiso, confianza y satisfacción de los colaboradores son los factores principales para alcanzar la lealtad con el cliente.

Figura 5

Relación entre Marketing Interno y Externo



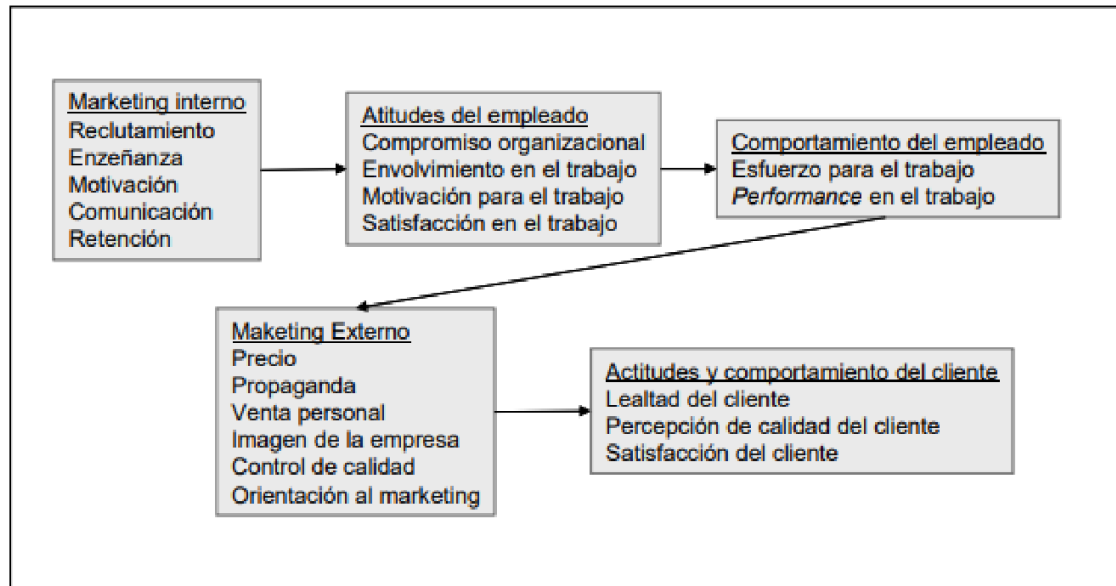
Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma, 2001 (Citado en Falcon, 2017, p.30).

Por su parte, Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) presentan un modelo de gestión de *marketing* orientado a servicios. En él se refieren al *endomarketing* como una primera acción para alcanzar la lealtad y satisfacción del cliente. Un correcto programa de *endomarketing* involucra el reclutamiento, desarrollo, motivación,

comunicación y retención de empleados. Otra característica básica del modelo es su aplicación en el sector de servicios.

Figura 6

Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough



Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough, 1988 (Citado en Ruiz, 2016, p.57).

Mientras la mayoría de modelos fueron construidos a partir de una concepción teórica, Ahmed, Rafiq y Saad (2003) se diferencian porque hicieron una investigación para identificar las relaciones de su modelo. Relacionan el *endomarketing* con las competencias y la ejecución de las acciones. Este se presenta a continuación.

Figura 7

Modelo conceptual de marketing interno de Ahmed, Rafiq y Saad.



Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad, 2003 (Citado en Bohnengerger, 2005, p. 68).

A partir de esta breve exposición de distintos modelos, es evidente que no hay conformidad entre los autores en cuanto a la filosofía y definición del *endomarketing*. Sin embargo, se pueden señalar algunos conceptos valiosos. El principal es considerar el *endomarketing* como un elemento estratégico de la empresa. Otro es el de definir al empleado como un cliente interno. Finalmente, todos los autores coinciden en que la gestión del *endomarketing* afecta a diferentes disciplinas y a todos los sectores de la empresa.

2.4.1 Beneficios del *endomarketing*

Entre los principales beneficios del *endomarketing* se encuentran:

- Lograr la coordinación dentro de las diferentes áreas de la empresa, esto permitirá la correcta implementación de los planes y estrategias de la organización.
- Evitar la pérdida de iniciativas de *marketing* o de cualquier otra área de la empresa, debido a que las partes están comprometidas

- Minimizar el fracaso de los proyectos, pues el compartir iniciativas dispara alertas tempranas y se pueden corregir procesos.
- Limar asperezas entre las áreas, dado que al tener en cuenta a los demás e informarles con anterioridad lo que se pretende lograr, hace que todos estén sintonizados con los procesos a realizar.
- Mejorar la comprensión de las acciones de cada área por parte de otros departamentos.
- Mejorar las comunicaciones dentro del área de marketing y otros departamentos.

El principal beneficio del *endomarketing* es que logra coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias. Es sorprendente, pero muy buenas iniciativas fracasan antes de siquiera salir a luz, por falta de apoyo al interior de la empresa (Marín, 2015).

Desde otra perspectiva, Naractiva (2000) plantea otros beneficios o ventajas del *endomarketing*:

- Reducción de costos para la compañía.
- Medición del impacto de las actividades de bienestar social y capacitación.
- Reorientación del programa de capacitación.
- Mejoramiento de actividades o procesos por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- Conocimiento de las expectativas y planes futuros del cliente interno.
- Fidelización del cliente interno.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, al facilitar que todos sus miembros remen en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones y fomenta la confianza.
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.

- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

2.4.2 Costos

Dos aspectos básicos en la implementación del endomarketing son los relativos a los costos y los procesos de las empresas. Según Zapata (2004), mediante la utilización de la contabilidad de costos se brinda a los usuarios la información necesaria para preparar escenarios de posibles precios de venta, considerar alternativas de utilidades a partir del costo de producir, administrar y comercializar. Por su parte, Díaz (2010), considera que esta contabilidad puede ser definida como la clasificación, registro y ubicación adecuada de los gastos para la determinación de lo que cuesta producir los artículos o los servicios que proporciona la empresa y, por consiguiente, el precio a que pueden ser vendidos de acuerdo al margen de utilidad esperado. Según Heskett et al (1997), los costos suelen ser más económicos para la empresa al mantener al cliente actual que atraer a uno nuevo. Esto se hace evidente por cuanto que, con el paso del tiempo, las relaciones que se refuerzan con los clientes aumentan la rentabilidad de la empresa.

2.4.3 Procesos

Se les puede definir como una secuencia de pasos dispuesta, con algún tipo de lógica, que se enfocan en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, por ejemplo, en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante hacer hincapié que los procesos son, ante todo, procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar (Best, 2007).

En este sentido, un proceso es el conjunto de actividades o acciones planificadas en las que se considera la participación de varios recursos coordinados para conseguir un objetivo. Según Terry (2008), un proceso administrativo constituye todos los procedimientos integrados, diseñados para cumplir objetivos y metas a través de actividades con el propósito de reunir, planificar, registrar, procesar y proporcionar la información que se produce en la organización. En las empresas es muy importante la definición de procesos para lograr la coordinación de los distintos sectores y lograr el desarrollo de los productos o servicios.

2.4.4 Fidelización de clientes

La fidelización de los clientes es un concepto difuso porque siempre se le ha dado una interpretación subjetiva. Una definición acorde al trabajo que se realiza es la que propone Torres (2002), como el suceso o resultado por el que un cliente permanece de forma continuada y voluntaria en una empresa, sea cual sea el motivo que impulsa al cliente y con independencia del método empleado para conseguirlo.

Al combinar distintas perspectivas, Huerte (2003) considera que la fidelización de los clientes se presenta con dos dimensiones: una subjetiva, que se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa. La segunda es la dimensión objetiva, que está directamente relacionada con el perfil del consumidor, con lo observable, medible y lo objetivable.

Para Barquero (2007), la fidelización se alcanza cuando se aplican programas adecuados para que los clientes sigan su operación con la empresa de forma natural. Por lo tanto, una empresa fideliza a sus clientes en la medida que es capaz de lograr una alta tasa de retención.

2.4.5 Estrategias del *endomarketing*

Las estrategias del *endomarketing* se fundamentan en el principio de que, para satisfacer las necesidades de los clientes externos, previamente hemos de satisfacer las necesidades de los clientes internos. En este sentido Davis (2007) apunta que, para satisfacer las necesidades de los clientes internos, los gerentes y los miembros de una organización deben establecer relaciones personales cercanas. En una empresa, este tipo de actitud se considera más importante que las ventas. Entre sus componentes se encuentran el bienestar laboral y trabajo de equipo, el compromiso, el sentido de pertenencia, etc.

2.4.6 Bienestar Laboral y Trabajo en Equipo

Según Davis (2007) el *endomarketing* puede usarse para incrementar la participación de los empleados hasta llegar a tomar decisiones, hacer compromisos y tomar acciones. La participación de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones compartidas, genera la confianza suficiente para el mejor desempeño laboral. La gerencia debe tener como meta principal el involucramiento, consenso y motivación de los empleados.

Hay que tomar en cuenta varios factores para lograr la satisfacción de los empleados, como los siguientes: (a) la seguridad en el empleo, (b) el desarrollo continuo de la empresa para transmitir sus valores, cultura y misión y así tener un grupo de empleados leales, (c) el reconocimiento, (d) la información compartida, (e) el *empowerment*, el poder delegado a los empleados para tomar determinadas decisiones y (f) la reducción de la discrepancia en el *status*.

2.4.7 Compromiso

El compromiso que deben mantener los empleados se puede definir de la siguiente manera:

“Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y participa activamente en ella. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos récords de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la organización e indicar en índices de rotación más bajos” (Pintado, 2007, p. 61).

En palabras más simples, es un acuerdo al que llegan dos o más partes para realizar ciertas concesiones. Meyer y Herscovitch (2001) proponen la siguiente tipología de compromisos:

- Compromiso general: son los conceptos que de una forma amplia describen la relación de un individuo con una actividad, una creencia o una fuerza que dirige su comportamiento.
- Compromiso organizacional: es una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la participación del individuo con una organización específica.
- Compromiso con el trabajo: relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el individuo con su trabajo.
- Compromiso con la carrera o con la ocupación: la actitud del individuo en relación a su profesión o vocación y su motivación en trabajar en el puesto elegido.
- Compromiso con las metas: se refiere al alcance de las metas y las recompensas esperadas.
- Compromiso con los cambios organizacionales: vínculos psicológicos que demandan la acción juzgada necesaria para el éxito de los cambios de la organización.
- Compromiso con la estrategia: es caracterizada por la espontaneidad del individuo de alcanzar la culminación de la estrategia.

2.4.8 Sentido de Pertenencia

Según Muñiz (2010), el sentido de pertenencia está relacionado con la fidelidad e identificación de los empleados con la empresa, para lo cual es necesario inculcar a los empleados una verdadera cultura corporativa. También manifiesta que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave para potenciar el sentido de pertenencia de los empleados.

Serna (2003) asegura que el cliente interno debe prepararse para enfrentar nuevos desafíos, por lo que hay que mantener un programa de capacitación en la empresa, en los aspectos relacionados con el mercadeo y el servicio de la empresa al cliente externo. Asegura que educar al colaborador interno en mercadeo y servicio al cliente, es un componente de servicio para el cliente interno que refuerza el sentido de pertenencia.

2.4.9 Comunicación interna

Para el buen funcionamiento de una empresa hay que establecer canales efectivos de comunicación interna en todos los niveles, es decir, que sea multidireccional y que se tenga acceso libre a la información. En esta perspectiva, Serna (2003) considera que las empresas deben mantener efectiva comunicación entre los miembros de la empresa.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno; es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No se debe olvidar que las empresas son lo que son por sus equipos humanos, por ello, motivar a los colaboradores es también mejorar los resultados (Muñiz, 2017). La comunicación también se puede entender como la interacción de las personas, en la que se reúnen y coordinan todas

las áreas y niveles de la organización en función de su desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales (Harold, Reyes y Montaña, 2017).

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán, 2017).

La comunicación interna debe estar debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la administración de la empresa. Debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias (Laffitte, 2013).

De acuerdo a Muñiz (2017), si se quiere motivar al talento humano y retener a los mejores en un entorno empresarial (en el que el cambio es cada vez más rápido), debe existir una comunicación interna efectiva. Es necesario transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa. El *feed back* es fundamental en este tipo de comunicación, aunque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información.

Las comunicaciones internas de una empresa constituyen su columna vertebral, ya que deben informar, motivar, educar, generar retorno, abordar las crisis, fidelizar los contenidos, construir comunidad y fortalecer la cultura de la organización. Todo esto se lleva a cabo por medio de la gestión comunicativa a través de reuniones, comunicación interpersonal, etc. y por diversos soportes comunicacionales como afiches, revistas, intranet, productos que refuerzan la

instalación de contenidos y nuevos temas en la organización (Goldhaber, Gerald. 2004).

2.4.10 Compensación y beneficios

Toda empresa debe contar con un sistema de compensación y beneficio, que tienen que ser explícitos y conocidos por todos los miembros de la organización. Según Serna (2003), los sistemas de compensación deben pasar por un análisis interno y externo capaz de poder comparar con el de otras empresas de la misma índole y ser equitativos internamente. De igual forma Davis (2007) y Lamb et al. (2006), están de acuerdo que se deben establecer sistemas y beneficios que satisfacen las necesidades de los clientes internos.

La mayoría de las empresas aplican los sistemas de compensación impuestos por la ley, lo que es uno de los principales errores, porque si se quiere un desempeño eficiente del cliente interno, se deben aplicar estrategias de mercadotecnia interna para poder gozar de un personal satisfecho. Una de ellas es la medición y el premio del desempeño por un buen servicio. Lamb et al. (2006), recomiendan que se premie al colaborador que realice un buen servicio, previa medición del desempeño.

Una generosa gratificación, referente a un pago excelente de salario, puede estar asociada al pago de bonos por productividad o alcance de metas y objetivos de la empresa. También se puede optar por salarios más altos que la competencia, lo que demuestra de esta manera el compromiso que tiene la empresa con sus empleados. Una buena alternativa es la gratificación que vincula al empleado con los resultados de la organización, lo que hace que el empleado consiga verse como propietario de ella (Bohnenberger, 2005).

2.4.11 Evaluación de la calidad del servicio al cliente interno

Un cliente molesto por un mal servicio, ya sea por la entrega de poca información, mala atención o porque compró un producto que no llenó sus expectativas, es uno de los principales temores de cualquier empresa. No solo implica la pérdida de ese cliente, sino el riesgo de perder clientes potenciales que puedan ser influenciados negativamente por el insatisfecho. Puede resultar convertida en una cadena cuyos eslabones son difíciles de romper. Las primeras impresiones determinarán su percepción sobre la calidad de la atención y del servicio recibido.

Lo mismo puede suceder con el cliente interno, por una mala gestión, un mal proceso o un mal trato, pueden optar por desligarse de la empresa y sus comentarios pueden llegar a potenciales candidatos que no querrán trabajar para dicha organización. Por tanto, es importante que el cliente interno sienta que la empresa se preocupa por él y que pueda mostrar interés en sus necesidades tanto laborales como personales. Al momento de hacer comentarios a sus conocidos, las perspectivas serán positivas (Cardona y Romero, 2017).

Si se pretende conocer oportuna y permanentemente el nivel de la satisfacción del cliente interno la incorporación de los valores que soportan la cultura de la institución, se debe mantener una evaluación periódica y constante. Según Serna (2003) la evaluación es un proceso continuo, metódico y sistemático. Se basa en escuchar la opinión del empleado sobre la calidad de los procesos empresariales, la satisfacción o insatisfacción que le genera la organización. Este tipo de evaluación busca primordialmente los siguientes objetivos:

- Obtener índices de satisfacción del personal interno, tanto perceptivos como reales.
- Medir el índice de incorporación de cultura.

- Diseñar estrategias que permitan alinear la organización hacia una visión compartida.
- Ejecutar las acciones que requería el alineamiento empresarial de tal manera que su cultura se convierta en su verdadera ventaja competitiva.

2.4.12 La motivación de los empleados

La motivación se puede describir como un estado que induce a las personas a invertir tiempo y esfuerzo en la consecución de un objetivo. Cuanto mayor sea la motivación, más probable es que la persona trabaje durante más tiempo y con una fuerza mayor en la consecución del objetivo. Por lo tanto, este concepto se puede definir como la fuerza que desencadena un determinado comportamiento y lo mantiene (Ionos, 2019, p. 03).

La motivación no se puede medir de forma exacta o de forma directa. Descubrir qué es lo que realmente mantiene a los trabajadores motivados al logro, es muy importante. Muchas veces, se tiende a confundir la motivación en el trabajo como algo puramente monetario, pero no es así. Hay muchos empleados que buscan estabilidad laboral, un lugar donde desarrollarse y llevar a cabo sus ideas con total libertad o poder aportar algo a la organización. Así que la mejor técnica que se puede aplicar es hacer un estudio exhaustivo con el que se pueda determinar lo que los empleados necesitan para ser los mejores en lo que hacen y tener como resultado un incremento no solo de la motivación sino también del compromiso laboral (Peña, 2015).

2.4.13. Tipos de motivación

Los factores que determinan la motivación pueden ser intrínsecos y extrínsecos (Peña y Villon, 2017). A continuación, se definen ambos conceptos.

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca proviene de cada uno. La persona que realiza la acción no necesita ningún estímulo externo para trabajar en un resultado, pues la acción en sí guía a la persona a seguir con la actividad. La motivación intrínseca está, por tanto, en la propia ejecución. La persona, por sus propios motivos, tiene interés por una actividad en especial, incluso se divierte con ella o simplemente tiene curiosidad por el resultado.

Es común que los empleados cuenten con la motivación intrínseca para desempeñar un trabajo. Por lo general, cada colaborador nuevo trae consigo expectativas personales a cumplir con su nuevo trabajo. Las causas principales de esta motivación son: (a) expectativa de éxito, (b) novedad y (c) emociones positivas por la causa del estímulo (Peña, 2017).

Para la motivación intrínseca es importante la sensación de eficacia. Si una acción determinada tiene sentido para la persona, también está conectada con el sentimiento de conseguir algo con ella. Por otro lado, los sentimientos de impotencia o de absurdo son barreras para la motivación intrínseca y, en casos extremos, pueden llevar incluso al agotamiento (Ionos, 2019).

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca añade incentivos externos para realizar una acción. Se puede distinguir entre el refuerzo positivo y el negativo. El primero se refiere a las recompensas y el segundo a las sanciones. Ahora bien, que estos refuerzos concluyan realmente en una actividad realizada con motivación, depende de cómo la persona afectada perciba los estímulos. Es por eso que cada estímulo ha de adaptarse al individuo. Según los motivos de una persona, esta reconocerá un valor u otro a los estímulos (Peña y Villon, 2017).

Reforzar una actitud mediante estímulos externos solo es posible durante un período corto de tiempo. Cualquiera que intente motivar a los empleados con bonificaciones logrará un cambio de comportamiento temporal y con los castigos sólo podrá prevenir la mala conducta mediante la disuasión. Probablemente eso sucede porque se carece de motivación intrínseca, lo que ocurre normalmente cuando no se satisfacen ciertas necesidades básicas (González, 2012).

En lugar de amenazar con un castigo, puede ser más sensato hablar directamente con el empleado. Si el ambiente de trabajo no es bueno, por ejemplo, porque el supervisor no concede a los empleados ninguna libertad de acción o no muestra ningún reconocimiento por el trabajo realizado, la motivación disminuye. Este es un caso en donde la motivación extrínseca e intrínseca interactúan. Un reconocimiento por parte de un tercero, es decir, un estímulo externo, da a la persona la sensación de que sus acciones son valoradas. Si la acción misma es un estímulo para la persona, esta mantiene su motivación intrínseca. Al fin y al cabo, hasta el empleado más entregado se desmotiva cuando tiene la sensación de que sus propios esfuerzos no valen nada y que su trabajo no contribuye al objetivo de la empresa (Peña y Villon, 2017).

En definitiva, la motivación extrínseca es un medio de influencia que los superiores y la dirección pueden utilizar activamente para reforzar la motivación intrínseca de sus empleados. Los expertos en motivación de empleados asumen que la falta de motivación intrínseca se debe, en la mayoría de los casos, a errores en el estilo de gestión. Ya se trate de falta de transparencia, falta de reconocimiento o falta de libertad creativa, a menudo son factores externos lo que desencadenan la desmotivación. La buena noticia es que con el *endomarketing* se puede crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan cómodos y motivados (González, 2012).

2.4.14 La integración

Se necesita comunicar a los trabajadores que ellos son partícipes y responsables de cada logro y fracaso que haya en la empresa. Además, se les debe integrar para que se sientan parte del equipo, que sepan que sus decisiones serán tomadas en cuenta y, además, se debe promover el trabajo en equipo para lograr los objetivos (Olmos, 2011).

Los directivos de las empresas deben aceptar la realidad de que el trabajo impacta en la vida y que la vida personal también afecta al trabajo. Ello implica que la productividad en la empresa se ve afectada por factores externos e internos. Para ayudar a los equipos a lograr una buena integración laboral y personal, es necesaria una estrategia que genere una comunicación abierta y honesta entre los líderes y los empleados (Gil, 2017).

Hay que buscar en las organizaciones momentos para mantener reuniones individuales con los trabajadores y comentar qué factores internos y externos al propio trabajo pueden afectar a su éxito y eficacia en la empresa. Una comunicación abierta y honesta en este sentido, permitirá a los líderes ayudar a los empleados a planificar sus compromisos laborales en torno a sus obligaciones personales (Dolan, Valle, Jackson y Shuler, 2013).

Es vital reconocer que tener tiempo para hacer todas estas cosas tiene tanto impacto en el bienestar y la productividad de una persona como una buena dinámica de equipo o la sensación de progreso profesional. Es necesario que haya espacio en la agenda para recursos y decisiones estratégicas con el fin de acomodar estos intereses externos. Si el empleado consigue integrar de forma adecuada su ámbito laboral con su vida personal, el resultado será una persona mucho más comprometida con la empresa, más motivada y más feliz (Palací et al, 1995).

El *endomarketing* también trae una serie de bondades si se aplica un plan con estrategias coherentes y concretas alineadas a la visión estratégica y objetivos, así como adecuadas a los valores de la organización. Lo que puede conseguirse siempre y cuando el directivo brinde el apoyo que se requiere. A continuación, se podrán apreciar diferentes puntos de vista en cuanto a los beneficios que brinda un correcto plan de endomarketing en la empresa.

El principal beneficio del *endomarketing* es que logra la coordinación entre diferentes áreas, lo que permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias (Araque, 2017). Además, produce diferentes beneficios como la alineación de toda la compañía en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución. Minimiza el fracaso de los proyectos, ya que las personas de otras áreas pueden ayudar a identificar posibles problemas de implementación, ejecución o comunicación antes que sea demasiado tarde (compartir iniciativas con otras áreas permite disparar alertas tempranas). La falta de comunicación es el origen de muchas fricciones en las empresas, por lo que esta estrategia puede limar asperezas. Tener en cuenta a los demás e informarles con antelación lo que se pretende lograr, pone a todos en la misma página y suma esfuerzos (Araque, 2017).

Otro beneficio es que mejora la comprensión de las acciones de cada área por parte de otros departamentos y el impacto que esas acciones tienen en cada una. Mejora la comunicación entre el área de *marketing* y los demás departamentos, hace que las personas estén enteradas de las iniciativas y acciones que se llevan a cabo. Permite hacer una evaluación integral de los planes y estrategias propuestos por el área para establecer su viabilidad. Puede, o bien ayudar a capitalizar oportunidades de negocio que aporten resultados positivos para la compañía o, por el contrario, evitar implementar planes y estrategias que pueden resultar en grandes pérdidas.

Dávila (2013) propone una tesis de los beneficios del endomarketing, descrita en diferentes niveles:

- A nivel informativo, al enlazar a los empleados en la consecución de procesos operativos y administrativos.
- A nivel afectivo, al generar espacios de bienestar y desarrollo proyectados en el empoderamiento y liderazgo de los empleados, gestionados a través de las áreas diferentes que están en interacción con el cliente interno.
- A nivel estratégico, al lograr hacer de la comunicación una aliada que fortalece la cultura corporativa e involucrar el talento humano con la estrategia global de la organización, a partir de lemas como: “La sonrisa es el lenguaje universal” (Barranco, 2017).

A partir de los enunciados anteriores, se pueden inferir algunos beneficios de establecer un plan de *endomarketing*, tanto para la empresa como para los clientes internos:

Tabla 2

Beneficios para la empresa y cliente interno

Beneficios para la empresa	Beneficios para el cliente interno
Fortalece la cultura organizacional	Logra satisfacción laboral
Mantiene una orientación de los servicios entre el personal	Se percibe un mejor clima organizacional
Mejora las ventas y utilidades de la empresa	Siente compromiso con la empresa
Reduce costos	Encuentra sentido en lo que hace
Reduce rotación y ausentismo laboral	Se orienta al cliente externo
Reduce el nivel de conflictos	Evita el estrés
Genera mayor proactividad y lealtad por parte de los colaboradores	Tiene una mejor integración
Aumenta la productividad	Mantiene una buena comunicación
	Se identifica con la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir esta sección indicando que la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo (Dávila y Velasco, 2013).

2.5 Endomarketing y recursos humanos

Si las empresas no utilizan el *endomarketing* como una estrategia para ser más competitivas, pueden tener dificultades en diferentes aspectos relacionados con las diferentes áreas de la empresa. Esto debido a que es más complicado generar una identidad de marca con la que se puedan ver identificados los clientes internos. También se puede correr el riesgo de que los colaboradores de la organización reflejen una imagen de marca diferente a la que la empresa quiere reflejar, lo que da como resultado poco compromiso y poca motivación (Cardona, 2017).

La clave está en la gestión de recursos humanos estratégica y no operativa. Implica considerar otros aspectos como satisfacción laboral, compromiso organizacional, clima y cultura organizacional. Adicionalmente, agrega la evaluación de competencias como elemento porque al identificar áreas u oportunidades de mejora del empleado, también sirve para llevar una relación de valor con el cliente interno (Villaverde, 2017).

La gestión del talento humano ha planteado la necesidad de mirar al empleado como un ser humano y no como un elemento de producción. Reconocer a los empleados con sus necesidades, sueños, perspectivas futuras y capacidades enriquece el accionar de la empresa y, en muchos casos, permite fortalecer los procesos al atender las ideas que el personal propone. Por ello, Benítez (2005) asegura que el *marketing* interno tiene por objetivo que el empleado esté motivado hacia el logro específico de metas en el cargo que desempeña. Así mismo, que no vea sus funciones como un simple trabajo, sino como un aporte importante para el

crecimiento personal y de la empresa. La parte humana de las organizaciones es uno de los factores que impulsa la proyección empresarial, no solo en relación a gestión de ventas, sino en lo que se refiere a imagen organizacional y acercamiento al contexto. Por ello, el bienestar laboral y personal de los mismos redundará en la armonía interna y la deseada productividad.

Valorar los recursos humanos que posee una organización por medio de la motivación, incentivos y reconocimientos, permite vincular a sus empleados con la filosofía de la organización. Una empresa respetada por sus empleados es el camino del éxito a la correcta satisfacción del mercado y el rendimiento seguro. Hay cuatro elementos que permitirían al empleado o cliente interno tener un mayor aporte: el valor percibido, la satisfacción del empleado, los comportamientos leales y la aportación (Dávila y Velasco, 2013).

Piercy (1995) añade que el mercado interno es una proyección del mercado externo y por ello, sugiere la importancia de monitorear efectivamente para conocer las necesidades, medir la satisfacción y usar los datos en la toma de decisiones y la aplicación de acciones de mejora continua. El autor apunta que, así como en el mercado externo hay problemas para implementar una estrategia de venta, también dicho problema se da a nivel interno y que estos obstáculos son posibles de evadir mediante la aplicación del *endomarketing*. Previo al lanzamiento de una estrategia se debe evaluar la aceptación de la misma y la aceptación y capacidad de transmisión de los empleados hacia el cliente final.

El departamento de gestión humana puede usar el *endomarketing* para socializar una iniciativa de principios y valores entre los empleados o una campaña de integración de las familias a la vida laboral. Por ejemplo, el departamento de producción puede usar el *endomarketing* para comunicar la adquisición de una nueva máquina o la incorporación de una nueva tecnología que incrementa la eficiencia productiva. El departamento de servicio al cliente puede usar el *endomarketing* para comunicar los buenos resultados del área en la última encuesta

hecha a los clientes. El departamento de ventas puede usar el *endomarketing* para informar constantemente los cumplimientos de ventas de su programa trimestral de objetivos. La gerencia puede usar el endomarketing para promover su iniciativa de liderazgo, al invitar a todos los empleados a aportar ideas creativas para el desarrollo de la empresa.

2.6 Satisfacción Laboral

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. La satisfacción en el empleo es un conjunto de actitudes ante el trabajo. Se puede describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, lo que piensa de él y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. La satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la organización, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y la vida en general.

La satisfacción laboral puede definirse como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo (Fritzsche y Parrish, 2005), aunque existe escaso consenso en torno a si, la misma involucra exclusivamente procesos emocionales o cognitivos. En otras palabras, la satisfacción laboral surge de procesos emocionales como cognitivos, a través de los cuales el colaborador evalúa su experiencia en el trabajo.

Puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo. Depende no solo de los niveles salariales sino del significado que el trabajador le asigne a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, pero también lo contrario puede ser cierto: el trabajo puede ser fuente de insatisfacción.

La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. (Punina, 2015). Según Schultz (citado por Herrera y Sánchez, 2012) hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero influyen grandemente en la satisfacción laboral. Entre estos factores se encuentran: “la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc.” (Juárez, 2018, p. 66).

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral. Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor favorable o desfavorable acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo se sienten acerca de algo. Cuando alguien dice que le gusta su empleo, expresa su actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo (Juárez, 2018).

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores como la congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo (Álvarez, 2010). Depende de muchas variables de tipo personal. Algunos trabajadores buscan reconocimiento o implicación, mientras que otros buscan socialización y estímulo. Lo que se trata es de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

Las evidencias indican que los principales factores respecto a la satisfacción laboral son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo, comunicación y trato efectivo con los compañeros de trabajo. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo desempeñan, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción (Falcón, 2017).

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo (Falcón, 2017).

2.6.1 Modelos teóricos de satisfacción laboral

Para comprender mejor el concepto, se pueden presentar las principales líneas de pensamiento surgidas sobre el tema y la evolución de sus principales modelos teóricos. Smith, Kendall y Hulin (1969) sostienen que la satisfacción laboral es la actitud del empleado hacia su trabajo, se compone de los resultados de sus percepciones sobre el entorno laboral. En esto se incluye los estilos de liderazgo, condiciones laborales, políticas y procedimientos, trabajo en equipo y beneficios adicionales. Todo esto, si se maneja de forma correcta, provoca la satisfacción en los colaboradores.

Para Brooke (1988), la satisfacción laboral es una sensación, sentimiento o actitud sobre el trabajo y es determinada al evaluar sus características. Sostiene

que un trabajador con alta satisfacción laboral, tiene sentimientos positivos sobre su organización y, por el contrario, aquel que esté insatisfecho, muestra sentimientos negativos. Según Flórez (1992), la satisfacción laboral es resultado de cómo se siente el trabajador en la organización, se consideran las condiciones de trabajo, salario, estilos de liderazgo, oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos. Además, la considerada una actitud relacionada a las creencias desarrolladas por el empleado.

Newstrom (2003) define la satisfacción laboral como el conjunto de emociones y sentimientos, positivos o negativos, del trabajador hacia su trabajo. Asevera que, al ser una actitud, está compuesta por componentes afectivos, cognitivos y conductuales. Asimismo, Fuentes (2012) relaciona la satisfacción laboral con tres actitudes en los empleados que son: la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y el estado de ánimo en el trabajo.

Por su parte, Rodríguez (2009) sostiene que la satisfacción laboral es la medida cómo la organización satisface las necesidades del empleado y cómo éste lo califica de acuerdo a sus aspiraciones personales, sociales, higiénicos o económicos. Asimismo, vincula la temática con la motivación, conducta o acción que conlleva la búsqueda de soluciones.

En cuanto a las causas de la satisfacción laboral, Alfaro (2012) las atribuye a aspectos intrínsecos como logros, por ejemplo, y extrínsecos como oportunidad de crecimiento y salario, entre otros de esta índole. Además, incluye componentes socioculturales, de infraestructura y eventos laborales. Otros autores los asocian a diferentes factores como las consecuencias al compromiso organizacional (Brooke et al.), retención del personal (Jones, 2008), rotación de personal (Davy et al., 1991), salario (Judge et al., 2010) y desempeño del empleado (Meyer et al., 1989). Aunque existen muchas causas de satisfacción laboral que pertenecen a la esfera de las empresas, se debe tomar en cuenta los problemas personales o internos que puedan afectar a las personas.

Herzberg (2012), examinó la satisfacción laboral bajo la teoría de dos factores: (a) de higiene o extrínsecos al trabajo, como condiciones laborales, liderazgo, políticas y procedimientos, relaciones interpersonales, estatus y estabilidad, que al estar ausentes son fuente de insatisfacción en el trabajo y (b) motivadores o intrínsecos del trabajo, como logros, reconocimientos, responsabilidades, la labor en sí y oportunidad de crecimiento que al estar presentes producen satisfacción laboral.

Locke (1968) sostuvo que la satisfacción laboral es un estado emocional placentero, mientras que, la insatisfacción laboral es un estado emocional no placentero. La teoría de la discrepancia apuesta por valorizar el trabajo en medida que este permita la consecución de los valores laborales o, en contraparte, que frustrate o bloquee la obtención de los mismos. En ese sentido, la evaluación toma en consideración la percepción del trabajador y el orden de prioridad que éste le asigne a los valores, los cuales varían en cada persona. Esta teoría resulta en un juicio dual: “el grado de discrepancia valor-percepción y el grado de importancia relativo del valor para el individuo” (Alfaro et al., 2012, p. 365).

La satisfacción laboral también puede ser resultado de una comparación. Es posible que la satisfacción laboral se obtiene por el “grado de discrepancia entre lo que el trabajador piensa que debería recibir y lo que realmente recibe” (Lawler, citado por Caballero, 2002, p.7). Esta teoría es denominada satisfacción por facetas. Lo que debería recibir el empleado se estima por percepciones asociadas a sus aportes individuales, a su resultado en comparación con sus pares y las características de su labor, mientras que lo que realmente recibe resulta de la comparación del resultado de sus pares y el obtenido por el empleado. En consecuencia, existen tres escenarios: (a) hay satisfacción al ser igual lo que debería recibir que lo que recibe, (b) hay insatisfacción al ser mayor lo que debería recibir de lo que realmente recibe, y (c) hay sentimiento de culpa al ser menor lo que debería recibir de lo que recibe (Alfaro et al., 2012).

Quarstein et al. (1992) expusieron la teoría de eventos situacionales para determinar la satisfacción laboral a través de características situacionales. Los aspectos laborales evaluados antes de iniciar el trabajo como salario, oportunidades de crecimiento, condicionales del trabajo, políticas de la empresa, liderazgo y eventos situacionales son variables que toman lugar durante la experiencia laboral. Pueden ser positivos o negativos.

Hackman y Oldham (1975) explican la satisfacción laboral desde su asociación con las características del puesto. Esta teoría plantea como instrumento el cuestionario de diagnóstico del trabajo comprendido en cinco dimensiones que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo: (a) variedad de habilidades, (b) identidad de la tarea, (c) significado de la tarea, (d) autonomía y (e) retroalimentación. Además, se incluye la influencia de factores intrínsecos al trabajo. A continuación, se presenta la estructura de calificación de potencial de la motivación.

Figura 9

Calificación de Potencial de Motivación (MPS)

$$\begin{array}{l}
 \text{PUNTUACIÓN DEL} \\
 \text{POTENCIAL DE LA} \\
 \text{MOTIVACIÓN} \\
 \text{(MPS)}
 \end{array}
 =
 \frac{
 \begin{array}{l}
 \text{Variedad de} \\
 \text{habilidades} + \\
 \text{Identidad} \\
 \text{de la tarea} + \\
 \text{Significado} \\
 \text{de la tarea}
 \end{array}
 }{3}
 \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Fuente: Hackman y Oldham, 1975 (Citado en Treviño, 2012, p. 52).

Este modelo propone que, quienes estén más predispuestos al trabajo y busquen retos, estarán más satisfechos y motivados para desenvolverse adecuadamente en la organización (Ventura, 2012).

2.7 Cultura organizacional

Son numerosas las referencias a la cultura organizacional y no existe, hasta la fecha, una definición consensuada. En este trabajo se opta por recopilar las aportaciones más significativas a su conceptualización y estructura, con el objetivo de diseñar un marco de referencia que permita describir, de forma más precisa, la cultura en la empresa. En la actualidad se percibe a las organizaciones como pequeñas sociedades con características culturales y con capacidad para crear valores y significados, desde esta perspectiva, se puede decir que las organizaciones tienen una cultura.

Existen distintas definiciones del concepto. Los orígenes se pueden encontrar en la antropología. Sánchez et al. (2006) la define como un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad. La sociología utiliza el término cultura organizacional para explicar las diferencias entre resultados empresariales de forma cualitativa. En la década de los ochenta, comienza a relacionarse el término con el debate entre aspectos tangibles e intangibles y se considera que la cultura organizacional es el motor de la organización. Se empieza a definir como los valores compartidos por los miembros de la organización.

Desde un punto de vista empresarial, se puede definir como la experiencia adquirida por el grupo de trabajo para afrontar su entorno y resolver los problemas internos de la empresa. Se debe tomar en cuenta sus normas, valores y significados que se transmite a todos los colaboradores (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). Se puede entender también como un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos. Todos ellos constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino

que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman (Rodríguez, 2010).

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es una variable que se puede modificar para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos de la empresa. Se puede formular una estrategia interna para aumentar la identificación de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa. Una estrategia de socialización o culturización de los integrantes, podría ser un recurso o un medio para alcanzar objetivos y ser una ventaja competitiva que sustente el éxito. Para muchos la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía, porque al estar todos bajo los mismos parámetros, se alcanzan mejor los objetivos.

2.8 Comunicación Interna

El término comunicación organizacional sale a la luz desde mediados del siglo pasado, pero es en la década de los setenta que se comienza a confeccionar su base teórica como disciplina dentro de las ciencias empresariales y sociales. A partir de allí, surge un campo de estudio más extenso: la comunicación organizacional o institucional, términos que serán utilizados indistintamente en la presente investigación (Graverán, 2017).

La comunicación interna es la comunicación dirigida a los colaboradores. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones para motivar a su equipo de trabajo y retener a los mejores talentos en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (Muñiz, 2017). La comunicación interna pretende mejorar el flujo de información, comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, (como la dirección y sus trabajadores), para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en

equipo. De este modo se logran alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y calidad. Esta debe ser planificada, implementada y evaluada dentro de la administración de la empresa e ir encaminada en acciones que incluyan la promoción y divulgación de actividades que deberán contemplarse en planes y estrategias organizacionales (Laffitte, 2013).

La comunicación interna es responsabilidad directa del sector de recursos humanos y el sector de *marketing* puede proporcionar varias contribuciones para el desarrollo de las actividades. El sector de *marketing* posee diversas herramientas de comunicación y conoce los caminos para llegar a un buen resultado. Además, en muchas organizaciones, este sector puede tener el apoyo de una agencia de propaganda que ofrece creatividad para la creación de instrumentos de comunicación. Fuentes (2009) propone cuatro actividades específicas de comunicación interna:

- La difusión de objetivos y metas de la organización. Los empleados deben conocer los caminos de la organización, analizarlos y sugerir cambios cuando sea posible.
- Los resultados alcanzados y la situación de la organización representan la información referente al nivel de desarrollo de los sectores y de la organización como un todo. Además, puede estar asociada directamente a un programa de reconocimiento formal y tiene como ventaja el conocimiento de los empleados de la situación real de su organización que proporciona una cierta seguridad en el empleo.
- Los valores y la cultura de la organización pueden ser transmitidos de diversas formas y hacen parte del proceso de reconocimiento del empleado como cliente. Si el empleado realmente es considerado un cliente interno, esto debe estar reflejado en los valores y en la cultura de la organización.
- La comunicación de los cambios organizacionales proporciona más seguridad al empleado. Las dudas, que son consecuencia de fusiones,

incorporaciones, cambios de producción y cambios en el mercado, pueden ser minimizados con un buen proceso de comunicación, que evidencie la preocupación del nivel ejecutivo con su cliente interno.

Como corolario, se debe indicar que, si los gestores no saben comunicarse con sus empleados, las actividades desarrolladas tendrán poco o ningún efecto en sus procesos ni resultados.

Capítulo 3. Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

Es una investigación cualitativa de tipo exploratorio. Su principal interés es comprender la percepción y el sentir de los involucrados respecto al tema central. Cabe destacar que la investigadora es parte de la organización y por ello, puede desarrollar procesos de contacto, selección de sujetos y aplicación de pruebas en el lugar propuesto de la investigación. Esto implica procesos de observación y participación en el lugar en donde se desarrolla la investigación

3.2 Sujetos

El diseño de la muestra es por conveniencia y no representativa de la población total de la empresa. Los sujetos de la investigación son los informantes clave que pueden dar su punto de vista debido a que, de una u otra forma, sus actividades o funciones tienen relación con los procesos organizacionales y pueden brindar aportes significativos al investigador, desde su posición interpretativa.

Es importante tener un primer contacto con ellos para explicar el tema de investigación y las razones por las que son de importancia para el desarrollo de la misma. Esto les permite entender el contexto y la situación por la cual se eligió el tema y generar respuestas significativas. Se debe buscar informantes clave que sean accesibles para reuniones o estén en la disponibilidad de atender las dudas e inquietudes que se puedan presentar, sea en modalidad presencial o remota. Se procederá a contactar a través de números telefónicos o correos electrónicos para tener una comunicación constante.

Para una caracterización más efectiva, se realizó un análisis de involucrados que es un cuadro que describe de forma general el aporte, expectativa, limitaciones y temores de cada sujeto o actor (Ver anexo 1).

3.3 Instrumentos

3.3.1 Observación

La observación es un instrumento necesario para todo profesional en psicología. En este caso, se llevará a cabo un proceso de observación sistemática sobre aspectos relativos al objeto de estudio. Entre estos se incluyen, las actitudes que tienen los involucrados en el momento de realizar sus tareas y los hechos que influyen cuando la situación no está acorde a sus expectativas. Se puede hacer a través de la observación directa debido a que la investigadora es parte activa de la organización (Díaz, 2011). Se llevará un registro sistemático de las observaciones realizadas. (Ver anexo 2)

3.3.2 Encuesta de opinión

Como parte del proceso de investigación, ya se realizó una priorización estimativa que es un acercamiento previo a través de una pequeña encuesta, compuesta por diez preguntas. Esta encuesta se administró a un representante de distinto grupo de involucrados, para identificar las causas percibidas sobre la satisfacción laboral. Posteriormente, se hizo una lluvia de ideas y cada participante asignó un puntaje sobre una escala de 100 puntos, sobre las que consideraron aspectos principales sobre el tema. Este ejercicio se utilizó como prueba piloto y se realizará con el resto de los sujetos para llegar a identificar, según su percepción, las principales causas de insatisfacción laboral (Ver anexo 3).

3.3.3 Entrevista a profundidad

A cada sujeto que participó en la fase previa, se le administrará una entrevista a profundidad en la que se indagará sobre diversos temas relativos al objeto de estudio. Además, se buscará la participación de otros sujetos que puedan dar su

opinión y compartir su experiencia. Con este método se profundizará sobre los diversos aspectos relacionados con el objeto de estudio.

3.4 Procedimiento de investigación

Para la parte teórica del proyecto, se realizó una investigación bibliográfica que consultó libros, revistas, tesis y blogs que tuviera relación con el tema del proyecto. Se revisó cada una de las fuentes, se extrajo la información que sería útil en una matriz y se plasmó la idea central en el marco teórico.

Para reforzar la información recabada, se aplicó una pequeña encuesta que sirvió como prueba piloto para obtener temas, preguntas y sugerencias sobre el objeto de estudio. A partir de esta información, se procederá a realizar la guía de entrevista a profundidad a utilizar y se presentará a la junta directiva para su aprobación.

Antes de la aplicación, se enviará un correo informativo a los diversos departamentos de la empresa, para que los colaboradores sepan que se va a realizar esta investigación y conozcan las fechas u horarios en que se deberán presentar en recursos humanos. Al realizar la aplicación de las entrevistas, se administrará el consentimiento informado para cumplir con los estándares éticos necesarios y se dará una breve explicación sobre el tema y los objetivos que se desean alcanzar.

Luego de la aplicación de las entrevistas a profundidad, se realizará también un taller para la discusión de aspectos claves que hayan surgido en las entrevistas.

3.5 Diseño y metodología del análisis de la información recabada

La técnica de análisis de la información para las entrevistas a profundidad y los resultados del taller es el análisis de contenido, lo que permite ordenar y procesar

la información de acuerdo a los objetivos de la investigación. Las respuestas a las entrevistas y el taller, serán el “corpus” textual sobre el que se realizará el análisis de contenido que, como se conoce en este tipo de análisis, se basa en “establecer las unidades básicas de relevancia...que el investigador se propone extraer del corpus” (Navarro y Díaz, 1999, p. 184).

Los textos serán divididos en las categorías pertinentes para cubrir los objetivos de la investigación, se extraerá la información requerida de cada una de ellas y se hará un análisis general de cada grupo para entender cómo fueron construidos, en qué se basaron y cuáles fueron los resultados más importantes.

En base a los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos y su respectivo análisis, se realizará una guía con propuestas de mejora basadas en el *endomarketing*. El propósito es que, de acuerdo a la perspectiva utilizada, se puedan realizar recomendaciones para que los colaboradores estén satisfechos con su puesto y lugar de trabajo.

3.6 Cronograma

Mes / Semana Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de datos Aplicación de técnicas e instrumentos																
Procedimientos de trabajo																
Análisis e interpretación de datos obtenidos																
Elaboración y presentación informe final																

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.7 Presupuesto

Requerimientos	Costos
Humano	
Asesor	Q300.00
Revisor	Q500.00
Institucional	
Transporte y gasolina	Q800
Internet y comunicación	Q800
Alimentación	Q500
Material	
Material de librería	Q 1,000
Fotocopias e impresiones	Q1,000
Equipo de cómputo y oficina	Q500
<u>Sub total</u>	Q5,400
Imprevistos 10%	Q540
<u>Total</u>	<u>Q5,940</u>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Referencias

- Aca, N. (2017). La Importancia del Endomarketing para la fidelización de tus colaboradores. <https://www.merca20.com/la-importancia-del-endomarketing-para-lafidelizacion-de-tus-colaboradores/>
- Ahmed, P. y Rafiq, M. (2002). Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management. Woburn, Estados Unidos: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P. y Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing.
- Ahmed, P., Rafiq, M y Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. European Journal of Marketing.
- Álvarez, D. (2010), *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior*. Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Araque, D., Sánchez, J. y Uribe, F. (2017). Relación entre Marketing Interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. Volumen 33. Colombia: Universidad ICESI. https://ac.els-cdn.com/S0123592317300049/1-s2.0-S0123592317300049-main.pdf?_tid=3ebda690-b3da-11e7-a873-00000aab0f6c&acdnat=1508313739_6341321bcc3b9b13dfd3035553dafd50
- Barranco, J. (2007). Marketing Interno: concepto. En Tendencias 21. [Mensaje en un blog]. https://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-interno-concepto_a3.html
- Barquero, D. (2007). Marketing de Clientes. Mexico: Mcgraw-HillCompanies.
- Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercado interno. Visión Gerencial.
- Bernal, D. (2014) Importancia del cliente interno y externos en la organizaciones. Bogotá, D.C.
- Berry, L. (1981). The employee as Customer. Journal of Retailing Banking.

- Best, R., & Cámara Ibáñez, D. (2007). *Marketing estratégico* (4th ed.). España: Pearson Prentice Hall.
- Bohnenberger M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* Tesis doctoral Universitat De Les Illes Balears Departament d'Economia de l'Empresa Programa de Doctorat d'Economia de l'Emoresa
- Caballero K. (2002). *El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. España
- Caraballo, R. (15 De Marzo De 2018). *Marketing Digital*. Obtenido De <https://www.cubica.co/marketing-digital/Descubre-El-Poder-Del-Endomarketing-En-Tu-Empresa/>
- Cardona, D. y Romero Z. (2017). *Marketing interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: una perspectiva del cliente interno*. Cartagena. DOI 10.22519/22157360.1031
- Cruz, K. G. (2017). *Por Qué Implementar El Endomarketing*. San Luis Potosi.
- Cruz, T. (2020) *La importancia del endomarketing en una organizacion para generar una ventaja competitiva*. Perú.
- Cújar Vertel, A. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E. y López Pererira, J. M. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. ISSN: 0123-5923.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Dávila, A. y Velasco, A. (2013). *La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing*. Colombia.
- Días, J. (2004) *Costos Decisiones Empresariales*. Ecuador.
- Díaz S. (2010). *Costos industriales sin contabilidad*. Pearson Educación. México
- Díaz, L. (1998) *Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, historia y método*. España
- Díaz, L. (2011). *La observación*. México.
- Dolan, S.L.; Valle, R.; Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2013). *Integración laboral: estrategias organizacionales y enfoque de contenidos*. España.

- Duarte, A. (2013). "liderazgo vs síndrome de cronos". Revista Científica Odontológica, 9(1), 45-49. ISSN: 1659-1992. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=324231888007>
- Escudero, J. L. (2010). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.
- Falcón, C. (2017). Relación entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en trabajadores de estaciones de servicio. Perú.
- Franco, R. (2002) Customer Satisfaction ¿Por qué Satisfacción del Cliente? Buenos Aires. Paidós.
- Fritzsche, B. A. y Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. New Jersey: Wiley
- Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno. Bolivia.
- Gil, L. C. (2017). Endomarketing: Una Herramienta De Integración Del Cliente Interno. Hojas Y Hablas, 27.
- Goldhaber, G. (2004). "Comunicación organizacional". Editorial Diana Técnico, México.
- Gómez, D. (1 De Julio De 2014). Bienpensado. Obtenido De <https://Bienpensado.Com/Que-Es-Endomarketing-Y-Sus-Beneficios/>
- González, D.A. (2012). Motivación laboral. México
- Graverán, D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
- Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service. Massachussets, Estados Unidos: Lexington Books.
- Grönross, C (1990). Relationship approach to marketing in service contextes: the marketing and organizational behavior interface. Journal of Business Research.
- Grönroos, C. (1993). Toward a third phase in service quality research: Challenges and future directions. En T. A. Swartz, D. E. Bowen y S. W. Brown (Eds.), Advances in Services Marketing and Management, Greenwich: JAI Press.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios. España.

- Harris, J. (2003) *Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio*. Buenos Aires: Sur.
- Herrera J. y Sánchez I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. *Ra Ximhai* Vol. 8, Núm. 2
- Heskett, James L, Earl, W. Sasser, Jr., Schlesinger, Leonard A.(1997). *The Service Profit Chain*. Nueva York
- Hoffman, D. Y Bateson, J. (2002). *Fundamentos del marketing de servicios; conceptos estrategias y casos* 2ed. CENGAGE Learning.
- Huete, L. M. (2003). *Servicios y Beneficios*. Barcelona: Deusto.
- Ionos (2019). Motivación de los empleados: mejora el clima de trabajo y aumenta los ingresos. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/motivacion-de-los-empleados/>
- Jiménez, P. (2009) *Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing*. Bolivia
- Juárez, G. (2018) *El clima organizacional y su incidencia en la renuncia por insatisfacción laboral*.
- Julissa, T. (2016). *Acciones De Endomarketing Más Valoradas*. UPC, 80.
- Kotler, P; Bowen, J; Makens, J; García de Madariaga; y Flores, J. (2011) *Marketing turístico*. Madrid: Pearson.
- Kotler Y Armstrong. (2011). *Fundamentos de Marketing*, 8ta. Edición, Prentice Hall.
- Laffitte, S. (2013). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*.
- Lamb, CH., Hair, J., & Carl, MC (2008). *Marketing*. (8th ed.). México: Cengage.
- Limas, M. (2012). *Estrategias de Marketing*. Perú.
- Lings, I. (1999). *Managing service quality with internal marketing schematics*. Long Range Planning.
- Marín, D. A. (2015). *Beneficios De Un Plan De Endomarketing Como Estrategia Organizacional*. Medellín: ESUMER.
- Martínez, R. (2010). *Marketing relacional en Internet*. España.
- Martínez, T. (2013). *Comparación de modelos causales sobre satisfacción del usuario*. Paper Universidad de Valencia.

- Martínez, V; Sánchez, M.I. Y Rodríguez, L. (2005): "El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno". Fisecestrategias, Año I vol 2.
- Mccarthy, J y Perrault, W. (2008) Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. Tomo, McGraw Hill.
- Montoya, D. M. (2017). Endomarketing Para Empresas. Medellín.
- Muñiz, R. (2017). Marketing en el Siglo XXI.
- Navarro, P. y Díaz, C. (1999). "Análisis de contenido". En: Delgado, J. & Gutiérrez, J. (eds). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 177-224). Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Olmos, P. (2011). La inserción laboral mediante estrategias de empleabilidad. Barcelona.
- Palací, F.J.; Osca, A. y Ripio, P. (1995). Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. Valencia.
- Peña, E. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid.
- Peña, H.C. y Villón, S.G. (2017). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Ecuador
- Pérez Y. Y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial, *Acimed*, 13(6). Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci04605.htm
- Piercy, N. F., (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003878>.
- Redacc, (6 De Junio De 2016). Genwords. Obtenido De <https://www.genwords.com/blog/que-es-el-endomarketing>
- Reyes, S. Mayo, J. y Loredo, N. (2009). La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: una mirada desde el entorno empresarial cubano. *Observatorio de la economía Latinoamericana*. Cuba.
- Ribiero, A. (2007) El Endomarketing. México.

- Rivas, G. (2017). Propuesta de Endomarketing como Estrategia para Fortalecer el Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de: <https://goo.gl/Emnmvc>
- Rodríguez, R. (2010). La cultura organizacional. Argentina.
- Rosales, E. (2015). Endomarketing para mejorar el servicio al cliente en los colegios privados del municipio de Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez. Guatemala.
- Ruiz, I. (2016) Diseño de un modelo de marketing interno aplicado a una pequeña empresa. México
- Sánchez, S., Trillo, M., Mora, C. y Ayuso, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición intelectual. (vol. 22) España.
- Serna, E. (2003) Libro de Planificación de Estrategias en el Endomarketing
- Sevilla, M. (2013). Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Confia S.A. para lograr competitividad en el mercado local. Ecuador.
- Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1988). A services marketing model: Integrating internal and external marketing functions. Journal of Services Marketing.
- Tiempo, C., 2021. ¿Qué es lo que aburre a los empleados y los lleva a renunciar? [online] Portafolio.co. Disponible en: <<https://www.portafolio.co/economia/empleo/renuncia-gente-495127>>
- Torres, M. (2002): “Los clientes: diferenciación y fidelización”. Guía de Fidelización. Fideliting Solutions, <http://www.efideliting.com/articulos/art13-1-losclientes.htm>
- Treviño, L. (2012) Aplicación de la teoría de Hackman & Oldham: las características laborales del puesto de trabajo en mandos medios de una institución pública. Monterrey
- Villaverde, C. A. (2017). Relación Entre El Marketing Interno, La Satisfacción Laboral Y El Compromiso Organizacional. Lima Perú: USIL.
- Wilensky, A. (2000). Marketing estratégico (5ed.) Grupo editorial Norma

ANEXOS

Anexo 1

Análisis de involucrados

Actores	Interés/expectativa	¿Cómo contribuiría?	Limitaciones	Temores
Empleadores	Están convencidos que se puede mejorar la imagen de la empresa y que pueden conseguir que sus colaboradores sean más leales.	Brindar información no confidencial de la empresa que ayude a la investigación y pueden pedir la colaboración del resto de actores para que den sus aportes.	Falta de recursos para implementar el tema ya que necesitan enfocarse en otras cosas que ya estaban pre-visualizadas. Falta de tiempo para responder preguntas debido a que ya tienen una agenda llena.	Ninguno
Supervisores	Se podría contribuir en la producción debido a que si	Compartir sus experiencias al trabajar	Sus respuestas deben ser aprobadas	Que digan información que no esté aprobada por

los digitalizadores están contentos con la empresa, son más productivos.	con los digitalizadore s y cómo ha lidiado con los clientes.	por sus superiores, aunque puedan tener algunas ideas o tengan comentarios que no sean del agrado de ellos, no se podrán tomar en cuenta.	sus superiores y tomen represalias contra ellos.
--	--	--	--

Digitalizadore s	Se podrían identificar mejor con la empresa y eso ayudaría a que reflejaran mayor compromiso en sus labores.	Dar a conocer sus pensamiento s y sentimientos antes las situaciones diarias en su área de trabajo.	No cuentan con el tiempo ni el espacio suficiente para otras actividades, más que las ya establecidas, para poder aportar tendría que ser después de su horario de trabajo.	Decir cosas que puedan afectar negativamen te en su trabajo.
Técnicos	Podrían estar más motivados y	Dispuestos a responder a	No tienen mayor	Ninguno

así realizar un trabajo de calidad para que también los clientes lo puedan notar. las interrogantes que puedan surgir de su área. comunicació n con las demás personas por lo que tal vez no tengan mucha información valiosa.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2

Guía de observación

Desarrollo de la experiencia	Contexto	Aprendizaje

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 3

Priorización estimativa

	Falta de motivación		No hay interés por los colaboradores		No existe un plan de carrera		No son agradecidos		Les importa más los números que las		Falta de una buena comunicación		Impuntualidad		No hay compromiso		Desconfianza entre colaboradores		No hay instrucciones claras		Falta de capacitaciones		Buscan otro lugar para trabajar		Falta de incentivos		Poca remuneración		
1	20			30				20	30																				
2		30	10		20	20										20													
3	10		10	10	10					10										20	10	20							
4				30		20	30																				20		
5		20			20	20									20												20		
6	30	20																		20		10	20						
Tot	60	70	20	70	50	60	50	40	0	40	20	20	20	20	80														
al																													

Fuente: Elaboración propia, 2019.