



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios

TEMA: “El Endomarketing y la satisfacción del cliente interno en la empresa Importadora Alvarado Vásquez Cia Ltda., de la ciudad de Ambato.”

AUTORA: Mayra Alejandra Santamaría Álvarez

TUTOR: Ing. Mg. Luis Edwin Chimborazo Azogue.

AMBATO-ECUADOR

Octubre - 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Luis Edwin Chimborazo Azogue

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“El Endomarketing y la satisfacción del cliente interno en la empresa Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.”** Presentado por la señorita **Mayra Alejandra Santamaría Álvarez**, para optar por el título de Ingeniera en Marketing Y Gestión de Negocios, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 20 de junio 2017



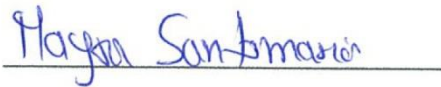
Ing. Luis Edwin Chimborazo Azogue

C.I 1802996221

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Mayra Alejandra Santamaría Álvarez**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink that reads "Mayra Santamaría" is written over a horizontal line.

Mayra Alejandra Santamaría Álvarez

C.I. 180516897-6

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez

C.I 120577546-1



Ing. Christian Andrés Barragán Ramírez. MBA

CI. 180378364-4

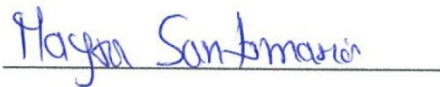
Ambato, 28 de Julio 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Atentamente,



Mayra Alejandra Santamaría Álvarez

C.I. 180516897-6

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecerle a Dios por su infinita misericordia para conmigo y mi familia al permitirme cumplir uno de los objetivos más importantes de mi vida.

A mi familia, por su apoyo incondicional en todos los momentos de este largo camino, especialmente a mis padres, por concebir la idea de salir de casa hacia otros rumbos para cumplir el sueño de ser profesional.

A los Ángeles terrenales de este hermoso país, por haber estado en momentos difíciles de mi vida brindándome su apoyo absoluto cuando más lo necesité, animándome a seguir adelante, especialmente a la familia Garcés Ortiz.

A mí misma, por creer en mis capacidades de adaptación y superación para llegar hasta este momento y regalar a los míos, a mí, a toda la gente que me brinda su cariño día con día, el compartir la dicha de una nueva meta cumplida en mi vida.

A mi compañero de vida y a su familia, por su preocupación y apoyo en la culminación de esta nueva etapa.

A mi gata Dulce, por su hermosa compañía en todas las noches en vela.

Y finalmente, a mi Alma Mater, la Universidad Técnica de Ambato y a sus profesionales que me ayudaron en todo este proceso académico.

Mayra Alejandra Santamaría Álvarez

DEDICATORIA

Este trabajo, resultado de mi esfuerzo, dedicación y disciplina va dedicado primeramente a Dios por ser mi guía y me refugio en todos los momentos de mi vida.

A mi madre Amparo Álvarez Romero y a mi padre Bernardo Antonio Pérez Higueta, por ser mi mayor motivación, orgullo y ejemplo a seguir, también a mis hermanos Jhohana y Hernán David y a mi bella abuela Auxiliadora, por su sacrificio y amor, que así estemos en la distancia lo siento todos los días en mi vida.

Lo dedico también en mis ángeles terrenales; Blanca Amada Ortiz, Leoncio Gonzalo Garcés, a mi amiga del alma Jérica Chango Aranda, a mi tía hermosa Sandra Ximena Santamaría y a todas las personas que me han acompañado y han creído en mí, además de mi familia acá en este bello país.

A mi compañero de vida Luis Eduardo Punina Azogue y a su familia por acogerme en sus corazones y en sus vidas.

Mayra Alejandra Santamaría Álvarez.

INDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD | iii |
| APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO..... | iv |
| DERECHOS DE AUTOR..... | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| DEDICATORIA | vii |
| INDICE GENERAL..... | viii |
| INDICE DE TABLAS | x |
| INDICE DE GRÁFICOS | xii |
| INDICE DE ANEXOS..... | xiii |
| RESUMEN EJECUTIVO | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I..... | 2 |
| 1. DEFINICION DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1 ARBOL DE PROBLEMAS..... | 9 |
| 1.2 Análisis del árbol de problemas | 11 |
| 1.3 DELIMITACIÓN | 12 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN | 12 |
| CAPITULO II | 14 |
| 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | 14 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL..... | 14 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 14 |
| CAPITULO III..... | 15 |
| 3 ESTADO DEL ARTE | 15 |
| CAPITULO IV..... | 50 |
| 4 METODOLOGIA..... | 50 |
| 4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | 50 |
| 4.2 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 50 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental..... | 50 |
| 4.2.2 Investigación de campo..... | 50 |
| 4.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN | 51 |
| 4.3.1 Investigación Descriptiva..... | 51 |
| 4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 51 |
| CAPITULO V | 53 |
| 5. RESULTADOS..... | 53 |
| 5.1 Validación de la encuesta..... | 53 |
| 5.2 Análisis de los resultados..... | 55 |
| 5.2.1 FRECUENCIA DE RESULTADOS | 69 |
| 5.3 PROPUESTA..... | 71 |
| 5.3.1 Datos informativos..... | 71 |
| 5.3.2 Antecedentes de la propuesta..... | 71 |
| 5.3.3 Justificación | 73 |
| 5.3.4 Objetivo general..... | 74 |
| 5.3.5 Objetivos específicos | 74 |
| 5.3.6 Tipos, niveles y modalidades de capacitación | 75 |
| 5.3.7 Ciclo de la capacitación | 77 |
| 5.3.8 Recursos..... | 77 |
| 5.3.9 Presupuesto | 77 |
| 5.3.10 Validación de la planificación de los temas de capacitación por expertos | 78 |
| 5.3.11 Cronograma..... | 80 |
| 5.3.12 Guía para la ejecución del programa de capacitación..... | 93 |
| 5.3.13 Evaluación a las actividades de capacitación..... | 94 |
| 5.3.14 Evaluación del aprendizaje a los colaboradores..... | 96 |
| CAPITULO VI..... | 99 |
| 6. CONCLUSIONES | 99 |
| CAPITULO VII | 101 |
| 7. RECOMENDACIONES..... | 101 |
| CAPITULO VIII..... | 103 |
| 8. BIBLIOGRAFIA | 103 |
| 9. ANEXOS | 109 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Listado de colaboradores | 52 |
| Tabla 2: Validación de la Encuesta..... | 53 |
| Tabla 3: Definición de funciones y responsabilidades | 55 |
| Tabla 4: Desarrollo de capacidades | 56 |
| Tabla 5: Capacitaciones periódicas..... | 57 |
| Tabla 6: Capacitaciones periódicas..... | 58 |
| Tabla 7: Posibilidad de Ascensos | 59 |
| Tabla 8: Comunicación Interna..... | 60 |
| Tabla 9: Opiniones tomadas en cuenta | 61 |
| Tabla 10: Preocupación por necesidades de los empleados..... | 62 |
| Tabla 11: Ambiente Laboral | 63 |
| Tabla 12: Satisfacción puesto de trabajo..... | 64 |
| Tabla 13: Motivación en el trabajo | 65 |
| Tabla 14: Identificación con la empresa | 66 |
| Tabla 15: Crecimiento profesional..... | 67 |
| Tabla 16: Remuneración | 68 |
| Tabla 17: Tabla de frecuencia de resultados..... | 69 |
| Tabla 18: Presupuesto para el plan de capacitación anual..... | 78 |
| Tabla 19: Validación de temas para la capacitación..... | 79 |
| Tabla 20: Cronograma General del Plan de Capacitación Anual para la empresa importadora Alvarado Cía. Ltda. | 81 |
| Tabla 21: Calendario para la realización del plan de capacitación anual para la empresa importadora Alvarado Cía. Ltda. | 82 |
| Tabla 22: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de ventas..... | 83 |
| Tabla 23: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de RR.HH..... | 84 |
| Tabla 24: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento financiero..... | 85 |
| Tabla 25: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de crédito y cobranzas..... | 86 |

| | |
|---|----|
| Tabla 26: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de bodega | 87 |
| Tabla 27: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de logística | 88 |
| Tabla 28: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de sistemas | 89 |
| Tabla 29: Cronograma del plan de capacitación anual para el área directiva..... | 90 |
| Tabla 30: Cronograma del plan de capacitación anual para los clientes internos..... | 91 |
| Tabla 31: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento seguridad física..... | 92 |
| Tabla 32: Lista de Verificación para la Plan de Capacitación Anual | 93 |
| Tabla 33: Evaluación a la capacitación recibida | 95 |
| Tabla 34: Tabulación de pruebas pre y post test de conocimientos..... | 96 |
| Tabla 35: Matriz Estratégica | 98 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico # 1 Árbol de problemas..... | 9 |
| Gráfico 2: Definición de funciones y responsabilidades..... | 55 |
| Gráfico 3: Desarrollo de capacidades..... | 56 |
| Gráfico 4: Capacitaciones periódicas..... | 57 |
| Gráfico 5: Suministros y Equipos..... | 58 |
| Gráfico 6: Posibilidad de Ascensos..... | 59 |
| Gráfico 7: Comunicación Interna..... | 60 |
| Gráfico 8: Opiniones tomadas en cuenta..... | 61 |
| Gráfico 9: Preocupación por necesidades de los empleados..... | 62 |
| Gráfico 10: Ambiente Laboral..... | 63 |
| Gráfico 11: Satisfacción puesto de trabajo..... | 64 |
| Gráfico 12: Motivación en el trabajo..... | 65 |
| Gráfico 13: Identificación con la empresa..... | 66 |
| Gráfico 14: Crecimiento profesional..... | 67 |
| Gráfico 15: Remuneración..... | 68 |
| Gráfico 16: Ciclo de la capacitación..... | 77 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Encuesta | 109 |
| Anexo 2: Validación a la Encuesta..... | 113 |

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda., es un ente con más de 60 años en el mercado que ha logrado posicionarse en la Provincia de Tungurahua como una de las empresas más representativas del sector automotriz. Su objeto social se especifica en la importación de repuestos para vehículos, provenientes de distintas partes del mundo como Taiwán, Japón, China, EE. UU, Brasil, Colombia.

Debido a que la empresa aún no se concientiza de que el activo más importante son sus clientes internos o colaboradores, se presenta el siguiente trabajo de investigación donde se estudia el Endomarketing y la satisfacción del cliente interno de la empresa antes mencionada.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se podrá observar cómo en la satisfacción de los colaboradores, se involucran aspectos como el sistema de capacitaciones, el crecimiento profesional, recompensas e incentivos. Es por ello que se propondrán estrategias de Endomarketing, acompañadas especialmente por un Plan de Capacitación Anual para todos los colaboradores de la empresa Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda.

El plan propone que a través de su aplicación se puedan obtener mejoras significativas en la satisfacción de los clientes internos, asegurando un vínculo entre los empleados y la empresa, aumentando la credibilidad en la fuerza laboral y minimizando las barreras que permitan el crecimiento profesional de los colaboradores.

PALABRAS CLAVES:

ENDOMARKETING, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO, EMPRESA

ABSTRACT

The company Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda., Is an entity with more than 60 years in the market that has managed to position itself in the Province of Tungurahua as one of the most representative companies in the automotive sector. Its corporate purpose is to import spare parts for vehicles from different parts of the world, such as Taiwan, Japan, China, UU, Brazil, Colombia.

Because the company is not yet aware that the most important asset is its internal customers or collaborators, the following research paper is presented where the Endomarketing is studied and the internal customer satisfaction of the aforementioned company is presented.

In the development of this research work it will be possible to observe how in the satisfaction of the collaborators, aspects such as the training system, the professional growth, rewards and incentives are involved. That is why Endomarketing strategies will be proposed, especially accompanied by an Annual Training Plan for all employees of the company Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda.

The plan proposes that through its application, significant improvements in the satisfaction of internal customers can be obtained, ensuring a link between employees and the company, increasing credibility in the workforce and minimizing the barriers that allow the professional growth of employees. employees.

KEYWORDS:

ENDOMARKETING, CUSTOMER SATISFACTION INTERO, COMPANY

INTRODUCCIÓN

Dentro de una organización para que el recurso humano se sienta a gusto con el desempeño de sus labores es importante que los mismos estén satisfechos y que el clima laboral sea el mejor posible.

El Endomarketing o mercadeo interno, considera estrategias dirigidas a los empleados; donde la iniciativa se centra en la necesidad que tienen las organizaciones de sincronizar a todos sus colaboradores con la empresa para que sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos de la misma, manteniendo su motivación, buscando así resultados positivos organizacionales.

De esta manera el propósito común de todas las empresas debería ser el preservar a sus clientes internos, siendo la mercadotecnia la función única que le permiten a estas alcanzar este objetivo. La implementación del Endomarketing logra una situación de trabajo ideal, donde todos los miembros de la empresa estén orientados hacia la misma dirección, teniendo presente la satisfacción de las necesidades de los clientes internos.

En el ambiente laboral, la comunicación interna representa beneficios para la empresa ya que ayuda a optimizar recursos y por lo tanto a bajar costos; también beneficia a los empleados ya que les permite no sólo realizar mejor su trabajo sino mantener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros.

La satisfacción es un término relacionado directamente con el estudio planteado ya que cuando se habla del Endomarketing como estrategia dentro de las organizaciones se busca un incremento en lo referente al entorno del empleado. La satisfacción de los clientes viene dada por la percepción de estos menos sus expectativas, en este sentido la satisfacción es una función de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas.

La presente propuesta lleva como meta mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Importadora Alvarado Vascones Cia Ltda, a través de estrategias de Endomarketing.

CAPITULO I

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Los trabajadores de una organización, desde el conserje, hasta el más alto ejecutivo deben ser vistos y tratados como clientes internos, pues son ellos, el motor de las actividades productivas, administrativas y de servicio que adelante la empresa. De la percepción que los empleados tengan de la compañía y de la forma cómo se sientan en la misma, se derivan, entre otros aspectos, la satisfacción laboral, la productividad y la motivación,

Estudios en el mundo entero, han demostrado que existe una relación directa entre la satisfacción de los empleados de una compañía y la forma como ellos venden la imagen de la misma, sus productos y servicios a los clientes externos (Urrego Guzman, 2013).

Pero, ¿cómo lograr que los empleados estén cien por ciento motivados y comprometidos con la empresa?

La respuesta es fácil, aplicando Endomarketing o marketing interno, el cual es un proceso de gestión cíclico y continuo que promueve la motivación de los trabajadores, el mejoramiento del clima organizacional y la obtención de un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa trabajador (Gonzalez, Sanchez, & Lopez, 2011). El Endomarketing busca que los empleados se sientan parte de la empresa, que tomen conciencia de la importancia de sus aportes al fortalecimiento de la misma y que lleven a cabo acciones que redunden en un mayor beneficio y mejores resultados para la organización y para ellos mismos.

En América Latina, la investigación del Endomarketing se ha desarrollado como herramienta para generar ventaja competitiva, más a nivel internacional que nacional siendo Brasil el país en que más ha explorado el Endomarketing (Urrego Guzman, 2013).

En Ecuador, el Endomarketing ha tomado particular interés en el ámbito académico siendo elegido como tema de tesis en carreras administrativas, sobre todo aquellas que involucran el análisis y medición de la gestión del recurso humano en las organizaciones (Falquez & Zambrano, 2013).

En Ambato, por lo que se puede visualizar, las empresas no implementa estrategias de Endomarketing para crear una ventaja competitiva con respecto a las otras empresa, los colaboradores son vistos más como trabajadores que como clientes internos, los empleadores no le dan la importancia que debería a su recurso más importante, el cual es el talento humanos, ya que por cuestión de cultura, por así decirlo, ven a los clientes internos como un gasto más que como un activo desconociendo que tienen necesidades que satisfacer.

Es por ello que este estudio se realizará a una empresa de la ciudad, donde según información suministrada por los directivos de la empresa Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda., no existen estudios similares al que se está realizando; por tal motivo, se vio la necesidad de ejecutar un estudio del Endomarketing y la satisfacción del cliente interno; para el desarrollo de la investigación se contará con la participación de los empleados y directivos de la empresa.

En la actualidad, la empresa se encuentra en proceso de acreditación de la Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad, la Norma OHSAS Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional y la Norma ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental; que después de más de un año de procesos aún no se logra acreditar en ninguna de ellas; a los empleados les cuesta regirse a los procesos que se establecen y también les cuesta mucho adaptarse al cambio.

Del poco sentido de pertenencia que se observa en la empresa se pueden desprender actitudes que generan una imagen negativa. En este caso, el Endomarketing actúa como una herramienta que mejora el sentido de pertenencia de todos los empleados hacia la compañía, aumenta la circulación de información al interior de la misma,

incrementa la colaboración y estimula el trabajo en equipo creando ambientes de trabajo adecuados.

Un buen clima organizacional es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida y, por lo tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles. En tal sentido, es importante que ésta mire la realidad de la organización con una visión más amplia, integradora, no sesgada por teorías de moda que siempre atienden las realidades culturales de las organizaciones y que obvian elementos que nunca dejarán de tener vigencia como la satisfacción, el clima y la motivación (B. Dimitrios, 2014).

Por ello, es importante que la dirección fije su mirada a las falencias que están existiendo en la empresa que, si los colaboradores no se atreven a expresar su descontento por miedo a represarías, no quiere decir que no existan o que no se deben proponer mecanismo que ayuden al cliente interno a sentirse totalmente pleno y feliz de trabajar en la empresa.

Generalmente, el desconocimiento que tienen los empleados de la empresa hacia adentro, de sus procesos, de sus políticas, de sus normas, de sus proyectos, de sus valores, esto sumado a problemas internos de comunicación, a la falta de motivación y de capacitación, pueden ser en gran parte causantes de las situaciones de indiferencia e ineficiencia por parte de los empleados en el desarrollo de sus labores (Urrego Guzman, 2013).

Las causas para que una compañía registre bajos niveles de calidad y competitividad pueden ser diversas, pero en lo que respecta a la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda., se puede hablar de incoherencia entre los ideales de la compañía y la realidad; la poca comunicación, el ambiente generalizado de desconfianza y la discordancia interna en los estilos de liderazgo desencadenan la falta de la identidad entre el colaborador y la empresa, dándose los siguientes escenarios:

- ❖ Los empleados no identifican su rol dentro de la empresa, más allá de realizar una función específica, no se sienten comprometidos con la organización y su meta final.

- ❖ Las actividades que realiza un empleado en la empresa se transforman en un manual de procesos correctos e incorrectos, no surge la iniciativa de realizar actividades complementarias que permitan hacer de sus cargos un medio para crecer y proyectarse dentro de la empresa.
- ❖ No se reconoce al cliente interno como el activo más importante que tiene la empresa.
- ❖ La falta de motivación de los empleados hace que sus labores se conviertan en acciones repetitivas que no están ligadas a ningún resultado.

Abordar el tema del Endomarketing es considerar la optimización de los colaboradores como una finalidad para alcanzar los objetivos de rentabilidad dado que, como señala Burchell & Robin, (2011) los colaboradores tienen la opción de elegir una motivación y una actitud mental hacia el trabajo que desempeñan:

People have a choice every day in how they mentally approach their work. Though most of us ultimately work for some blend of financial goals and personal fulfillment, we each choose how we think about our work. People can consider work a necessity or a blessing, a burden or an opportunity. While the choice is not as simplistic as that, putting it in stark terms does help you think more critically about how the decisions you make as a leader influence how your employees see their work. (Burchell & Robin, 2011, pág. 4)

Para Dávila y Duarte (2013, pág. 25)“El dinamismo de las personas en las organizaciones permite consolidar la comunicación, a nivel:

- ❖ Informativo, al encargarse de enlazar a los empleados en la consecución de procesos operativos y administrativos.
- ❖ Afectivo, generando 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.
- ❖ Estratégico, logrando hacer de la comunicación una aliada que fortalece la cultura corporativa al involucrar el talento humano”.

De esta forma, se integra el Endomarketing como un canal que permite tener más cerca a sus empleados, potencializando el público interno a generar resultados a nivel

global mediante la implementación de una estrategia desarrollada con base en 7 aspectos:

1. Conocer al cliente interno y gestionar la satisfacción de sus necesidades.
2. Optimizar los medios por medio de los cuales se comunica la empresa con sus empleados.
3. Alinear la estrategia de la organización teniendo en cuenta la misión y visión.
4. Manejar el branding interno, generando en el cliente interno compromiso, reconocimiento de marca y niveles de pertenencia hacia su labor.
5. Entrenar al equipo en habilidades comunicativas, en escuchar, relacionarse y trabajar en equipo. Hecho que favorece a que no exista resistencia al cambio.
6. Fortalecer el engagement, (compromiso) logrando una alianza emocional del empleado con su equipo al sentirse *“parte de”*.
7. Vincular la red y los canales de comunicación que, a través de las cuales, el mundo está en constante interacción.

El marketing interno o Endomarketing, al abarcar la administración de la relación entre la empresa y sus colaboradores, resalta el carácter de elementos estratégicos y nos permite generar herramientas para que el colaborador se sienta identificado con la empresa para la cual trabaja. A través del Endomarketing se busca venderles la empresa a los trabajadores de la manera más adecuada y, así, establecer una conexión entre el colaborador y la organización.

La idea de generar ideas hacia el interior de la organización pretende modificar los desperfectos y la desmotivación que se generan con los nuevos sistemas de trabajo. Cabe resaltar, que la satisfacción del cliente interno es directamente proporcional a la satisfacción del cliente externo porque un empleado desmotivado e insatisfecho, tanto en su trabajo como en su entorno laboral, reflejará esa misma insatisfacción al cliente externo y a su mismo entorno.

La satisfacción es un término relacionado directamente con el estudio del Endomarketing que busca un incremento en lo referente al entorno del empleado o cliente interno. (Gomez, Vallejo, & Camelo, 2015, pág. 43)

Los factores que influyen en la satisfacción de los clientes internos de la organización son los motivadores más fuertes y a los cuales se les hace

referencia con mayor relevancia a las buenas condiciones de trabajo, disciplina y buen trato, aprecio por el trabajo realizado, buenos sueldos y salarios, ascensos, estabilidad laboral, trabajo interesante, sentido de pertenencia. (Gonzalez & Hernandez, 2012, pág. 48)

Lo que implica, que la gerencia debe reconocer los logros, procesos y metas acordadas, ya que sin ningún tipo de reconocimiento los trabajadores desarrollarán poco involucramiento en las actividades de la empresa. En lo referente a la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda., el personal no recibe recompensa alguna más que el salario acreditado mensualmente, la empresa no se preocupa o se esmera por hacer planes de reconocimiento a los trabajadores, ya sea por su buena labor o por aportes importantes a la empresa; al contrario, si un empleado ofrece cambios en pro de la empresa para mejoras de procesos, no es bien visto o no son tomados en cuenta sus apreciaciones. Desafortunadamente, esto es algo que va desde la gerencia hasta los jefes departamentales; la empresa en general denota una resistencia al cambio bastante marcada y los avances en los que esté trabajando no se verán en el corto plazo, indicador que muestra que las cosas no fluyen como deberían.

Es necesario convertir al empleado en cómplice, siendo preciso liderar la organización creando un ambiente de aprendizaje, incentivando la creatividad y la innovación, logrando adhesiones positivas de colaboración, potenciando modelos participativos, emitiendo mensajes coherentes con los valores de la empresa, y proponiendo un estilo cooperativo en todos los componentes de la organización que esté centrado en el servicio y la fidelización satisfactoria de clientes. (Rosales Estrada, 2015, pág. 23)

En consecuencia, el Endomarketing o marketing interno se convierte en una herramienta de apoyo empresarial que busca incorporar a la comunicación interna de la organización elementos creativos, dinámicos y novedosos, logrando abolir esquemas predeterminados; esquemas que en muchas ocasiones no permiten a las empresas mirar hacia dentro de las mismas, como en el caso que ocupa este estudio.

Adoptar la filosofía de Endomarketing significa que la empresa reconozca al empleado como un cliente interno y un recurso estratégico y valioso para el desarrollo de acciones relacionadas con el cliente externo que impacten en el

buen desempeño de la empresa. También significa definir el papel del Endomarketing como un medio que afiance el compromiso mutuo entre la empresa y el trabajador (Regalado, 2011, pág. 66)

El compromiso de los clientes internos es de suma importancia para la empresa; a través de la implementación de sus estrategias puede cumplir adecuadamente con las expectativas de sus clientes internos, esa actitud es vital para la organización que desea obtener resultados positivos. Actualmente en un entorno en constante cambio, es necesario actualizar y adaptarse a las exigencias del mercado.

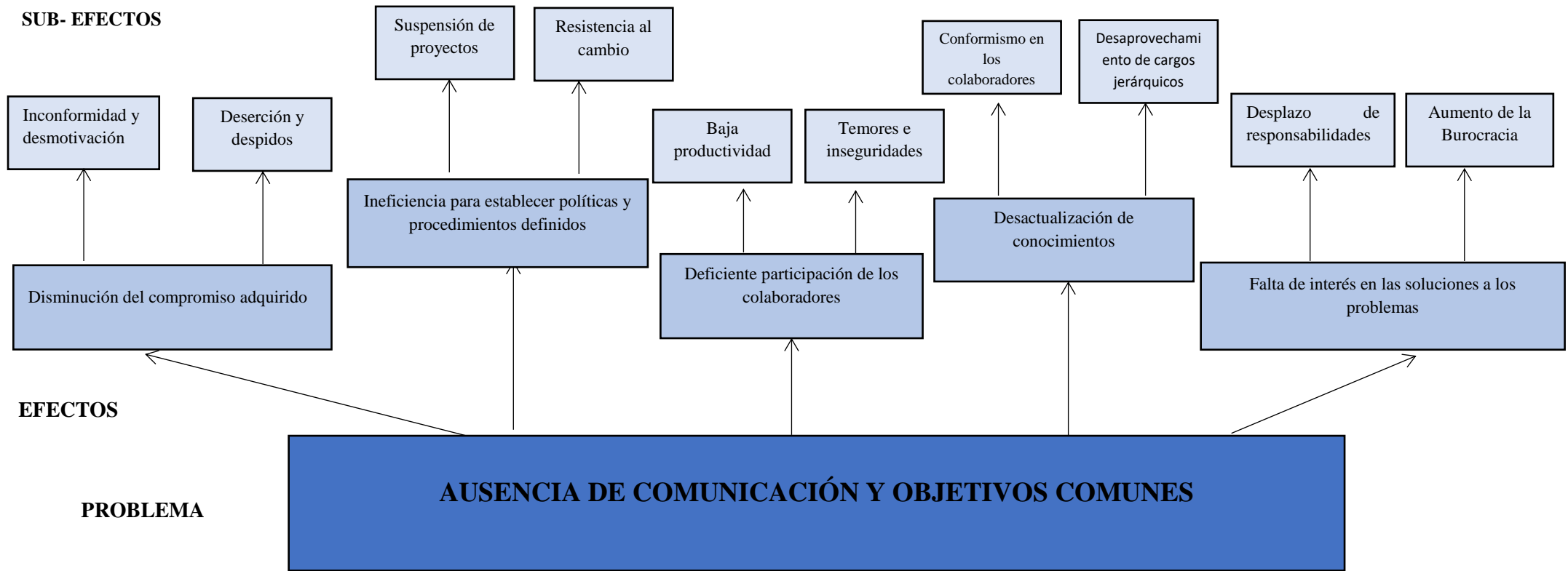
Hoy en día, donde las empresas deben doblar sus esfuerzos para permanecer en el mercado, es necesario implementar estrategias que les permitan tener un mejor resultado en sus actividades, las empresas tienen que estar en la búsqueda constante de mecanismos que las hagan más competitivas, a fin de lograr mejores resultados con los recursos técnicos, materiales y humanos. El Endomarketing es una de esas herramientas ya que:

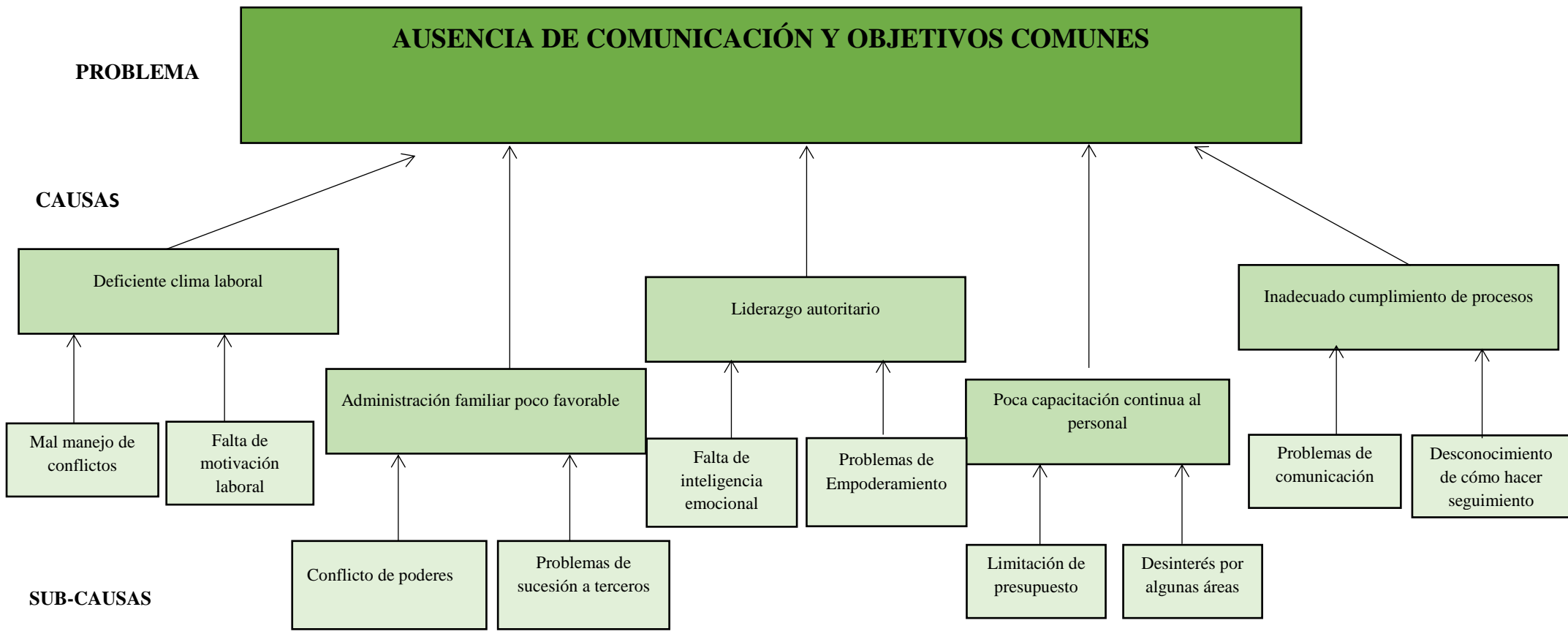
El Endomarketing es el conglomerado de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con el propósito de incentivar al personal. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa - proveedor interno. (Gonzalez & Victorio, 2013, pág. 17)

Por lo anteriormente expresado, surge el interés de crear una propuesta para la empresa que le permita potencializar a sus clientes internos logrando fidelidad, compromiso y sentido de pertenecía hacia la misma a través de la filosofía del Endomarketing. Para garantizar el éxito de la propuesta es necesario que haya compromiso por parte de los directivos, así como conocimiento y participación para la implantación y seguimiento del proceso de marketing interno; de lo cual se plantea la interrogante de investigación ¿cómo aporta el Endomarketing en incrementar la satisfacción del cliente interno?

1.1 ARBOL DE PROBLEMAS

Grafico # 1 Árbol de problemas





Fuente: Elaboración Propia

1.2 Análisis del árbol de problemas

Aunque la empresa ha mejorado algunas cosas, se puede notar que aún faltan aspectos importantes a pulir y que producen que el cliente interno no se sienta completamente satisfecho con su labor y su colaboración en la empresa.

Existen varias causas que generan un deficiente clima laboral que desmotiva al trabajador y que, en algunos casos, lo han llevado a desertar; así mismo, el inadecuado manejo de los conflictos ha generado despidos de empleados en donde con la intervención de la trabajadora social hubiera sido suficiente.

El hecho de ser una empresa familiar le hace más propensa a la existencia de conflictos entre los socios, como hacia los empleados que tienen a su cargo las jefaturas, ya que lo que le parece a un socio no le parecer al otro y el desacato con algunas de las partes da lugar en el colaborador llamados de atención injustos; por lo cual, lo más conveniente ha sido abandonar proyectos y tratar de buscar un equilibrio donde nadie salga mal, pero que, a la larga, es la empresa la mayor afectada.

La empresa debe trabajar más en atender las necesidades de los colaboradores en vez de implantar acciones correctivas al “mal comportamiento” del colaborador. El liderazgo autoritario le genera al colaborador temor de perder su trabajo, y esto no le permite exponer sus puntos de vista sin miedo a represarías. La empresa podría tomar en cuenta la experiencia y aportes que pueda brindar los colaboradores en mejora de su área y de la compañía en general.

La escasa capacitación al personal también produce desmotivación, que llevan a la disminución del compromiso adquirido; un ejemplo de ello son los bajos resultados en la acreditación de las normas ISO 9001, OHSAS y la norma ISO 14001, ya que la empresa aún no logra ser acreditada y esto también se debe a que el colaborador tiene poca cultura organizacional.

1.3 DELIMITACIÓN

Límite De Contenido

Campo: Marketing

Área: Estrategias de Marketing Interno

Aspectos: Convenios con el sector privado

Límite Espacial

Se realizará en la empresa IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA, de la ciudad de Ambato.

Límite Temporal

La presente investigación se realizará desde noviembre 2016 - Julio 2017

1.4 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación, se desarrolla en el ámbito investigativo, es un trabajo que por primera vez se efectúa, y con los resultados que se obtengan, se busca mejorar la satisfacción de los clientes internos de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda.

La investigación obedece a la percepción, exigencias y necesidades de los clientes internos, las empresas deben utilizar técnicas, modelos y herramientas de gestión para crear estrategias de comercialización interna apropiadas como el Endomarketing para aumentar la satisfacción de los colaboradores.

Un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo. Es por ello que los modelos de Endomarketing incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos y, consecuentemente, en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

La gestión de la satisfacción de los clientes internos es una gestión de complemento que tiene lugar en la organización y está dada por la fusión entre las políticas, planes,

acciones, y programas encaminados a tocar de cerca los puntos neurálgicos de la empresa, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción del personal. La interrelación entre la satisfacción del cliente interno, el desempeño laboral y las organizaciones posibilita conocer factores que inhiben el logro de los objetivos y que dependen propiamente de la satisfacción laboral, por lo que una fusión entre ellos trae la posibilidad de tomar, de manera oportuna, medidas que contribuyan a la mejora del desempeño laboral.

Al implementar estrategias de Endomarketing, se podrán corregir actitudes negativas que existen en la empresa y que no aportan al crecimiento de la misma, la resistencia al cambio es una de ellas y se da, porque los colaboradores no expanden su mente a otras maneras de trabajar, la comunicación no fluye como debería, es por ello que proyectos importantes y costoso fracasan, además de aumentar la satisfacción en los colaboradores, que es el objetivo principal de este trabajo de investigación.

CAPITULO II

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de Endomarketing que contribuyan al incremento de la satisfacción del cliente interno de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Fundamentar científica, técnica y metodológicamente los aspectos relacionados con el Endomarketing y la satisfacción del cliente interno.
- ✓ Diagnosticar la satisfacción del cliente interno dentro de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda..
- ✓ Proponer un sistema estratégico del Endomarketing para la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda..
- ✓ Validar las estrategias del Endomarketing bajo el criterio experimental de expertos.

CAPITULO III

3 ESTADO DEL ARTE

Para las empresas el permanecer en el mercado es cada vez más difícil y competitivo; debido a esto deben buscar herramientas que les permitan sostenerse en el tiempo y, especialmente, en el mercado. Es por ello, que el presente trabajo pretende ser un aporte para la empresa Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda., en la búsqueda de una herramienta que le permita la fidelización de sus clientes internos mediante la satisfacción de los mismos.

La globalización ha tenido consecuencias no esperadas para muchos. La gran apertura de mercados y la constante búsqueda de mayores ingresos ha llevado a que las empresas cambien sus estrategias y busquen nuevas formas de competir para adaptarse a nuevos estándares; debido a esto, las empresas cada día buscan ser más productivas a partir del adelanto e implementación de métodos de comunicación óptimos, estrategias de mercadeo, fidelización de clientes tanto internos como externos, mejoras en políticas de ventas en general.

El marketing es una herramienta muy útil que ha ayudado en gran parte al desarrollo de las empresas. El posicionamiento de una marca en la mente del consumidor es una tarea difícil, pero el marketing aporta primordialmente a que los empresarios sepan exactamente qué quiere tanto el cliente externo como el cliente interno y, así, cumplir sus deseos, necesidades y expectativas.

Según Kotler (1992); citado por Baca, Geronimo, Regalado, & Roy (2011) indica que el marketing es un proceso social y administrativo que, a través de intercambiar productos de valor con sus semejantes, satisface necesidades posicionando marcas y productos en el mercado.

Con el paso de tiempo el marketing ha ido evolucionando y, gracias a este surgimiento, nacen nuevas herramientas basadas en el marketing. El Endomarketing es una de ellas dando apertura a la importancia del cliente interno en las empresas de hoy en día.

Otto Regalado (2011) ha sido uno de los autores más influyentes en este tema, quien es su libro titulado “Endomarketing: estrategia de relación con el cliente interno” junto a otros autores señalan que los enfoques competitivos en los que las empresas se basan al momento de definir sus actividades de Marketing son: producción, producto, ventas, Marketing y Marketing Holístico (Baca, Geronimo, Regalado, & Roy, 2011).

El Marketing Holístico se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing, pues reconoce el alcance y la interdependencia de los efectos que estos causan. En este contexto, el Endomarketing es parte del Marketing holístico junto con otros tres componentes: el Marketing relacional, el Marketing integrado y el Marketing social. El Endomarketing es considerado como un conjunto de estrategias y acciones que planean y ejecutan las organizaciones, en su interior, con la finalidad de incentivar y motivar sus trabajadores o clientes internos (Baca, Geronimo, Regalado, & Roy, 2011).

Lo expresado anteriormente son los avances por los cuales ha pasado el Marketing tradicional hasta llegar al Endomarketing; en el Marketing tradicional el objetivo principal es vender y ganar sin importar variables o acciones que esto incluya; mientras que, el Endomarketing centra sus acciones hacia el cliente interno de las organizaciones donde la satisfacción del mismo es el principal objetivo.

Esta investigación seguirá la línea del marketing interno o Endomarketing que estudia la relación de la empresa con su cliente interno o talento humano y lo importante que es mantenerlo satisfecho. En este proyecto se utilizarán los términos Marketing Interno y Endomarketing que para efectos de la investigación significan lo mismo.

El Endomarketing surge como un medio a través del cual se pueden fortalecer las relaciones al interior de las organizaciones incluyendo estrategias de interacción entre los empleados, independientemente de los roles que ocupen en la organización,

desde conserjes hasta los directivos de una empresa, contribuyendo así a la agrupación de ideales cuya base son los clientes internos (Gonzalez & Hernandez, 2012).

La palabra Endomarketing está conformada por el prefijo "Endo" que proviene del griego y significa "acción en el interior o el movimiento hacia dentro" y la palabra Marketing que significa comercialización; por lo tanto, Endomarketing es comercialización hacia el interior de la empresa o dicho de otras palabras: vender la empresa primero al público interno de la organización (Cornejo, 2012).

También conocido como "marketing interno" la palabra Endomarketing es el esfuerzo de mercadeo realizado en las empresas para promover, entre las personas de la organización, un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente interno. Es preciso buscar el mayor involucramiento posible en los objetivos estratégicos, lo cual sólo es posible de alcanzar mediante el compromiso de cada persona de la organización. En general, si no existe una buena voluntad de los empleados es difícil implantar el Endomarketing en las empresas ya que el Endomarketing es el resultado de la necesidad de motivar a la gente a los programas de cambio que comenzaron a aplicarse muy recientemente en empresas a nivel mundial (Abanto, Guillen, & Segovia, 2012).

Neri (2011; citado por Sarmiento, 2013) explica que los fundamentos del Endomarketing se desarrollaron inicialmente de forma empírica por Saul Faingaus Bekin quien, en los años 70`s, era Gerente de Johnson y Johnson, organización que tenía problemas en el engranaje de sus procesos al no existir relación entre la misión, visión y objetivos de la empresa y al no saber cómo "vender" la empresa a sus empleados; aunque existía conocimiento de estos aspectos, no se evidenciaba la relación con el trabajo realizado por los empleados de la organización.

En los años 90, el Endomarketing fue adquiriendo mayor importancia sobre la satisfacción del cliente externo por medio del cliente interno, reclamando atención por parte de la organización. En sus inicios el Endomarketing fue utilizado más para satisfacer al cliente externos, la idea de tratar bien el cliente interno llevaba a que el externo iba a estar completamente satisfecho.

En 1981 Berry L fue uno de los primeros en llamar a los empleados Clientes Internos. Para Berry, el marketing interno implica reconocer al empleado como un cliente, sobre quién debe existir una estrecha relación de la dirección hacia los empleados (Regalado, 2011).

Un avance importante y definitivo se dio cuando Bekin en (1995) lanza su libro titulado “Hablar de Marketing Interno”. Este documento presenta el mercadeo interno como parte fundamental del cambio en empleados, proveedores y distribuidores. Paralelamente, el autor, en el mismo año, lanza su segundo y último libro titulado “Marketing Interno: como practicar con éxito”, en donde muestra cómo implementar con éxito el Endomarketing en las empresas. Para ello, es importante entender y percibir la empresa como propia. Es aquí en este libro donde se le da el nombre de Endomarketing al marketing interno.

El Endomarketing es una estrategia empresarial que genera sentimientos de pertenencia y motivación en los clientes internos, lo cual se verá reflejado en el futuro con aportes importantes ya sea en conocimiento o en actitud, como consecuencia de un adecuado proceso de ejecución estratégica (Davila & Duarte, 2013).

En este nuevo milenio, el Endomarketing continúa siendo objeto de atención con temas como la motivación Mosahab, Mahamad, & Ramayah (2011), el compromiso organizacional Chi, Yeh, & Chiou (2008) y la comunicación Cooper & Cronin (2000); Davis (2011); Arnet, Laverie, & Mclane (2002), Naudé, Desai, & Murphy (2005); Coric & Vokic (2009) e Mishra (2010), Investigaciones orientadas al cliente interno para alcanzar el externo Papasolomoun & Vrontis (2006). Estos estudios son algunas de las muestras de la importancia y visibilidad del tema que apenas se analiza en el sector de los recursos humanos.

En términos generales, desde la década del 2.000, esta estrategia empresarial es considerada como una filosofía de gestión, que tiene por objetivo mejorar el ambiente interno de las empresas a través de la propuesta y ejecución de acciones por parte de los dueños o directivos de las organizaciones para atender y responder, satisfactoriamente, a todas las necesidades que muestre el capital humano (Jimenez del Junco, 2012).

En otras palabras, acoger la filosofía de Endomarketing significa que la empresa reconozca al empleado como un cliente interno y un recurso estratégico y valioso que impacta también en el buen desempeño de la empresa. También significa definir el papel del Endomarketing como un medio que afiance el compromiso mutuo entre las empresas y los trabajadores. Como sabemos, la empresa desarrolla un paquete de productos entre los cuales están lazos económicos y legales, estructurales y de servicios, y emocionales, mismos que son motivos de calidad para el trabajador y éste responde con la generación de valor para la empresa a través de acciones dirigidas hacia la fidelización y sentido de pertenencia para con la misma.

En la actualidad, el Endomarketing se ha asociado con sentimientos de, reconocimiento y fidelidad, los empleados pueden palpar la importancia que tiene su labor dentro de la empresa y de qué manera un desarrollo correcto se evidencia en reconocimiento de compañeros de trabajo y jefes.

En el ámbito nacional e internacional se han realizado diferentes estudios del Endomarketing, aquí alguno de ellos:

En el trabajo titulado: “Los tres primeros modelos de gestión Del Endomarketing. Comparación Teórica” desarrollado por Gonzalez & Hernandez (2012), exponen tres modelos que se estudian y se analizan de manera detallada y dónde el principal objetivo es mostrar las diferencias de estos tres modelos: el modelo de Berry, el modelo de Grönroos y el modelo de Rafiq & Ahmed.

El Modelo de Berry muestra una visión de servicio orientada al cliente externo, reconoce al empleado como cliente interno y se desarrolla hasta la ventaja competitiva. Lo que especifica el modelo es que para tener a los empleados satisfechos estos deben estar involucrados en la organización, participando en todas las actividades y siendo parte activa en la toma de decisiones. Según Berry la satisfacción del cliente interno es directamente proporcional a la satisfacción del cliente interno.

La subdisciplina del Endomarketing, define la importancia del cliente interno para lograr una situación de trabajo ideal, donde todos los miembros de la empresa estén orientados hacia la misma dirección, teniendo presente la satisfacción de las

necesidades de los clientes internos como estrategia para mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos.

El Modelo de Grönroos se enfoca en que el empleado conozca la importancia de sus funciones dentro de la empresa para mantenerlo motivado y esto contribuiría obviamente al aumento de su satisfacción dentro de la organización ya que se siente parte fundamental en el desarrollo de su ejercicio diario. El autor propone dos tendencias: uno que lleva a un aumento en las ventas por medio del Marketing Interno y; otro a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente externo. Este modelo es un poco más específico que el de Berry, ya que ambas tendencias enfocan un empleado satisfecho y un cliente satisfecho, pero no detallan los medios para lograr la motivación del empleado.

Por último, está el Modelo de Rafiq & Ahmed, el cual es la unión de los dos primeros elementos haciendo una conexión entre el marketing interno y la satisfacción del cliente interno. Los autores coinciden en que la satisfacción del cliente interno es alcanzada por el empoderamiento, que influye positivamente en la satisfacción y en el trabajo; esto también va de la mano con la satisfacción del consumidor. Un elemento importante que se visualiza también es la coordinación de las funciones y el conocimiento pleno de las mismas ya que, esto puede influenciar en la calidad de los servicios.

El empowerment o empoderamiento es uno de los puntos positivos del Modelo de Rafiq & Ahmed, el cual se centra en los empleados que tienen capacidad de mando y que necesitan de mayor autonomía para entender óptimamente las necesidades que tiene su personal a cargo. En este punto, también es importante la participación del área de recursos humanos y del área de Marketing para que juntos orienten de la manera más adecuada al cliente interno.

Los tres autores Berry, Grönroos y Rafiq & Ahmed tienen el mismo punto de vista en común: y es la importancia del Endomarketing en lo que se refiere a la comunicación interna, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno, a su vez, los tres coinciden en que el cliente interno es parte fundamental en las empresas y que es realmente importante que sus necesidades sean atendidas de manera correcta para lograr la satisfacción en sus puestos de trabajo, el saber la importancia de sus

funciones y el puesto que ocupa dentro de la organización también ayuda a que esta satisfacción sea duradera en el tiempo.

Los autores Gonzalez & Hernandez (2012) elaboraron una especie de escala para calificar a los tres modelos antes mencionados, donde se compara el número de elementos y, entre ellos no coinciden, teniendo el Modelo de Berry una calificación de 10, el de Grönroos 15 y el de Rafiq & Ahmed 8. Al ser confrontados con los elementos básicos del Endomarketing muestran similitud en el hecho de que los tres consideran al trabajador como un cliente interno, pero cuando se enfrentan con el elemento empresa como producto surgen diferencias entre ellos; por un lado, Berry propone las tareas como producto; por otro lado, Grönroos vincula de manera relevante la interacción y la importancia de las actividades de los empleados para la organización y por último el Modelo de Rafiq & Ahmed no presenta ninguna integración de manera directa.

Así mismo, según el modelo diseñado por Bohnenberger (2005; citado por Araque, Sánchez, & Uribe, 2016) el desarrollo del marketing interno en las organizaciones implica la toma de acciones en cuatro dimensiones esenciales: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna.

La dimensión *desarrollo* se refiere a las acciones relacionadas con la formación y el desarrollo de habilidades, la orientación al cliente y la adquisición de nuevos conocimientos en los empleados. Así mismo, para las organizaciones es indispensable contar con el personal idóneo, no solo para la realización de las funciones a su cargo, sino que sea capaz de adaptarse y fortalecer su cultura organizacional; de igual forma, debe ser evidente para los trabajadores novatos el reconocimiento justo de su trabajo y sus logros dentro de la empresa, lo cual los motivará a ingresar y permanecer en la organización; esto debe ser resuelto en la dimensión de *contratación de empleados*, donde los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal deben ser dedicados y efectivos. Por otro lado, la dimensión *adecuación al trabajo* trata las acciones que toma la organización para ajustar las motivaciones y habilidades de cada empleado a las funciones y roles que debe cumplir dentro de la misma, así como el brindarle empoderamiento dentro de su cargo y reconocer formal o informalmente el alcance de sus objetivos. Así, la *comunicación interna* es la acción que toma la organización para socializar, a los

colaboradores de todos los niveles, la información relevante para la corporación, en los aspectos relacionados con los objetivos y metas organizacionales, resultados alcanzados, valores y cultura organizacional y los cambios que se produzcan a nivel interno y externo (Araque, Sanchez, & Uribe, 2016).

Los autores Baca, Geronimo, Regalado, & Roy (2011, pág. 15) dan a conocer los elementos básicos del Endomarketing: Análisis del Entorno, la Satisfacción y Motivación y la Orientación al cliente externo.

“Análisis del entorno: Constituye el primer elemento del modelo y se compone de los siguientes subelementos: recopilación de información, diagnóstico interno, diagnóstico externo, análisis del clima laboral, cultura organizacional, estructura organizacional y diagnóstico organizacional.

Satisfacción y motivación: Constituye el segundo elemento del modelo y comprende los siguientes subelementos: gestión humana, identificación de necesidades, motivación, satisfacción del personal y valoración del empleado.

Orientación al cliente externo: Constituye el tercer elemento del modelo y comprende los siguientes subelementos: definición de giro de negocio, alineamiento de valores y servicio al cliente”.

Alvarado (2008 citado por Gonzalez y Hernandez (2012, pág. 43) determinan los objetivos del Endomarketing de la siguiente manera:

“Táctico: promover acciones de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, para que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus colaboradores.

Estratégico: establecer entre los empleados un ambiente interno adecuado para el empoderamiento y el servicio de los clientes con responsabilidad, calidad y eficiencia

General: alcanzar una motivación constante sobre los colaboradores de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los clientes.

A continuación, se analizarán las similitudes y semejanzas entre los componentes del marketing interno con los del marketing tradicional:

Cliente = Trabajador: En el marketing interno es llamado Cliente y en el marketing general es llamado Trabajador. Es el cliente interno de la empresa, inquietudes, sus preferencias, necesidades, deseos, preocupaciones, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Se puede utilizar la técnica de marketing como el estudio de mercado como la encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. Con el fin de establecer alianzas que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.

Producto = Empresa: En el marketing interno se llama Producto y en el marketing general es llamado Empresa. El producto a ofrecer al cliente interno es la empresa con sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso en busca del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más destacadas del producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación de los clientes en la toma de decisiones, así como la mejora de las condiciones laborales.

Comunicación Interna=Técnica de Venta: En el marketing interno se llama Comunicación Interna y en el marketing general es llamado Técnica de Venta. En todo plan de marketing la comunicación es la base necesaria tanto para el éxito como para el logro de los objetivos. Por lo tanto, no se podría hablar de Endomarketing sin vincularlo con la comunicación interna de la empresa u organización, para lo cual se necesita establecer un plan o estrategia para el cliente interno, el cual se debe desarrollar y promover en forma de cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles, en todos los sentidos y direcciones. La comunicación interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas al igual que acciones, es decir, vender la idea de la empresa a conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno.

Equipo Directivo = Fuerza de Ventas: En el marketing interno se llama Equipo Directivo y en el marketing general es llamado Fuerza de Venta.

Todos los colaboradores de la empresa deben convertirse en los vendedores de las ideas y de los objetivos de la organización, con el objetivo de promover la participación y fidelización de cada uno de los colaboradores.

Incrementar la Motivación=Objetivo Final: En el marketing interno se llama Incrementar la motivación y en el marketing general es llamado Objetivo Final. No se puede desconocer, que es motivando a los trabajadores el método ideal para aumentar la productividad y mejorar el clima y la calidad de las tareas y en las funciones del personal”.

En una investigación realizada por la revista científica Brasileira Do Itpac, los autores Vihal de Figueroa Neto, Santos Machado, & Melo Silva (2010, pág. 52) explicaron las 25 Leyes del Endomarketing:

“1. *Ley diferencial Humano:* Las personas son la base de todo. Aceptarlo y aprender a utilizar la mano de obra a su favor.

2. *Ley de Toma de Decisiones:* la gente es contratada para tomar decisiones en su trabajo diario. La función operativa más sencilla hasta la más alta ejecutiva.

3. *Ley de Dirección:* La gente tiene que entender el significado de lo que están involucrados con el fin de dar más de sí mismo.

4. *Ley de Reflexión:* Tan simple como eso: la calidad de la relación de la empresa con su mercado es un reflejo directo de la relación que tiene con sus empleados.

5. *Ley Rendimiento esperado:* aquí no hablan solamente de dinero, ambas partes deben entenderlo

6. *Ley de motivación:* La motivación sólo puede ser simulada por una serie de factores específicos que aumenten la concienciación de los empleados sobre lo que los motiva en el trabajo.

7. *Ley compuesto Endomarketing:* Endomarketing es un ciclo continuo, que comprende un compuesto de cuatro variables: la Compañía, el medio ambiente, el trabajo y la comunicación.

8. *Ley de la Escalera Limpia:* En una organización el Endomarketing debe partir siempre de arriba hacia abajo: si el órgano de gobierno no compra la idea, nada va a cambiar.

9. *Ley de Beneficios de flujo:* La percepción de la empresa ante sus colaboradores es el fruto de todos los factores dados a cambio de su trabajo.

10. *Ley del Medio Ambiente:* Todos los intercambios entre los empleados y la empresa se producen dentro de un entorno tangible e intangible

11. *Derecho del Trabajo:* Cuanto mayor sea el valor percibido por el empleado en relación con los beneficios de la empresa, mayor será su rendimiento a cambio.

12. *Ley de Comunicación constante:* Incluso si la empresa no tiene formalmente un proceso de comunicación interna, siempre va a existir por los empleados canales informales, pero sin control ni dirección favorable.

13. *Ley de Dirección de Marketing interno:* El marketing interno es un proceso de gestión, basado en herramientas de activación multidisciplinares, con el fin de promover la motivación.

14. *Ley Discurso contradictorio:* Una variación del rendimiento de un empleado es el resultado directo de la diferencia entre el volumen de comunicación que guía su toma de decisiones.

15. *Ley de Puntos de presión:* En una organización donde hay dos concentraciones públicas internas que actúan como los principales puntos de presión positiva y negativa, totalmente opuestas y que actúan sobre la masa del pueblo en general.

16. *Ley de Escenarios de representación:* Las personas tienden a resumir la empresa y su existencia del universo y las relaciones basadas únicamente en escenarios en los que operan.

17. *Ley Fases de implementación:* Todo proceso de marketing interno deben cumplir con cuatro fases distintas de despliegue: asimilar los conceptos (fase

Despertar), fuera de su zona de confort (Fase Wrap), y empezar a disparar (fase de construcción) en busca de metas más altas (Fase Superar).

18. *Acta Única del habla:* Cada empresa debe tener una única dirección para ser comunicado a sus empleados.

19. *Ley Capacidad de canales internos:* Cada canal de comunicación interna tiene una capacidad limitada y específica para proporcionar información y promover el contenido.

20. *Ley Tipos de Contenido Editorial:* El contenido actual de un canal de comunicación interna siempre debe tener al menos uno de los cuatro tipos de redacción interno (estratégico, Informativo, Servicio, Ser humano)

21. *Ley de la estética y discurso:* La estética y el discurso practicados por la comunicación interna deben estar alineados a la audiencia nacional.

22. *Ley de referencia externa:* La empresa hace referencia a su buena comunicación, y hace uso de su experiencia con los medios externos para relacionarse con los canales internos.

23. *Ley de la segmentación interna:* una estrategia única de marketing interno y comunicación interna no es capaz de alcanzar plenamente todas las personas de una organización.

24. *Ley de Retorno:* El aumento del deseo de los empleados que poseen medios para regresar a la empresa es directamente proporcional al volumen de la comunicación interna practicada por la organización.

25. *Ley de hablar:* la gente prefiere la comunicación oral y la esperanza de que sus líderes directos tome en cuenta sus necesidades e inquietudes”.

Con estas Leyes del Endomarketing, los autores mayormente enfatizan en que si una empresa no tiene bien claro los canales de comunicación la implantación del plan de Endomarketing será un total fracaso, es indispensable que los empleados sepan los aspectos más importantes de la organización con respecto a cambios y políticas nuevas para evitar la mala interpretación de la información.

En el ámbito nacional, estudios como el de Falquez & Zambrano (2013), quienes en su investigación tuvieron como objetivo diseñar un Plan Estratégico de Marketing Interno para la industria Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. Sucursal Guayaquil, para reestructurar la cultura empresarial con canales de comunicación interna en la que los colaboradores de la empresa se identifiquen corporativamente. Esta investigación quiso evidenciar que la empresa carecía de una cultura organizacional positiva, pues no definía sus actividades de comunicación interna; sin embargo, estaban conscientes de la importancia que tiene el recurso humano en la empresa y ésto facilitó la oportunidad de dar a conocer a sus trabajadores la propuesta de plan estratégico. Como conclusión de la investigación el plan estratégico de marketing interno (P.E.M.I.) reestructuró la cultura actual de Acromax S.A. a una cultura organizacional enriquecedora y vinculada a las competencias establecidas corporativamente, con el lema “Acromax, su salud nos mueve”, los colaboradores tomaron la identidad con la marca, valorando las bondades del producto y realizando un trabajo que generara valor y comunicación interna.

Por su parte Collins (2014), quien realizó una investigación de Endomarketing en la Empresa Gea Internacional Sac Ate - Vit Rte, aplicado a los trabajadores del servicio Claro Ecuador, tuvo como objetivo analizar el Endomarketing con relación a la comunicación interna ya que existían indiferencia por parte de la organización para trasladar la información de los temas propios de la empresa. Como resultado de la investigación se pudo señalar que la capacidad de los colaboradores con respecto al indicador adaptación al cambio es mayoritaria, los colaboradores respondieron en su mayoría positivamente en cuanto a si la empresa valoraba su experiencia y trabajo.

Así mismo Cornejo (2012), en su tesis titulada “Plan de Marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un restaurante de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo- Perú”, tuvo como objetivo establecer el concepto de Endomarketing como estrategia, concepto que se sustenta en el valor de las personas y no como sólo trabajadores. Entre las acciones de Endomarketing que se realizaron menciona: Inversión en capacitación para la superación personal, inversión en actividades extra laborales, felicitaciones en los cumpleaños, reconocimientos, mesas de diálogo entre otras actividades entregando de esta manera

al trabajador un salario emocional, el cual no tiene precio. La investigación realizada fue de tipo descriptivo teniendo una muestra de 379 personas.

De igual manera, Abanto, Guillen, & Segovia (2012), quienes en su investigación titulada “Diseño y Desarrollo de una empresa de Endomarketing Familiar”, tuvieron como objetivo ampliar el concepto de Marketing Interno a la satisfacción de trabajar no solamente por los recursos y los beneficios que la empresa pudiera otorgar, sino también, a la creciente necesidad de que la empresa integre al trabajo a sus familias como una manera de motivación al trabajador y fidelización; por lo tanto, concluyen que al estar los familiares en el centro de trabajo se logró que el empleado no pierda el vínculo con la familia. Para verificar cual es la situación de la realidad sobre Endomarketing familiar los autores sometieron a una encuesta a una muestra de 196 ejecutivos de un universo de 400 empleados.

El Endomarketing es una acción de apoyo a las demás áreas de la organización, el cual está caracterizado por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados.

Una buena comunicación promueve una determinada conducta por parte de los miembros de una organización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y así lograr, entre otras cosas, la fidelización de los colaboradores

Aunque el objetivo final es siempre un comportamiento, para llegar a dicho objetivo se requiere en la mayoría de ocasiones modificar o eliminar ciertas creencias, actitudes, etc., esto debido a que muchas empresas se encuentran amañadas a viejos dogmas que generan siempre resistencia al cambio.

Los procedimientos contemplados desde el marketing interno no utilizan la coacción o la fuerza para conseguir sus objetivos, está basado más bien en la persuasión y la utilización de técnicas con consecuencias positivas, para la creación de acciones se utilizan técnicas de investigación planificadas. (Gonzalez & Hernandez, 2012)

Las labores, acciones, campaña, programas, etc. llevadas a cabo para mejorar el clima laboral dentro de la organización no están contempladas dentro de las obligaciones que tienen las jefaturas dentro de sus puestos de trabajo o que existan en sus líneas jerárquicas, es por esta razón de que en muchas empresas lograr un

excelente ambiente laboral sea una tarea compleja, porque no es algo a los que se le obligue si no, que es más bien una decisión voluntaria que se toma como empresa, los miembros de la organización son libres de acoger o no los objetivos perseguidos por las acciones examinadas en el marketing interno.

Como cita Gonzalez Ruiz (2011), la cultura de orientación el mercado asume que todos los integrantes de la empresa, y no únicamente el departamento de marketing y recursos humanos, desarrollen una mentalidad de marketing. Del mismo modo, para A.M.A (American Marketing Association) el marketing interno es un tema interdisciplinario, el cual involucra a todos los departamentos de la empresa, pero especialmente, a los departamentos de recursos humanos y marketing. Es necesario que toda la empresa se comprometa a ver en el Endomarketing su manera de vivir, su manera de asumir día a día los desafíos que vienen con las empresas.

El Endomarketing debe darse de forma descendente, de arriba hacia abajo, si los directivos no conciben la idea de vender la empresa a sus colaboradores para generar en ellos motivación y sentido de pertenecía, dicha empresa va quedando en desventaja con respecto a las demás empresas que sí se interesen por su personal interno; es importante. Que los colaboradores tengan una buena percepción de la empresa para lograr su permanecía en la misma y, así, encontrar un norte definido dentro de la misma, evitando la resistencia al cambio y dando apertura a nuevas ideas; también es importante que el empleado no tenga temor al expresar sus necesidades e inquietudes a sus superiores.

En una empresa con una filosofía de Endomarketing la fuerza no existe, más bien se buscan mecanismos positivos de comunicación que permitan mejorar el ambiente laboral.

Como citan Vinhal de Figueroa Neto, Santos Machado, & Melo Silva (2010, pág. 50)

O comprometimento dos clientes internos é de suma importância para que a empresa, através da implantação de suas estratégias, consiga atender, satisfatoriamente, as expectativas de seus clientes externos.

O momento é propício às valorizações das habilidades e do potencial de cada funcionário. Essa atitude é vital para a organização que deseja obter

resultados positivos. Com as diversas e constantes modificações, torna-se necessário atualizar-se e adequar-se às exigências do mercado

Esto es, que el compromiso de los clientes internos es de suma importancia para la empresa a través de la ejecución de sus estrategias, puede cumplir adecuadamente con los intereses de sus clientes externos. Ha llegado el momento de las valoraciones de las posibilidades y aptitudes de cada empleado. Esa actitud es vital para la organización que desea obtener efectos positivos. Con la diversidad y en constante cambio, es necesario actualizar y adaptarse a las exigencias del mercado y uno de los principales cambios es que el mayor consumidor de las marca y servicios en las empresas son los colaboradores quienes reclama la necesidad de ser tratados como parte fundamental en la misma.

La concientización de los empresarios de que es importante cubrir las necesidades de los clientes internos y que vean todas las acciones encaminadas a ellos como una inversión es uno de los principales paradigmas y propósito para los encargados de hacer Endomarketing, ellos tienen un gran reto y es cómo convertir el talento humano en rendimiento, cómo sacarle el mayor provecho a las habilidades y aptitudes de cada empleado, esta tarea de todos y cada uno de los miembros de la empresa, empezando desde la directiva hasta los operarios.

Las empresas deben contar con personal calificado y proactivo, con la suficiente actitud y aptitud para desempeñar un determinado cargo o función, que a medida que crece la empresa el colaborador crezca con ella. El empleado que tiene compromiso con la empresa, donde el entrenamiento y el empoderamiento sean las mayores herramientas, sin dejar de lado que las empresas deben evaluar constantemente a su cliente interno, no con ánimo de juzgar si no con el ánimo de mejorar siempre, es necesario evaluar si estos profesionales están en los lugares correctos mediante la identificación de sus destrezas (Vinhall de Figueroa Neto, Santos Machado, & Melo Silva, 2010).

De acuerdo al trabajo de múltiples autores, el compromiso organizacional se define como una actitud que expresa una unión psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de involucramiento y lealtad de los colaboradores con su empresa, el cual se evidencia a través de la identificación de los empleados

con los objetivos y los valores de la organización, la contribución para el cumplimiento de sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de esta (Araque, Sanchez, & Uribe, 2016).

El modelo propuesto por Meyer y Allen, divide el compromiso organizacional en tres componentes: afectivo, instrumental y normativo.

- El componente *afectivo* es el deseo del empleado por pertenecer a la organización, el cual está relacionado con sentimientos de pertenencia, afecto y alegría; su formación se debe a la valoración que hacen los colaboradores del apoyo y los beneficios recibidos por la empresa.
- El componente *instrumental* está relacionado con la necesidad de los empleados por pertenecer a la empresa, que parte de la toma de conciencia del costo-beneficio que implica su permanencia.
- Finalmente, el componente *normativo* se relaciona con la moral de los empleados, lo cual genera sentimientos de retribución hacia su empresa, convirtiéndose en obligación y lealtad a las normas, políticas, misión y objetivos organizacionales (Zegarra, 2014).

Así como lo hace el Marketing, la principal labor del Endomarketing es definir la propuesta de valor para cada cliente interno. En esta línea, la propuesta de valor no puede ser estandarizada pues en la organización coexisten colaboradores con perfiles diferentes entre sí, por ejemplo, en el caso de una empresa minera los intereses y propósitos de un operador de maquinaria pesada, son diferentes a las de un ejecutivo de finanzas que trabaja en la oficina principal lejos de la mina. Estas diferencias en el colectivo crean la necesidad de generar propuestas diferentes para cada sector; es decir, de construir un *qué*, un *a quién* y un *por qué* de valor adaptado que difieren de cada *target* interno. (Gonzalez & Victorio, 2013) estas aproximaciones por target impedirán la disolución del valor, lo cual permitirá atraer y retener al talento idóneo que requiere la organización.

A la hora de ingresar a formar parte de una compañía, las políticas administrativas, la transparencia, los beneficios y las recompensas se convierten en los puntos más relevantes. Las empresas que cumplen estos requisitos buscan herramientas con las

que obtienen realce en el mercado y con ello logran diferenciarse de la competencia obteniendo así una ventaja competitiva.

Las recompensas, sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización, es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener y retener una fuerza de trabajo productiva, sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incremente el nivel de quejas o que abandonen la organización. (Gomez, Vallejo, & Camelo, 2015).

Por su parte, Regalado (2011) indica que el fiel cumplimiento del sistema de compensaciones o recompensas impacta en la motivación y la satisfacción del empleado. Considera que la relación cliente interno - empleador tienen sustento si se desarrollan tres tipos o niveles de vínculos: lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicios y lazos emocionales y filantrópicos.

Los lazos económicos y legales constituyen un trato de primer nivel, es toda la parte monetaria que la empresa promete pagar el empleado bajo el estricto cumplimiento de la ley.

Los lazos estructurales y de servicios se originan en un trato de segundo nivel. La empresa provee al empleado la posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente al programar capacitaciones, financiar estudios de posgrado y especializaciones, facilitar horarios para el estudio, etc.

Los lazos emocionales constituyen un trato de tercer nivel. El cliente interno siente que trabajar para la empresa es una experiencia grata. Se advierten aspectos de comunicación y buenas relaciones entre el personal, es notoria la preocupación por la empresa.

García (2010; citado por González y Hernández, 2012) expone que un tipo de compensación no financiera es el Salario Emocional, el cual es un conjunto de sentimientos de bienestar, autoconfianza, sentido de pertenencia y orgullo que experimenta un trabajador de trabajar en una organización. Entre las bondades del S.E están: fidelizar al empleado reconociendo su importancia, disminuir la rotación

del personal, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, disminuir gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores, manteniendo, a su vez, a los antiguos empleados adaptados con las gestiones estandarizadas. Lograr que los colaboradores crean en la organización es una tarea del día a día, por ello, el sistema de recompensas debe ser algo alcanzable para las organizaciones con el fin de no decepcionar a su fuerza de trabajo, tanto a los recursos más antiguos como los de recientes ingresos a la organización.

En suma, dada la relevancia del factor humano en la empresa de hoy es necesario definir de manera detallada aquello que la organización le ofrece al cliente interno, aquello que deberá tener un valor difícilmente alcanzable por otras organizaciones para el talento captado: una propuesta valiosa para mantener enrolado en nuestras filas a nuestra verdadera riqueza, la creatividad humana. (Gonzalez & Victorio, 2013)

Como lo describe en su portal web AP Consulting People ha dado a conocer de qué manera las organizaciones se preocupan por desarrollar planes de incentivos y reforzar sus sentimientos de pertenencia hacia la marca obtiene mejores resultados, “un empleado altamente comprometido puede ser hasta un 38% más productivo”. (Palermo, 2012, pág. 12)

Las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de comunicación están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización Gomez, Vallejo, & Camelo (2015). Por tal motivo, los empleados

La motivación es una fuerza, una energía que nos impulsa hacia algo que, está contenida dentro de los propios individuos y puede ser ampliamente influenciada por fuentes externas a la persona o su propio ambiente de trabajo en la empresa. Para Vinhal de Figueroa Neto, Santos Machado, & Melo Silva (2010) La motivación implica los siguientes pasos: *“Estímulo, Esfuerzo, Rendimiento, valoración, Recompensa Satisfacción y Finalmente el compromiso”*.

En el libro “Hablando de Endomarketing” Bekin (1995), explica que el proceso de la motivación implica el reconocimiento de la obra, la apreciación del individuo y su recompensa. Lo que caracteriza precisamente el marketing interno es el objetivo de

establecer un proceso permanente de motivación de los empleados, es lo que está implícito en la fórmula para tratar al empleado como cliente, dándole la dignidad, la responsabilidad y la libre empresa. En este sentido debe actuar el proceso de motivación, el deseo y el compromiso, ya que los tres deben ser considerados eslabones de la misma cadena. El compromiso de motivación, el deseo y el empleado en la perspectiva de la comercialización interna tiene que ser algo que se entrega a la rutina diaria y esto siempre requiere de fortalecimiento y renovación.

Existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación, entre estos se destaca Maslow con la teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos, donde explica que, cuando una necesidad está “razonablemente satisfechas” nace una nueva necesidad.

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota, salud mental. Una manera de definir la salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas.

- Sentirse bien consigo mismo.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida.

El tener una gran motivación, permite establecer relaciones humanas satisfactorias de animación, interés y colaboración, cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a dañarse y nacen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad e inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa como son los casos de huelgas, mítines, entre otros (Fuentes, 2012, pág. 49).

La satisfacción engloba tanto actitudes como emociones, considerándola como una actitud compuesta por elementos afectivos, cognitivos y conductuales que pueden variar en consistencia y magnitud, pueden ser obtenidos de diferentes fuentes y cumplen distintas funciones para el individuo (Arita, 2014, pág. 6)

Así pues, se podría aproximar a la definición de satisfacción laboral, como un conjunto de emociones y de actitudes que la persona experimenta hacia su trabajo.

Desde el punto de vista de la psicología, el trabajo proporciona salud física y mental, entretenimiento, prestigio, contactos sociales y es una fuente de realización personal. Por ello, muchas veces la insatisfacción laboral tiene efectos nocivos sobre la productividad del individuo. Se ha observado que la insatisfacción laboral se asocia de forma importante a trastornos mentales comunes, los trabajadores insatisfechos, manifiestan con mayor frecuencia síntomas ansiosos y depresivos, asimismo, se ausentan más del trabajo, y por lo general, van más veces a consulta médica (Alonso, 2008, pág. 4).

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y tienen más compromiso con la empresa.

Para algunos autores como, Alicia (2011, pág. 2) cuando aumenta la satisfacción laboral se experimenta mayor satisfacción con la vida personal. En este sentido, la felicidad con el trabajo influye positivamente en la satisfacción con la vida en general.

La satisfacción laboral es un tema bastante antiguo; un concepto clásico en la teoría de la organización. La noción de satisfacción laboral está en la base de la escuela de las relaciones humanas, aquella teoría que a principios de los años treinta produjo un giro en el rumbo que parecía haber adoptado la ciencia de la administración a principios del siglo veinte, y gracias a la cual las ciencias sobre el comportamiento humano se ganaron para siempre un lugar preeminente en la teoría de la organización (Gonzalez X. , 2015, pág. 16)

Para, Fuentes (2012, pág. 14) la satisfacción laboral está relacionada con tres actitudes en los empleados:

Compromiso organizacional.

Es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro también llamado lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo.

Dedicación al trabajo.

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones.

Estado de ánimo en el trabajo.

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Los dos principales determinantes de la satisfacción laboral desde el punto de vista individual son:

Expectativas laborales.

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

Años de carrera profesional.

A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años, esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Niveles de satisfacción laboral.

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

Satisfacción general

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral (Fuentes, 2012, pág. 17).

En general, las facetas de satisfacción más mencionadas tienen que ver con la satisfacción con el contenido del trabajo, con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa.

Ante esta gran variedad de facetas, Herzberg (1959) señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, enfoque orientado hacia el exterior. La motivación de las personas depende de dos factores. *Factores higiénicos.* Condiciones que rodean al individuo al trabajar; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras.

Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo.

Gonzalez, Sanchez, & Lopez (2011) sugieren que la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo.

Satisfacción intrínseca: La satisfacción laboral intrínseca aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea. En definitiva, deriva de las recompensas de índole interno al propio individuo ofrecidas por su trabajo.

Satisfacción extrínseca: La satisfacción extrínseca proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo.

Los empresarios de hoy en día deben echar un vistazo a su fuerza de trabajo, a detenerse un poco y saber si lo que están haciendo en pro de la organización también está encaminado a la satisfacción de los clientes internos, es necesario cambiar los conceptos antiguos entendiendo que el cliente interno, implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, y como elemento base para el desarrollo del Endomarketing.

Los liderazgos bien encaminados también son de suma importancia para la satisfacción laboral, un líder con buen manejo de trabajo en equipo y experiencia en la selección de responsabilidades, ayuda a que el trabajo del Endomarketing se lleve a cabo de manera fluida y clara.

Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por altos niveles de confianza. La confianza es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas satisfactorias, a pesar de su importancia, se trata de una entidad frágil, tan difícil de construir como de recomponer. La confianza organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos. Los primeros estudios sobre el tema estuvieron orientados a la confianza interpersonal y, sólo recientemente, se ha comenzado a focalizar la atención sobre la confianza en las organizaciones.

La confianza organizacional, por su parte, se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción. En este ámbito se distinguen dos grandes áreas de análisis: confianza en el supervisor y confianza en la organización. La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar indicaciones frente a las acciones que no puede controlar. La confianza en la organización proviene de las señales de apoyo y justicia por parte de los representantes de la alta gerencia. Aunque variables relacionadas, señalan que la confianza en el supervisor y la confianza en la

organización, tienen antecedentes y consecuencias diferentes. La confianza en la organización influye sobre el deseo de seguir perteneciendo a la empresa; en tanto que la confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional (Alicia, 2011, pág. 45). La confianza que un colaborador tenga en las políticas administrativas de la empresa, también influirán en el nivel de satisfacción en la misma.

La satisfacción es un término relacionado directamente con el estudio planteado ya que cuando se habla del Endomarketing como estrategia dentro de las organizaciones se busca un incremento en lo referente al entorno del empleado o cliente interno. En este sentido, bajo la perspectiva de Kotler & Armstrong (2011), cuando los clientes compran un producto o servicio, estos buscan soluciones a sus problemas o adquieren productos o servicios que les satisfaga. Según los autores, la satisfacción de los clientes viene dada por la percepción de estos menos sus expectativas. Del mismo modo funciona para el cliente interno, el cual entra con ciertas expectativas a una empresa, si estas no son cumplidas su nivel de satisfacción es disminuido en el corto plazo.

Los factores que influyen en la satisfacción de los clientes internos son los motivadores más fuertes y a los cuales se les hace referencia con mayor relevancia, considerando los siguientes: buenas condiciones de trabajo, disciplina y buen trato, aprecio por el trabajo realizado, buenos sueldos y salarios, ascensos, estabilidad laboral, trabajo interesante, sentimiento de pertenencia. Lo que implica que el nivel de gerencia debe reconocer los logros, procesos y metas acordadas, ya que sin ningún tipo de reconocimiento los trabajadores o clientes internos de la organización desarrollaran únicamente un compromiso marginal con su actividad (Gomez, Vallejo, & Camelo, 2015).

Un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo Gonzalez, Sanchez, & Lopez (2011). Es por ello, que los modelos de Endomarketing incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos y, consecuentemente, en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

Los empleados bien informados suelen ser personas satisfechas, trabajan mejor y son más productivos, rinden más y desempeñan un buen trabajo para la organización. Los empleados son los principales voceros de su organización tendrán una importante influencia positiva en las relaciones con los clientes, la comunidad los inversionistas y los medios. En pocas palabras, cuando las líneas de comunicación entre los empleadores y los empleados están abiertas, es más probable que la organización alcance sus metas Urrego Guzman (Urrego Guzman, 2013). Se necesita de vulnerabilidad para preguntar a los empleados cómo se está gestionando, y de coraje para admitir que han escuchado sus respuestas, para después hacer algo al respecto.

Es por ello, que el Endomarketing es una respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional, permitiendo motivar al equipo humano y gestionar cambios culturales, en un entorno donde la estandarización en procesos y relaciones es cotidiana.

Para Gonzalez & Hernandez (2012) la satisfacción también se logra provocando una transformación en la imagen que tiene el colaborador de la empresa, exponiendo que cuando el marketing interno se implanta bien, el empleado necesita mucho más que realizar tareas, debe desear, creer y buscar el éxito junto con la empresa, sostiene que en la medida en que las personas entiendan y acepten los valores de la empresa, sus habilidades para transmitir tales valores serán intuitivas.

Si cada empleado está multiplicando la buena imagen de la empresa, aprenderá a tener sentido de pertenencia por la misma; no se trata solo de transmitir una imagen simple se trata de transmitir sentimientos, el cliente interno debe ser consciente de que cada vez está transmitiendo sentimientos se comunica, proporcionando un servicio o información.

Según, F. Zubiri (2013) El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores exclusivamente organizacionales, sino que depende en buena proporción de las actividades, las interacciones, la motivación y otra serie de prácticas que cada miembro aporte a la empresa. Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente el rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Estos aspectos son clave para mejorar el clima laboral,

fundamento primero para alcanzar resultados. Por ello, establecer mecanismos de medidas periódicas de ese clima y las consiguientes acciones de mejora para corregir los procesos negativos debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión.

Para, Fuentes (2012, pág. 3) el aumento en la productividad deriva del uso eficiente de los recursos, por lo que las empresas recurren a varias vías para lograrlo, entre éstas; fomentar la creatividad e innovación, incrementar la motivación y participación del trabajador, formar y capacitar al elemento humano en el uso de la tecnología para facilitar el trabajo, realizar menos esfuerzo y producir más para mejorar los métodos de trabajo y hacerlos más eficientes.

Satisfacción laboral = productividad: son varias las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota, al medir el clima organizacional, en donde el comportamiento organizacional presenta poca productividad, pertenencia a la empresa y motivación, son varias las causas que lo generan, las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada, ausencia de un liderazgo participativo, carismático, integrado realmente con sus equipos de trabajo, mala definición de los cargos, funciones a desempeñar, ergonomía, higiene ocupacional, tecnología no desarrollada, plan de carreras no definidas, ausencia de índices de rendimiento, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores.

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que *un trabajador feliz es un trabajador productivo*. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la

productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar. (Cequea , Rodriguez, & Nuñez, 2014, pág. 577)

Modelo dinámico de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Existen seis formas de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral estabilizada. El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.

La satisfacción laboral progresiva. El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.

La insatisfacción laboral constructiva. El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

La satisfacción laboral resignada. El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

La insatisfacción laboral fija. El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.

La pseudo-satisfacción laboral. El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedades de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo.

Salida. Comportamiento dirigido a abandonar la organización, incluye buscar un nuevo empleo además de renunciar.

Voz. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.

Lealtad. Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones, por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.

Negligencia. Permitir pasivamente que las condiciones empeoren. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

El Endomarketing en las empresas sirve para crear estrategias enfocadas a los empleados; esta iniciativa se centra en la necesidad que tienen las organizaciones de sincronizar a todos sus colaboradores con la empresa y que sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos de la misma, manteniendo su motivación, y obteniendo resultados positivos. El Endomarketing busca hacer empresas más humanas conformadas por empleados ágiles, conectados intelectualmente y emocionalmente con los objetivos de la compañía, comprometidos para lograrlos. (Gonzalez & Hernandez, Los tres primeros modelos de gestion del Endomarketing. Comparacion Teorica (The first three models of Endomarketing management. Theoretical comparisson), 2012).

El Endomarketing como enfoque estratégico busca reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comites, grupos interdisciplinarios, entre otros; con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones se deben realizar campañas de concientización a los colaboradores donde ellos mismos se analicen y vean que la empresa necesita cambios urgentes y que seguir con lo mismo, no llevará a la empresa a mejorar su clima laboral, además de limitar los planes que la dirección realice.

La comunicación como estrategia también sería ideal para dar a conocer todos los avances que la empresa va realizando a medida que el Endomarketing va siendo implementado, todos deben ser comunicados y orientados, para formar parte de la misma filosofía de trabajo. Para el acompañamiento de los resultados y del curso del proceso, se deben dar reuniones periódicas con la participación de todos los involucrados. La inclusión de un buzón de sugerencias que es una buena iniciativa y un buen medio de contar con la participación de los clientes internos en la identificación de lo que es bueno para ellos. La pizarra de información o un tablero de noticias donde se pongan a la vista los acontecimientos más importantes de la empresa, en el área de mayor circulación o permanencia, así será leída por los colaboradores y esto también creará en ellos un hábito saludable a su lectura,

Los incentivos y reconocimientos, verbal y financiero en forma de premios para los incrementos de productividad, no solo son bienvenidos, también son herramientas excelentes para alcanzar y mantener las metas.

Si se aplicaran las posibles estrategias al cliente interno sin tener en cuenta las temáticas de cultura, clima y gestión organizacional, difícilmente se lograría mejorar las condiciones del cliente interno y generaría probablemente una inconsistencia con el planteamiento estratégico interno, evidenciando la falta de conocimiento o desinterés de la dirección en una organización que genera conocimiento. (García J. , 2012, pág. 107)

Chiavenato I. (1994, citado por Vinhal de Figueroa Neto, Santos Machado, & Melo Silva, 2010) manifiesta que en las organizaciones se producen cambios que están por encima de todos los cambios culturales y de comportamiento que están transformando el papel de las personas que participan en ellas. Las empresas líderes en todo el mundo saben que su mayor potencial está precisamente en sus clientes internos, y de ellos dependen en gran medida el éxito de sus negocios.

A nivel internacional, específicamente en Latinoamérica, el Endomarketing es una herramienta bastante empleada en Colombia, Perú, México y Brasil, países que cuentan con empresas exitosas que dan relevancia a la economía nacional. En Ecuador no tiene la misma aplicación en comparación con otros países, debido a que no existe mucho conocimiento sobre esta herramienta y aunque hay empresas que

aplican algunas estrategias, lo hacen de manera empírica, con la aplicación de los recursos más comunes para motivar a los trabajadores (Rosales Estrada, 2015).

Según Urrego Guzman (2013) el Endomarketing en Colombia ha tomado particular interés en el aspecto académico siendo elegido como tema de tesis en carreras administrativas. Sin embargo, la investigación del Endomarketing como herramienta para generar ventaja competitiva se ha desarrollado más a nivel internacional que nacional, en América Latina, Brasil ha sido el país en que más ha explorado el tema.

A continuación, se analizarán casos de empresas en donde la implementación del Endomarketing ha sido todo un éxito:

Uno de los casos más exitosos fue el del **Grupo Bancolombia**: Organización financiera colombiana perteneciente al Grupo Empresarial Antioqueño, reconocida como el banco privado más grande del país y uno de los más grandes de América Latina. El Grupo Bancolombia que pasó de una filosofía de aspiración a una filosofía de pertenencia con el cambio del lema de: *“Qué tan alto quieres llegar, a: Le estamos poniendo el alma.”* Siendo este un enfoque más humano

Actualmente, el Banco cuenta con filiales en el exterior, varias líneas de negocio y uno de los portafolios de productos más amplias de Colombia. Fue reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia de acuerdo con la medición de Great Place to Work, 2008 a 2010.

Este cambio es descrito por Ana Catalina Mesa Uribe, Jefe de Cambio y Desarrollo Organizacional, de la siguiente forma Urrego Guzmán (2013):

Nos estamos reinventando. Teníamos buenos resultados, somos exitosos, pero queremos trascender. Entendimos que para tener clientes felices necesitamos empleados felices. (...). Es un modelo que tiene como base la idea de que con seres humanos motivados, desarrollados y con ambiciones tendremos mejores resultados.

Colcafé, Empresa colombiana filial de Grupo Nutresa, especialista en el procesamiento industrial del café, sus derivados y afines. Fue constituida el 1 de junio de 1950. Sus fábricas están localizadas en Medellín y en Bogotá. Reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia según con la medición

de Great Place to Work, tercer lugar 2009. El modelo organizacional de Colcafé, de acuerdo con Julio Cesar Martínez Castaño gerente de Gestión Humana, tiene la esencia de la filosofía corporativa del grupo Nutresa:

Es una cultura totalmente basada en el respeto por la gente, muy orientada al bienestar y al desarrollo de la gente y en el desarrollo de la gente va implícito todo lo que es su desarrollo de vida personal y familiar, en Colcafé el desarrollo no se mide por trabajadores, sino por familias. (...) Estamos orientados a la seguridad en el trabajo y la salud de los trabajadores.

Quala S.A, Multinacional colombiana fundada en 1980, especializada en productos de consumo masivo con operación directa en seis países y 27 marcas posicionadas en el mercado colombiano. Cuenta con 180 mil clientes directos en más de 900 municipios del país. Reconocida como uno de los 50 exportadores más grandes del país y como el Mejor lugar para trabajar en Colombia de acuerdo con la medición de Great Place to Work, 2009.

María Victoria Serrano, Gerente de Gestión Humana de Quala, explica cómo es el modelo organizacional de la compañía:

Tenemos una cultura organizacional muy enfocada al pensamiento de su fundador: centrada en la innovación y en las mentes y corazones de todas las personas, que realmente son los que generan las mejores ideas. Para nosotros la gente es lo más importante y quizá para algunos eso sea un cliché, pero en Quala es lo que realmente marca la diferencia, no sólo lo decimos, sino que realmente lo hacemos, somos consecuentes con esto. (...) De nada le sirve a una compañía tener una excelente misión, visión y hasta una cultura organizacional clara y estructurada en el papel, si esto no se traduce en hechos reales, si no es coherente se habrá perdido el esfuerzo y la inversión. Trabajamos con seres humanos inteligentes y capaces, con historias de vida, formas de ser y pensar muy diferentes, lo que es una riqueza. Depende entonces de la compañía el saber potenciar a sus colaboradores.

Lan Perú Aerolínea peruana, que en 2009 fue ganadora del premio a la excelencia ANDA 2009 en la categoría de Endomarketing, con el programa de beneficios

denominado, *DIRECTO Y SIN ESCALAS* resultado de una labor realizada en pro del cliente interno. En el año 2008 alcanzó un total de 2,410 colaboradores, de los cuales 70% laboraba en el área operativa

Emma Novoa, directora a de Comunicaciones Internas manifestó que los objetivos de este programa fueron duplicar los índices que obtuvo este programa en la última evaluación de clima laboral, retener al mejor personal a través de los beneficios exclusivos brindados por la empresa y brindar una razón más por la que LAN es el mejor lugar donde trabajar. El programa buscó incrementar el conocimiento de sus trabajadores acerca de los beneficios que la empresa les ofrecía.

Crepes And Waffles Es una empresa colombiana que esta desde hace 30 años en el mercado, en busca de resultados, excelencia y productividad, cuyo eje de acción está en la vinculación de mujeres entre los 18 y 45 años, principalmente madres cabeza de familia, con deseo y disposición a aprender.

Para quienes se ha diseñado un programa de formación y beneficios que cuenta con: capacitaciones corporativas, espacios lúdicos y programas que garanticen el bienestar, salud y crecimiento de los empleados, por lo cual han creado una academia de artes que busca potenciar los talentos, en los cuales se sintetizan cuatro principios fundamentales: paz, amor, armonía y felicidad.

En síntesis, lo que ha buscado esta empresa es generar niveles de compromiso y pertenencia de los empleados, al encontrar un estímulo reflejado en la confianza que depositan los CEO's (director ejecutivo: es el máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa), en los empleados generando: productividad, motivación y en satisfacción de los empleados en la atención recibida.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. El Grupo Backus y Johnston, compañía nacional líder en el negocio cervecero y de bebidas, está orientado al consumidor y guiado por sus marcas. Opera en un medio altamente competitivo, por lo que en la gestión de venta y promoción de sus marcas surgió la necesidad de alinear a sus colaboradores con las nuevas estrategias diseñadas para la gestión del portafolio de marcas.

En el caso del Grupo Backus, el programa buscó incrementar el conocimiento de los trabajadores sobre el portafolio de marcas de la empresa, porque tomó conciencia acerca de la importancia de que sus colaboradores tuvieran un rol activo en las estrategias diseñadas para el portafolio de marcas. Por su parte, los colaboradores comprendieron que el cliente externo es un elemento crucial de cuya satisfacción depende el éxito del negocio.

Toda actuación dirigida hacia el personal interno de la empresa actuará de manera significativa y tendrá efectos directos en aspectos como rendimiento, productividad, vinculación y por ende en el valor competitivo de la organización.

En el mercado local, hace falta conocer, aceptar y aplicar estas prácticas, con miras a lograr organizaciones más maduras y conscientes de su rol como empleadores, los resultados de estos ejemplos arrojan que las estrategias de Endomarketing que se aplican a nivel mundial, son planificadas por las organizaciones con base en la cultura de los clientes internos. Es así que en los mercados en los que se maneja el concepto, se nota una competencia basada en estándares internacionales.

De todo lo anterior se puede concluir que el Endomarketing es realmente importante en las empresas, lastimosamente en la actualidad pocas son las organizaciones que se dan la tarea de considerar como es debido a su cliente interno. La labor de prestarle atención sus inquietudes, de conocer sus expectativas, el interesarse por sus valiosos aportes a la empresa que pueden ayudar en la toma de decisiones importantes todo en pro del bienestar de la organización, en mejoras de la mismas.

CAPITULO IV

4 METODOLOGIA

4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basará en el enfoque cualitativo. El enfoque cualitativo tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, tiene parámetros de percepción, condiciones y emociones que se van a detectar.

4.2 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental

El tipo de investigación es bibliográfica ya que permite obtener información de tesis de grado, tesis doctorales, libros científicos, revistas indexadas, sitios web, revistas y otros documentos en general.

La investigación bibliográfica brinda un sustento teórico de expertos en el Endomarketing para desarrollar soluciones al problema expuesto en el presente trabajo.

4.2.2 Investigación de campo

Se utilizará la investigación de campo porque brinda la información primaria necesaria, entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones; dicho esto, la encuesta y la observación directa serán las herramientas más empleadas a los clientes internos de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda.

4.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.3.1 Investigación Descriptiva

Esta investigación permitirá determinar las características fundamentales del problema de estudio, es decir, detallar cómo es y cómo se está presentando en la empresa. La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Según Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las costumbres, situaciones, y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del presente proyecto son todos los colaboradores de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda., por tal motivo no se realizará cálculo de la muestra. Para efectos de la investigación se realizarán 90 encuestas, mismas que serán debidamente tabuladas, analizadas e interpretados sus resultados en el siguiente capítulo.

Para la realización de la siguiente tabla se realizó un censo donde se le preguntó a cada uno de los colaboradores su cargo en la empresa; esto para determinar el número de empleados para la posterior realización de la encuesta.

Tabla 1: Listado de colaboradores

| PUESTOS DE TRABAJO | N° DE CLIENTES INTERNOS |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Administrador | 1 |
| Jefe de Bodega | 1 |
| Bodegueros | 36 |
| Jefe de Logística | 1 |
| Asistente de Logística | 1 |
| Choferes | 4 |
| Jefe de Importaciones | 1 |
| Asistente de Importaciones | 4 |
| Jefe de Seguridad Física | 1 |
| Jefe de RR. HH | 1 |
| Asistentes de RR. HH | 3 |
| Jefe de Cobranzas | 1 |
| Asistentes de Cobranzas | 3 |
| Jefe Financiero | 1 |
| Asistentes Financieros | 3 |
| Jefe de ventas | 1 |
| Asistente de Ventas | 1 |
| Vendedores | 21 |
| Jefe de sistemas | 1 |
| Asistente de Infraestructura | 1 |
| Asistentes de sistemas | 3 |
| TOTAL | 90 |

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V

5. RESULTADOS

En este capítulo se analizarán e interpretarán los datos que arrojaron las encuestas, que son el resultado de una ardua tarea en la recolección de la información, dichas encuestas fueron aplicadas a los clientes internos, donde el objetivo principal era: “Diagnosticar la satisfacción del cliente interno dentro de la empresa Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda.”, la información recolectada permitió vislumbrar un panorama más claro acerca de la problemática que se está estudiando.

Antes de realizar la encuesta, el instrumento tuvo una validación, que permitió ajustar la información con mayor claridad hacia los encuestados finales. El objetivo era conocer si existían algunas inconformidades con el cuestionario, si las preguntas eran entendibles o si el vocabulario utilizado era el adecuado; la valoración fue realizada a 20 empleados de la empresa, mismo que fueron escogidos por su cargo y su nivel de conocimientos. Además, estas 20 personas realizaron la encuesta lo que se tomó como una prueba piloto.

5.1 Validación de la encuesta

Tabla 2: Validación de la Encuesta

| PREGUNTAS DE VALORACION A LA ENCUESTA | FRECUENCIA | | | PORCENTAJE |
|---|------------|----|-------|------------|
| | S | N | TOTAL | |
| 1. ¿Las preguntas están claras y son | 19 | 1 | 20 | 95% |
| 2. ¿Las preguntas están acordes al de la investigación? | 20 | 0 | 20 | 100 |
| 3. ¿Las palabras utilizadas en la encuesta fueron entendidas al 100%? | 18 | 2 | 20 | 90% |
| 4. ¿Está de acuerdo con la escala de Totalmente de acuerdo-De acuerdo-Medianamente de acuerdo-En desacuerdo-Muy en desacuerdo | 16 | 4 | 20 | 80% |
| 5. ¿Identifica información para el estudio que se está | 20 | 0 | 20 | 100 |
| 6. ¿Las preguntas de la encuesta están orientadas a la satisfacción de los colaboradores | 20 | 0 | 20 | 100 |
| 7. Sugiere Ud. alguna otra pregunta para la ¿Cuál? | 1 | 19 | 20 | 5 |

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se concluyó que el cuestionario estaba bien elaborado y estaba orientado al estudio de la satisfacción; realizado y entendido, por lo tanto, no se realizaron mayores cambios en la encuesta final.

La encuesta se encuentra estructurada de tal manera que las preguntas se enfocan en aspectos importantes del Endomarketing, las cuales determinan la satisfacción del cliente interno, como son: las funciones realizadas, el desarrollo de las capacidades, los conocimientos adquiridos, la satisfacción con su puesto de trabajo, la motivación, la posibilidad de ascensos, la comunicación interna, al ambiente laboral, entre otros. Los resultados de estos indicadores permitirán conocer el grado de satisfacción del cliente interno y también se podrán identificar las falencias que tiene la empresa en la actualidad en cuanto a la problemática en cuestión.

A continuación, el análisis y la interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes internos de la empresa Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda.

5.2 Análisis de los resultados

1. ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas?

Tabla 3: Definición de funciones y responsabilidades

Fuente: Elaboración propia

| 1. ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas,? | | |
|---|------------|------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Si | 52 | 58% |
| No | 38 | 42% |
| TOTAL | 90 | 100% |

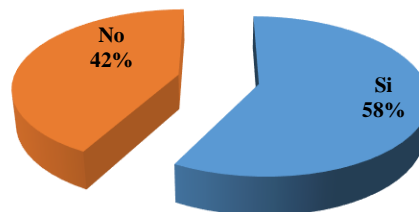


Gráfico 2: Definición de funciones y responsabilidades

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 42% manifiesta no tener claro sus funciones y responsabilidades, mientras que el 58% manifiestan si conocer su labor en la empresa.

Aunque la mayoría del personal está de acuerdo con que sus funciones y responsabilidades están definidas, existe un número no menos importante de empleados que no está de acuerdo, por tal motivo no saben los objetivos de sus puestos de trabajo y para que fueron contratados. Esto dificultaría la concreción de proyectos futuros porque no sabrían qué hacer para llevar a cabo planes posteriores.

2. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar sus capacidades?

Aguilar & Ulloa, (2014, pág. 104) definen a las capacidades como potenciales inherentes a la persona y que esta puede desarrollar a lo largo de su vida. Ellas se cimientan en la interrelación de procesos cognitivos, motores y socio afectivos.

Tabla 4: Desarrollo de capacidades

Fuente: Elaboración propia

| 2. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar sus capacidades? | | |
|--|------------|------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 6% |
| De acuerdo | 18 | 20% |
| Medianamente de acuerdo | 25 | 28% |
| En desacuerdo | 32 | 36% |
| Muy en desacuerdo | 10 | 11% |
| Total | 90 | 100% |

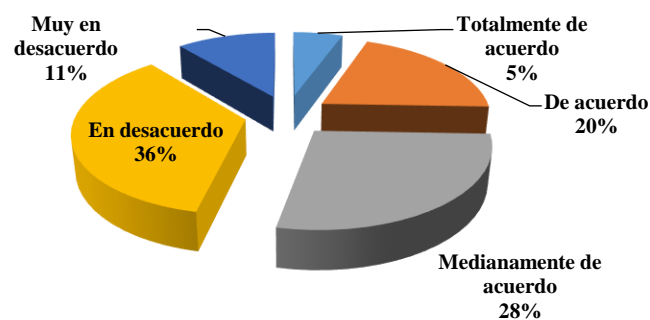


Gráfico 3: Desarrollo de capacidades

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 36% manifiesta estar en desacuerdo; seguido de un 28% que dicen estar medianamente de acuerdo; el 20% están de acuerdo, mientras que el 5% y 11% están totalmente de acuerdo y muy en desacuerdo respectivamente.

Casi de 50% del personal no están desarrollando sus capacidades en sus puestos de trabajo, lo que da a entender que la empresa puede estar fallando al momento reclutar el personal, disipando talentos y habilidades, o manteniendo a personas que están capacitadas para otras áreas en áreas donde no se están aprovechando todas sus capacidades.

3. ¿Recibe capacitaciones periódicas que le ayudan a mantener actualizados sus conocimientos para un mejor desempeño de sus actividades?

Tabla 5: Capacitaciones periódicas

Fuente: Elaboración propia

| 3. ¿Recibe capacitaciones periódicas que le ayudan a mantener actualizados sus conocimientos para un mejor desempeño de sus actividades? | | |
|---|-------------------|----------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Si | 23 | 24% |
| No | 71 | 76% |
| | 94 | 100% |

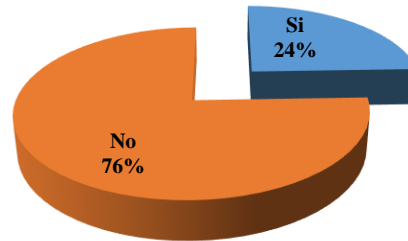


Gráfico 4: Capacitaciones periódicas

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 76% no está siendo capacitada, tan sólo el 24% reciben capacitación en la empresa.

Los datos anteriores muestran que el personal no recibe capacitaciones periódicas, lo que es un indicador desfavorable para la empresa. Es necesario que se implementen programas que además de motivar al personal, la propia empresa se verá beneficiada en el corto plazo. Un buen plan de capacitación facilitará la tarea día con día de los

4. ¿La empresa le provee los suministros, equipos e instrumentos necesarios para la realización efectiva de sus actividades?

Tabla 6: Capacitaciones periódicas

Fuente: Elaboración propia

| 4. ¿La empresa le provee los suministros, equipos e instrumentos necesarios para la realización efectiva de sus actividades? | | |
|--|------------|------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Totalmente de acuerdo | 18 | 20% |
| De acuerdo | 46 | 51% |
| Medianamente de acuerdo | 15 | 17% |
| En desacuerdo | 8 | 9% |
| Muy en desacuerdo | 3 | 3% |
| Total | 90 | 100% |

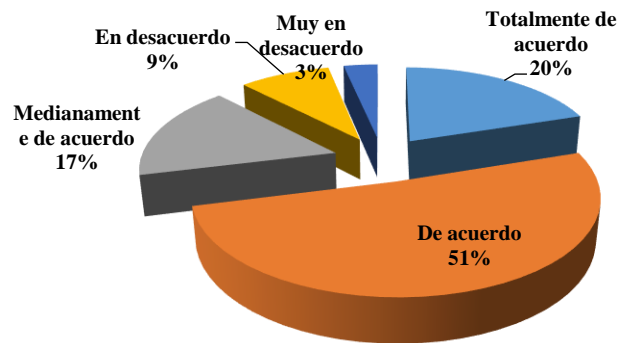


Gráfico 5: Suministros y Equipos

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de la población encuestada el 51% está de acuerdo; el 20% está totalmente de acuerdo; el 17% esta medianamente de acuerdo; el 9% en desacuerdo y el 3% muy en desacuerdo.

En este aspecto la empresa se encuentra bien, la mayoría opina positivamente, sólo pocas personas están en desacuerdo con lo expuesto

5. Sin demeritar lo que actualmente hace, ¿existe posibilidad de ascender de puesto?

Tabla 7: Posibilidad de Ascensos

Fuente: Elaboración propia

| 5. Sin demeritar lo que actualmente hace, ¿existe posibilidad de ascender de puesto? | | |
|--|------------|------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Si | 24 | 27% |
| No | 66 | 73% |
| Total | 90 | 100% |

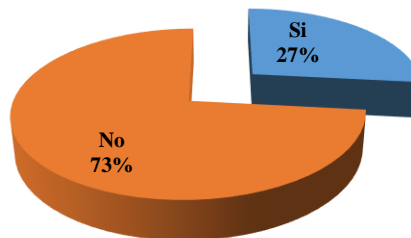


Gráfico 6: Posibilidad de Ascensos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada sólo el 27% consideran que, si tiene posibilidades de ascenso dentro de la empresa, el 73% considera que no tiene esta posibilidad.

De lo anterior se puede analizar que el personal considera que no tiene posibilidades de ascenso. La empresa no está convencida totalmente que su personal esté capacitado para superar mandos de mayor nivel, lo que es realmente preocupante porque si la empresa no cree en el talento de su recurso más importante, es una empresa que se está preparando para el fracaso. Una organización logra empleados más satisfechos si los mismos ven caminos disponibles para escalar posiciones ya que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación.

El panorama actual de esta empresa es: no capacitan a su personal, por lo tanto, no hay posibilidades de ascenso.

6. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Tabla 8: Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia

| 6. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? | | |
|--|------------|-------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 3% |
| De acuerdo | 11 | 12% |
| Medianamente de acuerdo | 17 | 19% |
| En desacuerdo | 39 | 43% |
| Muy en desacuerdo | 20 | 22% |
| Total | 90 | 100% |

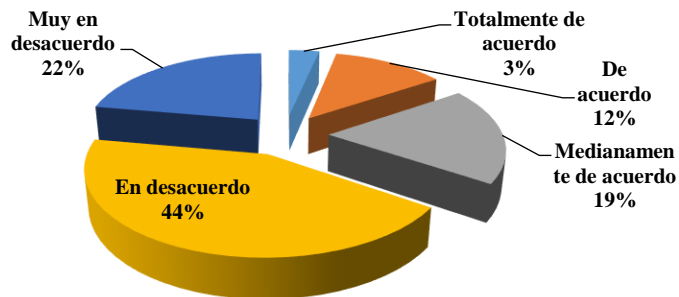


Gráfico 7: Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 44% está en desacuerdo; el 22% muy en desacuerdo; el 19% medianamente de acuerdo; el 12% y el 3% de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa las organizaciones pueden transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueven, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa. Desafortunadamente esta empresa carece de una buena comunicación interna, de ahí que existan problemas de empoderamiento y compromiso.

7. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?

Tabla 9: Opiniones tomadas en cuenta

Fuente: Elaboración propia

| 7. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta? | | |
|--|------------|-------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 6% |
| De acuerdo | 10 | 11% |
| Medianamente de acuerdo | 17 | 19% |
| En desacuerdo | 39 | 43% |
| Muy en desacuerdo | 19 | 21% |
| Total | 90 | 100% |

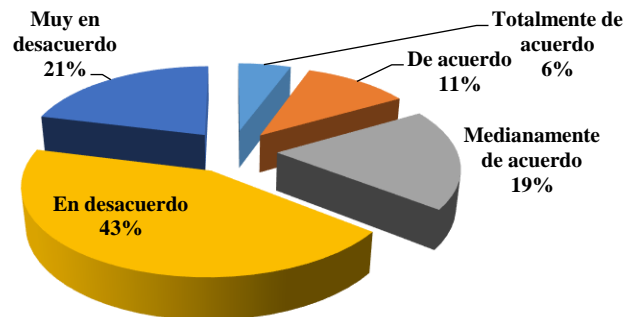


Gráfico 8: Opiniones tomadas en cuenta

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 43% se muestra en desacuerdo; el 21% muy en desacuerdo; el 19% medianamente de acuerdo; el 11% y el 6% están de acuerdo totalmente de acuerdo

Los resultados muestran que las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta, los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que su esfuerzo sea reconocido por sus jefes y la empresa, esto influye incluso en la retención de empleados talentosos, crea un ambiente de trabajo agradable y motivante.

8. ¿Ud. Considera que la empresa se preocupa realmente por sus necesidades?

Los empleadores tienen la obligación de proporcionarle a sus empleados un ambiente de trabajo libre de condiciones de discriminación, de acoso y de inseguridad, pero también tienen la responsabilidad de satisfacer las necesidades de sus empleados en otras áreas como la satisfacción laboral, el reconocimiento de los empleados, las necesidades financieras y la estabilidad laboral (Arita, 2014, pág. 68).

Tabla 10: Preocupación por necesidades de los empleados

Fuente: Elaboración propia

| 8. ¿Ud. Considera que la empresa se preocupa realmente por sus necesidades? | | |
|---|------------|-------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 2% |
| De acuerdo | 10 | 11% |
| Medianamente de acuerdo | 12 | 13% |
| En desacuerdo | 41 | 46% |
| Muy en desacuerdo | 25 | 28% |
| Total | 90 | 100% |

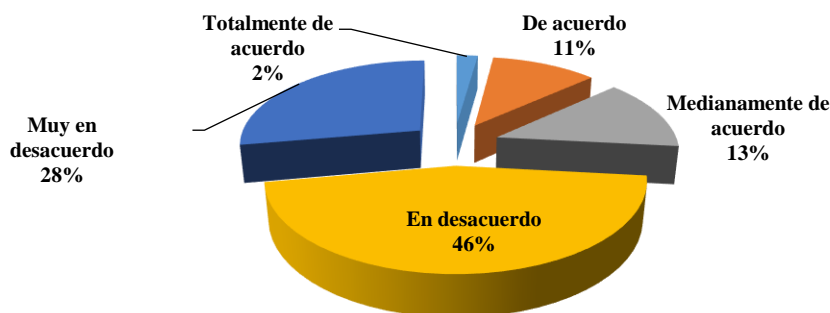


Gráfico 9: Preocupación por necesidades de los empleados

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 46% está en desacuerdo; el 28% está muy en desacuerdo; el 13% medianamente de acuerdo el 11% y el 2% de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente;

La mayoría de los colaboradores consideran que la empresa no se preocupa por sus necesidades. Los empleadores tienen la obligación de proporcionarle a sus

empleados un ambiente de trabajo libre de condiciones de discriminación, de acoso y de inseguridad, pero también tienen la responsabilidad de satisfacer las necesidades de sus empleados en otras áreas como el reconocimiento, las necesidades financieras y la estabilidad laboral. Una organización sólo tiene que emplear el sentido común para determinar lo que los empleados necesitan y cómo satisfacer esas necesidades.

9. ¿Considera que el ambiente laboral es el ideal?

Un clima laboral ideal es donde prima la motivación a los trabajadores, el mejoramiento continuo, el trabajo en equipo como métodos para aumentar la satisfacción y la productividad; incentivando la creatividad y la innovación. (Gonzalez Ruiz, 2011)

Tabla 11: Ambiente Laboral
Fuente: Elaboración propia

| 9. ¿Considera que el ambiente laboral es el ideal? | | |
|--|------------|-------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| De acuerdo | 13 | 14% |
| Medianamente de acuerdo | 17 | 19% |
| En desacuerdo | 36 | 40% |
| Muy en desacuerdo | 24 | 27% |
| Total | 90 | 100% |

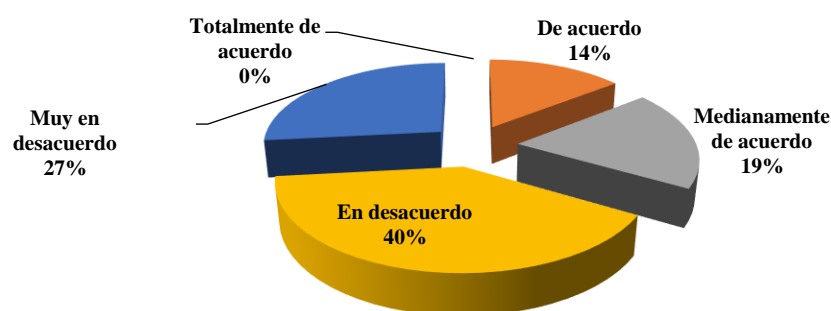


Gráfico 10: Ambiente Laboral
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 40% manifiesta estar en desacuerdo; el 27% muy en desacuerdo; el 19% medianamente de acuerdo; el 14% de acuerdo y el 0% totalmente de acuerdo

E clima laboral es preocupante, el 67% manifiestan que el ambiente laboral esta fallando, valor que es realmente alto para una empresa de las de 60 años en el mercado que aun encuentra el camino para mejorar su ambiente laboral. Un clima laboral positivo genera las condiciones necesarias para que el talento humano de una organización se sienta motivado y pueda cumplir con sus tareas de la mejor manera, lo cual se ve directamente reflejado en sus niveles de productividad y competitividad.

10. ¿Está satisfecho en su puesto de trabajo?

Tabla 12: Satisfacción puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

| 10. ¿Está satisfecho en su puesto de trabajo? | | |
|---|------------|-------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Si | 35 | 39% |
| No | 55 | 61% |
| Total | 90 | 100% |

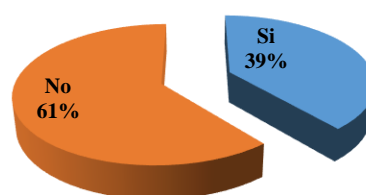


Gráfico 11: Satisfacción puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 61% muestran no estar satisfechos con sus puestos de trabajo, mientras que el 39% manifiestan si estarlo.

Los datos muestran que no existe satisfacción en la mayoría del personal. El papel de la dirección para mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo es asegurarse de que el ambiente de trabajo sea positivo, la motivación esté alta, que los empleados tengan los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas, salarios justos, cargas laborales adecuadas, entre otros factores. Dicho papel no está siendo cumplido a cabalidad ya que el nivel de insatisfacción deja mucho que desear.

11. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

Tabla 13: Motivación en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

| 11. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo? | | |
|---|------------|------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Si | 38 | 42% |
| No | 52 | 58% |
| Total | 90 | 100% |

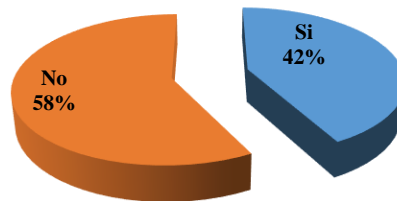


Gráfico 12: Motivación en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 58% no se sienten motivados para realizar su trabajo, entre que el 42% de la población manifiesta que si se sienten motivados

La mayoría no se encuentra motivado para realizar su trabajo. Si no existe motivación no existe satisfacción. Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados, como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera

entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio, indicadores que lastimosamente está faltando en esta empresa.

12. ¿Se siente identificado con la empresa?

Tabla 14: Identificación con la empresa

Fuente: Elaboración propia

| 11. ¿Se identificado con la empresa? | | |
|--------------------------------------|------------|------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Si | 38 | 42% |
| No | 52 | 58% |
| Total | 90 | 100% |

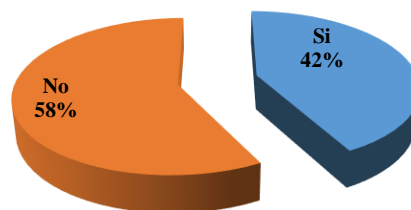


Gráfico 13: Identificación con la empresa

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 58% no siente identificación por la empresa, el 42% sí.

El hecho de que un empleado no se sienta identificado con la empresa genera muchas actitudes negativas. Cuando el empleado no está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta aburrida, la creatividad disminuye y los resultados son inferiores a los esperados. Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente la identificación con sus seguidores, éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones, pero que en esta empresa no se está visualizando.

13. ¿En este último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en su trabajo?

Tabla 15: Crecimiento profesional

Fuente: Elaboración propia

| 13. En este último año ¿ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en su trabajo? | | |
|---|------------|-------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 3% |
| De acuerdo | 15 | 17% |
| Medianamente de acuerdo | 22 | 24% |
| En desacuerdo | 37 | 41% |
| Muy en desacuerdo | 10 | 14% |
| Total | 90 | 100% |

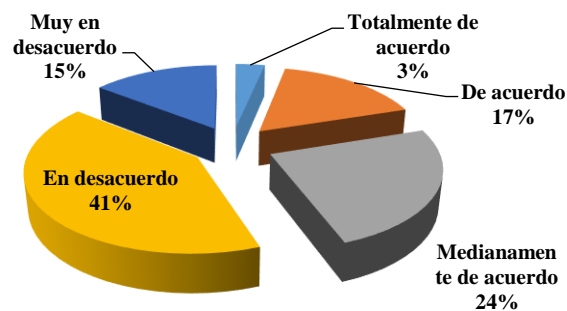


Gráfico 14: Crecimiento profesional

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 41% manifiesta estar en desacuerdo; el 24% medianamente de acuerdo; el 17% de acuerdo, el 15% muy en desacuerdo y el 3% totalmente de acuerdo.

Los datos hablan por sí solos, la empresa no tiene la posibilidad de que los empleados hagan carrera en la misma, el crecimiento profesional es nulo. Es clave hacer ver al trabajador que tiene posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y que se cuenta con él pues si ve la oportunidad de proyectarse y avanzar se va a sentir muy agradecido con la compañía, además de conocer que si los trabajadores crecen la empresa lo hará de igual manera.

14. ¿Se siente satisfecho con la remuneración que actualmente percibe por las actividades que desempeña?

Tabla 16: Remuneración

Fuente: Elaboración propia

| 14. ¿Se siente satisfecho con la remuneración que actualmente percibe por las actividades que desempeña? | | |
|--|------------|-------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA | % |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 3% |
| De acuerdo | 15 | 17% |
| Medianamente de acuerdo | 22 | 24% |
| En desacuerdo | 36 | 40% |
| Muy en desacuerdo | 14 | 16% |
| Total | 90 | 100% |

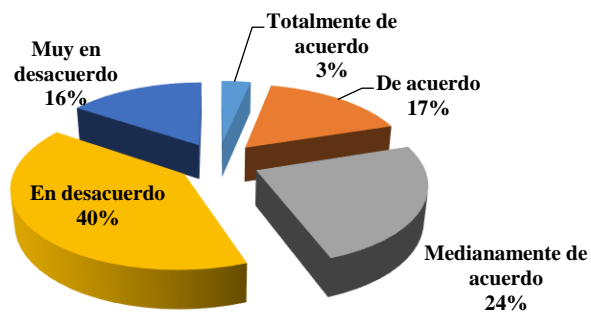


Gráfico 15: Remuneración

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 40% está en desacuerdo; el 24% medianamente de acuerdo; el 17% de acuerdo; el 16% muy en desacuerdo y el 3% totalmente de acuerdo.

Las respuestas reflejan claramente que el personal se siente insatisfecho con el sueldo que ganan, este es un indicador que demuestra que además de que el personal está en desacuerdo con lo que gana hay poca tendencia al cambio y no querer salir de su zona de confort.

5.2.1 FRECUENCIA DE RESULTADOS

En la siguiente tabla se analizarán toda y cada una de las respuestas donde sobresaldrán los enunciados con mayor frecuencia en puntuación, para así saber en qué aspecto la empresa está fallando más y en lo posterior servirá para la toma de decisiones relacionado a la propuesta que resolverá el problema expuesto en este estudio de investigación.

Tabla 17: Tabla de frecuencia de resultados

| TABLA DE FRECUENCIA | | | |
|--|--------------------------------|------------|------------|
| PREGUNTAS | RESPUESTA CON MAYOR FRECUENCIA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| 1. ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas?? | Si | 52 | 58% |
| 2. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar sus capacidades? | En Desacuerdo | 32 | 36% |
| 3. ¿Recibe capacitaciones periódicas que le ayudan a mantener actualizados sus conocimientos para un mejor desempeño de sus actividades? | No | 71 | 76% |
| 4. ¿La empresa le provee los suministros, equipos e instrumentos necesarios para la realización efectiva de sus actividades? | De acuerdo | 46 | 51% |
| 5. Sin demeritar lo que actualmente hace, existe la posibilidad de ascender de puesto? | No | 66 | 73% |
| 6. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? | En Desacuerdo | 39 | 43% |
| 7. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta? | En Desacuerdo | 39 | 43% |
| 8. ¿Ud. Considera que la empresa se preocupa realmente por sus necesidades? | En Desacuerdo | 41 | 46% |
| 9. ¿Considera que el ambiente laboral es el ideal? | En Desacuerdo | 36 | 40% |
| 10. ¿Está satisfecho en su puesto de trabajo? | No | 55 | 61% |
| 11. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo? | No | 52 | 58% |
| 12. ¿Se siente identificado con la empresa? | No | 52 | 58% |
| 12. ¿En este último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en su trabajo? | En Desacuerdo | 37 | 41% |
| 13. ¿Se siente satisfecho con la remuneración que actualmente percibe por las actividades que desempeña? | En Desacuerdo | 36 | 40% |

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El panorama de la empresa es bastante preocupante, existen graves falencias en la satisfacción, la motivación y el sentido de pertenencia, estos indicadores son de suma importancia para que la empresa tenga un excelente clima laboral, mismo que también se está viendo afectado, ya que los empleados consideran que la empresa no posee un buen clima laboral, a eso se le suma que las opiniones de los colaboradores no son tomadas en cuenta. Con este panorama uno se preguntaría ¿Por qué los colaboradores siguen dentro de la organización?, y la respuesta es muy sencilla, la mayoría son personas que temen quedarse sin empleo y por ende sin un sustento para sus familias.

Es en este momento donde se requiere de la ayuda de una herramienta de marketing como lo es el Endomarketing, ya que la misma considera a los empleados como clientes internos, donde el principal objetivo es satisfacer las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización.

Los factores más importantes a satisfacer dentro de la organización y que son los mayores motivadores son: las buenas condiciones de trabajo, la disciplina y buen trato, buenos sueldos y salarios, ascensos, estabilidad laboral, trabajo interesante. Lo que implica que la gerencia debe reconocer los logros, procesos y metas acordadas, ya que sin ningún tipo de reconocimiento los trabajadores o clientes internos de la organización desarrollaran únicamente un compromiso marginal con su actividad.

El compromiso marginal es lo que está pasando en esta empresa, los trabajadores sólo hacen lo que les piden que hagan, no dan más de sí, no se interesan porque su trabajo cree valores adicionales y obviamente solo están trabajando por el salario que mes a mes reciben.

Se debe tomar medidas de rápida acogida por los colaboradores para aumentar el nivel de satisfacción de los mismos; si los accionistas y jefes departamentales siguen sin preocuparse de sus colaboradores la empresa está destinada al fracaso, sólo con implementación del Endomarketing los clientes internos creerán en la organización y trabajarán conjuntamente en la consecución de objetivos.

5.3 PROPUESTA

5.3.1 Datos informativos

Título

“Proponer un Plan de Capacitación Anual para la empresa Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, para aumentar la satisfacción del cliente interno”

Institución Ejecutora

Empresa Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato

Beneficiarios

Clientes internos de la empresa Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Panamericana Norte Km 7 ½ Vía a Samanga Bajo

Tiempo estimado de Ejecución

Inicio: Septiembre – 2017

Final: Diciembre– 2017

Equipo Técnico Responsable

Investigadora: Mayra Alejandra Santamaría Álvarez

Gerente Corporativo de Talento Humano: Ing. Patricio Gavilanes

5.3.2 Antecedentes de la propuesta

La empresa Importadora Alvarado Vàsconez fue creada en el año 1956 y desde entonces es una de las empresas más destacadas y competitivas del sector automotriz en la provincia de Tungurahua, la cual importa repuestos para toda clase de vehículos desde distintas partes del mundo, China, Taiwán, Japón, Brasil, Colombia etc., se

encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km 7 ½, vía a Samanga bajo barrio el Cisne, Ciudad de Ambato, es una empresa familiar conformada por 7 hermanos y su señora madre la Señora Gladys Ana Lazcano, el Gerente General en la actualidad es la señora Ana Alvarado Lazcano.

Entre los antecedentes se encuentra el estudio: “Diseño del Plan de Capacitación en base el modelo retorno de la inversión ROI para la planta central del ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal del 2013”., el realizado por Faira Medina, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde determinó que la capacitación representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del personal, de acuerdo a las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo.

Por otro lado, María Camila Torres Castañeda en el estudio: “Capacitación por competencias laborales, un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia” de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, donde comprobó que la capacitación no sólo es un camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sino que desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Por su parte, Lenda Patricia Hernández Flórez en el estudio: “Capacitación al personal administrativo de la clínica n° 23 del IMSS: propuesta pedagógica respecto al ciudadano de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales” de la Universidad Nacional Autónoma de México 2014, donde puntualizó que los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo.

En la actualidad, con estos antecedentes, la capacitación busca básicamente promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización, además de propiciar y fortalecer los conocimientos necesarios para el mejor desempeño de las actividades laborales.

5.3.3 Justificación

En cualquier organización el recurso más importante lo conforma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en todas las empresas, en la cual la conducta y rendimiento de los colaboradores influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal satisfecho y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas apoyan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance niveles elevados de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato, en la confianza, respeto y consideración que recibe en las relaciones individuales que tiene con sus compañeros de trabajo y con sus jefes diariamente, pero también es cierto que lo anteriormente expresado se queda en la nada a la hora de coincidir con el crecimiento profesional que tienen los trabajadores en las organizaciones, es por ello que se mira a la capacitación como el camino para lograr fidelizar al cliente interno de una manera más comprometida.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, e indudablemente a aumentar la satisfacción del cliente interno. Sin embargo, en la mayoría de empresas de nuestro país, las capacitaciones son vistas como un gasto más no como una inversión.

En tal sentido, se propone el presente Plan de Capacitación Anual creando una estrategia de Endomarketing basada en la capacitación de los colaboradores que apunta al desarrollo del recurso humano que contribuya al crecimiento profesional elevando la satisfacción del cliente interno de la empresa Importadora Alvarado Vàsconez Cía., Ltda.

5.3.4 Objetivo general

Proponer un Plan de Capacitación Anual para la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda., para aumentar la satisfacción del cliente interno.

5.3.5 Objetivos específicos

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de cada colaborador.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

Fines del plan de capacitación

- Aumentar la satisfacción de los colaboradores.
- Generar una conducta positiva y mejorar el clima de trabajo, la productividad y la calidad
- Actualizar los conocimientos del colaborador, lo que alienta la iniciativa y la creatividad de la mano de los avances tecnológicos

Metas

- Capacitar al 100% a los jefes departamentales, personal administrativo y personal operativo de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda.
- Lograr un 90% de participación.
- Evaluar los resultados de la capacitación a cada departamento.

Estrategias

- Realización de talleres.
- Desarrollo de trabajos prácticos.
- Exposiciones
- Solución de casos reales

5.3.6 Tipos, niveles y modalidades de capacitación

Según (Reynoso, 2013) existen diferentes tipos, niveles y modalidades de capacitación los cuales serán expuestos a continuación:

Tipos de capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Niveles de capacitación

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Modalidades de capacitación

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

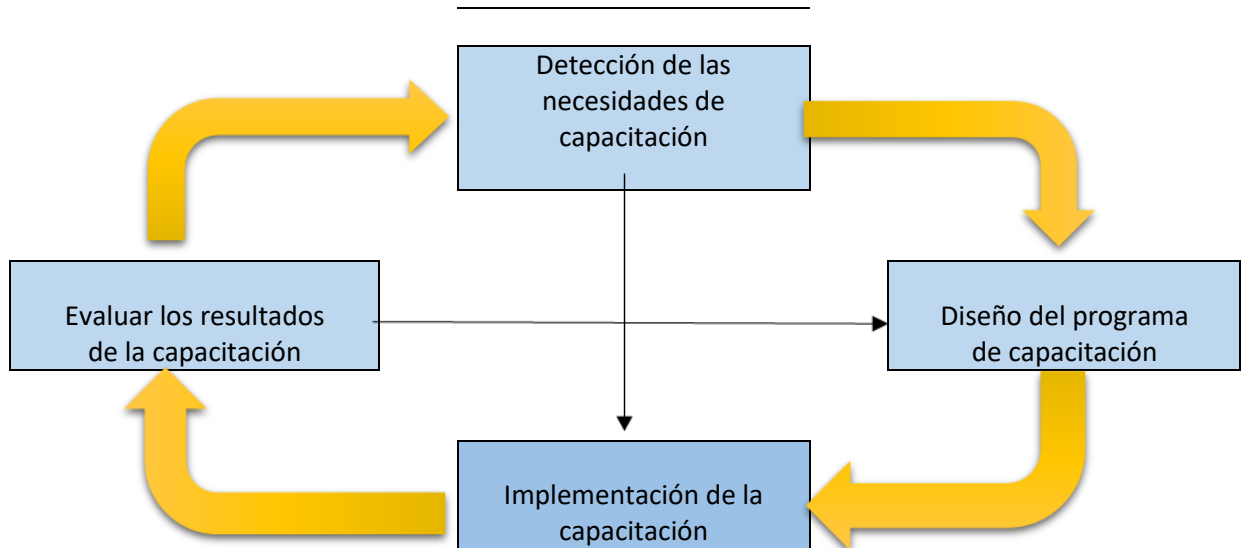
Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

5.3.7 Ciclo de la capacitación

Gráfico 16: Ciclo de la capacitación



Fuente: (Chiavenato A. , Gestion del Talento Humano)

5.3.8 Recursos

Humanos: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: ingenieros en administración, contadores, Psicólogos, etc.

Materiales:

- *Mobiliario, equipo y otros.* Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, tableros, marcadores líquidos, equipos multimedia y ventilación adecuada.
- *Documentos técnico- educativo:* certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

Logísticos: las capacitaciones se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa dentro el horario laboral, esto con el fin de que el personal no perciba un aumento en su jornada y para asegurar la asistencia a las capacitaciones.

5.3.9 Presupuesto

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados en la empresa.

Tabla 18: Presupuesto para el plan de capacitación anual

| DESCRIPCION | COSTO UNITARIO | CANTIDAD | TOTAL |
|---|-----------------------|-----------------|-------------------|
| HONORARIO DE EXPOSITORES | \$740,00 | 5 | \$5.180,00 |
| TRANSPORTE QUITO- AMBATO AMBATO- QUITO | \$15,00 | 48 | \$720,00 |
| DESAYUNO EXPOSITORES | \$3,00 | 48 | \$144,00 |
| REFRIGERIO | \$0,78 | 100 | \$78,00 |
| MATERIALES | | | \$0 |
| IMPREVISTOS | | | \$58,00 |
| | | TOTAL | \$6.180,00 |

Fuente: Elaboración Propia

5.3.10 Validación de la planificación de los temas de capacitación por expertos

La siguiente planificación se realizó conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, quienes manifestaron los temas que se deberían tratar en todas las áreas de la empresa. A continuación, un cuadro donde se resume los manifestado.

Tabla 19: Validación de temas para la capacitación

| RESPONSABLES | AREA A CAPACITAR | TEMAS APROBADOS | # DE PARTICIPANTES |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Departamento de RR. HH Gerencia Jefes de área | DEPARTAMENTO DE VENTAS | 4 | 23 |
| Departamento de RR. HH Gerencia Jefes de área | DEPARTAMENTO DE RR. HH | 3 | 4 |
| Departamento de RR. HH Gerencia Jefes de área | DEPARTAMENTO DE FINANCIERO | 4 | 4 |
| Departamento de RR. HH Gerencia Jefes de área | DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS | 3 | 4 |
| Departamento de RR. HH Gerencia Jefes de área | AREA DE BODEGA | 4 | 37 |
| Departamento de RR. HH Gerencia Jefes de área | DEPARTAMENTO DE LOGISTICA E IMPORTACIONES | 3 | 11 |
| Departamento de RR. HH Gerencia Jefes de área | DEPARTAMENTO DE SISTEMAS | 3 | 5 |
| Departamento de RR. HH Gerencia Jefes de área | SEGURIDAD FISICA Y MANTENIMIENTO | 2 | 2 |
| TOTALES | | 26 | 90 |

Fuente: Elaboración propia

5.3.11 Cronograma

El Plan de Capacitación Anual se realizará a todas las áreas de la empresa Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda., desde el 1 de septiembre al 29 de diciembre (4 meses), 3 veces por semana; los días lunes, miércoles y viernes, el único departamento que no se registrará esto, es el Departamento de Ventas debido a que la fuerza de ventas está repartida en todo el país, por lo tanto, los vendedores se capacitarán entre viernes y sábados. La duración de las capacitaciones será de 2 horas cada sesión.

La idea es que las capacitaciones al personal sean realizadas cada dos años, pero en caso de ser requerido por alguna áreas y temas específicos se realizarían de manera anual.

A continuación, el cronograma general para del Plan de Capacitación Anual.

Tabla 20: Cronograma General del Plan de Capacitación Anual para la empresa importadora Alvarado Cía. Ltda.

| AREA | FECHAS (DIAS) | # DE EXPOSITORES | DURACION EN HORAS (2H CADA DIA) | LUGAR | RESPONSABLES |
|--|----------------------------------|------------------|---------------------------------|-----------------------------|--|
| DEPARTAMENTO DE VENTAS | 1,2,7,8,9,14,15,16 de septiembre | 1 | 16h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| DEPARTAMENTO DE RR. HH | 18,20,22,25,27,29 de septiembre | 1 | 12H | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | 2,4,6,9,11,13,16 de octubre | 1 | 14h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS | 18,20,23,25,27,30 de octubre | | 12h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de Área |
| AREA DE BODEGA | 1,3,6,8,10,13,15 de noviembre | 1 | 14h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| DEPARTAMENTO DE LOGISTICA | 17,20,22,24,27,29 de noviembre | | 12h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| DEPARTAMENTO DE SISTEMAS | 1,4,6 de diciembre | 1 | 6h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| JEFES DEPARTAMENTALES, GERENTES Y ACCIONISTAS | 8,11,13,15 de diciembre | 1 | 8h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| SERVICIO AL CLIENTE INTERNO | 18,20,22,25 de diciembre | 1 | 8h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| SEGURIDAD FISICA Y MANTENIMIENTO | 27,29 de diciembre | | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora y Jefe de área |
| TOTALES | | 7 | 106h | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Calendario para la realización del plan de capacitación anual para la empresa importadora Alvarado Cía. Ltda.

| AREA/DEPARTAMENTO | CALENDARIO PARA LA REALIZACION DEL PLAN PEORIDICO DE CAPACITACION | | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| | 1,2,7,8,9,14,15,16 de septiembre | 18,20,22,25,27,29 de septiembre | 2,4,6,9,11,13,16 de octubre | 18,20,23,25,27,30 de octubre | 1,3,6,8,10,13,15 de noviembre | 17,20,22,24,27,29 de noviembre | 1,4,6 de diciembre | 8,11,13,15 de diciembre | 18,20,22,25 de diciembre | 27,29 de diciembre |
| Departamento de ventas | | | | | | | | | | |
| Departamento de RR.HH. | | | | | | | | | | |
| Departamento de contabilidad | | | | | | | | | | |
| Departamento de crédito y cobranzas | | | | | | | | | | |
| Departamento de bodega | | | | | | | | | | |
| Departamento de logística | | | | | | | | | | |
| Departamento de sistemas | | | | | | | | | | |
| Jefes departamentales, gerentes y accionistas | | | | | | | | | | |
| Servicio al cliente interno | | | | | | | | | | |
| Seguridad física y manteniendo | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de ventas

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|--|---|------------------|---------------------|--|----------|--------------------------------|---|
| 1. | Técnicas generales de ventas. Negociación Comercial Manejo de Objeciones | Vendedores Asistentes de Ventas Supervisores Jefe de Ventas Administradora Gerente General | Externo | 1,2 de septiembre | Conferencia Desarrollo de casos Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 2. | Conocimiento del sector comercial Técnicas de prospección Calificación de clientes potenciales | Vendedores Supervisores Jefe de Ventas Administradora | Externo | 7,8 de septiembre | Conferencia Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Fundamentos del crédito al cliente Conocimientos de producto | Vendedores Supervisores Jefe de Ventas | Externo- Interno | 9,14 de septiembre | Taller Desarrollo de casos | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 4. | Psicología del Consumidor Manejo de relaciones interpersonales | Vendedores Asistentes de Ventas Supervisores Jefe de Ventas | Externo | 15,16 de septiembre | Exposición Conferencia Desarrollo de casos Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de RR.HH

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|--|--|-------------------|---------------------|--|----------|--------------------------------|---|
| 1. | Relaciones Humanas | Gerente de Talento Humano Gerente General Jefe de Recursos Humanos Asistentes | Externo | 18,20 de septiembre | Conferencia Desarrollo de casos Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Mejoramiento Del Clima Laboral | Gerente de Talento Humano Gerente General Jefe de Recursos Humanos Asistentes | Externo | 25,27 de septiembre | Taller Desarrollo de casos | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 4. | Motivación para la excelencia personal y profesional | Gerente de Talento Humano Gerente General Jefe de Recursos Humanos Asistentes | Externo - Interno | 27,29 de septiembre | Exposición Conferencia Desarrollo de casos Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento financiero

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|---|--|------------------|------------------|--|----------|--------------------------------|---|
| 1. | Control Patrimonial | Gerente Financiero Gerente General Administradora Jefe Financiero Asistentes | Externo | 2,4 de octubre | Charla Desarrollo de casos Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 2. | Actualización contable, tributaria y administrativa | Gerente Financiero Gerente General Administradora Jefe Financiero Asistentes | Externo | 6,9 de octubre | Exposición Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Gestión de presupuesto y planeamiento financiero | Gerente Financiero Gerente General Administradora Jefe Financiero Asistentes | Externo- Interno | 11,13 de octubre | Taller Conferencia Desarrollo de casos | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 4. | Normas de auditoria interna | Gerente Financiero Gerente General Administradora Jefe Financiero Asistentes | Externo- Interno | 16 de octubre | Charla Talleres Desarrollo de casos | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de crédito y cobranzas

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|---|--|------------------|------------------|---|----------|--------------------------------|---|
| 1. | Desarrollo de Habilidades de arbitraje y Conciliaciones | Gerente Financiero Jefe Crédito y Cobranzas Asistentes | Externo | 18,20 de octubre | Charla Desarrollo de casos Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Control y normas de auditoría externa | Gerente Financiero Jefe Crédito y Cobranzas Asistentes | Externo | 23,25 de octubre | Taller Charla Desarrollo de casos | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 4. | Fundamentos del crédito al cliente | Gerente Financiero Jefe Crédito y Cobranzas Asistentes | Externo- Interno | 27,30 de octubre | Charla Talleres Desarrollo de casos | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de bodega

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|--|---|------------------|--------------------|---|----------|--------------------------------|---|
| 1. | Administración de espacio para perchado y almacenamiento de la mercadería | Gerente Operativo Jefe de Bodega Bodegueros | Externo- Interno | 1,3 de noviembre | Charla Desarrollo de casos Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 2. | Control de inventarios Actualización en marcas de repuestos y modelos de carros | Gerente Operativo Jefe de Bodega Bodegueros | Externo | 6,8 de noviembre | Exposición Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Embalaje y manejo de la mercadería | Gerente Operativo Jefe de Bodega Bodegueros | Externo | 10,13 de noviembre | Taller Desarrollo de casos | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 4. | Normas de seguridad en la bodega | Gerente Operativo Jefe de Bodega Bodegueros Jefe de seguridad Física | Externo | 15 de noviembre | Charla Talleres Desarrollo de casos | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de logística

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|--|--|------------------|--------------------|---|----------|--------------------------------|---|
| 1. | Administración de rutas y carga Transporte de carga | Gerente Operativo Jefe de Logística Asistente Choferes | Externo | 17,20 de noviembre | Charla Desarrollo de casos Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 2. | Seguridad al volate y manejo a la defensiva | Gerente Operativo Jefe de Logística Asistente Choferes Jefe de Seguridad | Externo | 22,24 de noviembre | Exposición Charla Talleres | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Manejo de objeciones al cliente final | Gerente Operativo Jefe de Logística Asistente Choferes | Externo- Interno | 27,29 de noviembre | Taller Exposición Desarrollo de casos | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento de sistemas

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|---|--|------------------|----------------|------------------------|----------|--------------------------------|--|
| 1. | Ensamblaje, reparación, redes de computadoras | Gerente de sistemas Jefe de Infraestructura Jefe de Sistemas Ingenieros | Externo | 1 de diciembre | Exposición Talleres | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 2. | Ofimática y herramientas de manejo virtual de informática | Gerente de sistemas Jefe de Infraestructura Jefe de Sistemas Ingenieros | Externo -Interno | 4 de diciembre | Exposición Talleres | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Documentación virtual | Gerente de sistemas Jefe de Infraestructura Jefe de Sistemas Ingenieros | Externo | 6 de diciembre | Exposición Taller | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Cronograma del plan de capacitación anual para el área directiva

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|---|---|-----------------|-----------------|----------------------|----------|--------------------------------|---|
| 1. | Globalización, Competitividad y Desarrollo Empresarial. Productiva y Competitividad | Gerente General Administradora Gerentes Corporativos Jefes Departamentales Accionistas(opcional) | Externo | 8 de diciembre | Exposición Taller | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 2. | Habilidades de Liderazgo efectivo, coaching y dirección eficaz | Gerente General Administradora Gerentes Corporativos Jefes Departamentales Accionistas(opcional) | Externo | 11 de diciembre | Exposición Taller | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Administración por Valores Responsabilidad Social Empresarial | Gerente General Administradora Gerentes Corporativos Jefes Departamentales Accionistas(opcional) | Externo | 13 de diciembre | Exposición Taller | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 4. | Competencias para la comunicación y la creatividad Relaciones humanas y motivación | Gerente General Administradora Gerentes Corporativos Jefes Departamentales Accionistas(opcional) | Externo-Interno | 15 de diciembre | Exposición Taller | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Cronograma del plan de capacitación anual para los clientes internos

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|--|---|-----------------|--------------------|-------------------------------------|----------|--------------------------------|---|
| 1. | Técnicas de Motivación y dinamismos | Todos los colaboradores de la empresa sin excepción | Externo | 18 de diciembre | Charla Talleres | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Consolidación de valores entre compañeros de trabajo Calidad personal | Todos los colaboradores de la empresa sin excepción | Externo-Interno | 20,22 de diciembre | Taller Conferencia Exposición | 4h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 4. | Técnicas para mejora de la calidad en el servicio interno como externo | Todos los colaboradores de la empresa sin excepción | Externo | 25 de diciembre | Charla Desarrollo de casos | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Cronograma del plan de capacitación anual para el departamento seguridad física

| No. | Tema de Capacitación | Participantes | Facilitador | Fecha | Metodología | Duración | Lugar | Responsables |
|-----|---------------------------------------|---|-----------------|-----------------|-------------------------------|----------|-----------------------------|---|
| 1. | Higiene, Seguridad Y Medio Ambiente | Todos los colaboradores de la empresa sin excepción | Externo-Interno | 27 de diciembre | Charla Talleres | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |
| 3. | Gestión Integral de Riesgos laborales | Todos los colaboradores de la empresa sin excepción | Externo | 29 de diciembre | Taller Conferencia Exposición | 2h | Sala de Reuniones #1 MATRIZ | Departamento de RR. HH Empresa Capacitadora |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Firma de quien lo elaboro: | Firma de quien aprueba: |
| Cargo: Gerente de RRHH | Cargo: Gerente General |
| Fecha: | Fecha: |

Fuente:

Elaboración

propia

5.3.12 Guía para la ejecución del programa de capacitación

El Departamento de Recursos Humanos es el que revisará e informará sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.

También preparará una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se consideran, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deberán incluir como mínimo los siguientes aspectos:

- Todas las actividades que necesitan realizarse
- Todos los materiales que se requieren para cada actividad
- La fecha límite para terminar cada actividad

Por último realizará reuniones mensuales con los jefes de área y gerentes con el fin de evaluar los avances del programa.

A continuación, se sugiere un formato de una lista de verificación para la capacitación:

Tabla 32: Lista de Verificación para la Plan de Capacitación Anual

| LISTA DE VERIFICACION PARA LA CAPACITACION | | | |
|--|---|-----------|-----------|
| Capacitación: | Fecha del Evento: | | |
| Responsable: | | | |
| Descripción | Fecha límite para terminar la actividad | Pendiente | Realizado |
| 1. Conocer el programa de la capacitación | 2 semanas (antes) | | |
| 2. Enviar correos electrónicos a los participantes | 2 semanas (antes) | | |
| 3. Coordinar la participación de los expositores | 2 semanas (antes) | | |

| | | | |
|--|--------------------|--|--|
| 5. Reservar el lugar para la capacitación | 1 semana (antes) | | |
| 6. Coordinar disponibilidad de equipos (Proyector, laptops, etc.) | 1 semana (antes) | | |
| 7. Coordinar materiales para el curso (esferos, libretas, etc.) | 1 semana (antes) | | |
| 8. Coordinación de refrigerios | 1 semana (antes) | | |
| 10. Coordinación de viáticos (transporte, comida etc) | 2 semanas (antes) | | |
| 11. Confirmar asistencia de participantes | 2 días (antes) | | |
| 13. Preparar las evaluaciones de los participantes | 2 días (antes) | | |
| 14. Procesar evaluaciones | 1 semana (después) | | |
| 15. Elaborar informe de la capacitación | 2 días (después) | | |
| 16. Dar seguimiento al impacto de la capacitación | 1 mes (después) | | |

Fuente: Elaboración propia

5.3.13 Evaluación a las actividades de capacitación

Se debe determinar la evaluación en función de los objetivos de la capacitación, después de 1 mes, considerando cuatro criterios básicos para la evaluación

Reacciones: Cómo reacciona el personal después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general

Aprendizaje: Cuánto han aumentado los participantes sus conocimientos y han desarrollado habilidades y destrezas.

Comportamiento: Cómo actúa el personal tras la capacitación, preguntarse si hay cambios en su actitud hacia el trabajo, qué comentan respecto a la capacitación, cómo han variado las relaciones interpersonales, etc.

Resultados o costo beneficio: Se evalúa el impacto de la capacitación en avances directamente relacionados con la misma, como pueden ser; mejoras en el aumento de la satisfacción, en la productividad, ascensos llevados a cabo, un antes y un después.

Tabla 33: Evaluación a la capacitación recibida

Instrucciones: el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza.

| |
|---------------------------|
| Fecha: |
| Curso o actividad: |
| Dictado por: |

| DESCRIPCION | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|--|-----------|-------|---------|------|
| FACILITADOR | | | | |
| Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación | | | | |
| Claridad y coherencia para comunicar | | | | |
| Dinámica el tema | | | | |
| Relación y trato con los participantes | | | | |
| Adecuación de la metodología para presentar el tema | | | | |
| Disposición para responder preguntas | | | | |
| Dominio del tema | | | | |
| Importancia del tema | | | | |
| GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD | | | | |
| Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, etc. | | | | |
| Programación y convocatoria a la actividad | | | | |
| Calidad del material entregado | | | | |
| AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE | | | | |
| Satisfacción de expectativas | | | | |
| Logro de objetivos propuestos para esta actividad | | | | |
| Utilidad de la actividad en su desempeño | | | | |
| Sugerencias para el mejoramiento de posteriores actividades: | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

5.3.14 Evaluación del aprendizaje a los colaboradores

Se recomienda evaluar al participante antes y después de la capacitación, a continuación, se mostrará un cuadro de como tabular dichas evaluaciones.

Ejemplo de tabulación de pruebas pre y pos test de conocimientos

Tabla 34: Tabulación de pruebas pre y post test de conocimientos

| |
|---------------------------|
| Fecha: |
| Curso o actividad: |
| Dictado por: |

| NOBRE DEL CAPACITADOR | PRE % | POST % | DIFERENCIA |
|-----------------------|-------|--------|------------|
| Colaborador A | 20% | 80% | 60% |
| Colaborador B | 50% | 80% | 30% |
| Colaborador C | 20% | 90% | 70% |
| Colaborador D | 30% | 90% | 60% |
| Colaborador E | 50% | 75% | 25% |
| Colaborador F | 30% | 90% | 60% |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO A LA PROPUESTA

Además de proponer un Plan de Capacitación Anual, se considera aplicar otras estrategias de Endomarketing como las siguientes:

Estrategias de valor diferencial

- Imagen e identidad corporativa.
- Uniforme corporativo.

Estrategias de incentivos

- Reforzar la cultura de cambio.
- Cumplimiento en los pagos y alineación con los cargos.
- Bonos por gestión.
- Aumentar el interés de los empleados, suprimir la limitación de esfuerzos.
- Enfocar las actividades de los empleados al trabajo en equipo.
- Premiar el esfuerzo y los resultados.

Estrategias de comunicación

- Implementación de una revista corporativa de noticias, de colección y recolección de datos.
- Videos testimoniales de colaboradores, de sus experiencias vividas en la compañía, publicados en los televisores de la empresa.
- Instalación de tableros con los colores institucionales de la organización.
- Conocer y compartir la misma información a través de redes sociales.

Estrategias de desarrollo. Eventos y Campañas

- Participación de todo el personal en las actividades de la empresa.
- Integración y festejos.
- Fidelización del cliente interno.
- Organización y disciplina.
- Herramientas publicitarias y promocionales.
- Institucionalización de eventos.

La creación de un Departamento de Marketing también estaría entre las estrategias ya que la empresa no cuenta con dicho departamento.

A continuación, la Matriz Estratégica.

| TIPO DE ESTRATEGIA | ESTRATEGIA | PROCEDIMIENTO | ALCANCE | DIVULGACION | RESPONSABLE FINAL |
|--------------------------|---|--|---|---|--|
| Valor Diferencial | Uniformes Institucionales | Definir el tipo de Uniforme de acuerdo a los colores institucionales o similares (rojo, negro, blanco). Establecer cantidades y proveedores. Calidad, precios y garantías. Elaboración del reglamento para el uso del uniforme. | Todo el personal sin excepción debe utilizar el informe. Identidad Corporativa | Instructivo del uso del uniforme individualmente. Reunión de lanzamiento | Departamento de RR. HH |
| Incentivos | Plan de Remuneración Variable | Definir presupuesto para los pagos. Cronograma de Pagos oportunos. Análisis de la estructura Organizacional. Valoración de cargos. Plan de incentivos. | Aumentar los salarios ya que la encuesta demostró que los colaboradores están insatisfechos con su sueldo. | Elaboración de la política de pagos y bonos | Departamento financiero. Gerencia Departamento de RR. HH |
| Comunicación | Revista Corporativa Tableros Videos testimoniales Administración de redes sociales | Estructura del diseño de la revista, contenido y periodicidad. Vivencias, experiencias reveladas en las Tv de la compañía. Publicidad y promociones. Seguidores y me gusta en redes sociales. | Establecer canales óptimos de comunicación internas. Involucrar al personal a los objetivos y logros individuales. Fidelizar a los empleados. | Lanzamiento del nuevo sistema de comunicación oficial. | Departamento de Diseño Todas las áreas |
| Desarrollo | Eventos y campañas | Establecer calendario de eventos Celebración de los días especiales del año (día del trabajo, día del niño, día de la familia etc.). Selección de empleado del mes. Actividades de responsabilidad social. | Integrar al personal. Motivar al personal. Compartir hábitos y creencias | Campañas de expectativas e invitaciones | Departamento de RR. HH |

Tabla 35: Matriz Estratégica

Fuente:-Elaboración-propia

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES

1. Al fundamentar de manera científica, técnica y metodológica los aspectos relacionados al Endomarketing y la satisfacción del cliente interno, se ultimó que el Endomarketing es una herramienta que ofrece mayor apoyo empresarial, y que a través de su conocimiento ayuda a enriquecer la comunicación interna, incrementar la motivación de los colaboradores, aumentar los conocimientos y lograr que los clientes internos se sientan parte de la empresa donde prime el fortalecimiento de los valores empresariales
2. Los resultados muestran que elementos como la motivación, la capacitación, el desarrollo y crecimientos profesional, la identificación y el sentido de pertenencia por la empresa presentan indicadores bajos, tales como la satisfacción, la motivación, el clima laboral identificados en las páginas de la 56 a la 60.
3. El análisis realizado en la empresa Importadora Alvarado Vàsconez Cía. Ltda., se conoció que no existe un programa de capacitación estructurado, actualizado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores, lo cual se refleja en la disminución del índice de satisfacción y desmotivación de los colaboradores.
4. Por lo tanto, al realizar este estudio se concluye que es por medio de la capacitación donde se logrará que el cliente interno se sienta completamente satisfecho, ya que la capacitación logra darle al colaborador un plus en sus conocimientos y los efectos de esto se verán reflejados en mejoras en la productividad y fidelización del cliente interno, además de ser un aspecto necesario para ascender dentro de una organización.

5. Un indicador preocupante que se vislumbró es que el personal no siente que su desarrollo profesional va en aumento, pues es debido a que no capacitan al personal para ocupar vacantes superiores, por tal motivo que los ascensos no hacen parte de la cultura organizacional. La empresa no se esmera en contar con un presupuesto adecuado para implementar y mantener programas de capacitación necesarios en la organización de manera continua.
6. Las demás estrategias de Endomarketing ayudarán a aumentar la satisfacción de los colaboradores, ya que tiene aspectos de suma importancia que a la vez mejoran el clima laboral.
7. Por lo anterior, se concluye que los clientes internos de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda. no se encuentran satisfechos en sus trabajos. La empresa presenta varios aspectos negativos que impiden que este indicador se cumpla a cabalidad como es la escasa capacitación y el mal clima laboral y la poca motivación.

CAPITULO VII

7. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la organización se esmere en conocer más acerca del Endomarketing ya que el mismo considera a los empleados como el recurso más valioso de la organización y afirma invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.
2. Se recomienda potencializar el talento humano, recurso fundamental con el que cuentan la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda., a través de capacitaciones periódicas que permitan identificar destrezas y aprovechar al máximo las capacidades del personal reclutado, y por este medio lograr que los colaboradores incrementen su satisfacción, su identificación y sentido de pertenencia hacia la empresa.
3. La Gerencia de Recursos humanos deberá implementar el programa de capacitación que se propone, el cual está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades, y cambio de actitudes que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización, mejorando la satisfacción de los clientes internos. Se propone repetir las capacitaciones cada año.
4. Se recomienda establecer dicho plan como un incentivo que de valor agregado a la labor que día a día realiza el cliente interno, esto aumentará la motivación y la fidelización. Adicional se recomienda escucharlos atentamente para conocer qué es lo que los motiva, determinar sus necesidades y las expectativas que tiene de la empresa.
5. Se recomienda que la empresa y los directivos crean en su fuerza laboral y les den la posibilidad de hacer carrera dentro de la misma para que cada vez que haya vacantes importantes se tome en cuenta primero al personal interno esto hace parte de un verdadero plan de Endomarketing, direccionado a capacitar a los clientes internos. Para ellos, se requiere que Directivos y Socios de la organización se concienticen que capacitar a sus empleados es una inversión, más no un gasto y que se requiere fondos suficientes para ello.

6. Se recomienda aplicar todas las estrategias de Endomarketing, por la mejora de la satisfacción de los colaboradores, en bien de la organización.
7. Si la empresa realiza lo propuesto en este proyecto de investigación logrará aumentar a niveles deseados la satisfacción del cliente internos, entendiendo que hacer Endomarketing no es sólo tarea del departamento de Recursos Humanos, es importante que toda la empresa aplique el Endomarketing.

CAPITULO VIII

8. BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

Abanto, M., Guillen, L., & Segovia, j. (2012). Diseño y desarrollo de una empresa de endomarketing familiar. Lima- Perú.

Aguilar , E., & Ulloa, L. (2014). *Propuesta para estrategias cognitivas y metacognitivas para el desarrollo de capacidades en alumnos de segundo años de LA Universidad de Santa*. Perú.

Alicia, O. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral e el rol de la confianza en el supervisor. *SciELO*.

Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*(ISSN 2174-0534). Recuperado el 24 de Julio de 2017

Alvarado, S. (2008). *Plan de Marketing Interno*. Obtenido de www.gestiopolis.com/marketing/plan-de-marketing-interno: consultdo 8/01/2017

American Marketing Association. (2007). Obtenido de A.M.A: www.ama.org

Araque, D., Sanchez, J., & Uribe, A. (2016). Relación entre el marketing Interno y Compromiso Organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico. *Science Direct*, 94-101.

Arellano, R. (1995). *Comportamiento del consumidor y el Marketing*. Mexico: El harla.

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Episteme C.A.

Arita, B. (2014). Satisfacción por la vida y la teoría homeostática del Bienestar. *SciELO*, 126.

Arnet, D., Laverie, D., & Mclane, C. (2002). *Using Jobs Satisfaction and Pride as internal marketing*.

B. Dimitrios, v. (2014). *Organizational culture and Job Bournt*.

Baca, L., Geronimo, M., Regalado, O., & Roy, A. (2011). *Endomarketing: estrategia de relación con el cliente interno*. Perú: Esan Ediciones.

- Ballantyne, D. (1997). *Internal Networks for internal marketing* (Vol. 15). Journal of marketing management .
- Bekin, S. (1995). *Hablando de Endomarketing*. Sao Paulo: Makron Books.
- Bekin, S. (1995). *Marketing Interno: como practicar con exito*. Sao Paulo: Makro Books.
- Berry , L., Hesen , J., & Burke, M. (1994). *Improving retailer capability foreffective consumerism respurse* (Vol. 52). U.K: Journal of retailig .
- Berry, L. (1981). *Endomarketing: estrategias de relacion con el cliente interno (Regalado otto; Alpaca Roy; Baca Luisa;Geronimo Mijael) 2011*. Perú: Esan Ediciones.
- Berry, L. (1994). *Improving retailer capability for effective consumerism response*. Journal of Retailing, Vol 52, Num 3.
- Berry, L., & Parasuranam, A. (1991). *Competing though quality*. New York: Free Press.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing Interno: la actuaion conjunta entre recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional*. España: Tesis Doctoral Universidad de Illes Bearls.
- Boshff, C., & Tait, M. (1996). *Quality perception in the financial service sector: The potencial impacto intenal marketing* (Vol. 7). International Journal of service industry management.
- Brum. (2000). *Un vistazo a la comercializacion interna*. Porto Alegre: J & M.
- Burchell , M., & Robin, J. (2011). *Tje Great workplace; How to Build it; How to Keep it, and Why it Matters*. USA: Jossey-Bass.
- Cahill, D. (1995). *The managerial implications of the learning organitation: anew tool for internal marketing* (4 ed., Vol. 9). Journal of service marketing.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). *The effect of internal marketing of organizational commitment among retail bank managers* (Vol. 16). (I. J. marketing, Ed.)
- Cequera , M., Rodriguez, C., & Nuñez, M. (2014). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y Fortalezas. *Intagible Capital*.
- Chi, H., Yeh, H., & Chiou, C. (2008). *The mediating effects of internal marketing on transformational leadership and job performance of insurance salespersons in Taiwan* (Vol. 11). Taiwan: The Bussiness review, cambridge .
- Chiavenato, A. (2000). *Adminsitracion de Recusos humanos*. Bogotá- Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, A. (2010). *Gestion del Talento Humano*. Bogota-Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1994). *Direccion del personal* (3 ed.). Sao Paulo: Makron Books.

- Ching-Sheng, & Hsin-Hsin. (2007). *Estrategias de relacion con el cliente interno*.
- Cobo Quesada, F. B., & Gonzalez Ruiz, L. (2007). *Las impliaciones estrategicas del Marketing Relacional : fidelizacion y mercados amplios* (Dialnet ed.). Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Collins, J. (2014). Endomarketing en la empresa GEA Internacional SAC ATE-VIT RTE. Lima-Perú.
- Cooper, J., & Cronin, J. (2000). *Internal marketing a competitive study for the long-term care industry* (Vol. 48). Juornal of bussiness reseach .
- Coric , D., & Vokic , N. (2009). *The roles of internal comminications, human resource management and marketing concepts in determining hilistic internal marketing philosophy* (Vol. 12). Zagreb internnational review of enonomic & Bussiness.
- Cornejo, C. (2012). Plna de marketing basado en estrategia competitivas para la implemetacion de un restaurante de comida japonesa y nikkei. Chiclayo- Perú.
- D' Angelo, S. (2011). *Poblacion y Muestra*. Argentiina: U.N.N.E; U.C.P.
- Davila, A. S., & Duarte, A. V. (2013). *LA SATISFACCION DEL CLEINTE INTERNO A TRAVES DEL ENDOMARKETING*. BOGOTA DC, COLOMBIA.
- Davis, T. (2011). *Integration Internal Marketing with participative Management* (Vol. 39). Managemente decision .
- Dunmore, M. (2003). *Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy*. England: Hardcover.
- F, Z. S. (2013). Satisfaccion y motivcion profesional. *SciELO*, 36.
- Falquez, L., & Zambrano, K. (2013). Plan estrategico de marketing interno para la industria ACROMAX. Guayaquil- Ecuador.
- Flipto, J. (1986). *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategic*. (Vol. 20). European Journal of marketing.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfaccion Laboral y su influencia en la Productividad*. Quetzaltenango.
- Galarreta, R. (2010). *Metodologia de la investigacion Bibliografica*. Mexico.
- Garcia , J. (2012). Estrategias de mercadeo interno para mejorar las condiciones de la problematica organizacional de la institucion de investigacion universitaria. *Revista Face*.
- Garcia, L. (2010). *Origen y evolucion del marketing como disciplina cientifica*.
- Garrido, M., & Perez, M. (1998). *Satisfaccion del cliente interno: el papel estrategico de la gestion de los recursos humanos* (Vol. 4). Investigaciones Europeas de Direccion y economia de la empresa.

- Gomez, S., Vallejo, L., & Camelo, F. (2015). *Diseño de una propuesta de un modelo de Endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro*. Medellín.
- Gonzalez Ruiz, L. (2011). *Las implicaciones estrategicas del marketing racional: fidelizacion y mercados amplios*. Madrid- España: Universidad Complutense de Madrid.
- Gonzalez, E., & Victorio, C. (2013 de Octubre de 2013). *Merca 20*. Obtenido de Gestion del Talento humano: Hablemos de Endomarketing: <http://www.merca20.com>
- Gonzalez, F., Sanchez, S., & Lopez, T. (2011). Satisfaccion laboral y burnout en trabajo pos cualificados. *Revista de Psicologia del Trabajo y las Organizaciones Dialnet*, 26.
- Gonzalez, N., & Hernandez, O. (2012). *Los tres primeros modelos de gestion del Endomarketing. Comparacion Teorica (The first three models of Endomarketing management. Theoretical comparisson)*. Venezuela: Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR).
- Gonzalez, N., & Hernandez, O. (2012). *LOS TRES PRIMEROS MODELOS DEL ENDOMARKETING-COMPARACION TEORICA. VENEZUELA -UNIVESIDAD RAFAEL BELLOSO CACHIN: ISSN 1856-6189*.
- Gonzalez, X. (2015). *Investigacion sobre calidad organizacional y satisfaccion labral en la Universidad publica Esapñola*. España.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y geston de servicios*. España: Ediciones Diaz Santos.
- Hales, C. (1994). *Internal Marketing as an approach to human resource Management a new perspective or a metaphor too far?* (Vol. 5). Human resource Management Journal .
- Hernandez. (2007). *Investigacion de mercados*. Mexico.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). *Investing in people: internal marketing and corporate culture* (Vol. 14). Journal of marketing management.
- Jara Muñoz, M. J. (2000). *Tesis Doctoral: Caso de una empresa chilena*. Chile: Universidad Diego Portales.
- Jimenez del Junco, F. (2012). El endomarketing en la estrategia de comunicación en la empresa. *Dutschke*, 22.
- Kaplan, P., & Norton, D. (1992). *El cuadro de mando integral de Kapln y Norton*. www.elblogsalmon.com.
- Kotler , P., & Keller , K. (2006). *Direccion del marketing*. Mexico D.F: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1992). *Direccion del Marketing*. España: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos del Marketing 8ta. Edicion*. Prentice Hall.

- Lattimore, D. (2007). *Relaciones públicas, Profesión y Prácticas*. Mexico: Impacto de medios de publicidad.
- Levionnois, M. (1992). *Marketing Interno y la gestión del recurso humano*. Madrid: Diaz.
- Lings, I. (1999). *Managing service Quality with internal marketing schematics* (Vol. 32). Long Ranger Planning.
- Lings, I., & Brooks, R. (1998). *Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing* (Vol. 14). Journal of marketing .
- Mishra, S. (2010). *Marketing Interno, una herramienta para aprovechar la energía en organizaciones de servicio en la India* (Vol. 5). India: Revista Internacional de negocios y administración .
- Mosahab, R., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2011). *Motivational orientation as an internal marketing tool in service training. A study of service delivery in a hospital* (Vol. 6). International Journal of Business and management.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2005). *Identifying the determinants of internal marketing orientation* (Vol. 37). European Journal of marketing.
- Neri, F. (2011). *Johnson & Johnson un caso de estudio sobre filosofía y cultura*. Obtenido de <http://www.endomarketing.com.br>
- Neto, G. (2009). *Endomarketing: blog sobre Endomarketing*. Obtenido de <http://marketinginterno.corwpress.com>
- Palermo, A. (2012). *Endomarketing: los mejores embajadores de marca*.
- Papasolomoun, I., & Vrontis, D. (2006). *Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry* (Vol. 14). Reino Unido: Journal of brand management .
- Parasuraman. (1997). *Service marketing stars* (Vol. 1). New York: Within marketing management.
- Perez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Dialnet*, 18.
- Piercy, N. (1995). *Customer satisfaction in the internal market of customers to our employees* (Vol. 1). Journal of marketing practice: applied marketing science.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. CECSA.
- Pride, W. (2000). *Marketing: conceptos y estrategias* . Mexico: McGraw Hill.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*. Reino Unido: Journal of marketing management.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2003). *Internal Marketing-Tools and concepts for customer-focused management*. Reino Unido: Publication of Oxford.
- Regalado, O. (2011). *Endomarketing: Estrategias de relacion con el cliente interno* (Vol. 1). (E. Esan, Ed.) Perú.
- Reynoso, H. (2013). Modelo de un plan de capacitacion.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfaccion Laboral y Salario Emocional: una aproximacion toerica*.
- Rosales Estrada, M. (2015). Endomarketing para mejorar el servicio del cliente interno en el colegio privado del municipio de Santo Tomas La Union Suchitepequez. *Universidad Rafael Landivar*. Guatemala.
- Senlle, A. (2000). *Liderazgo de la nueva calidad*. España: Gestion 2000 Barcelona.
- Silveira, A. C. (1999). *Monirista competitivo*. Sao Paulo: Atlas.
- Tobar, F. (2008). *MODELOS DE GESTION*. New York: Free Press.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Bogotá - Colombia: Cincel.
- Torres, J. (2012). Las 3 dimensiones de la Comunicación Organizacional. En J. TORRES, *Las 3 dimensiones de la Comunicación Organizacional*.
- Urrego Guzman, N. (Diciembre de 2013). El Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Revista de Publicidad*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2016
- Vinhal de Figueroa Neto, A. L., Santos Machado, D. T., & Melo Silva, Y. P. (Octubre de 2010). Endomarketing como maximizador do capital humano eseus resultados nos objetivos finais da organicao. *Revista Cientifica Do ITPAC*, 3, 48-61.
- Zegarra, F. (2014). Relacion entre el Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal de la salud del Hospital de San Juan Lurigancho. Lima.

9. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MARKETING Y GESTION DE NEGOCIOS
ENCUESTA

Objetivo: Diagnosticar la satisfacción del cliente interno dentro de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda.

Instrucciones:

-Marque con una X la respuesta que usted considere correcta

-Debe escoger una sola respuesta.

1. ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas?

Si

No

2. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar sus capacidades?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

3. ¿Recibe capacitaciones periódicas que le ayudan a mantener actualizados sus conocimientos para un mejor desempeño de sus actividades?

Si

No

4. ¿La empresa le provee los suministros, equipos e instrumentos necesarios para la realización efectiva de sus actividades?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

5. Sin demeritar lo que actualmente hace, ¿existe posibilidad de ascender a un puesto mejor?

Si

No

6. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

7. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

8. ¿Ud. Considera que la empresa se preocupa realmente por sus necesidades?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

9. ¿Considera que el ambiente laboral es el ideal?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

10. ¿Está satisfecho en su puesto de trabajo?

Si

No

11. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

Si

No

12. ¿Se siente identificado con la empresa?

Si

No

13. ¿En este último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en su trabajo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

14. ¿Se siente satisfecho con la remuneración que actualmente percibe por las actividades que desempeña?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Validación a la Encuesta

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MARKETING Y GESTION DE NEGOCIOS

VALIDACION DE ENCUESTA

Las siguientes preguntas servirán para evaluar la encuesta que se encuentra al respaldo, la información recolectada se utilizará para mejorar dicha encuesta donde el objetivo de la misma es conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda. Su opinión es valiosa para la investigación que se está realizando: **“EL ENDOMARKETING Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN LA EMPRESA IMPORTADORA ALVARADO VÁSNEZ CIA LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO.”** Por favor sólo responder las preguntas de este cuadro. Gracias

| PREGUNTAS DE VALORACION A LA ENCUESTA | SI | NO |
|---|----|----|
| 1. ¿Las preguntas de la encuesta están claras y entendibles? | | |
| 2. ¿Las preguntas de la encuesta están acordes al objetivo de la investigación? | | |
| 3. ¿Las palabras utilizadas en la encuesta fueron entendidas al 100%? | | |
| 4. ¿Está de acuerdo con la escala de valoración? Totalmente de acuerdo-De acuerdo-Medianamente de acuerdo-En desacuerdo-Muy en desacuerdo | | |
| 5. ¿Identifica información importante para el estudio que se está desarrollando? | | |
| 6. ¿Las preguntas de la encuesta están orientadas a la satisfacción de los colaboradores? | | |
| 7. ¿Sugiere Ud. alguna otra pregunta para la encuesta? Cual? _____ | | |

Gracias por su colaboración

Nombre:

Cargo: