

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA
TESQUIMSA C.A EN EL AÑO 2020”**

ABIGAIL STEFANNY SILVA BARRAGÁN

DIRECTOR: ING. JIMMY LÓPEZ C., MA.

QUITO, 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios, por ser mi guía, mi luz y mi camino. Por cumplir los anhelos de mi corazón. Porque me dio la oportunidad de realizar profesionalmente y me brinda fortaleza para seguir adelante en los momentos de dificultad.

Agradezco al motor de mi vida, mis padres, que han sido mi fuente de inspiración. Gracias por su total sacrificio y apoyo durante mis años universitarios, por estar a mi lado y por creer en mí siempre; gracias a ustedes soy quien soy.

Agradezco a mis hermanos, Andre, Migue y Joaquín, por todo su cariño y su paciencia, gracias por estar conmigo en todos los momentos especiales de mi vida.

Agradezco a mi familia, en especial a mis abuelitos, que han estado siempre a mi lado guiándome con sus consejos y dándome su cariño. A mis tíos y primos que con sus palabras de aliento han sido un pilar importante para culminar esta hermosa etapa.

Agradezco a mi novio Brian, por su paciencia, generosidad y comprensión en los días más difíciles, por estar siempre apoyándome y motivándome en todo momento por ver cumplir mis sueños.

Agradezco a mi director de tesis, Jimmy López, por su apoyo y ayuda que recibí desde el primer momento que empecé a desarrollar esta investigación, quien con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha logrado que pueda culminarla con éxito.

Agradezco a las autoridades y a todo el personal de la empresa Tesquimsa, en especial al Ing. Eduardo Escobar por su ayuda y confianza para poder realizar y terminar este proyecto.

DEDICATORIA

Para mis padres

Para mi Keyla

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1 Título: Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Tesquimsa C.A en el año 2020.....	2
1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:	2
1.2.1 Nombre: Tesquimsa C.A.....	2
1.2.2 Actividad:.....	2
1.2.3 Ubicación: Bartolomé Sánchez N72-165 y Antonio Basantes	2
1.2.4 Características:.....	2
1.2.5 Contexto:.....	2
1.2.6 Estatus:.....	3
1.2.7 Organigrama:	4
1.3 JUSTIFICACIÓN:.....	5
1.4 ANTECEDENTES:.....	6
1.5 OBJETIVOS:.....	8
a. General:.....	8
b. Específicos:.....	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 <i>Historia del endomarketing</i>	9
2.2 <i>Conceptualización del endomarketing</i>	11
2.3 <i>Creadores del endomarketing</i>	14
2.4 <i>Modelos del endomarketing</i>	15
2.5 <i>Relación del Marketing Tradicional con el Marketing Interno</i>	17
2.6 <i>Gestión del endomarketing desde RRHH</i>	19
2.7 <i>Ventajas del endomarketing en las organizaciones</i>	20
2.8 <i>Relación del endomarketing con indicadores de Recursos Humanos.</i>	21
2.9 <i>Beneficios del endomarketing</i>	26
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	28
3.1 Tipo de investigación: <i>Proyecto - producto</i>	28
3.2 Alcance de la investigación:.....	28
3.3 Diseño:.....	28
3.4 Población y muestra:.....	28
3.5 Recolección de información:	29
3.5.1 Entrevista	29

3.5.2	Encuesta	30
3.6	Procesamiento de datos.....	31
3.7	Resultado de entrevistas	31
3.8	Resultados de encuestas aplicadas	37
3.8.1	<i>Identidad empresarial</i>	37
3.8.2	<i>Clima organizacional</i>	40
3.8.3	<i>Retención del personal</i>	46
3.9	Conclusión final del análisis	55
CAPÍTULO 4. PROYECTO O PRODUCTO		58
4.1	Alcance del proyecto	58
4.2	Objetivos del plan de endomarketing.....	59
4.2.1	Objetivo general	59
4.3	Actividades.....	59
4.3.1	Matriz General del Producto	60
4.4	Precondiciones	68
4.5	Fuentes de verificación.....	68
4.6	Sostenibilidad.....	68
4.7	Matriz de marco lógico	69
4.8	Monitoreo.....	71
4.9	Evaluación.....	71
4.10	Destinatarios	71
4.11	Cronograma.....	72
CAPÍTULO 5. MARCO CONCLUSIVO		73
5.1	Conclusiones	73
5.2	Recomendaciones	74
5.3	Bibliografía	76
•	Anexo 1: Guía de la Entrevista	82
•	Anexo 2: Encuesta aplicada.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Resultados entrevista Gerente General</i>	31
<i>Tabla 2 Resultados entrevista a representante de RRHH</i>	33
<i>Tabla 3 Resultado conocimiento misión empresarial</i>	37
<i>Tabla 4 Resultado conocimiento visión empresarial</i>	38
<i>Tabla 5 Resultado información objetivos organizacionales</i>	38
<i>Tabla 6 Resultado información estrategias empresariales</i>	39
<i>Tabla 7 Resultado conocimiento valores empresariales</i>	39
<i>Tabla 8 Resultado plan de trabajo compartido</i>	40
<i>Tabla 9 Resultado comunicación interna</i>	41
<i>Tabla 10 Resultado comunicación frecuente</i>	41
<i>Tabla 11 Resultado comunicación jefatura</i>	42
<i>Tabla 12 Resultado relación compañeros</i>	43
<i>Tabla 13 Resultado materiales apropiados</i>	43
<i>Tabla 14 Resultado equipos protección personal</i>	44
<i>Tabla 15 Resultado infraestructura apropiada</i>	45
<i>Tabla 16 Resultado condiciones de trabajo seguras</i>	45
<i>Tabla 17 Resultado clima laboral positivo</i>	46
<i>Tabla 18 Resultado remuneración percibida</i>	46
<i>Tabla 19 Resultado beneficios</i>	47
<i>Tabla 20 Resultado servicio al cliente interno</i>	48
<i>Tabla 21 Resultado oportunidad de desarrollo profesional</i>	48
<i>Tabla 22 Resultado oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa</i>	49
<i>Tabla 23 Resultado oportunidad de desarrollo personal</i>	50
<i>Tabla 24 Resultado sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa</i>	50
<i>Tabla 25 Resultado capacitación para desarrollo profesional</i>	51
<i>Tabla 26 Resultado retroalimentación por parte de jefatura</i>	52
<i>Tabla 27 Resultado sentimiento de valor en la empresa</i>	53
<i>Tabla 28 Resultado sentimiento de interés por el bienestar</i>	53
<i>Tabla 29 Resultado sentimiento de reconocimiento</i>	54
<i>Tabla 30 Resultado sentimiento de motivación</i>	54
<i>Tabla 31 Resultado sentimiento de satisfacción</i>	55
<i>Tabla 32 Resultado sentimiento de compromiso</i>	55
<i>Tabla 33 Matriz General del Producto</i>	60
<i>Tabla 34 Matriz descriptiva de actividades - Comunicación Interna</i>	61
<i>Tabla 35 Matriz de Comunicación Interna</i>	62
<i>Tabla 36 Matriz descriptiva de actividades - Ambiente Laboral</i>	63
<i>Tabla 37 Matriz de Ambiente Laboral</i>	64
<i>Tabla 38 Matriz descriptiva de actividades - Salario Emocional</i>	65
<i>Tabla 39 Matriz de Salario Emocional</i>	66
<i>Tabla 40 Matriz Marco Lógico</i>	69
<i>Tabla 41 Cronograma</i>	72

INDICE DE GRÁFICOS

<i>Ilustración 1 Organigrama Tesquimsa C.A</i>	4
<i>Ilustración 2 Resultado conocimiento misión empresarial</i>	37
<i>Ilustración 3 Resultado conocimiento visión empresarial</i>	38
<i>Ilustración 4 Resultado información objetivos organizacionales</i>	38
<i>Ilustración 5 Resultado información estrategias empresariales</i>	39
<i>Ilustración 6 Resultado conocimiento valores empresariales</i>	39
<i>Ilustración 7 Resultado plan de trabajo compartido</i>	40
<i>Ilustración 8 Resultado comunicación interna</i>	41
<i>Ilustración 9 Resultado comunicación frecuente</i>	41
<i>Ilustración 10 Resultado comunicación jefatura</i>	42
<i>Ilustración 11 Resultado relación compañeros</i>	43
<i>Ilustración 12 Resultado materiales apropiados</i>	43
<i>Ilustración 13 Resultado equipos protección personal</i>	44
<i>Ilustración 14 Resultado infraestructura apropiada</i>	45
<i>Ilustración 15 Resultado condiciones de trabajo seguras</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Ilustración 16 Resultado clima laboral positivo</i>	46
<i>Ilustración 17 Resultado remuneración percibida</i>	46
<i>Ilustración 18 Resultado beneficios</i>	47
<i>Ilustración 19 Resultado servicio al cliente interno</i>	48
<i>Ilustración 20 Resultado oportunidad de desarrollo profesional</i>	48
<i>Ilustración 21 Resultado oportunidades de crecimiento profesional dentro la empresa</i>	49
<i>Ilustración 22 Resultado oportunidad de desarrollo personal</i>	50
<i>Ilustración 23 Resultado sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa</i>	50
<i>Ilustración 24 Resultado capacitación para mi desarrollo profesional</i>	51
<i>Ilustración 25 Resultado retroalimentación por parte de jefatura</i>	52
<i>Ilustración 26 Resultado sentimiento de valor en la empresa</i>	53
<i>Ilustración 27 Resultado sentimiento de interés por el bienestar</i>	53
<i>Ilustración 28 Resultado sentimiento de reconocimiento</i>	54
<i>Ilustración 29 Resultado sentimiento de motivación</i>	54
<i>Ilustración 30 Resultado sentimiento de satisfacción</i>	55
<i>Ilustración 31 Resultado sentimiento de compromiso</i>	55

RESUMEN EJECUTIVO

Atraer y retener a los colaboradores a las empresas es una gran responsabilidad de las autoridades y de talento humano, es por eso que, presentar la organización de manera atractiva al cliente interno, es una buena opción que hoy en día se usa ampliamente en el ámbito organizacional. Este es el interés que ha generado el endomarketing para los colaboradores de la empresa, es decir motivarlos y satisfacerlos ante sus necesidades. Además, generar e implementar prácticas beneficiosas para la empresa y el empleado logra fomentar la conexión entre los mismos.

El proceso y el diseño de este producto fueron desarrollados de la mano con la empresa Tesquimsa, quienes en el afán de mejorar la relación con sus empleados, se comprometieron a brindar la información necesaria y pertinente para el análisis y comprensión de los fenómenos dentro de la organización. Para un mejor estudio de la información recolectada, se utilizaron instrumentos como entrevistas y encuestas mediante las cuales se organizó grupos de datos para ser asimiladas.

El instrumento utilizado fue la escala de Likert, lo que permitió una medición precisa de la percepción del clima laboral, la pertenencia de la empresa y de la retención de los empleados. Esto ofreció una visión precisa de la situación empresarial para presentar un plan ajustado a la realidad de la organización y ampliar el alcance de los beneficios y por lo tanto la productividad y satisfacción de sus miembros.

El presente producto, se proyecta para que sea utilizado y aplicado, teniendo en cuenta las ventajas que ostenta el mismo y de la necesidad de la empresa para aprovecharlo en su máxima capacidad.

CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Título: Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Tesquimsa C.A en el año 2020.

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

1.2.1 Nombre: Tesquimsa C.A

1.2.2 Actividad:

Tesquimsa es una empresa dedicada a la investigación, producción, comercialización de productos químicos y el aporte de soluciones técnicas que satisfacen las necesidades de sus clientes en términos de calidad, servicio y cuidado del ambiente, convirtiéndolos en una organización emprendedora, influyente y líder en el mercado (Tesquimsa C.A, 2018)

1.2.3 Ubicación: Bartolomé Sánchez N72-165 y Antonio Basantes

1.2.4 Características:

“Tesquimsa es un empresa industrial dedicada a la producción y comercialización de productos químicos, en la actualidad maneja dos líneas de productos en las cuales encontramos la línea industrial y la línea de consumo masivo, entre nuestra línea industrial encontramos línea de tratamiento de agua para calderos, línea de tratamiento de agua de enfriamiento, línea de tratamiento de agua potable y residuales, línea de lavandería Industrial línea de productos para piscina y la línea automotriz. Entre nuestra línea de consumo masivo encontramos las marcas Boom, WipWip, Tesqui y Ameli” (Fernández, 2020).

1.2.5 Contexto:

“Tesquimsa es un empresa vinculada al sector industrial, con 26 años de experiencia en el mercado Ecuatoriano, certificada en las normas internacionales ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007; su matriz se encuentra ubicada en

Carcelén industrial, en las calles Bartolomé Sánchez y Antonio Basantes en la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha” (Fernández, 2020).

1.2.6 Estatus:

- **Misión:** “Somos una empresa dedicada a la investigación, producción, comercialización de productos químicos, el aporte de soluciones y generación de oportunidades de emprendimiento que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, asociados en términos de calidad, servicio y cuidado del medio ambiente” (Fernández, 2020).

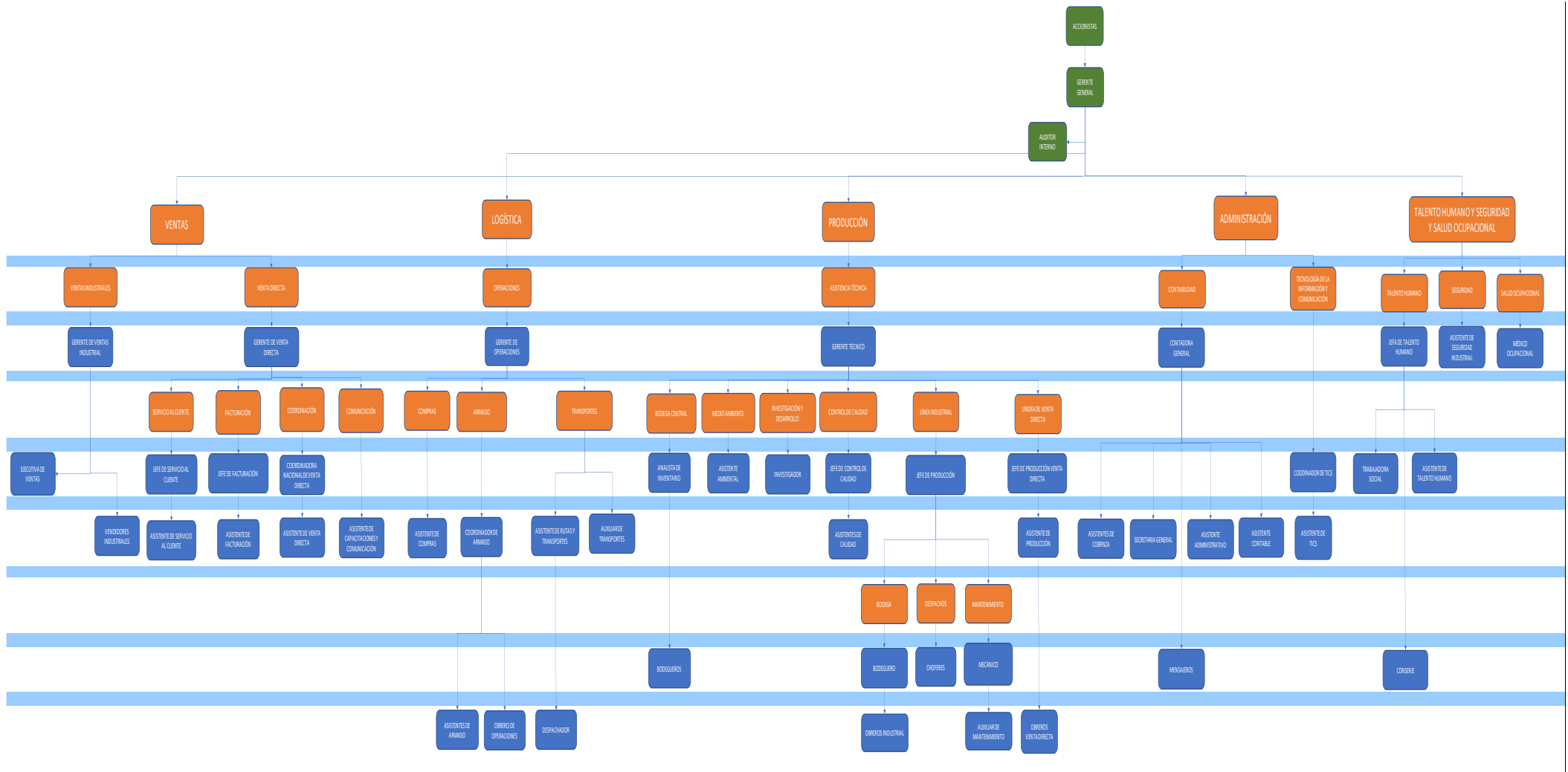
- **Visión:** “Ser reconocidos como la empresa líder de venta directa de productos de higiene y oferta de soluciones químicas, basados en la calidad de productos, servicios, innovación y prosperidad que genera nuestra oportunidad de negocio” (Fernández, 2020).

- **Política:** “Tesquimsa contribuye al desarrollo industrial del país, brindando oportunidades de progreso a los ecuatorianos a través de la investigación, producción, comercialización de productos químicos, aporte de soluciones y generación de herramientas de emprendimiento que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes y asociados, manteniendo un compromiso de mejora continua, la dotación de recursos necesarios para la protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación, enfermedades y lesiones laborales, cumpliendo con los requisitos legales y otros que regulan nuestras actividades” (Fernández, 2020).

- **Valores:** La empresa presenta los siguientes valores (Fernández, 2020):

- Honestidad
- Perseverancia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Innovación
- Profesionalismo
- Autocrítica

1.2.7 Organigrama:



TECNOLOGIA DE SERVICIOS QUÍMICOS TESQUIMSA C.A

Ilustración 1 Organigrama Tesquimsa C.A

Fuente: Obtenido de Fernández, 2020

1.3 JUSTIFICACIÓN:

En la actualidad, el área de Talento Humano desempeña un rol fundamental en la organización, pues se encarga de facilitar métodos para satisfacer y retener a sus empleados, alineándose al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es importante el diseño de un plan de endomarketing en la empresa Tesquimsa, ya que permitirá cubrir las expectativas y necesidades personales de los colaboradores en su lugar de trabajo, aportando a su desarrollo integral y a su vez usando esto como una estrategia para su desempeño en la producción eficaz de la empresa.

“La gestión del talento humano con el marketing interno ha producido resultados óptimos en dar a comprender al empleado que es el primer y quizás más importante cliente que las empresas tienen” (Cardona & Romero, 2017, pág. 185).

En investigaciones de Escobar (2016), se explican ciertas características importantes del marketing interno que se debe tomar en cuenta en una organización, principalmente permite motivar y satisfacer a los colaboradores, siendo esta la guía para orientarse en el cliente. Además, mejora la coordinación entre las áreas de la empresa.

Al presentar un diseño de marketing interno, los colaboradores serán los mayores beneficiarios, ya que se pretende satisfacer las necesidades y expectativas que ellos requieren, siendo esta la manera de engancharlos y comprometerlos con la empresa, misma que también se beneficiará, debido a que podrá utilizar estrategias que no se han usado anteriormente, obteniendo buenos resultados, pues el personal mejorará su desempeño y será más productivo en la realización de sus actividades, lo cual es vital para el crecimiento de la organización. Para la investigadora será de suma importancia realizar el presente proyecto, ya que aplicará sus conocimientos de psicología

organizacional y a su vez tendrá un crecimiento profesional al profundizar un tema actual en el ámbito laboral.

Para la ejecución metodológica del proyecto, se aplican herramientas para la recolección de datos, donde se realizan entrevistas a las autoridades y se aplican encuestas a los empleados, para conocer los factores existentes relacionados al marketing interno en la empresa Tesquimsa.

El presente trabajo es factible debido a que cuenta con la autorización y colaboración de la empresa para levantar la información por parte de las autoridades y de sus miembros, siendo esto esencial para diseñar el plan de endomarketing.

1.4 ANTECEDENTES:

Según Bernués (2011) al marketing interno se lo define como un conjunto de estrategias que permite promocionar la idea de empresa para generar un sentido de pertenencia en sus clientes internos. El mismo determina correctamente los objetivos compartidos del negocio en un periodo de tiempo establecido, cumpliendo con las expectativas de lograr las metas y recompensas, pero también es importante que se obtenga la participación de los miembros, pues es necesario que se fomente una comunicación que motive e implique una información transparente entre todos.

Tesquimsa es una empresa Ecuatoriana que se destaca por ofrecer un mercado innovador y de mejora continua para contribuir con el desarrollo industrial del país y satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos y servicios de calidad. Para que todo ello ocurra sus empleados son el pilar fundamental, por eso la empresa se preocupa por tener colaboradores satisfechos, creando un ambiente de motivación compromiso y cuidado hacia ellos. Por lo mencionado, se realizará un plan de endomarketing enfocado hacia las necesidades e incentivos que se les pueda otorgar a

los colaboradores, para mantenerlos satisfechos y a su vez lograr un crecimiento constante en la organización y aumentar la producción en su trabajo (Tesquimsa C.A, 2018).

En la empresa Tesquimsa no se ha realizado estudios previos sobre el endomarketing, a pesar de ello la empresa se preocupa por ofrecer el mejor servicio a su cliente interno, brindando capacitación constante y planes de mejora, por esa razón es indispensable realizar este proyecto para fomentar una cultura empresarial fuerte y difundir la información necesaria hacia los colaboradores (Fernández, 2020).

Bonnett, Cardona, Henriquez, Martínez & Rada (2017), mencionan que el endomarketing es un aporte vital para el clima organizacional, ya que ocasiona una mejora en la productividad, permitiendo mantener buenas relaciones laborales entre cargos altos y sus empleados, lo cual crea una empresa rentable.

El no contar con un diseño de un plan de endomarketing en la empresa podría desorientar el tema relacionado al cuidado del cliente interno y a su vez dejar de lado sus requerimientos, perjudicando a su productividad, existiendo ausentismos y afectando a la empresa. La propuesta de un plan de endomarketing es necesaria para sacar lo mejor del recurso humano en la organización y fomentar una buena cultura organizacional para lograr los objetivos establecidos.

En la PUCE se encontró una investigación realizada en la carrera de psicología organizacional, realizada por (Heredia, 2019), en donde se ejecuta un plan de endomarketing para satisfacer a los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, se investigó otro estudio en la ULVR de Guayaquil por (Álvarez, 2015) sobre un plan de endomarketing enfocado en el desarrollo de un perfil profesional

integral con el fin de aumentar la calidad en el servicio que brinda al cliente externo y generar satisfacción en el colaborador, mejorando la rentabilidad de la empresa.

En la USIL, en 2017 Falcón realizó una investigación en donde se conocieron los conceptos de marketing interno, relacionando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores. La esencia del trabajo fue solucionar la retención del talento, permitiendo una mejora en la gestión del personal e incrementando la atención al cliente y a su vez el promover de un cambio cultural en la empresa.

1.5 OBJETIVOS:

a. General:

Diseñar un plan de endomarketing en la empresa Tesquimsa C.A, en el año 2020.

b. Específicos:

- Investigar los componentes del endomarketing como sustento teórico para el presente estudio.
- Identificar la situación actual de los colaboradores y la relevancia del endomarketing en la empresa.
- Proponer un plan de endomarketing en la empresa.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Historia del endomarketing

Partiendo del término general de marketing, este representa una evolución permanente y presenta varias etapas a lo largo del tiempo. Inicialmente en el siglo XX el concepto de marketing se enfocaba en el desarrollo de la producción y orientación de producto. Entre los años 1930 y 1950 la dirección del marketing se dirigió hacia las ventas, y más tarde, después de los años 50's se enfatizó la orientación social de marketing Schwartz 1965; Kotler y Armstrong 2008; citado en Dumitrescu y Fuciu (2018).

El desarrollo inicial del marketing interno parte de la segunda mitad en los años 70's con el impulso del marketing de calidad y servicios para el consumidor. Varias empresas han optado mejorar las relaciones internas entre sus empleados, teniendo en cuenta cómo piensan y actúan, pues esto representa que el personal se involucre con la empresa y entreguen una buena atención y servicio de calidad al cliente externo (Dumitrescu & Fuciu, 2018).

Para los años 80's la conceptualización del marketing interno llega a formar parte del marketing general. Su desarrollo se propició en conjunto con el marketing de servicios, continuando su gestión con marketing industrial (Heredia, 2019).

Más tarde en el siglo XXI el marketing refuerza la participación de diversas áreas en su desarrollo de gestión comercial en las empresas. El marketing interno es un componente importante que hoy en día forma parte del marketing holístico, el cual “se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias” (Kotler & Keller, 2016, pág. 21).

Para varios autores la definición de marketing interno y endomarketing ha sido utilizada como un mismo término.

Inkotte (2000) menciona la diferencia entre estos términos; el autor destaca que el marketing se puede dirigir como un proceso externo e interno, de esta manera el cliente interno forma parte de un segmento objetivo caracterizado por personas que trabajan con las mismas necesidades y motivaciones. Partiendo de estas características, el marketing interno trabaja para contratar, capacitar y satisfacer a sus empleados, esperando recibir por su parte un buen servicio al cliente externo. El endomarketing es visto como un producto que adapta técnicas de marketing en la empresa orientándose en el cliente interno y centrándolo como su mercado objetivo. En términos generales, ambos significados serán representados con el fin de centrarse en la necesidad del cliente interno y las herramientas de marketing que se utilizará para complacer a los mismos en cuanto a su satisfacción para contentar al cliente externo. En contexto literario los términos “marketing interno” y “endomarketing” son utilizados por varios autores como un sinónimo.

El interés de las organizaciones se focaliza en ser eficientes y en buscar una calidad de servicio para lograr posicionarse y hacerse más competitivos en el mercado. Según Prieto, Emonet, García y González (2015) citado en Prieto, Burgos, García y Rincón (2016) priorizan la importancia de la participación activa del personal de la empresa, pues son quienes se encargan de actuar en las actividades internas de manera estratégica, y a su vez se genera en ellos el compromiso hacia la prestación de servicios de calidad que atrae a los clientes externos.

Así es entonces como surge el marketing interno, al ser una estrategia para los colaboradores se pretende involucrarlos en la construcción de relaciones internas de la

empresa y fortalecer la cultura organizacional. El endomarketing se orienta en crear sentido de pertenencia en sus empleados a través de fidelización, motivación e involucramiento en su trabajo, evitando caer en rotaciones (Gómez & Villa, 2018).

2.2 Conceptualización del endomarketing

En primer lugar para conocer el término de endomarketing, se debe tener en cuenta de manera general la definición de marketing. Como Kotler y Keller (2016), lo expresan, el marketing identifica y satisface las necesidades humanas y sociales de manera favorable. Los mismos autores sustentan que la Asociación Americana de Marketing conceptualiza al marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (Kotler & Keller, 2016, pág. 5). En ese sentido el marketing juega un papel empresarial muy importante, satisfaciendo los intereses y el contenido del consumidor o cliente. Además, atiende necesidades al seleccionar diversos canales de comunicación, lo cual brinda un valor agregado a la organización porque estos son factores que también motivan al cliente externo (Mesa, 2012).

Para definir al endomarketing es importante tomar en cuenta su definición, el término proviene desde un enfoque etimológico del prefijo endo; del griego “dentro” y La Asociación Americana de Marketing (AMA) cita al marketing como “una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización” (Thompson, 2019). Con estas definiciones, se puede decir que el marketing interno es una técnica que involucra a los empleados a compartir una visión global en la organización vinculando procesos para crear espacios entre clientes internos y externos.

El endomarketing es un tema interesante que hoy en día se pone en práctica en las empresas. Es un término que se lo conoce también como marketing interno. “El endomarketing es una estrategia innovadora que abre la posibilidad de mejorar de las relaciones entre la alta gerencia y los trabajadores en general, puesto que crea mecanismos de motivación y compromiso” (Bonnett et al, 2017, pág. 26).

Para Regalado, Allpacca, Baca & Gerónimo (2011) el endomarketing se complementa entre acciones y estrategias que provienen del marketing. Esto se lleva a cabo en el interior de las organizaciones con los miembros de la empresa o clientes internos, incitando en ellos buenas actitudes para satisfacer al cliente externo, aportando valor para la organización y a su vez mejorando el clima laboral con un alto grado de motivación, lealtad y responsabilidad entre la empresa y el empleado.

Martínez (2016) expresa que en el interior de las organizaciones existen dos tipos de clientes: los clientes externos, quienes se benefician de la compra de un producto o servicio de la empresa y los clientes internos, quienes trabajan en la organización. Asimismo, el concepto de endomarketing se despliega con el desarrollo del marketing de servicios que hoy en día optan las empresas para garantizar servicios de calidad, pues si una compañía desea entregar estos servicios y satisfacer a sus consumidores, en primer lugar deben interesarse en su cliente interno, lo que involucra conocer la manera en como ellos piensan y actúan al momento de ofrecer sus servicios al cliente externo y cuan involucrados están con la empresa (Dumitrescu & Fuciu, 2018).

El marketing interno se ha conceptualizado a favor de los cambios en los mercados, la globalización y los progresos tecnológicos presentes, mismos que han sido estudiados como herramientas que conecten a los empleados con las empresas. Los estudios de endomarketing demuestran que implementar herramientas de comunicación

interna y métodos dirigidos hacia el logro de motivación personal, alineada a los objetivos de la organización, fortalece el valor de competencia de las empresas y les permite tener sustento en el mercado laboral (Caro & Rodríguez, 2014).

El endomarketing se encarga de crear mecanismos para satisfacer las necesidades de los clientes externos a través de sus clientes internos. Asimismo, cumple la promesa de apoyar y sobre todo introducir métodos que inspiren a los empleados a potenciar su desarrollo (Salvador, 2019).

A pesar de que el término mencionado es positivo para el ambiente laboral y puede ser tomado como una herramienta estratégica adecuada para fidelizar y satisfacer a los empleados, Bohnenberger (2005) citado en Salvador (2019), plantea ciertos peligros al tratar a un empleado como a un rey en sentido de que pueden existir ciertos percances, pues no siempre se puede satisfacer a todas las necesidades debido a las limitaciones de los recursos que la empresa posee y otorga a su personal. Adicionalmente, lo mismo puede suceder al tenerlos suficientemente satisfechos generando un desajuste para la organización, dado que los empleados entrarían a una zona de conformidad sin darse a permitir el desarrollo que aportan hacia la empresa.

A lo largo del tiempo, como fue mencionado anteriormente, el marketing ha ido tomando fuerza en diversas áreas como es el caso del marketing interno, en el que se implementan herramientas acopladas a los empleados, esta iniciativa ocurre durante el siglo XXI donde se enfoca en las necesidades que adoptan las organizaciones para enganchar a los empleados con la empresa y que el accionar esté dirigido a lograr los objetivos y a su vez entre en juego la motivación para generar óptimos resultados organizacionales Santamaría 2017; citado en Gómez & Villa (2018).

2.3 Creadores del endomarketing

En contexto internacional, Japón es uno de los países que más se ha destacado al poner en marcha al marketing interno como aplicación de las buenas prácticas laborales y la gestión ética colectiva a través de dos filosofías; la primera Kaizen, que significa (Kai: cambio; Zen: bueno) y la segunda Zenshin, (Zen: cambio; Shin: desarrollo continuo) ambas con la pretensión de mejorar y potenciar continuamente el desarrollo empresarial, mediante las personas, al cuidar su recurso humano (Riveros, 2019).

Latinoamérica todavía no experimenta la aplicación del endomarketing en las organizaciones, ya que no es una herramienta muy conocida, pese a ello, según varias publicaciones especializadas en marketing aseguran que las empresas que lo han puesto en marcha en países como Brasil, México y Colombia han obtenido resultados económicos favorables al preocuparse en primera instancia por su capital humano (Riveros, 2019).

El personal de la empresa y las actividades internas son tanto o más importantes que las que se proponen fuera de esta, pues no tiene resultado que se ofrezca un servicio impecable sin que antes los empleados estén dispuestos a ofrecerlo. El endomarketing cumple la función de que los empleados se acojan hacia los principios de marketing, en especial quienes encabezan la empresa. Dicho esto, el marketing interno realiza la gestión de contratar, capacitar e incentivar, a los empleados dispuestos a entregar un correcto servicio para que ofrezcan una excelente atención hacia los clientes de la empresa (Kotler & Keller, 2016).

Otra referencia apreciada entre el mercadeo externo y el interno ocurrió por una crisis interna que atravesaba la empresa Johnson & Johnson, ocasionando que su director Saúl Bekin amplíe nuevas estrategias que requieran compromiso de sus

colaboradores con la empresa. Esto representó vender la empresa a sus empleados tal como se hacía con sus clientes externos (Gómez & Villa, 2018).

En 1975 Hostage, quien era presidente de una cadena de hoteles y restaurantes, corporación de mil doscientas unidades integradas o franquicias, adquiría la opinión interna, considerándolo como un valor importante para conocer las necesidades reales de los colaboradores y responder a sus requerimientos Prieto et al. (2016).

Prieto et al. (2016) mencionan que empresarios y gerentes han tomado en cuenta al mercadeo como una estrategia social que se adecúa tanto a la empresa como a su medio externo. En este sentido, se vincula al marketing interno, que integra a los empleados como los primeros clientes, y se los reconoce como estrategia de la empresa orientada hacia la satisfacción del cliente externo.

2.4 Modelos del endomarketing

BERRY

El marketing interno inicia con una investigación de Berry (1981) quien usa esta terminología por primera vez. Es un término que surge con el fin de comprometer a los directivos de las organizaciones para que consideren implementar la filosofía del endomarketing, con el propósito de buscar la satisfacción en su totalidad de los empleados y ponerlos como los principales clientes o consumidores de la organización. Esto es muy significativo, ya que los empleados son quienes deben tener las herramientas necesarias y deben estar altamente capacitados para prestar sus servicios hacia el cliente externo (Riveros, 2019).

GRÖNROOS

Para Grönroos (1990) el marketing interno es un canal en el que se relaciona integralmente los departamentos entre el cliente interno con la empresa. El autor

propone al endomarketing no como un método de motivación para el personal, más bien refiere al término como una necesidad para desarrollar una ideología entre el mercado y el servicio al cliente interno siendo esta la estrategia para motivarlos y concienciarlos a mantener una actitud de servicio y eficacia para atender al cliente externo y relacionándose de manera correcta con ellos (Bañez & Camones, 2018).

RAFIQ Y AHMED

El endomarketing para los autores Rafiq y Ahmed (1993) citados en Chino (2016), se trata de motivar a los colaboradores mediante herramientas del marketing, efectuando estrategias planificadas y dirigidas hacia la orientación al cliente. El marketing interno es muy tomado en cuenta para evitar indiferencias entre departamentos y a su vez prevenir la resistencia al cambio en el entorno empresarial. El modelo es propuesto entre el modelo de Grönroos y Berry en el que se forma conexión entre componentes del marketing interno y la relación con la satisfacción del cliente externo, por tanto se menciona que los empleados motivados con acciones por parte de la empresa para su satisfacción, encamina a la satisfacción del cliente, pues el proceso es integrado como un todo dentro de las organizaciones.

Hoy en día para las empresas es importante estar posicionadas y destacarse en el mercado competitivo, demostrando ser reconocidas como marca potencial y por ofrecer servicios o productos de calidad. Esto ha permitido poner en primer lugar a sus empleados, dándoles valor y reconocimiento, ya que ellos son el principal recurso intangible con el que la empresa deposita su interés. Por tanto un factor acogedor que permite desarrollar los objetivos estratégicos es con la medida de motivación y fidelización del personal. Aquí el marketing interno es la herramienta que desea generar acción para apoyar en actividades de la organización, brindando a todos sus integrantes

información clara y concisa a través de distintos canales. A pesar de ello, ponerlo en práctica ha generado controversias, ya que hay una serie de complicaciones en cuanto a su conceptualización y aplicación (Chino, 2016)

En conclusión, los autores dan por hecho que la satisfacción y motivación del cliente interno desarrolla los objetivos del mercado y así su orientación hacia el cliente externo. También expresan que las estrategias de endomarketing, promueven la gestión de cambios empresariales y optimizan el rendimiento de la empresa como tal. Por tanto, se deja en claro que las necesidades que presenta el cliente externo se solventan al tener empleados satisfechos (Chino, 2016).

2.5 Relación del Marketing Tradicional con el Marketing Interno

A pesar de que el marketing externo y el marketing interno son términos distintos, ambos términos representan fines similares para alcanzar objetivos, los dos se interesan por llegar hacia un destinatario.

- **CLIENTE = TRABAJADOR**

En el marketing general, el cliente externo es quien contribuye al favor de la organización a cambio de la obtención de cubrir una necesidad. Al contrario, en el marketing interno se considera al empleado como principal cliente interno de la empresa, cubriendo sus necesidades, haciéndolos sentir conocidos y apreciados con el fin de involucrarlos con el servicio de la empresa (Castillo, 2017).

- **PRODUCTO = EMPRESA**

El marketing externo se dirige hacia el público en general que requiere un servicio o producto ofrecido por la empresa, es decir su enfoque está destinado hacia el cliente externo. Mientras que el producto del marketing interno es ofrecer la organización como tal con sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades

(FODA) y la estructura organizacional con el fin de que sus empleados se sientan identificados con los valores y la cultura dentro de ella (Castillo, 2017). Además, entre las características más destacadas del producto se ha notado un aumento en la productividad de los colaboradores, así como se ha percibido mejora de las condiciones laborales y mayor participación de los mismos (Morales, 2014).

- **TÉCNICA DE VENTA = COMUNICACIÓN INTERNA**

A pesar de que los nombres sean uno distinto de otro, entre ambas se persigue una estrategia para obtener los objetivos de venta. En caso del marketing general se crean estrategias para conseguir que el cliente consuma sus productos o servicios. Mientras que al marketing interno se lo puede relacionar con crear técnicas y desarrollar planes de comunicación interna, desarrollando una cascada, es decir, socializar con todos los empleados en todos los niveles, con el ánimo de generar cooperación entre las actividades de la empresa con los empleados para lograr en ellos identificación y sentido de pertenencia hacia la misma (Castillo, 2017).

La comunicación interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá su grado de impacto. (Morales, 2014, pág. 17)

- **FUERZA DE VENTA = EQUIPO DIRECTIVO**

Por otro lado, hablando de promocionar las ventas, en el marketing externo lo maneja un grupo de ejecutivos cuyo desempeño es atraer la clientela para venderles los servicios o productos, considerándolo como fuerza de ventas. En caso del marketing interno son los mandos medios y los directivos quienes se encargan de vender la

organización hacia los empleados quienes aceptan los valores de la empresa, promoviendo en ellos participación y fidelización (Castillo, 2017).

- **OBJETIVO FINAL = INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN**

Finalmente, como último punto se encuentra una similitud en el objetivo central, ya que el marketing general se trata de vender servicios o productos para sacar un provecho económico superior, y en cuanto al marketing interno, vende la propia empresa a su personal con la finalidad de generar mayor motivación e incrementando la productividad para que a su vez se desarrolle mayor rentabilidad económica para la organización, mejorando la calidad de las actividades y el clima laboral (Castillo, 2017).

2.6 Gestión del endomarketing desde RRHH

Como menciona Levionnois (1992) citado en Gómez & Villa (2018), el marketing interno debe ser ante todo optimización de los recursos humanos de la organización, más no como un canal en función al servicio de la empresa para conseguir sus objetivos.

Las gestiones de talento humano aportan a la consecución de logros, aún más cuando se une con el marketing interno, ya que al empleado se lo debe considerar como el cliente más importante que debe tener la empresa. Por esa razón, esta área se encarga de entender y atender las necesidades de los colaboradores más que verlos simplemente como individuos de producción (Cardona & Romero, 2017).

“El endomarketing se basa en una filosofía de gestión en relación con los trabajadores desde un enfoque de marketing; es decir, busca lograr éxito con los clientes externos a través de los clientes internos o trabajadores” (Regalado et al, 2011, pág. 49). Esto implica que exista un compromiso por parte de la organización y el área de talento humano, y se movilicen creando estrategias, mediante programas, proyectos o

actividades de endomarketing ideados con el mismo método del marketing para mantener contentos y satisfechos a sus empleados.

2.7 Ventajas del endomarketing en las organizaciones

El endomarketing trae consigo ventajas que aportan favorablemente a la organización, algunas de ellas son:

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

Naractiva (2005) citado en (Punina, 2015, pág. 23).

Todas las ventajas antes descritas, enfocan al trabajador y al equipo de trabajo hacia los objetivos centrales y las metas en las cuales se basa la organización. De esta

manera que se percibe el compromiso bidireccional de la empresa con el trabajador y del trabajador con la empresa, logrando resultados favorables entre ambos lados.

2.8 Relación del endomarketing con indicadores de Recursos Humanos.

- **Satisfacción en el trabajo**

“La satisfacción laboral es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (Newstrom, 2011, pág. 18).

La satisfacción laboral “es un tema de gran interés dentro del campo de la psicología organizacional, es un factor que ayuda o permite determinar el grado o nivel de bienestar que posee un trabajador en su puesto de trabajo” (Soria, 2018, pág. 16). La satisfacción de los colaboradores en el trabajo, tanto para las organizaciones como para la psicología laboral es un tema atractivo, pues las personas requieren que las empresas sean el canal para conseguir sus metas, y a su vez, las corporaciones también requieren del capital humano para desarrollar sus objetivos empresariales.

Se considera que la satisfacción laboral es una experiencia que percibe el colaborador en el trabajo. Según Brief (1998) en Pujol-Cols&Dabos (2018) la satisfacción laboral surge entre procesos afectivos como cognitivos según lo que vive día a día una persona en el trabajo.

Alles (2013) citado en Rivas (2017) expone una importante definición, “si una persona siente que sus objetivos laborales están en concordancia con los objetivos de la organización a la que pertenece, tendrá una más alta satisfacción laboral, lo que hará incrementar su involucramiento y su compromiso” (p. 308). Al tomar importancia la participación de los empleados y otorgarles retroalimentación en cuanto a su desempeño

sea positivo o de mejora, se logra generar un sentido de pertenencia y orgullo por parte de ellos hacia la empresa. De esta manera siempre estarán motivados para contribuir hacia la organización permitiéndose explotar sus talentos e ideas al tomar decisiones.

En varias ocasiones la satisfacción laboral depende de ciertos factores que el personal realiza en sus labores. Los empleados consideran ciertas actividades en el puesto de trabajo, algunas de estas son: “La comunicación, condiciones físicas del trabajo, compensaciones monetarias, remuneraciones, indemnizaciones o prestaciones, clima laboral, incentivos, libertad para el desempeño de habilidades y motivación laboral” (Lacayo, 2018, pág. 68).

Como mencionan Stanton, Etzel y Walker en Gómez (2018), lo substancial del endomarketing es lograr vigorizar la satisfacción de los clientes internos y de esta manera orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas globales de la organización, a su vez lograr motivarlos y aumentar su lealtad hacia la misma.

- **Motivación en el trabajo**

Según Maslow (1991) citado en Palomino (2018), los individuos se encuentran en constante motivación. Tomando en cuenta esta expresión, el autor pone en énfasis al término del endomarketing definiéndolo como la comprensión de las necesidades que presentan los empleados, creando en ellos motivación y beneficio para su desarrollo. Una persona motivada encuentra en un ambiente ordenado y ameno su seguridad dentro del entorno. Otra forma para satisfacer las necesidades de los empleados de la empresa es tomando en cuenta la necesidad de autorrealización, con el ánimo de darles la oportunidad de desarrollar objetivos personales y trascender. Otra de ellas es satisfacer la necesidad social, en la que se busca un sentido de pertenecer socialmente en un ambiente, en este caso dentro de la organización. Por tanto, es prudente conocer qué tan

motivados están los empleados, pues proporciona un mejor rendimiento laboral. Hay varios elementos que se correlacionan entre sí como es el clima laboral, el desarrollo profesional y el compromiso con la organización para determinar la satisfacción laboral de los empleados en su entorno. Hoy en día para que muchos colaboradores se sientan identificados en la organización no solamente debe representar el valor monetario, ya que ahora es mucho más significativo el valor que se presenta ante sus necesidades.

- **Salario Emocional**

Para Rocco (2009), citado en Dávila & Velasco (2013), el salario emocional está direccionado a mejorar la percepción de la imagen del ambiente laboral de los colaboradores mediante reconocimientos. Estos no están basados al reconocimiento monetario, si no a la satisfacción personal y profesional que se pueda ofrecer, teniendo en cuenta los factores y necesidades que permitan la retención y permanencia del personal de la empresa. El salario emocional actúa como un motivador que ayuda a aumentar la responsabilidad y entrega de los colaboradores y puede disminuir el absentismo, gastos, rotación, e insatisfacción. Entre los salarios emocionales más comunes se encuentran: horarios flexibles, trabajo a distancia, planes de carrera o formación, días libres, capacitaciones, espacios de ocio en la empresa.

- **Incentivos**

Para Zapata y Hernández (2010), los incentivos o sistemas de incentivos son de los más importantes procesos que fortalecen a la organización en su estructura. Se los toma como una herramienta que es utilizada para motivar la conducta de los colaboradores y lo cierto es que motivación e incentivos van siempre de la mano, es por esto que los trabajadores pueden anticiparse a un reforzamiento que se les será dado después de cumplir su labor.

Sobre este tema, se menciona que los incentivos y motivación están fundamentados en las diferentes necesidades que llevan a las personas a preferir una u otra cosa. Sin embargo, estas necesidades siempre tendrán puntos en común como el reconocimiento, realización, crecimiento y es aquí donde las organizaciones ponen a funcionar sus incentivos (Zapata & Hernandez, 2010)

Según Maldonado (2017), es importante establecer desde un inicio la diferencia entre un incentivo y un salario. El salario es algo fijo, que se recibe en un tiempo estimado y es así percibido por los colaboradores, el incentivo debe ser variable y sujeto a una serie de condiciones establecidas previamente en un contrato.

De la misma manera, Maldonado (2017) menciona que existen dos tipos de incentivos, un monetario y un no monetario. El monetario, se basa en un acuerdo previo que está sujeto a calidad y productividad, es decir que entre más ganancia tenga la empresa, mayor será el incentivo. De esta manera, el trabajador invertirá tiempo y esfuerzo para que los ingresos y productivos de la empresa sean cada vez mayores. A este tipo de incentivo también se le conoce como Incentivo por Mérito.

Por otro lado, los incentivos no monetarios están, en su mayoría, enfocados a reconocer el esfuerzo del trabajo realizado más allá de la producción, y más enfocados al desarrollo como promociones, ascensos, etc. En estos incentivos, es común que los trabajadores reciban vacaciones, diplomas, placas de reconocimiento. Sin embargo, lo más atractivo de este reconocimiento es recibir seguridad, afiliación, y autorrealización (Maldonado, 2017).

- **Identificación con la organización**

“Los empleados armonizan y se ajustan tan bien a la ética y las expectativas de la organización que experimentan una sensación de unión con ella” (Newstrom, 2011, pág. 220).

- **Compromiso con la organización**

El compromiso con la organización, o lealtad del empleado, es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Al igual que una fuerte atracción magnética atrae un objeto metálico hacia otro, es una medida de la disposición del empleado a quedarse en la empresa en el futuro. El compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional. Es frecuente que refleje la convicción del empleado respecto de las metas y la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzarlas y su propósito de seguir trabajando allí. (Newstrom, 2011, pág. 221)

Benítez (2005) en Cardona & Romero (2017) plantea que, para lograr aumentar la productividad de los empleados, satisfacerlos y hacer que se identifiquen con la empresa para atraer a clientes externos, es necesario que se sientan identificados con la cultura empresarial y el giro de negocio, pues es fundamental que el producto o servicio que ofrecen esté relacionado con beneficio propio de cada uno de ellos.

- **Involucramiento con el puesto**

Es la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera parte central en su vida (...) Los empleados que se involucran con su trabajo son propensos a creer en la ética de trabajo, a demostrar grandes necesidades de crecimiento y a disfrutar cuando participan en

la toma de decisiones. Como resultado, rara vez llegan tarde o faltan a su trabajo, están dispuestos a trabajar largas jornadas y siempre tratan de ser los mejores ejecutores. (Newstrom, 2011, pág. 220)

En concreto, entre todos los indicadores mencionados anteriormente, se denomina una correlación, puesto que si una empresa brinda atención de calidad al cliente interno, reconocerá las necesidades que presentan los mismos, lo que permitirá comprometerlos, satisfacerlos y motivarlos para la realización de sus funciones llevando a cabo no solamente una buena gestión en la empresa, sino también permitiéndolos desarrollar destrezas personales y profesionales, equivalentes con los resultados que requiere una organización para conseguir los objetivos finales (Martínez, 2016).

2.9 Beneficios del endomarketing

Los beneficios principales al implementar el endomarketing en una empresa:

- ✓ Evita la decapitación de iniciativas de marketing o de cualquier otra área de la empresa, pues compromete las partes.
- ✓ Alineación de toda la compañía en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución.
- ✓ Lima asperezas entre las áreas. La falta de comunicación es el origen de muchas fricciones en las empresas. Tener en cuenta a los demás e informarles con antelación lo que se pretende lograr, pone a todos en la misma página y suma esfuerzos.
- ✓ Mejora la comunicación entre el área de marketing y los demás departamentos, haciendo que a lo largo y ancho de la organización las personas estén enteradas de las iniciativas y acciones que se están llevando a cabo. Esto permite que a nadie tome por sorpresa la llamada del cliente preguntando por la promoción de fin de mes.

Según Regalado et al. (2013) citado en (Flores, 2017, pág. 26)

Añadiendo otro beneficio importante, Moura (2016) citado en Flores (2017) menciona que implementar el endomarketing en la empresa “logra la coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias” (p.27). Adicional a esto, el autor indica que muchas buenas ideas se han estropeado sin antes haber concluido por falta de sustento al interior de la organización.

Por esa razón, al brindar estos beneficios al cliente interno, aumenta su sentido de pertenencia y responsabilidad con la empresa, entendiéndose así que el cumplimiento de un rol y de sus funciones conlleva al reconocimiento del mismo y por lo tanto a mayor esfuerzo y entrega hacia su trabajo.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación: *Proyecto - producto*

Esta investigación es de tipo proyecto cuyo producto entregable son las propuestas creadas sobre la base del contexto de la empresa, con el fin de implementar estrategias encadenadas al endomarketing para impactar de manera positiva al cliente interno de la organización.

3.2 Alcance de la investigación:

La presente investigación es de tipo descriptivo, pues su objetivo se basa en recoger información a través de la encuesta aplicada al personal y de las entrevistas establecidas con el gerente general y un representante de TTHH, para conocer cómo se encuentra la cultura de la empresa, cómo es percibido el clima laboral, determinar la satisfacción de los empleados, y a su vez analizando la necesidad que presentan los mismos para diseñar un plan de endomarketing, lo cual permitirá construir propuestas más cercanas a la realidad de la empresa.

3.3 Diseño:

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, transeccional descriptivo, puesto que se sustenta en una base teórica, la cual explica los componentes del endomarketing. Todo aquello se complementó llevando a cabo el levantamiento de información para finalmente preparar varias estrategias expuestas en la propuesta del proyecto.

3.4 Población y muestra:

Tesquimsa cuenta con una población de 103 empleados, por tanto, para la presente investigación, el método utilizado para la selección de la muestra fue probabilístico con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 0,05 realizada

mediante una fórmula en la herramienta Microsoft Excel. Según el número de población del personal se obtiene como resultado una muestra de 81 colaboradores de diferentes áreas de la empresa a quienes se tomaron las encuestas aleatoriamente.

3.5 Recolección de información:

En el presente trabajo se utiliza como fuentes secundarias los componentes teóricos enlazados al tema del endomarketing obteniendo información a través de libros, artículos, investigaciones, etc. Y como fuentes primarias, se usaron dos técnicas para recopilar los datos. Al ser una investigación exploratoria, inicialmente se realizó la técnica de la entrevista y se finalizó encuestando a los colaboradores para recabar información y corroborar las respuestas obtenidas, el detalle se muestra a continuación.

3.5.1 Entrevista

De acuerdo a Grados y Sánchez (2007) la entrevista es una forma de comunicación que tiene un propósito, se la puede considerar una conversación. Tiene como fin proporcionar o recibir información, mediante la cual se puede analizar y tomar una decisión en beneficio de una o varias partes involucradas. Para lograr los fines antes mencionados, la base de la entrevista debe ser armada con antelación y con el objetivo de que su desarrollo sea progresivo y continuo.

El objetivo de la entrevista para el presente trabajo es diagnosticar de manera general cómo se percibe el clima laboral en la organización y conocer ciertos factores que brindan al servicio del cliente interno. Por esta razón, se realizó una entrevista personal al Gerente General y a otra un representante del área de Talento Humano de la empresa, las mismas tuvieron una duración aproximada de 25 minutos en donde se indagaron 11 preguntas abiertas, ambas fueron indagadas y profundizadas en la entrevista (Anexo 1).

3.5.2 Encuesta

La encuesta según Casas, Repullo y Donado (2003), se ha convertido en una técnica utilizada ampliamente para el procedimiento de investigación en distintos ámbitos. Esto debido a la rapidez y facilidad de obtener datos. Se la puede realizar sobre una muestra que es representativa de una población mucho más grande, en donde se aplican procedimientos estandarizados mediante los cuales se logran medir características de todo tipo, con el objetivo de facilitar el análisis de datos obtenidos.

Dicho esto, otra forma que se usó para recolectar datos, analizarlos y realizar esta investigación fue a través de una encuesta; sus preguntas fueron hechas en base a la información obtenida de las entrevistas mencionadas anteriormente, asimismo para ello se tomó como guía de un modelo de cuestionario que percibe el clima y la cultura organizacional (Visión Mundial Colombia , 2005) y de dos modelos de tesis; una donde se analiza el clima laboral y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores (Natividad & Zavala, 2017) y otra en donde se estudia al endomarketing y su relación con la gestión administrativa de una empresa (Palomino, 2018). La estructura de la encuesta se realizó en tres partes; para conocer si los empleados se identifican con la empresa a través de sus políticas, su percepción del ambiente laboral y los sentimientos que transmiten hacia la misma.

El cuestionario consta de 30 preguntas cerradas de selección múltiple (Anexo 2). El mismo utiliza la escala de Likert que contiene cinco opciones a lo cual los miembros respondieron los enunciados. Estas opciones son: totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (DA), ni de acuerdo ni en desacuerdo (NI AC/DES), en desacuerdo (ED), totalmente en desacuerdo (TD). Adicional, para la aplicación de la encuesta se utilizó la herramienta tecnológica Google Drive.

El proceso de levantamiento de información a través de las encuestas tuvo una duración de un mes hasta concluir con la cifra total de la muestra requerida y obtener 81 respuestas que representa el 100% de la muestra base.

3.6 Procesamiento de datos

Las técnicas utilizadas para recolectar la información y realizar el diagnóstico fueron a través de entrevistas y encuestas mencionadas anteriormente. Las entrevistas realizadas fueron un factor clave para conocer la situación el clima laboral, la cultura organizacional y la relevancia del endomarketing en la empresa. Por otro lado, las encuestas se aplicaron mediante la herramienta de Google Drive, en donde ingresaron las respuestas para analizar la percepción que presentan los colaboradores hacia la misma.

Dicho esto, al obtener la información registrada se procedió a realizar el análisis de datos que se detallan a continuación.

3.7 Resultado de entrevistas

a. *Entrevista Gerente General*

Tabla 1 Resultados entrevista Gerente General

Identidad empresarial
<p>1. ¿Los empleados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento?</p> <p>Para que los empleados tengan conocimiento de la estrategia empresarial, se les capacita y se les da información documentada para que ellos tengan acceso. Incluso se les hace firmar un registro con los indicadores que ellos tienen y los objetivos propios de su puesto, y luego Talento Humano se encarga de hacer un seguimiento para valorar el cumplimiento a nivel de evaluación de desempeño. Entonces eso reciben ellos para cumplir los objetivos.</p>
<p>2. ¿Cómo se da el proceso de inducción para los empleados nuevos?</p> <p>En el caso de que llega un trabajador le dan una inducción desde el punto de vista de Talento Humano le capacitan lo que es la misión, visión, política, historia de la empresa, las funciones que pueden tener en el cargo, riesgos</p>

asociados con su puesto de trabajo y peligros ambientales, riesgos desde el punto de vista de seguridad ocupacional y el tema de aspectos e impactos ambientales que puede haber en su puesto de trabajo. Y luego entran a cada área y se les da un seguimiento a los 90 días para verificar cual ha sido el impacto durante este tiempo también se van realizando retroalimentaciones con el jefe para saber cómo esto o si hay algo más para trabajar.

Clima Organizacional

3. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la empresa?

Dentro de lo que es comunicación interna estamos trabajando para potenciar una nueva herramienta que es contratar un software para envíos de mensajes por whatsapp masivos pero que les llegue a los empleados de manera personal. Antes manejábamos un grupo de whatsapp pero era un problema porque la gente se salía y más bien ahora vamos a tecnificarlos con este software. En sí, percibo la comunicación a nivel de jefaturas que estamos bien, lo que falta es personalizar esta comunicación con la gente por eso estamos trabajando con este tema de whatsapp y que no solamente se envíe a un grupo sino que queremos garantizar que la persona lea y entienda el conocimiento de lo que se está haciendo.

4. ¿Qué canales de comunicación son usados en la empresa?

Se manejan carteleras para comunicar a la gente, se hacen charlas vía zoom, capacitaciones de tal manera que conozcan cual es la información de nuestro negocio, en lo que estamos involucrados, y toda la información referente a la empresa. Ahorita estamos haciendo todo de manera digital, usamos zoom, whatsapp y algunas reuniones presenciales pero siempre se prioriza que sea por zoom.

5. ¿Cómo considera que son las relaciones entre los empleados?

Considero que hay un buen ambiente, hay compañerismo, no ha habido casos de moobing ni de ninguno de esos temas, entonces si se vive un buen ambiente aquí.

6. ¿De qué manera se gestiona el espacio de trabajo?

A cada trabajador se le asigna el espacio adecuado, lo que se hace son mediciones desde el punto de vista de salud ocupacional, eso significa que el espacio esté bien, que esté cómoda la computadora, las sillas, la posición ergonómica del trabajador.

7. ¿La empresa se interesa que las condiciones de trabajo sean seguras?

Nosotros tenemos una norma de seguridad que son las OSHAS 18001, aplicamos en todos los segmentos. En este año por el tema de la pandemia contamos con una doctora ocupacional entonces ella también ayuda al personal

para verificar que su estado de salud. También tenemos una persona que nos brinda asesoría en seguridad y salud ocupacional, revisa los temas, nos envía pendientes y manejamos dentro de este aspecto comités de seguridad.

8. ¿Cómo considera el grado de entrega y desempeño por parte de los empleados?

Considero que estamos en un nivel muy bueno, ahorita estamos entrando a una etapa de diseño para lo que es la generación de plan de carrera de los trabajadores para que ellos también sientan que hay un progreso. Se lo va a ejecutar en función de varios parámetros lo primero son las competencias del trabajador, segundo el desempeño que ha tenido y el tercero entra la empresa a capacitarle para que esté adecuado a ese puesto de trabajo.

Retención del personal

9. ¿Cómo es el proceso de capacitación para los empleados? ¿Cómo se gestiona la retroalimentación para los mismos?

Se hace un levantamiento de brechas del cargo esto significa comparar el perfil del cargo con el perfil del trabajador, identifican esas brechas y sobre las mismas se trabaja. Cada capacitación lo que tiene es un objetivo puntual, se implementa una evaluación y luego se mide la eficacia de la misma, la eficacia significa el impacto que tuvo sobre los procesos.

10. ¿Cómo se estructura la política de compensaciones y/o reconocimientos por los méritos de sus empleados?

Este es un tema por ejecutarse a futuro, lo que queremos es hacer una remuneración variable según el cumplimiento de objetivos que manejen los trabajadores.

11. ¿Qué otros beneficios y/o incentivos ofrece la empresa a sus empleados?

Actualmente estamos dando plan de capacitación, vamos a dar el plan de carrera y vamos a implementar estos planes de compensación.

b. Entrevista a representante de RRHH

Tabla 2 Resultados entrevista a representante de RRHH

Identidad empresarial

1. ¿Los empleados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento?

Sí los conocen, se les entrega la información al inicio del año o una vez que hayan superado su período de prueba para que tengan conocimiento de cuáles son sus objetivos para su cargo y el tiempo que trabajen para la empresa. En esta parte entra en contexto la política de la empresa como algo general, es algo que todos deben conocer y saber cómo parte fundamental de su pertenencia a la

empresa, es parte de la cultura organizacional, mientras que los objetivos para su cargo, tienen que ver con el cumplimiento de sus funciones, de sus obligaciones dentro de lo que es la empresa y son de carácter medible.

2. ¿Cómo se da el proceso de inducción para los empleados nuevos?

Nosotros manejamos los procesos de inducción según el cargo, el proceso de inducción implica, cuatro etapas. La primera etapa es la información de la empresa, políticas, misión, visión, valores, todo lo que se refiere a cultura organizacional. La segunda etapa importante para nosotros es darles a conocer nuestro alcance y nuestro nivel como empresa es decir nosotros les invitamos y les enseñamos acerca de nuestro sistema integrado de gestión que es nuestro corazón de los procesos, como nosotros le llamamos, en donde les informamos las normas que a nosotros nos rigen y como nos han calificado como empresa líder, que son las ISO de calidad, las de medio ambiente y de seguridad y salud ocupacional y les indicamos el enfoque de cómo las normas influyen, de qué manera se vincula estas con sus actividades dentro de la empresa. La tercera etapa consta de lo que son sus funciones específicamente, todo lo que las personas deben cumplir en sus puestos de trabajo. Ahí se les informa lo que son horarios, a quien reportan, registros que deben llenar, actividades que deben hacer en sí. Y la última etapa consta de la parte de seguridad entonces en esta parte se da de acuerdo al cargo porque no es lo mismo los riesgos que tiene una persona en un cargo administrativo que los que tienen en un cargo operativo, entonces va diferenciado por el cargo en esta parte donde se les enseña cuáles son sus riesgos a los que están expuestos a realizar sus actividades en ese puesto de trabajo, se les enseña también un poco de plan de emergencias, y se les da a conocer el reglamento de seguridad e higiene.

Las dos primeras etapas se les enseña a todos de la misma manera porque son todas iguales independientemente del cargo que se va a ejercer y las dos últimas etapas son de las funciones, obviamente tienen que ser de acuerdo al cargo.

Clima Organizacional

3. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la empresa?

Con algunos métodos como es el whatsapp hemos intentado mejorar la comunicación porque francamente como la gente no tomaba seriedad en el asunto, ya que había muchos grupos, entonces estamos buscando la manera para llegar a ellos, ya que la gente percibe de una manera baja como es la comunicación. Sin embargo, la gente muchas veces no le da la importancia que esta merece. En cuanto el correo electrónico me parece que es una herramienta un poco más viable por su tradicionalidad se podría decir pero si existe un poco de problema. Las reuniones anteriormente eran presenciales pero dadas las circunstancias parte de una implementación de una herramienta tecnológica buscamos lo que es el zoom.

4. ¿Qué canales de comunicación son usados en la empresa?

Nosotros manejamos varios canales de comunicación entre los cuales está el teléfono celular, vía whatsapp que ahora se usa muchísimo donde se manejan grupos por áreas, por actividades, también manejamos lo que es el correo electrónico y últimamente hemos implementado la herramienta del mailing que es a través de correo electrónico pero se lo hace de una forma masiva y con información específica.

5. ¿Cómo considera que son las relaciones entre los empleados?

En mi percepción las relaciones son bastante buenas, hay mucho compañerismo, muy pocos casos de que haya por ahí alguna rencilla o comportamiento no correcto entre compañeros, problemas como en todo lado pero la verdad siento que es bastante bueno. En cuanto al trabajo en equipo depende del área, hay algunas que sí son un poco complicadas, se ve separaciones a veces hacen cosas por su propia cuenta pero cuando se realizan actividades que son tipo lúdico hemos notado que la gente se organiza bastante bien para decorar sus áreas y organizar algo entonces es como que si es buena en algunos momentos y en otros no muy buena.

6. ¿De qué manera se gestiona el espacio físico de trabajo?

El espacio físico se gestiona de acuerdo a la actividad, el espacio administrativo obviamente tiene sus oficinas, todos tienen sus propios escritorios, sus computadores, en la parte operativa si se lo hace de manera diferente por la forma en que trabajan es un espacio un poco más abierto, se distribuye de acuerdo a la actividad que vayan a realizar o como les toque estar ese día en el puesto de trabajo.

7. ¿La empresa se interesa que las condiciones de trabajo sean seguras?

Sí, nosotros tenemos por parte legal que nos rige que debemos tener un técnico de seguridad que trabaje directamente para la empresa, nosotros contamos con nuestro equipo técnico de seguridad y se encarga siempre de hacer inspecciones constantes velando por la seguridad de los trabajadores, se les entrega todo el EPP, se les hace mediciones ergonómicas, de condiciones físicas como iluminación, ruido, etc. Y las auto inspecciones para ver en que podemos mejorar mensualmente. También realizamos el cumplimiento del comité paritario de seguridad, siempre que los miembros estén definidos. El departamento de Talento Humano intenta vincular a las actividades cotidianas a actividades que sean de tipo lúdico como para darle otro tipo de diferencia a los días de trabajo y que haya un poco de despeje mental, se usan fechas especiales para realizar algunas actividades como por ejemplo halloween que, aunque no muchos comparten pero por participación y hacer ganar a su equipo entonces también se realiza alguna actividad al igual que navidad, cumpleaños, etc.

8. ¿Cómo considera el grado de entrega y desempeño por parte de los empleados?

Yo la considero bastante alto, con sus excepciones porque no todas las personas piensan de la misma manera. Sin embargo, la gran mayoría nos ponemos la camiseta.

Retención del personal

9. ¿Cómo es el proceso de capacitación para los empleados? ¿Cómo se gestiona la retroalimentación para los mismos?

Tenemos un proceso de capacitación que incluye lo que es la planificación de la capacitación como tal y la evaluación de la misma, nosotros al inicio del año y obviamente cuando hay algún trabajador que lo requiera verificamos su brecha es decir si la persona que nosotros tenemos en algún punto no cumple con su perfil en cuanto a sus conocimientos entonces la empresa está ahorita implementando lo que es plan de carrera donde nosotros no queremos convertirnos en una escuela de capacitación donde los trabajadores se capaciten y luego se ve vayan, nos dejen y no se pueda desarrollar o aplicar sus conocimientos dentro de nuestra empresa entonces vamos a implementar esto de acuerdo a las brechas del personal, analizando a quien le hace falta capacitación y de igual manera con el cumplimiento legal que nos solicitan en temas de SSO para el ministerio y en base a todo eso se realiza la planificación anual. Para la retroalimentación se mide la eficacia de la capacitación a través de indicadores cualitativos o cuantitativos de lo que nosotros esperamos que la persona cumpla una vez que ya ha recibido el curso o la capacitación para su aplicación dentro de la empresa. La idea para la retroalimentación es que se pueda trabajar en conjunto con los jefes porque son los que pueden hacer la medición, los que pueden dar en especial una medición cualitativa, que se pueda ver en ese momento y decir si se cumple o no.

10. ¿Cómo se estructura la política de compensaciones y/o reconocimientos por los méritos de sus empleados?

Como política como tal no manejamos todavía lo que son estas compensaciones.

11. ¿Qué otros beneficios y/o incentivos ofrece la empresa a sus empleados?

Nosotros manejamos como beneficio o incentivo el manejo del clima laboral con eventos que se realizan para todas las personas en eventos especiales, como se mencionó antes navidad, año nuevo, en Quito cuando son fiestas, etc. También manejamos la tarjeta de fybeca, cuando pasan el periodo de prueba les entregamos, esta es una tarjeta que les sirve como tarjeta de crédito para hacer compras en esta farmacia. Estamos buscando implementar una que sea como

para abarrotes, estamos intentando hacer un convenio con una empresa para que sea parecido como con la tarjeta de fybeca y nosotros estamos intentando crear como un beneficio lo que es la formación de capacitación constante, para que siempre se esté capacitando al personal para que no estén sueltos en el aire.

3.8 Resultados de encuestas aplicadas

3.8.1 Identidad empresarial

- **Pregunta 1.** ¿Conozco cuál es la misión de Tesquimsa?

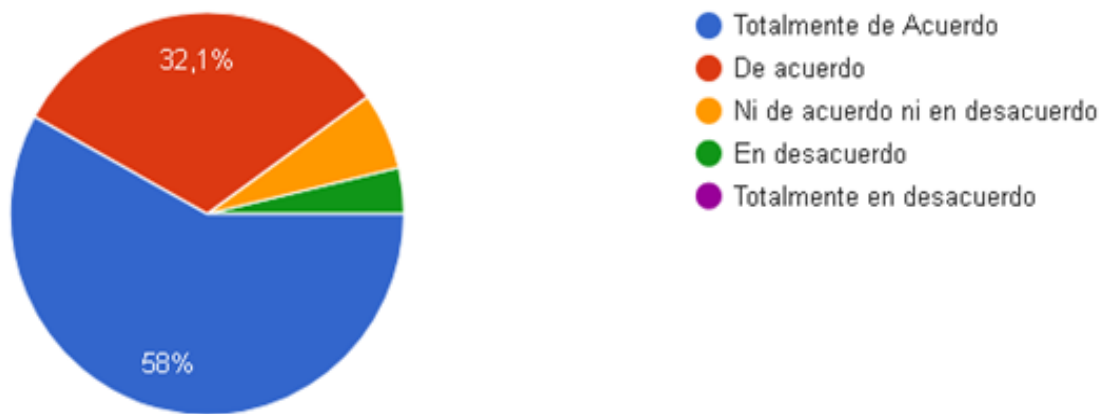


Ilustración 2 Resultado conocimiento misión empresarial

Tabla 3 Resultado conocimiento misión empresarial

Escala P.1	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Respuestas	47	26	5	3	0

Análisis: Los resultados de esta pregunta indican que el 90,1% de los empleados conocen la misión de la empresa, destacando como favorable el resultado. A pesar de ello, se considera necesario reforzar el conocimiento de la misión empresarial en el personal debido al 6,2% que implica la respuesta de ni acuerdo ni desacuerdo y el 3,7% de la escala en desacuerdo.

- **Pregunta 2.** ¿Conozco cuál es la visión de Tesquimsa?

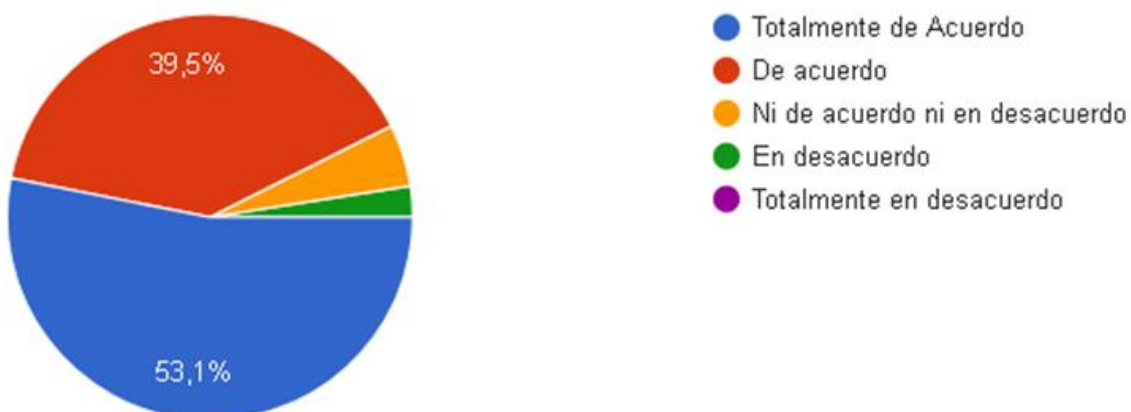


Ilustración 3 Resultado conocimiento visión empresarial

Tabla 4 Resultado conocimiento visión empresarial

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	43	32	4	2	0

Análisis: Los resultados indican que el 92,6% del personal conoce la visión de la empresa. Sin embargo, se considera que se debe reforzar la misma para que el esfuerzo del 2,5% de los trabajadores que no conocen la visión sea dirigida a un mismo objetivo.

- **Pregunta 3.** ¿Me han informado sobre los objetivos de la empresa?

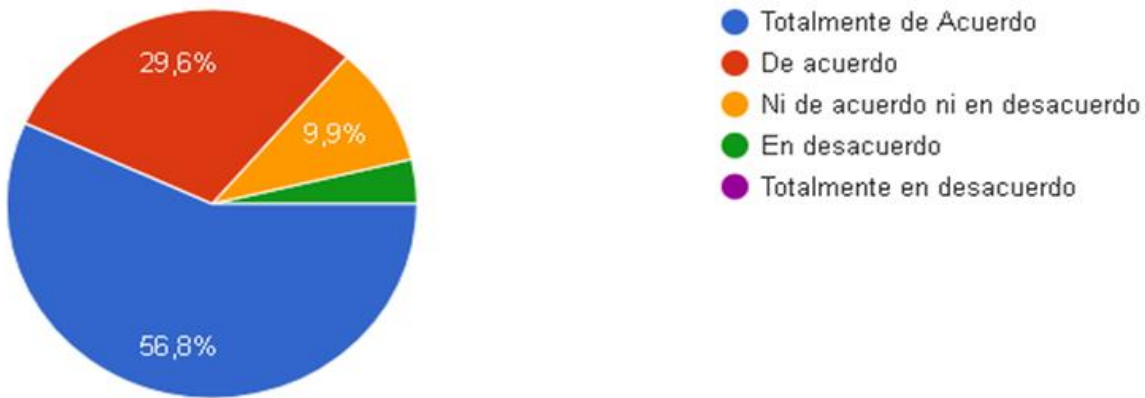


Ilustración 4 Resultado información objetivos organizacionales

Tabla 5 Resultado información objetivos organizacionales

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	46	24	8	3	0

Análisis: El 86,4% del personal encuestado afirma tener claros los objetivos empresariales. Como también se observa el 9,9% del personal respondió ni acuerdo ni en desacuerdo y el 3,7% respondió que no conoce los objetivos, por lo que se debería orientar a este porcentaje de los colaboradores a la identificación de los mismos.

- **Pregunta 4.** ¿Me han informado sobre las estrategias de la empresa?

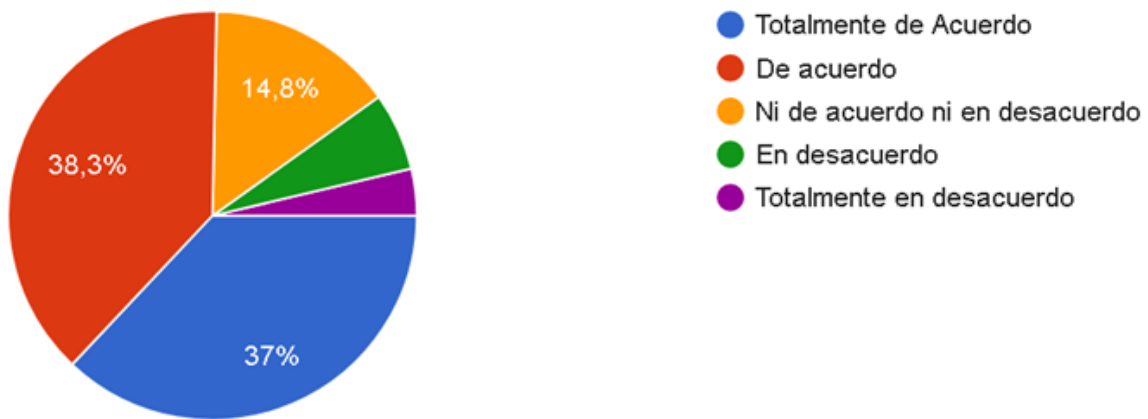


Ilustración 5 Resultado información estrategias empresariales

Tabla 6 Resultado información estrategias empresariales

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	30	31	12	5	3

Análisis: En cuanto a los resultados obtenidos sobre la estrategia empresarial, el 75,3% tienen conocimiento sobre las mismas, mientras que el 14,8% contestó ni acuerdo ni en desacuerdo y el 9,9% del personal contestó que no conocen las estrategias empresariales.

- **Pregunta 5.** ¿Conozco los valores de la empresa?

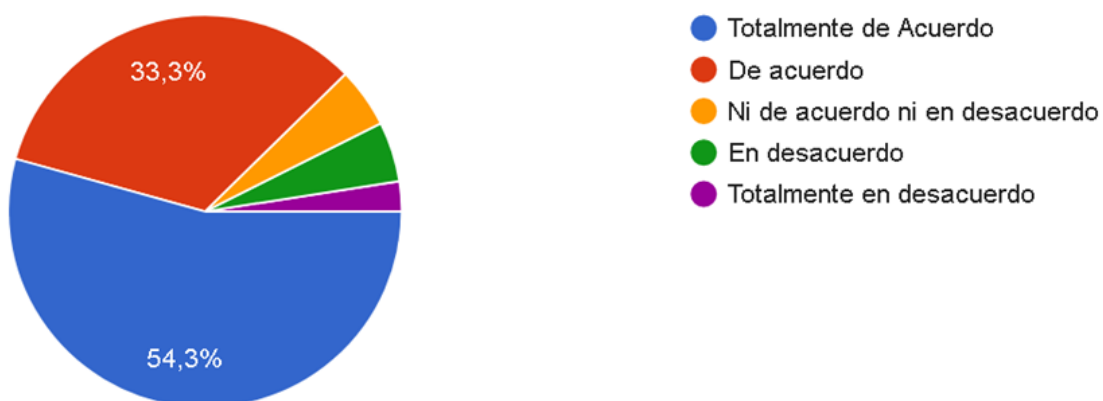


Ilustración 6 Resultado conocimiento valores empresariales

Tabla 7 Resultado conocimiento valores empresariales

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	44	27	4	4	2

Análisis: El 87,6% de los empleados tienen conocimiento de los valores empresariales. Por otro lado el 4,9% no está ni de acuerdo ni desacuerdo y el 7,4% no conoce los mismos por lo que la empresa deberá reafirmar sus valores.

3.8.2 Clima organizacional

- **Pregunta 6.** ¿En mi departamento contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes?

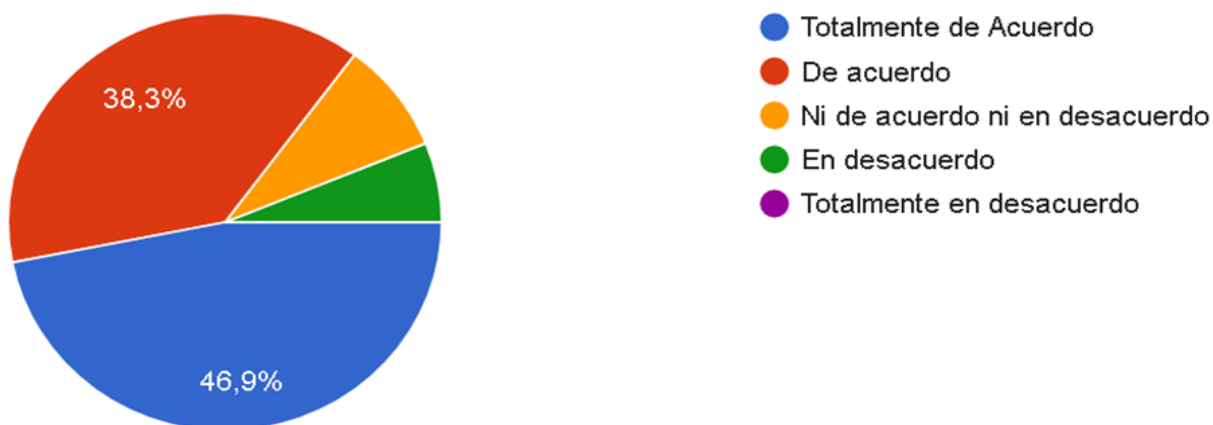


Ilustración 7 Resultado plan de trabajo compartido

Tabla 8 Resultado plan de trabajo compartido

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	38	31	7	5	0

Análisis: En base a los resultados el 85,2% percibe un plan de trabajo compartido y claro en su departamento. Se añade que un pequeño porcentaje no comparte la misma opinión por tanto se debería fortalecer el tema en cada área.

- **Pregunta 7.** ¿La comunicación interna funciona de manera directa y fluida entre mi área y las distintas áreas de la empresa (hacia arriba, abajo, horizontal, transversal)?

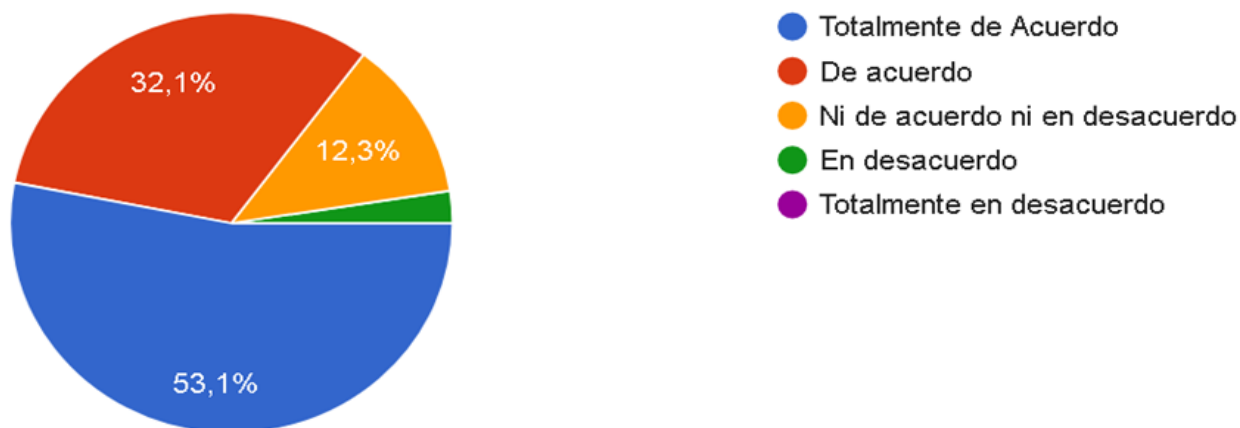


Ilustración 8 Resultado comunicación interna

Tabla 9 Resultado comunicación interna

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	43	26	10	2	0

Análisis: Como indican los resultados, el 85,2% del personal reconoce el funcionamiento de la comunicación interna. Adicionalmente a los resultados el 12,3% presenta desinterés en el tema, y un bajo porcentaje considera que no existe una buena comunicación.

- **Pregunta 8.** ¿En mi departamento nos comunicamos con frecuencia?

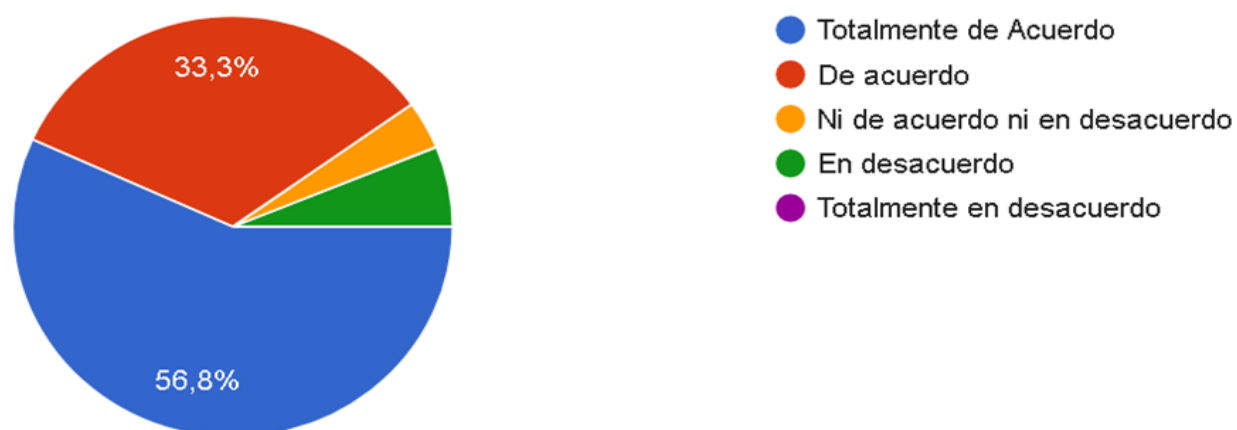


Ilustración 9 Resultado comunicación frecuente

Tabla 10 Resultado comunicación frecuente

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	46	27	3	5	0

Análisis: Como indican los resultados el 90,1% señalan que existe una buena comunicación departamental. Para el 3,7% es indiferente el tema y el 6,2% presenta un bajo resultado del mismo. Por tanto se debe fortalecer la frecuencia con la que se comunica en los departamentos.

- **Pregunta 9.** ¿Tengo una buena comunicación con mi jefe?

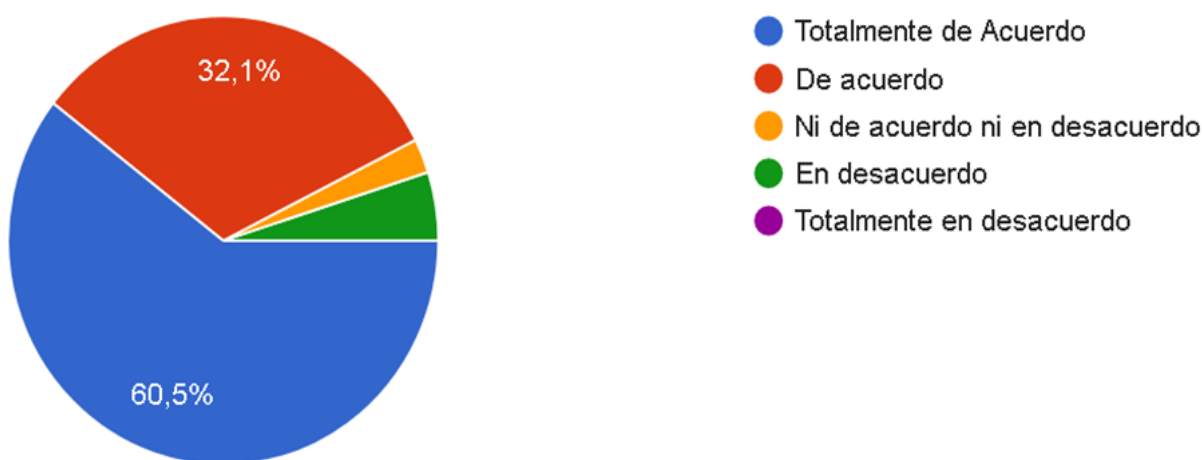


Ilustración 10 Resultado comunicación jefatura

Tabla 11 Resultado comunicación jefatura

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	49	26	2	4	0

Análisis: El 92,6% de los empleados consideran que existe una buena comunicación con su jefe, lo cual es beneficioso, ya que apertura el espíritu de equipo, confianza y mejora de resultados. Mientras que el 4,9% del personal está en desacuerdo, por lo que es conveniente reforzar la estrategia de comunicación entre jefes – empleados.

- **Pregunta 10.** ¿La relación con mis compañeros es buena?

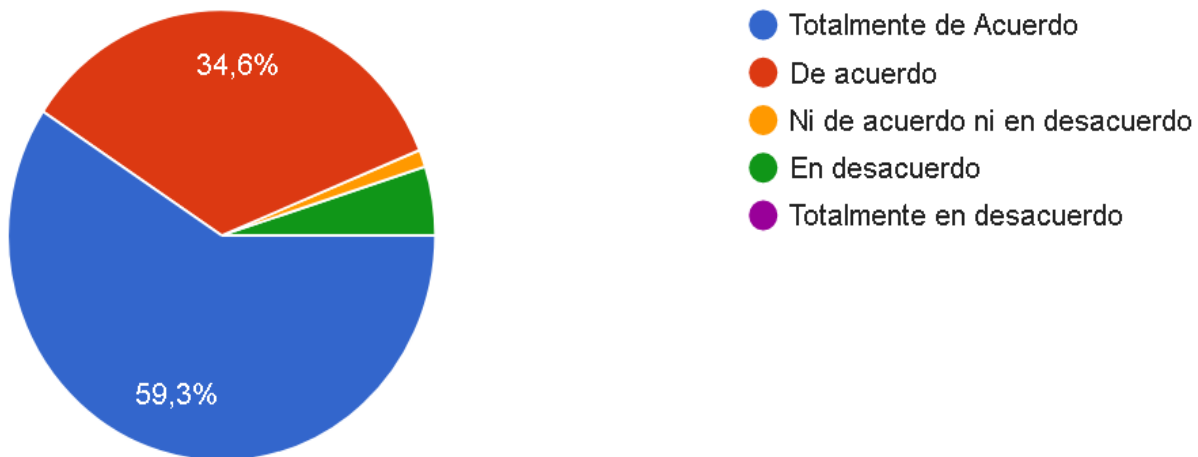


Ilustración 11 Resultado relación compañeros

Tabla 12 Resultado relación compañeros

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	48	28	1	4	0

Análisis: El 93,9% de los empleados considera que la relación con sus compañeros es buena, y el 4,9% tiene algún tipo de problema entre pares. Por lo tanto se recomienda implementar más actividades que refuercen el trato con los mismos.

- **Pregunta 11.** ¿Cuento con los materiales apropiados para realizar mi trabajo?

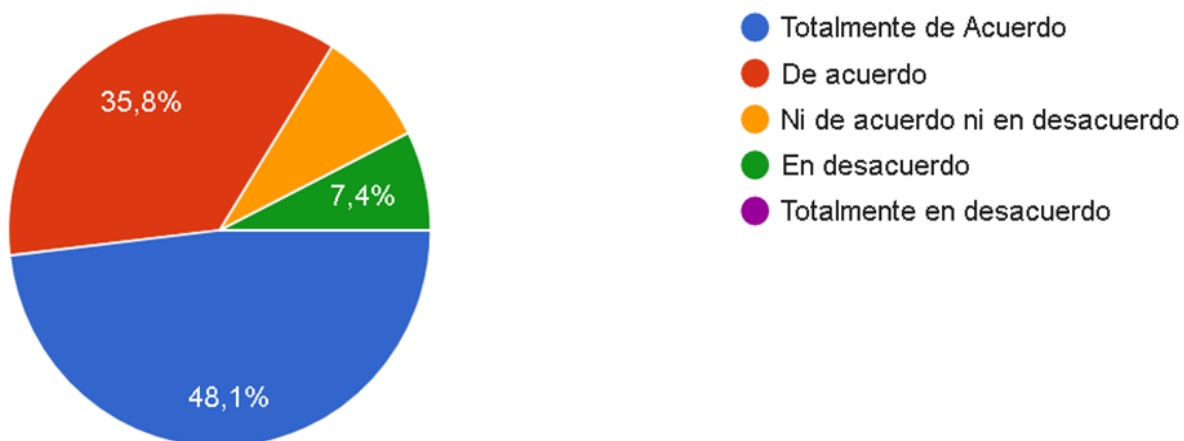


Ilustración 12 Resultado materiales apropiados

Tabla 13 Resultado materiales apropiados

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	39	29	7	6	0

Análisis: El 83,9% del personal considera que sí cuenta con los materiales apropiados para realizar su trabajo apropiadamente, mientras el 7,4% no cuenta con los materiales para trabajar satisfactoriamente y para el 8,6% es indiferente el tema.

- **Pregunta 12.** ¿La empresa me ofrece los equipos de protección personal necesarios para realizar mi trabajo?

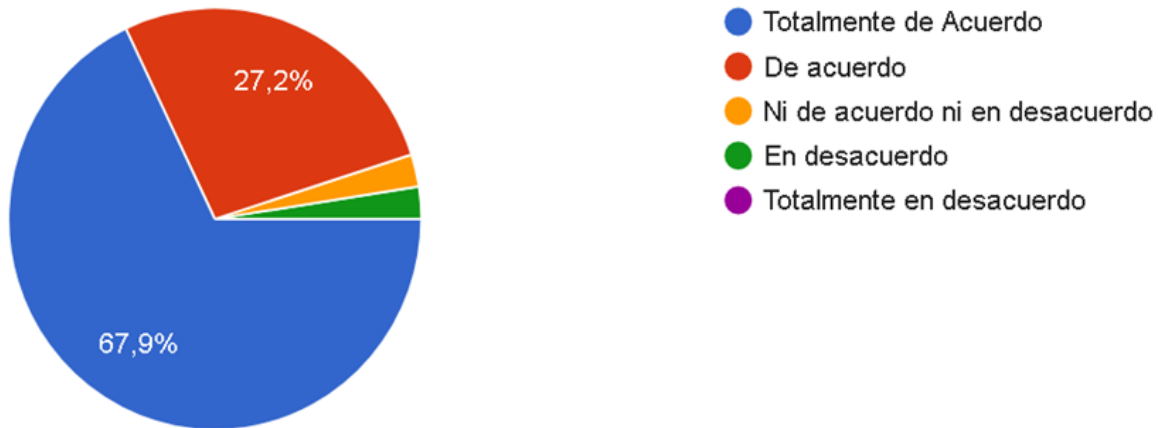


Ilustración 13 Resultado equipos protección personal

Tabla 14 Resultado equipos protección personal

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	55	22	2	2	0

Análisis: El 95,1% está conforme con los equipos protección personal brindados por la empresa, mientras que se manifiestan resultados bajos en cuanto a la inconformidad con el tema.

- **Pregunta 13.** ¿La infraestructura es apropiada para realizar mi trabajo?

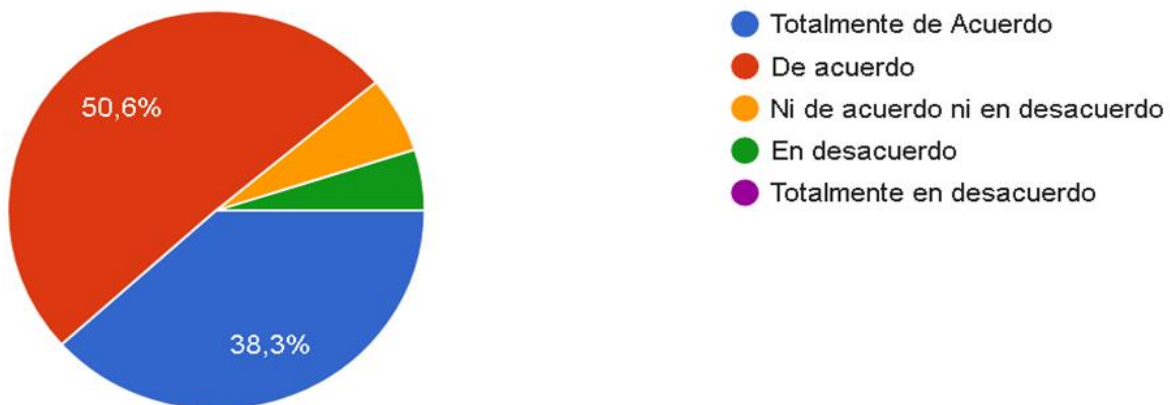


Ilustración 14 Resultado infraestructura apropiada

Tabla 15 Resultado infraestructura apropiada

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	31	41	5	4	0

Análisis: El 88,9% considera que la infraestructura en la que trabajan es adecuada para realizar sus labores. Sin embargo, para el 6,2% del personal es indiferente la pregunta y el 4,9% se encuentra en desacuerdo con las instalaciones.

- **Pregunta 14.** ¿Las condiciones de trabajo que me ofrece la empresa son seguras (física, psicológica y social)?

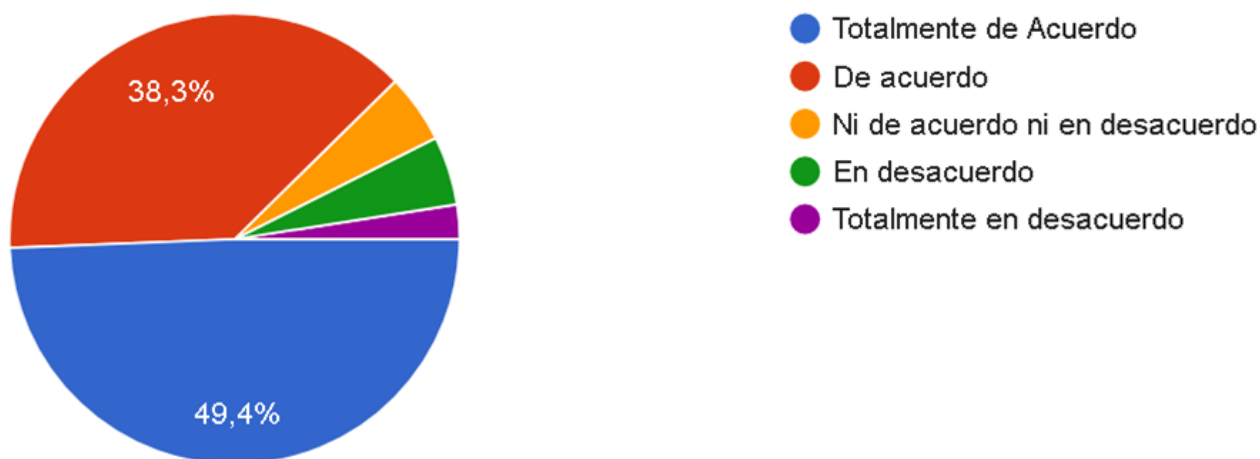


Ilustración 15 Resultado condiciones de trabajo seguras

Tabla 16 Resultado condiciones de trabajo seguras

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	40	31	4	4	2

Análisis: Los resultados arrojan que el 87,7% de los empleados se encuentran en una condición de trabajo segura, mientras que se refleja 7,4% de inconformidad. Por esta razón se considera mejorar la seguridad de las condiciones de trabajo para los colaboradores.

- **Pregunta 15.** ¿Es positivo el clima laboral en donde trabajo?

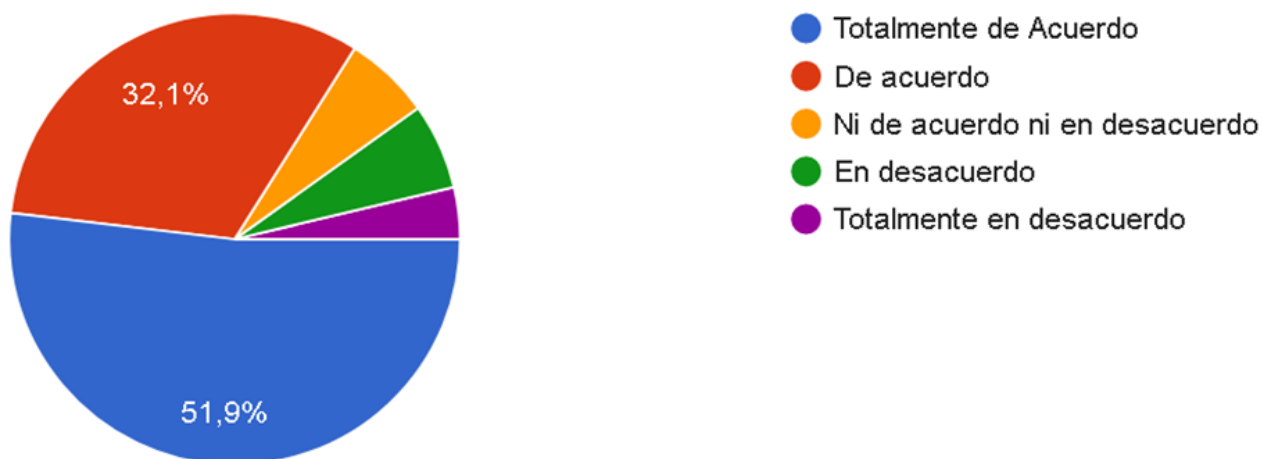


Ilustración 16 Resultado clima laboral positivo

Tabla 17 Resultado clima laboral positivo

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	42	26	5	5	3

Análisis: Como reflejan los resultados, el 84% de las personas encuestadas tienen una alta aceptación en el clima laboral donde se desenvuelven. Por otro lado el 9,9% de los empleados no lo perciben favorablemente. Por tanto se recomienda generar alternativas para mejorar el contexto laboral.

3.8.3 Retención del personal

- **Pregunta 16.** ¿La remuneración que recibo va conforme con el trabajo que realizo?

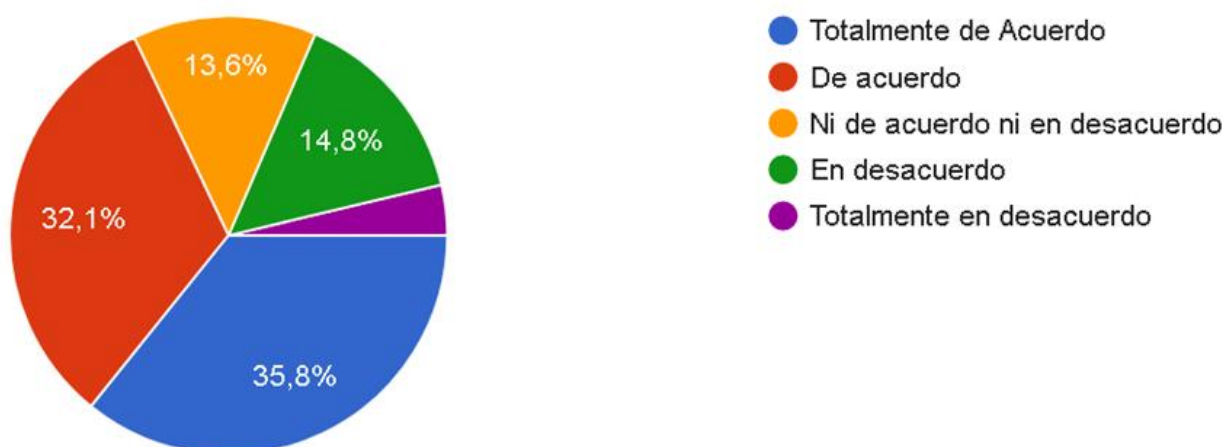


Ilustración 17 Resultado remuneración percibida

Tabla 18 Resultado remuneración percibida

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	29	26	11	12	3

Análisis: De acuerdo a la encuesta 67,9% de las personas están conformes con la remuneración que reciben. Mientras que el 13,6% no mostró ninguna inclinación en la respuesta y el 18,5% presenta descontento en la retribución percibida. Por esa razón se recomienda analizar la política de remuneración conforme a la condición de la empresa.

- **Pregunta 17.** ¿La empresa me ofrece beneficios?

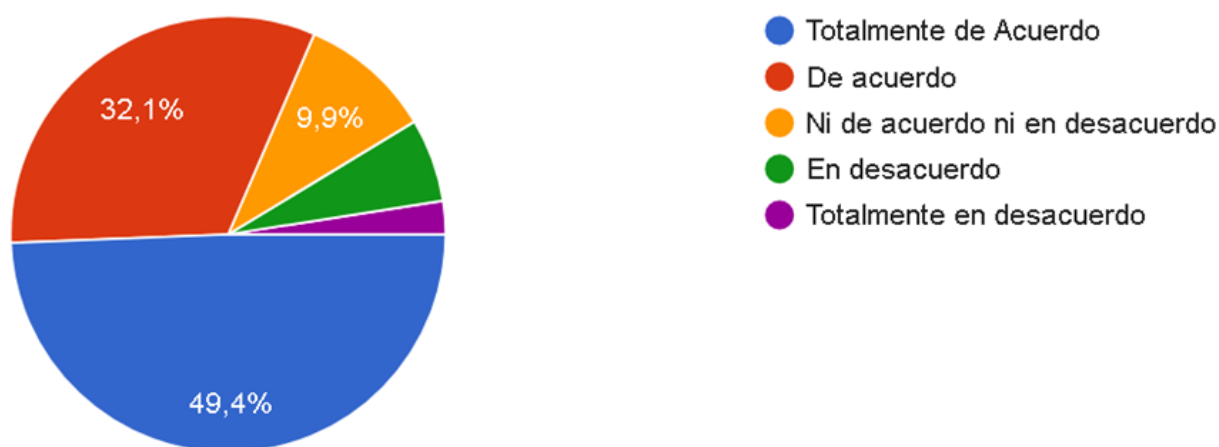


Ilustración 18 Resultado beneficios

Tabla 19 Resultado beneficios

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	40	26	8	5	2

Análisis: El 81,5% de los empleados aprecia que la empresa le ofrece beneficios a cambio de su trabajo. Para el 9,9% de los miembros es irrelevante la pregunta. Mientras que el 8,7% se considera afectado en cuanto al tema. Los beneficios que ofrece una empresa son necesarios para motivar y retener al personal por lo que se debería reforzar el conocimiento hacia el acceso a los mismos.

- **Pregunta 18.** ¿La empresa se preocupa por el servicio al cliente interno?

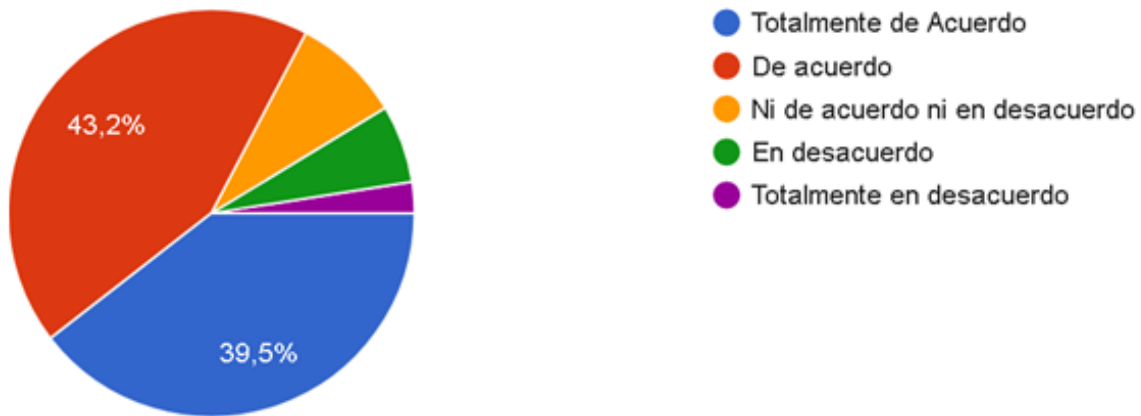


Ilustración 19 Resultado servicio al cliente interno

Tabla 20 Resultado servicio al cliente interno

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	32	35	7	5	2

Análisis: Como se analiza en la encuesta el 82,7% del personal sostuvo una buena aceptación en cuanto al servicio que ofrece la empresa al cliente interno. El 8,6% de los empleados no tomó ninguna posición respecto al tema. Por otro lado, el 8,7% indicó una baja respuesta en cuanto al servicio al cliente interno, lo cual se debe considerar como importante buscar alternativas para fortalecer el tópico.

- **Pregunta 19.** ¿La empresa me brinda oportunidad de desarrollo profesional?

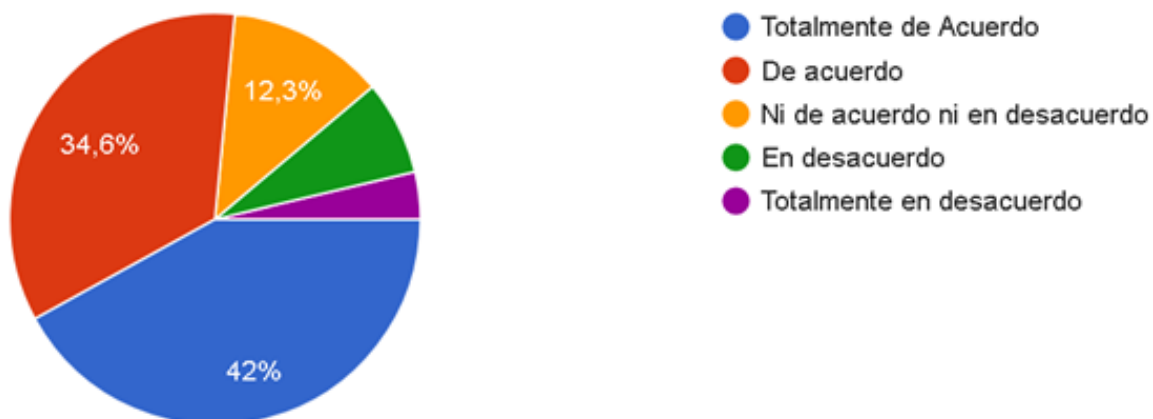


Ilustración 20 Resultado oportunidad de desarrollo profesional

Tabla 21 Resultado oportunidad de desarrollo profesional

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	34	28	10	6	3

Análisis: A pesar de que el 12,3% no se siente seguro de tener oportunidades de desarrollo de carrera, la mayoría de empleados se siente conforme con lo que la empresa les ofrece para la misma, teniendo como resultado un 76,6%. Adicional a esto, el 11,1% expresa su inconformidad al respecto, siendo un factor importante para que la empresa implemente actividades para mejorar esta parte.

- **Pregunta 20.** ¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa?

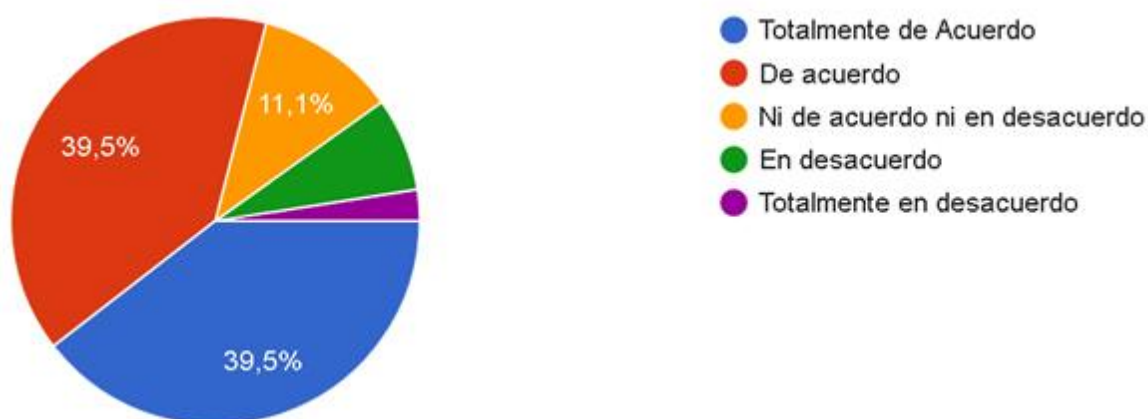


Ilustración 21 Resultado oportunidades de crecimiento profesional dentro la empresa

Tabla 22 Resultado oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	32	32	9	6	2

Análisis: El 79% indica gozar la posibilidad de crecimiento dentro de la organización. Por otro lado el 9,9% no reconoce tener oportunidad de crecimiento de carrera. Y el 11,1% indica desatención en el tema. A pesar de ello, según la entrevista realizada, la empresa se encuentra implementando un plan de carrera para el personal.

Pregunta 21. ¿La empresa me ofrece oportunidades para mi desarrollo personal?

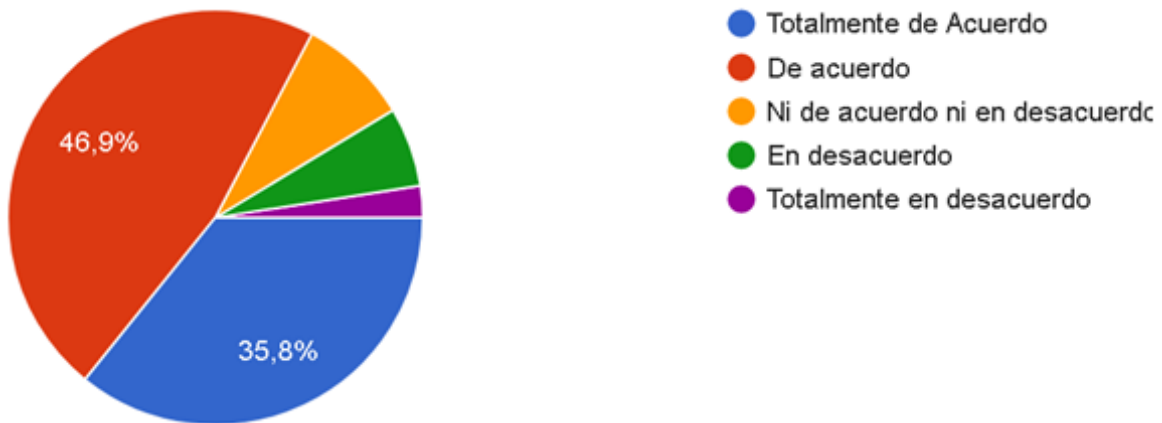


Ilustración 22 Resultado oportunidad de desarrollo personal

Tabla 23 Resultado oportunidad de desarrollo personal

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	29	38	7	5	2

Análisis: El 82,7% considera que la empresa les ha brindado el espacio necesario para desarrollarse personalmente dentro de la misma. A pesar de ello se debería implementar actividades para reforzar los resultados que no se sienten a favor de este tema.

- **Pregunta 22.** ¿Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa?

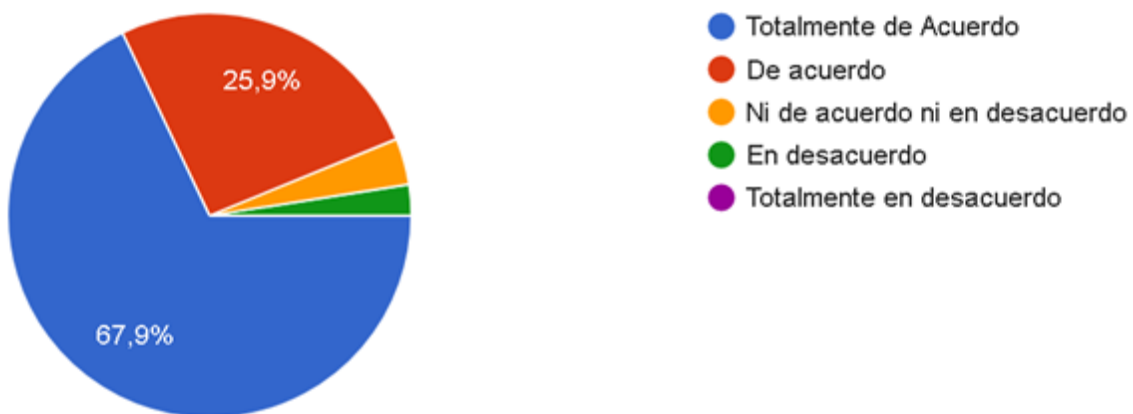


Ilustración 23 Resultado sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa

Tabla 24 Resultado sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	55	21	3	2	0

Análisis: El 93,8% de los encuestados poseen un sentimiento de orgullo por trabajar en la empresa, a pesar de ello podría mejorar la atención al cliente interno para elevar el porcentaje mínimo de rechazo.

- **Pregunta 23.** ¿Siento que la organización se preocupa por capacitarme para mi desarrollo profesional?

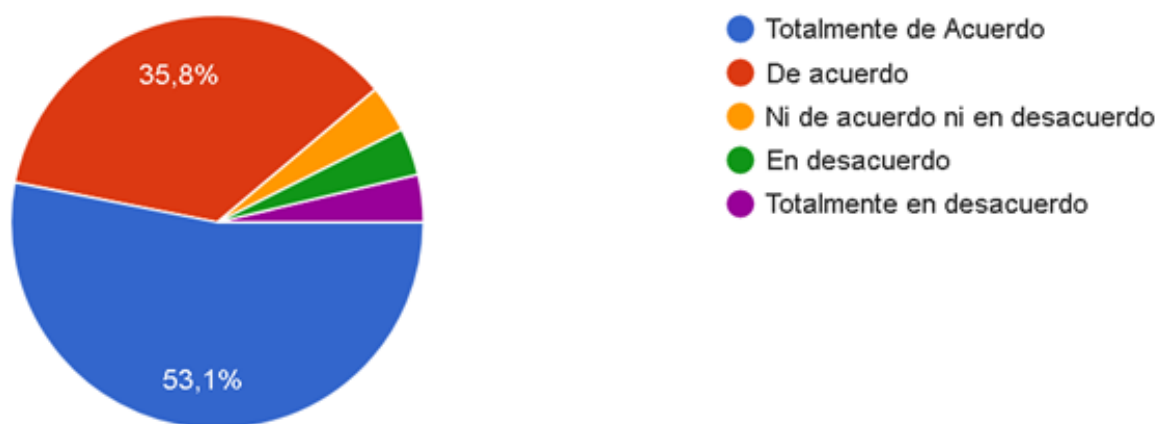


Ilustración 24 Resultado capacitación para desarrollo profesional

Tabla 25 Resultado capacitación para desarrollo profesional

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	43	29	3	3	3

Análisis: La empresa ha implementado un buen sistema de capacitación, puesto que el 88,9% de los empleados se siente identificado. Sin embargo, se considera necesario incrementar el alcance del tema para reforzar al 7,4% de los encuestados que se sienten excluidos de este porcentaje.

- **Pregunta 24.** ¿Mi jefe retroalimenta oportunamente mi trabajo?

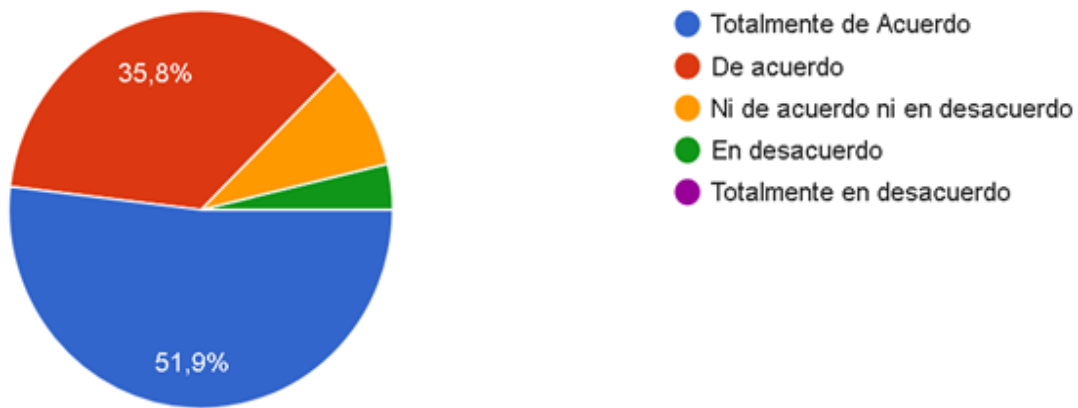


Ilustración 25 Resultado retroalimentación por parte de jefatura

Tabla 26 Resultado retroalimentación por parte de jefatura

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	42	29	7	3	0

Análisis: Se demuestra que el 87,7% del personal recibe una retroalimentación oportuna en cuanto a sus labores, por lo que se percibe un buen cumplimiento de sus tareas y a su vez un óptimo seguimiento de los jefes hacia su equipo de trabajo. Solamente el 3,7% no lo percibe de manera positiva. A pesar de ello, es conveniente profundizar un análisis en el que se tenga en cuenta cómo son las preferencias de los colaboradores al participar con sus jefes y los canales con los que les gusta trabajar en equipo.

- **Pregunta 25.** ¿Siento que la empresa me valora?

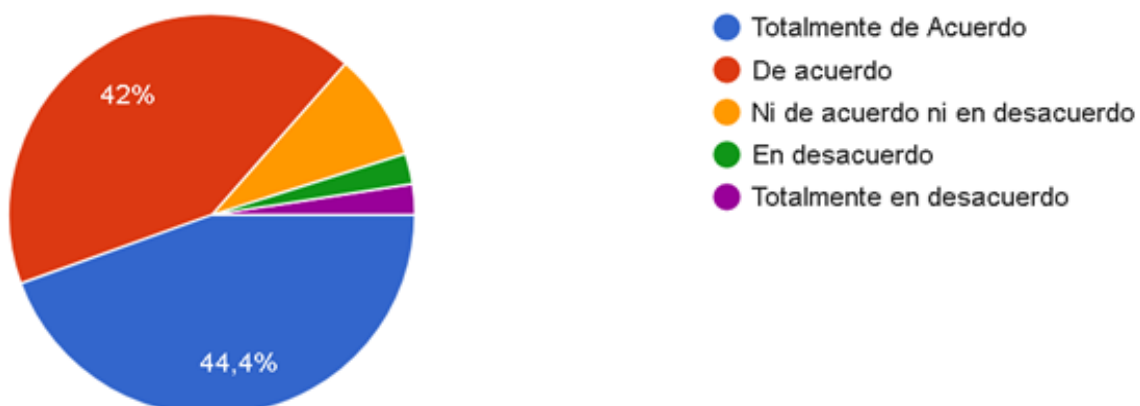


Ilustración 26 Resultado sentimiento de valor en la empresa

Tabla 27 Resultado sentimiento de valor en la empresa

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	36	34	7	2	2

Análisis: El 86,4% del personal percibe que su trabajo es valorado, lo que lleva a un mejor desenvolvimiento en sus labores y un sentido de pertenencia elevado. Se debería reforzar este sentimiento para el personal que no se siente identificado.

- **Pregunta 26.** ¿Siento que la empresa se interesa por mi bienestar?

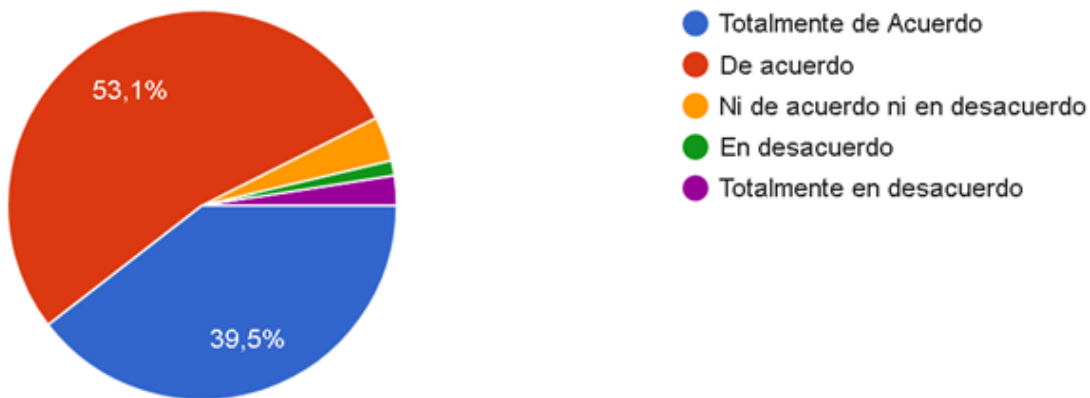


Ilustración 27 Resultado sentimiento de interés por el bienestar

Tabla 28 Resultado sentimiento de interés por el bienestar

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	32	43	3	1	2

Análisis: Como se observa el 92,6% corresponde a una percepción de sentimiento positivo en cuanto al bienestar de los empleados. Aun así se recomienda reforzar este tema con las áreas responsables.

- **Pregunta 27.** ¿Me siento reconocido/a por mi trabajo realizado?

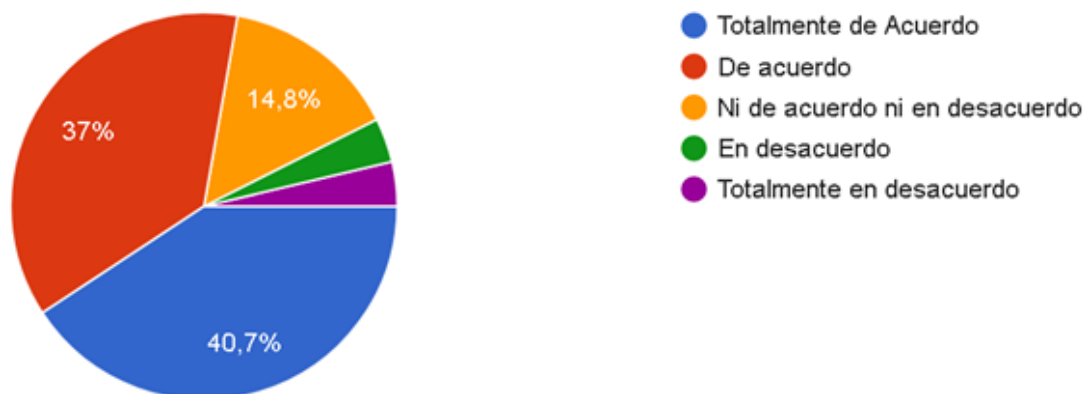


Ilustración 28 Resultado sentimiento de reconocimiento

Tabla 29 Resultado sentimiento de reconocimiento

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	33	30	12	3	3

Análisis: El 77,7% demuestra que la empresa reconoce el trabajo realizado, lo cual es un factor motivante para los empleados. Por otro lado el 14,8% indicó que no se siente identificado con este tema. Mientras que el 7,4% no se siente valorado.

- **Pregunta 28.** ¿Me siento motivado/a en mi trabajo?

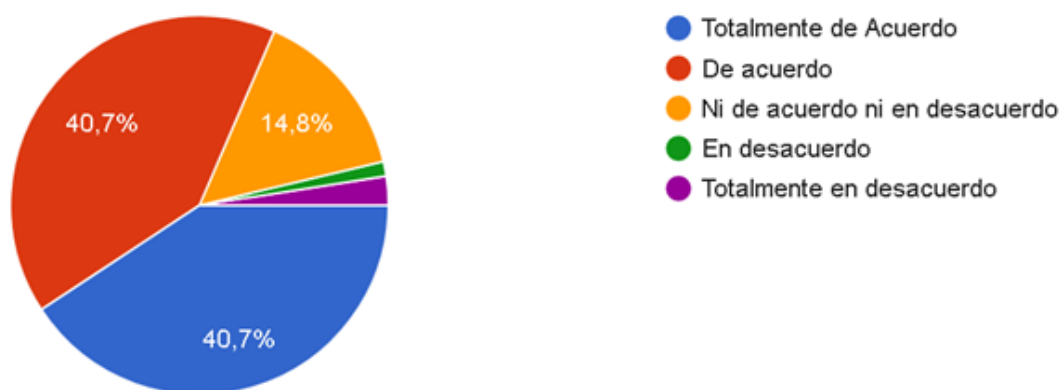


Ilustración 29 Resultado sentimiento de motivación

Tabla 30 Resultado sentimiento de motivación

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	33	33	12	1	2

Análisis: Este resultado señala que el 81,4% se siente motivado en su lugar de trabajo, siendo un factor importante para la realización del proyecto. El 14,8% no se identifican con la temática por lo cual es necesario reforzar los factores que incrementan la motivación.

- **Pregunta 29.** ¿Me siento satisfecho/a en mi trabajo?

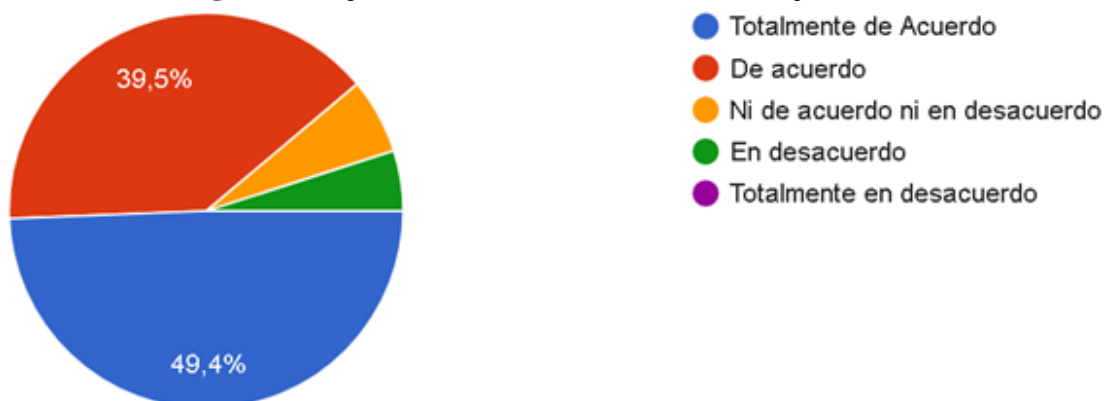


Ilustración 30 Resultado sentimiento de satisfacción

Tabla 31 Resultado sentimiento de satisfacción

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	40	32	5	4	0

Análisis: El 88,9% de los empleados afirmaron sentirse satisfechos con su trabajo, lo cual es un factor motivante para la realización del plan de endomarketing.

- **Pregunta 30.** ¿Me siento comprometido/a con la empresa?

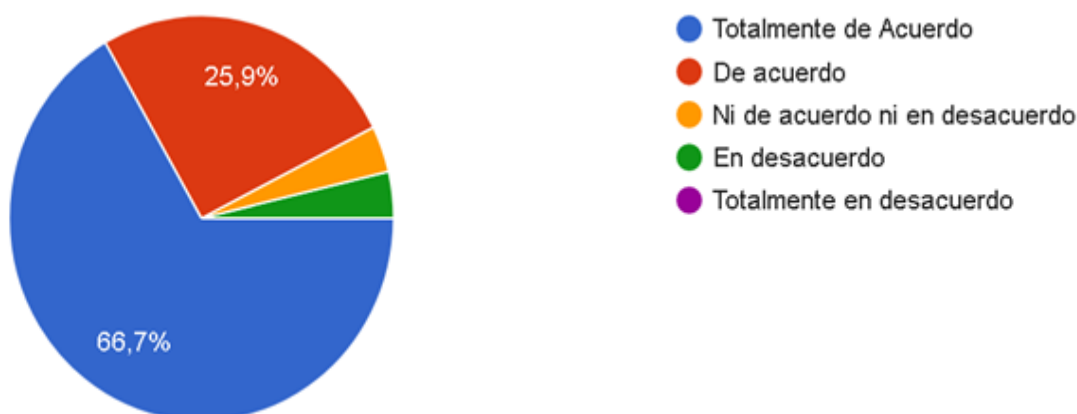


Ilustración 31 Resultado sentimiento de compromiso

Tabla 32 Resultado sentimiento de compromiso

Escala	TA	DA	NI AC/DES	ED	TD
Frecuencia	54	21	3	3	0

Análisis: Un gran porcentaje de los encuestados respondió favorablemente al sentirse comprometidos con su labor en la organización, esto corresponde al 92,6% de los empleados. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje que no se siente a gusto con la empresa por lo que no se compromete con la misma.

3.9 Conclusión final del análisis

Para un mejor análisis de la información obtenida en la entrevista se formó los tres grupos siguientes: Identidad Empresarial, Clima Organizacional y Retención del Personal. Se realizó de esta manera, ya que facilita la visión y la obtención de la

información necesaria para la comprensión del endomarketing dentro de la empresa. De igual manera, las encuestas presentadas se realizan en las mismas aristas.

Al analizar los resultados de las entrevistas y las encuestas, se pudo concluir que, una parte importante que la empresa quiere ofrecer a sus colaboradores es la experiencia de pertenecer a la institución con todo lo que esto conlleva, es decir objetivos, metas, beneficios, sentido de pertenencia y funciones. Está claro que todo lo que ofrece una empresa y el cómo es percibido por los trabajadores puede variar y ser percibido de manera diferente.

En primer lugar en el apartado de identidad empresarial, gerencia y el área de Talento Humano, demuestran un gran interés en que cada uno de los trabajadores estén alineados hacia la misión y visión de la empresa, así mismo hacia los objetivos tanto de la empresa en general como de cada área, mencionan que esto han logrado mediante capacitaciones que se brindan al inicio de la contratación de un nuevo colaborador como al inicio de cada año.

Sin embargo, las encuestas demuestran que a pesar de recibir estas capacitaciones de manera constante, todavía existe personal que no conoce o no recuerda los puntos descritos en el espacio anterior, lo que significaría que las capacitaciones no estarían teniendo un alcance total.

Por otro lado, en el apartado del clima organizacional, las encuestas han demostrado que la comunicación, la convivencia, la seguridad y el ambiente son adecuados para realizar el trabajo y cumplir metas.

No obstante, en las entrevistas realizadas se denota que la comunicación entre los mandos medios y los superiores es complicada, puesto que muchas veces se ignora la

información que es necesaria transmitir, por lo cual han tenido que buscar medios más formales para lograr que la información llegue.

Se añade que todos los equipos de protección personal y todo el material necesario para realizar el trabajo, es brindado de manera individual por lo que esto ha permitido que el trabajo sea realizado adecuadamente. Todo esto depende de la labor que realice el personal.

En el apartado de retención de personal, Tesquimsa ha implementado una serie de beneficios entre los que se encuentran convenios con Fybeca, agasajos en fechas festivas como navidad, fiestas de quito, entre otras, que ha ayudado a fomentar buenas relaciones y el trabajo en equipo.

También se está examinando la manera de aumentar estos beneficios buscando nuevos convenios y recompensas para premiar y seguir incentivando a los trabajadores que se ponen la camiseta.

La empresa ha tenido en cuenta que lo que ofrece al personal puede no ser considerado como un beneficio o recompensa extra, por lo que ha decidido añadir el plan de carrera teniendo en cuenta la proyección del puesto y factores relacionados con el crecimiento, siempre teniendo en cuenta que acceder a dicho beneficio tiene como intención o propósito que el personal se quede en la empresa aplicando lo aprendido.

Por último, en la mayoría de los casos se encuentra concordancia entre las encuestas y las entrevistas, es decir entre el sentimiento de los empleados hacia su entorno de trabajo y hacia la empresa. Esto es favorable, puesto que la misma ha brindado un ambiente laboral correcto, beneficioso y armonioso, en el que los miembros tienen la oportunidad de recibir aprendizaje y oportunidades de trabajo. Sin embargo, no todo el personal se siente conforme o conoce ciertos elementos descritos anteriormente, por lo

que es necesario implementar un plan de endomarketing enfocándose en cliente interno de la empresa.

CAPÍTULO 4. PROYECTO O PRODUCTO

Este proyecto es motivado en base a la encuesta diagnosticada y la entrevista realizada, en donde se determinó que la empresa cuenta con una estrategia empresarial bastante sólida, lo cual se considera como un fundamento muy importante, ya que de ahí parte el diseño del plan de endomarketing. Utilizar las herramientas de marketing interno, permitirá que sus empleados mejoren significativamente su productividad, genere en ellos satisfacción laboral dentro de su entorno de trabajo y sobre todo se sientan como el cliente más importante de la empresa.

En el presente proyecto se introduce una propuesta en donde abarcan tres puntos, buscando que los empleados se identifiquen con la empresa, mejoren sus relaciones entre compañeros y jefaturas, además proporcionando distintos métodos para que se sientan contentos y se genere en ellos un sentido de pertenencia hacia la organización. Pero sobre todo para llevar un ambiente armonioso en la empresa, se propone estrategias que proporciona fortalecer la cultura organizacional.

4.1 Alcance del proyecto

La presente investigación está diseñada para todo el personal de la empresa, incluyendo mandos medios y altos. El proyecto lleva a cabo propuestas para desarrollar y mejorar aspectos para que la empresa tenga oportunidad de aplicarlas. Sin embargo, en este trabajo no está destinada la fase de implementar el proyecto, ni su aplicación debido a que no se cuenta con una medición de resultados.

4.2 Objetivos del plan de endomarketing

4.2.1 Objetivo general

Aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores de Tesquimsa a través de estrategias de endomarketing.

4.2.2 Objetivos específicos

- a) Fortalecer la identidad empresarial de los colaboradores en relación con las estrategias empresariales.
- b) Mejorar el clima organizacional entre el nivel operativo y mandos medios.
- c) Implementar un plan de retención del personal, a través de incentivos no monetarios, donde los colaboradores, se sientan valorados.

4.3 Actividades

A continuación, se presenta la tabla en donde se propone las estrategias para el desarrollo del plan de endomarketing que se recomienda poner en práctica y que contribuirán de manera favorable a la empresa y a sus empleados.

4.3.1 Matriz General del Producto

Tabla 33 Matriz General del Producto

Línea de acción	Identidad empresarial		Clima Organizacional		Retención personal	
Objetivo	Fortalecer la identidad empresarial de los colaboradores en relación con las estrategias empresariales.		Mejorar el clima organizacional entre el nivel operativo y mandos medios.		Implementar un plan de retención del personal, a través de incentivos no monetarios, donde los colaboradores, se sientan valorados.	
Procedimiento	Creación de medios e instrumentos didácticos para que el personal se mantenga informado con las políticas de la empresa (misión, visión, valores, objetivos y estrategias).		Introducción de actividades que motiven a los empleados en el desarrollo de sus funciones dentro de su entorno de trabajo.		Servicio al personal de la empresa con experiencias que los haga sentir valorados y satisfechos.	
Alcance	Al reforzar la identificación del colaborador con la empresa, se crea un sentido de pertenencia y sintonizar a los empleados para el cumplimiento de objetivos.		Al involucrar al personal en la participación de los procesos, genera en ellos una mayor motivación para la consecución de resultados individuales y laborales.		Al brindar una mayor motivación a los miembros de la empresa se logra un mejor rendimiento, productividad y contento en la realización de sus labores, generando el compromiso con la empresa.	
Estrategia	Tipo de estrategia	Actividades	Tipo de estrategia	Actividades	Tipo de estrategia	Actividades
	Comunicación interna	Cartelera, manual corporativo y página web	Ambiente laboral	Feedback asertivo	Salario emocional	Cumpleaños
		Administración de redes sociales		Buzón de sugerencias		Día de la familia
		Pantallas en espera del computador		Día de integración Tesquimsa		Evento de aniversario y reconocimientos
		Mailing integrativo				Programas de voluntariado
					Campaña de Salud	
					Torneo Deportivo Interno	

a. Comunicación Interna

Tabla 34 Matriz descriptiva de actividades - Comunicación Interna

Actividades	Descripción
Manual corporativo, cartelera y página web	Implementación de un manual corporativo con el contenido de las políticas de la empresa (misión, visión, valores, objetivos y estrategias empresariales), indicaciones generales de seguridad y salud ocupacional y beneficios que ofrece la empresa. Además de los reconocimientos y certificaciones de responsabilidad social que posee la empresa. Este manual puede ser entregado para el personal nuevo que ingrese a la organización. En cuanto para el personal antiguo, la misma información se debería colocar en las carteleras y página web que tiene la empresa en uso para que esté al alcance de todos.
Administración de redes sociales	Usar como medio de comunicación redes sociales como whatsapp con el software personalizado que mantiene la empresa, instagram, facebook y linkedin para comunicar temas de interés del personal en base a encuestas realizadas o noticias destacadas de la organización para que de esa manera se despierte el orgullo por la marca.
Pantallas en espera del computador	En el tiempo de espera de la pantalla de las computadoras, añadir como fondo las políticas de la empresa (misión, visión, valores, objetivos y estrategias empresariales)
Mailing integrativo	Envío de mail informativo a todo el personal de la empresa, para presentar y dar la bienvenida a los empleados nuevos a través de un arte con los datos e imagen de los nuevos integrantes.

Tabla 35 Matriz de Comunicación Interna

Línea	Identidad empresarial						
Estrategia	Comunicación interna						
Actividad	Descripción	Objetivo	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador	Lugar
Cartelera, manual corporativo y página web	Implementar un manual corporativo con el contenido de las políticas de la empresa, información general de SSO, beneficios, reconocimientos y certificaciones de RS. También colocar en la cartelera y página web de la empresa	Incorporar políticas de la empresa e información empresarial a través de distintos canales de comunicación	Indefinido	-Materiales para cartelera \$10 -Manual corporativo \$10 c/u	Área de TTHH y área de sistemas	n° de carteleras realizadas n° de manuales entregados	Oficinas Tesquimsa
Administración de redes sociales	Comunicar temas de interés del personal o noticias destacadas de la organización en redes sociales.	Informar a toda la comunidad empresarial diversos temas y sucesos de la empresa	Indefinido	N/A	Área de TTHH	n° de publicaciones informadas	Oficinas Tesquimsa
Pantallas en espera del computador	Añadir en fondo de pantalla del computador las políticas de la empresa	Recordar al personal las políticas de la empresa	Indefinido	NA	Área de sistemas y TTHH	n° de pantallas personalizadas	Oficinas Tesquimsa
Mailing integrativo	Mail informativo para presentar y dar la bienvenida a los empleados nuevos a través de un arte informativo	Presentar al personal a los integrantes nuevos de la empresa	Indefinido	N/A	Área de TTHH	n° de correos enviados	Oficinas Tesquimsa

b. Ambiente Laboral

Tabla 36 Matriz descriptiva de actividades - Ambiente Laboral

Actividades	Descripción
Feedback asertivo	Reuniones mensuales para que los mandos medios se reúnan individualmente con los miembros de su área para destacar puntos a favor y oportunidades de mejora. Además se cree un espacio de conversa en donde se conozca las preferencias de comunicación y para saber cómo se sienten usando los canales institucionales, con el fin de fomentar la participación, exista una interacción más abierta, una mejor escucha activa y se genere un óptimo trabajo en equipo.
Buzón de sugerencias	Crear un buzón de sugerencia a través de Google Drive donde permita a los miembros de la organización expresar ideas, comentarios o sugerencias en su entorno laboral dirigidas hacia jefaturas o para la mejora de la empresa.
Día de integración Tesquimsa	Hacer un evento una vez al año, en un espacio abierto y natural para que asista todo el personal, en donde se integren todos los asistentes a través de dinámicas, se refuerce la cultura de la empresa y se los haga partícipes a través de diversos concursos, juegos y hablando de experiencias que han vivido los colaboradores a lo largo de su trabajo en la empresa.

Tabla 37 Matriz de Ambiente Laboral

Línea	Clima Organizacional						
Estrategia	Ambiente Laboral						
Actividad	Descripción	Objetivo	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador	Lugar
Feedback asertivo	Reuniones mensuales entre jefe - empleado para destacar puntos a favor y oportunidades de mejora para genere un óptimo trabajo en equipo	Generar espacio de retroalimentación optimizando la productividad de los empleados y el trabajo en equipo	Mensual	N/A	Cada supervisor y jefe de área	n° de reuniones realizadas	Oficinas Tesquimsa
Buzón de sugerencias	Crear un canal de comunicación a través de Google Drive en el cual los miembros de la organización puedan expresar sus sugerencias	Abrir un espacio de participación para los empleados	Indefinido	N/A	Jefe de TTHH	n° de sugerencias recibidas	Oficinas Tesquimsa
Día de integración Tesquimsa	Evento anual fuera del lugar de trabajo y para integrar a toda la familia Tesquimsa	Reforzar la relación de los empleados y jefaturas, y adquirir habilidades comunicativas entre todos	Anual	- Evento \$25 x persona	Gerencia General, área financiera y área de TTHH	n° de asistentes	Lugar del evento establecido

c. Salario Emocional

Tabla 38 Matriz descriptiva de actividades - Salario Emocional

Actividades	Descripción
Cumpleaños	Realizar un video conmemorativo mensualmente con una foto de cada uno de los colaboradores que cumplan años y enviarlo a su whatsapp. Además entregar un bono de consumo para canjear en una cadena de alimentos.
Día de la familia	Se realizará una convivencia una vez al año, con todos los colaboradores y sus familias, creando eventos deportivos y participación en distintas competencias. Cada familia podrá llevar alimentos para hacer una mesa compartida y así bajar los gastos de la empresa.
Evento de aniversario y reconocimientos	Crear un evento de aniversario de la empresa y entregar una placa de reconocimiento a cada colaborador que tenga más de 10 años en la misma.
Programas de voluntariado	Planificación y aplicación de programas de voluntariado semestralmente, guiados a fundaciones con las que la empresa tenga afinidad para complementar el desarrollo personal de los trabajadores.
Campañas de Salud	Creación de campañas de salud física, mental y emocional como por ejemplo; <i>Salud física:</i> ejercicios funcionales, charlas nutricionales pausas activas, prevenciones de enfermedades. <i>Salud mental y emocional:</i> charlas para afrontar estrés laboral, ansiedad y síndrome de burn out. Entre otras, esto se puede realizar según las necesidades de los empleados
Torneos Deportivo Interno	Organizar Copa Tesquimsa de varios eventos deportivos sugeridos en preferencia de los empleados.

Tabla 39 Matriz de Salario Emocional

Línea	Retención del personal						
Estrategia	Salario Emocional						
Actividad	Descripción	Objetivo	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador	Lugar
Cumpleaños	Video conmemorativo por cumpleaños de los colaboradores. Entrega bono de consumo	Generar un sentimiento de valor e importancia a los miembros	Indefinido	- Bono \$10	Área de TTHH y área de sistemas	n° de bonos entregados n° de cumpleaños	Oficinas Tesquimsa
Día de la familia	Convivencia anual, con todos los colaboradores y sus familias	Incrementar y afianzar las relaciones sociales y el compañerismo	Anual	- Evento \$20 x persona	Gerencia General, área financiera y área de TTHH	n° de asistentes	Lugar del evento establecido
Evento de aniversario y reconocimientos	Reconocimientos a colaboradores que tenga más de 10 años en la empresa.	Reconocer la entrega, dedicación y tiempo del personal	Anual	- Placa \$10 - Evento \$30 x persona	Gerencia General y área de TTHH	n° de placas entregadas	Lugar del evento establecido
Programas de Voluntariado	Aplicación de programas de voluntariado	Fomentar la responsabilidad y ayuda social para complementar el desarrollo personal de los miembros	Semestral	- Transporte \$15 - Premios \$30	Gerencia General, área financiera y área de TTHH	n° de personas asistentes al voluntariado	Lugar del evento establecido

<p>Campañas de Salud</p>	<p>Crear campañas de salud física, mental y emocional.</p>	<p>Fomentar buenos hábitos de salud en los empleados para suplir sus necesidades y generar compromiso hacia la empresa.</p>	<p>Mensual</p>	<p>- Programa completo de SSO \$150 aprox</p>	<p>Seguridad y Salud Ocupacional y área de TTHH</p>	<p>n° de campañas realizadas</p>	<p>Oficinas Tesquimsa</p>
<p>Torneo Deportivo Interno</p>	<p>Organizar la Copa Tesquimsa de varios eventos deportivos sugeridos.</p>	<p>Establecer un ambiente recreacional que permita mantener a los colaboradores con buena salud, buen ánimo y sobre todo que facilite las relaciones interpersonales.</p>	<p>Anual</p>	<p>- Camisetas \$5 c/u - Alquiler de complejo deportivo \$60 x hora - Premio del equipo ganador \$100</p>	<p>Área de TTHH y área financiera</p>	<p>n° de participantes inscritos n° de torneos realizados</p>	<p>Complejo deportivo establecido</p>

4.4 Precondiciones

Para la realización del proyecto es esencial contar con la aprobación por parte de la Gerencia General con el fin de ejecutar la propuesta. Por otro lado, como parte fundamental se debe contar con el apoyo de quien lidere el área de Talento Humano para implementar las actividades planteadas. También es significativo tener la aceptación de los colaboradores, ya que ellos son a quienes se dirigirá las actividades del programa. Finalmente, como factor importante se debe contar con presupuesto para el sustento de las mismas.

4.5 Fuentes de verificación

Con el fin de constatar el correcto funcionamiento del plan propuesto, es importante verificar los resultados por medio de un seguimiento, realizando el levantamiento de información anual aplicando la misma encuesta para el diagnóstico y ejecutando un informe comparativo entre la situación anterior a la actual. De esa manera se podrá conocer la efectividad de las actividades con las cuales hayan causado en los empleados una mejoría y haya ocasionado un resultado óptimo en los mismos para mantenerlas en acción.

4.6 Sostenibilidad

La propuesta será sostenible para la empresa, ya que la misma no requiere de muchos recursos ni de una cantidad fuerte presupuestal, por lo tanto, es un proyecto que se adapta a los parámetros establecidos e incluso puede mantenerse y ejecutarse a lo largo de las situaciones que presente la empresa y desee mejorar para ofrecer un mejor servicio a su cliente interno.

4.7 Matriz de marco lógico

Tabla 40 Matriz Marco Lógico

Actividades	Objetivo	Indicador	Participantes	Lugar	Insumos	Presupuesto
Cartelera, manual corporativo y página web	Incorporar políticas de la empresa e información empresarial a través de distintos canales de comunicación	n° de carteleras realizadas n° de manuales entregados	Todo el personal	Oficinas Tesquimsa	Cartulinas, Internet, Manual	-Materiales para cartelera \$10 -Manual corporativo \$10 c/u
Administración de redes sociales	Informar a toda la comunidad empresarial diversos temas y sucesos de la empresa	n° de publicaciones informadas	Todo el personal	Oficinas Tesquimsa	Internet, redes sociales	N/A
Pantallas en espera del computador	Recordar al personal las políticas de la empresa	n° de pantallas personalizadas	Todo el personal que requiere uso de computador	Oficinas Tesquimsa	Computador	NA
Mailing integrativo	Presentar al personal a los integrantes nuevos de la empresa	n° de correos enviados	Todo el personal	Oficinas Tesquimsa	Correo, arte de presentación	N/A
Feedback asertivo	Generar espacio de retroalimentación optimizando la productividad de los empleados y el trabajo en equipo	n° de reuniones realizadas	Supervisores o jefes y cargos operativos	Oficinas Tesquimsa	Espacio para reuniones u oficinas	N/A
Buzón de sugerencias	Abrir un espacio de participación para los empleados	n° de sugerencias recibidas	Todo el personal	Oficinas Tesquimsa	Internet, celular o computador	N/A
Día de integración Tesquimsa	Reforzar la relación de los empleados y jefaturas, y adquirir habilidades comunicativas entre todos	n° de asistentes	Todo el personal	Lugar del evento establecido	Transporte, dinámicas, premios	- Evento \$25 x persona

Cumpleaños	Generar un sentimiento de valor e importancia a los miembros	n° de bonos entregados n° de cumpleaños	Todo el personal	Oficinas Tesquimsa	Videograbador, tarjeta de bono	- Bono cumpleaños \$10
Día de la familia	Incrementar y afianzar las relaciones sociales y el compañerismo	n° de asistentes	Todo el personal	Lugar del evento establecido	Transporte, dinámicas, premios	- Evento \$20 x persona
Evento de aniversario y reconocimientos	Reconocer la entrega, dedicación y tiempo del personal	n° de placas entregadas	Todo el personal	Lugar del evento establecido	Placas de reconocimiento	- Placa \$10 - Evento \$30 x persona
Programa de Voluntariado	Fomentar la responsabilidad y ayuda social para complementar el desarrollo personal de los miembros	n° de personas asistentes al voluntariado	Personal interesado en inscribirse en el programa	Lugar del evento establecido	Transporte, dinámicas, premios	- Transporte \$15 - Premios \$30
Campaña de Salud	Fomentar buenos hábitos de salud en los empleados para suplir necesidades y generar compromiso hacia la empresa.	n° de campañas realizadas	Todo el personal	Oficinas Tesquimsa	Reuniones por zoom, internet, salas de estar	- Programa SSO \$150
Torneos Deportivo Interno	Establecer un ambiente recreacional que permita mantener a los colaboradores con buena salud, buen ánimo y sobre todo que facilite las relaciones interpersonales.	n° de participantes inscritos n° torneos realizados	Personal interesado en inscribirse en los torneos	Complejo Deportivo Establecido	Premio, presupuesto	- Camisetas \$5 c/u - Alquiler de complejo deportivo \$60 x hora - Premio al equipo ganador \$100

4.8 Monitoreo

El presente proyecto será monitoreado por varias operaciones como el cumplimiento del cronograma del plan anteriormente presentado de las actividades planificadas, además podrá monitorearse a través de las mejoras de comunicación interna y la aplicación de nuevos sistemas de beneficios.

4.9 Evaluación

Poder realizar una correcta evaluación del proyecto entregado, es imperativo para la aplicación de la misma encuesta realizada al iniciar la recolección de datos, puesto que solo así se podrá observar algún cambio en la percepción del ambiente y la pertenencia del personal. Los resultados obtenidos deben ser comparados y analizados para poder entender y focalizar el alcance. Se añade que, de ser necesario se debe aplicar entrevistas a los mandos superiores para poder conocer mejoras dentro de la producción de los colaboradores.

4.10 Destinatarios

El programa presente está diseñado para todos los colaboradores de la empresa Tesquimsa. Añadiendo que, se tomó en cuenta tanto cargos operativos - administrativos como mandos medios y mandos altos quienes serán beneficiados con el plan.

4.11 Cronograma

Tabla 41 Cronograma

ACTIVIDAD	TIEMPO																							
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Socialización del plan con Autoridades	■																							
Cartelera, manual corporativo y página web			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Administración de redes sociales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pantallas en espera del computador					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mailling integrativo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Feedback asertivo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Buzón de sugerencias			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Día de integración Tesquimsa																		■						
Cumpleaños				■				■				■				■				■				■
Día de la familia											■													
Evento de aniversario y reconocimientos																								■
Voluntariado																								■
Campaña de Salud		■				■				■				■				■				■		
Torneos Deportivo Interno																	■	■	■	■				

CAPÍTULO 5. MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

- a) El análisis de la teoría remarca la importancia del reconocimiento de los colaboradores como clientes internos y por lo tanto del aporte que estos brindan a la empresa.
- b) Es imprescindible la relación que se percibe entre los incentivos, motivación y la mejora de los resultados en el rendimiento de los trabajadores. Siendo indispensable la comunicación de las diferentes recompensas y beneficios a los que se puede acceder.
- c) En esta investigación se realizó una etapa de diagnóstico para conocer y analizar la situación actual de la empresa Tesquimsa en relación con el endomarketing, Este proceso se ejecutó por medio de la entrevista y con la aplicación de una encuesta divididas en tres partes: identidad empresarial, clima organizacional y retención del personal.
- d) Como punto a favor del análisis se puede concluir que la empresa se interesa desde un inicio en capacitar sobre la política empresarial y todo lo que conlleva a las funciones que cada empleado debe conocer para cumplir sus objetivos, tanto departamentales como empresariales. Así mismo, la empresa está implementando distintos medios para optimizar la comunicación.
- e) En términos generales, la mayoría de los empleados han respondido con resultados favorables a las preguntas de la encuesta, lo cual se puede decir que, la empresa presenta un interés favorable hacia sus empleados, inclusive está por implementar programas para beneficiarlos. Son muy pocos casos que evidencian ciertos descontentos que no permiten evaluar en su totalidad el alcance de lo propuesto por la organización.

- f) Con los resultados obtenidos, se evidencia la importancia de diseñar el plan de endomarketing, ya que en el mismo se establece un clima organizacional idóneo, una identidad empresarial formada y sobre todo se pretende retener al personal para que el cliente interno pueda desarrollarse personal y profesionalmente en su entorno laboral.
- g) Uno de los pilares fundamentales para poder sostener un modelo de endomarketing, guiado al cliente interno es la comunicación, puesto que un plan puede estar armado de la mejor manera posible, pero si este no es comunicado de manera correcta, podría fallar.
- h) El plan de endomarketing realizado, ha tomado en cuenta las falencias que se ha logrado detectar dentro de la empresa, los beneficios que tiene que reconocer el cliente interno y las ventajas que ofrece la teoría. Lo anterior descrito ha permitido brindar un producto que fortalece la relación entre cliente interno y la empresa, para mejorar y direccionar los esfuerzos hacia metas generales y específicas.

5.2 Recomendaciones

- a) La teoría investigada, puede ayudar a mejorar los procesos de cliente interno si la empresa logra ligar a sus indicadores y sus guías de evaluación y de esta manera percibir de mejor forma como los trabajadores perciben a la empresa y como se sienten en relación a la misma.
- b) Si bien los resultados arrojan efectos positivos para la empresa, se recomienda fortalecer los mismos y además, brindar un nuevo enfoque a aquellos resultados que fueron significativamente bajos.
- c) En su mayoría, se denota que los empleados mantienen sentimientos positivos en su lugar de trabajo. Pese a ello, es importante tener en cuenta que un

porcentaje del personal se manifiesta desfavorecido con la percepción salarial, por lo que se recomienda realizar un análisis financiero en base a las posibilidades de la empresa, el desempeño laboral y los resultados obtenidos. Otra forma que se recomienda para solventar este descontento, es aplicar las propuestas planteadas, ya que se tocan temas de salario emocional, los cuales son otro tipo de incentivos no monetarios que podría engancharlos a la organización y satisfacerlos.

- d) Se recomienda el uso del producto entregado en este documento para aumentar el alcance del plan propuesto y de esa manera retener al cliente interno, lograr su desarrollo y proyectarlo en las metas y objetivos principales de la empresa.
- e) También, se recomienda aplicar la encuesta una vez cumplido el año de su aplicación, para diagnosticar los nuevos resultados en comparación con los que fueron levantados y evaluar si las estrategias propuestas han tenido el resultado esperado.

5.3 Bibliografía

- Álvarez, M. F. (2015). *Diseño de un plan de marketing interno enfocado a desarrollar un perfil profesional integral en el personal de ventas de la empresa Diorvett Cia Ltda.* Guayaquil: ULVR.
- Bañez, N., & Camones, E. (2018). *Endomarketing y cultura organizacional en la dirección regional de educación de Ancash.* Huaraz: Universidad Cesar Vallejo.
- Bernués, S. (2011). *Marketing interno.* Obtenido de Marketing Interno: Consolidando la marca con los colaboradores: <http://www.sergiobernues.com/wp-content/uploads/imagenycomunicacionsergiobernues2.pdf>
- Bonnett, M., Cardona, D., Henriquez, R., Martínez, J., & Rada, J. (2017). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI. *Revista Espacios*, 38(57), 26.
- Cardona, D., & Romero, Z. (2017). MARKETING INTERNO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: UNA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO. *Aglala*, 185.
- Caro, J., & Rodríguez, S. (2014). *Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de annar diagnostica Import S.A.S.* Bogotá: Universidad Libre.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de Investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Aten Primaria*, 527-538.
- Castillo, Á. (2017). *El empleado es el primer cliente: Iberia comprometida con su cliente interno.* León: Universidad de León.

- Chino, L. (2016). *“El endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional en el personal del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi. Tacna: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.*
- Dávila, A., & Velasco, A. (2013). *La Satisfacción del Cliente Interno a través del Endomarketing.* Bogotá: Universidad EAN.
- Dumitrescu, L., & Fuciu, M. (2018). On internal marketing, concept, models, advantages and disadvantages. *Revista Economica*, 53-64.
- Escobar, Á. (2016). La Importancia del Marketing Interno en las Organizaciones. *Managemet & Empresa*, 1, 26.
- Falcón, C. (2017). *Relación entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en trabajadores de estaciones de servicio: caso aplicado a la empresa Gazel Perú.* Lima: USIL.
- Fernández, A. (16 de 11 de 2020). Datos empresa. (A. Silva, Entrevistador)
- Flores, M. (2017). *El endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la sociedad de beneficencia pública de puno, periodo 2017.* Puno: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO.
- Gómez, D., & Villa, L. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, 143-156.
- Gómez, E. (2018). *Relación entre endomarketing con el compromiso organizacional de los colaboradores en el Casino las Vegas, Distrito de Tarapoto .* Tarapoto: Universidad César Vallejo.
- Grados, J., & Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las Organizaciones.* Mexico: Manual Moderno.

- Heredia, V. (2019). *“DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA ERNST&YOUNG DEL ECUADOR EN EL AÑO 2019”*. Quito: PUCE.
- Inkotte, A. (2000). *Endomarketing: elementos para una construcción de un marco teórico*. Florianópolis: Universidad Federal de Santa Catarina.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lacayo, X. (2018). *La relación entre factores de la felicidad y la satisfacción laboral*. Managua: UNIVERSIDAD THOMAS MORE.
- Maldonado, S. (2017). *Incentivos Monetarios y Motivación Laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno "Todos somos clientes y todos tenemos clientes"*. Colombia: Ediciones de la U.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Ecoe.
- Morales, F. (2014). *Formulación de un plan de endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa compañías asociadas de GAS S.A E.S.P de la ciudad de Bogotá D.C*. Bogotá: Universidad Libre.
- Natividad, M., & Zavala, A. (2017). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores Administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017*. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: The McGraw-Hill.

- Palomino, D. (2018). *El endomarketing y su relación con la gestión administrativa de la empresa Lamsac*. Lima: FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.
- Prieto, R., Burgos, C., García, J., & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73).
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Punina, I. (2015). *El Endomarketing y su incidencia en la Satisfacción del Cliente de la empresa TESLA INDUSTRIAL de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Perú: ESAN.
- Rivas, G. (2017). *Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Riveros, A. (2019). *Endomarketing y Calidad y de Servicio Interno del Museo Universitario de Antropología y Arqueología de la Universidad Nacional Federico Villarreal*. Lima: USMP.
- Salvador, L. (2019). *Endomarketing y Compromiso Organizacional de la Empresa Pacífico Trujillo SAC. Trujillo-2019*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Soria, M. (2018). *RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE UNA*

EMPRESA DE SERVICIOS EN AMBATO. Ambato : Pontificia Universidad Católica del Ecuador .

Tesquimsa C.A. (2018). *Tesquimsa*. Recuperado el 29 de 10 de 2020, de <https://tesquimsa.com.ec/>

Thompson, I. (Octubre de 2019). *Definición de Marketing*. Recuperado el 10 de 2019, de <https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

Visión Mundial Colombia . (2005). *Encuesta de Clima y Cultura Organizacional*. Colombia.

Zapata, G., & Hernandez, A. (Julio - Diciembre de 2010). *Sistema de Incentivos y Tipos Básicos de trabajo en la organizacion bajo la perspectiva teórica de agencia*.

Recuperado el 02 de 10 de 2020, de Pensamiento y gestión:

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64619990004.pdf>

Anexos

- **Anexo 1: Guía de la Entrevista**

El objetivo de la entrevista es conocer el clima y la cultura organizacional de la empresa y diagnosticar la percepción que presentan los colaboradores hacia la misma.

Identidad empresarial

1. ¿Los empleados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento?
2. ¿Cómo se da el proceso de inducción para los empleados nuevos?

Clima Organizacional

3. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la empresa?
4. ¿Qué canales de comunicación son usados en la empresa?
5. ¿Cómo considera que son las relaciones entre los empleados?
6. ¿De qué manera se gestiona el espacio de trabajo?
7. ¿La empresa se interesa que las condiciones de trabajo sean seguras?
8. ¿Cómo considera el grado de entrega y desempeño por parte de los empleados?

Retención del personal

9. ¿Cómo es el proceso de capacitación para los empleados? ¿Cómo se gestiona la retroalimentación para los mismos?
10. ¿Cómo se estructura la política de compensaciones y/o reconocimientos por los méritos de sus empleados?
11. ¿Qué otros beneficios y/o incentivos ofrece la empresa a sus empleados?

- **Anexo 2: Encuesta aplicada**

Esta encuesta es confidencial. Los resultados de la misma no afectarán de ninguna manera su trabajo.

A continuación, se presenta una serie de preguntas sobre su percepción hacia la empresa y su clima laboral, se solicita de favor responda con total sinceridad. Los enunciados contienen las siguientes opciones: Totalmente de Acuerdo; De Acuerdo; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; En desacuerdo; Totalmente en desacuerdo.

Identidad empresarial

1. ¿Conozco cuál es la misión de Tesquimsa?
2. ¿Conozco cuál es la visión de Tesquimsa?
3. ¿Me han informado sobre los objetivos de la empresa?
4. ¿Me han informado sobre las estrategias de la empresa?
5. ¿Conozco los valores de la empresa?

Clima organizacional

6. ¿En mi departamento contamos con un plan de trabajo claro para todos sus integrantes?
7. ¿La comunicación interna funciona de manera directa entre mi área y las distintas áreas de la empresa (hacia arriba, abajo, horizontal, transversal)?
8. ¿En mi departamento nos comunicamos con frecuencia?
9. ¿Tengo una buena comunicación con mi jefe?
10. ¿La relación con mis compañeros es buena?
11. ¿Cuento con los materiales apropiados para realizar mi trabajo?
12. ¿La empresa me ofrece los equipos de protección laboral necesarios para realizar mi trabajo?

13. ¿La infraestructura es apropiada para realizar mi trabajo?
14. ¿Las condiciones de trabajo que me ofrece la empresa son seguras (física, psicológica y social)?
15. ¿Es positivo el clima laboral en donde trabajo?

Retención del personal

16. ¿La remuneración que recibo va conforme con el trabajo que realizo?
17. ¿La empresa me ofrece beneficios?
18. ¿La empresa se preocupa por el servicio al cliente interno?
19. ¿La empresa me brinda oportunidad de desarrollo de carrera?
20. ¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa?
21. ¿La empresa me ofrece oportunidades para mi desarrollo personal?
22. ¿Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa?
23. ¿Siento que a la organización se preocupa por capacitarme para mi desarrollo profesional?
24. ¿Mi jefe retroalimenta oportunamente mi trabajo?
25. ¿Siento que la empresa me valora?
26. ¿Siento que la empresa se interesa por mi bienestar?
27. ¿Me siento reconocido/a por mi trabajo realizado?
28. ¿Me siento motivado/a en mi trabajo?
29. ¿Me siento satisfecho/a en mi trabajo?
30. ¿Me siento comprometido/a con la empresa?