



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**USO DEL ENDOMARKETING EN CENTRO INDUSTRIAL S.A.
(CEINSA)**

SUSTENTADO POR:

**AMNERIS MONTES GARCÍA
NÉMESIS MONTES GARCÍA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F. M.,
ABRIL, 2013**

HONDURAS, C.A.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**USO DEL ENDOMARKETING EN CENTRO INDUSTRIAL S.A.
(CEINSA)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
MIRIAM DESIREE GARCIA FLORES**

**ASESOR TEMÁTICO
LUCY ONDINA GÓMEZ HERRERA**

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

GUILLERMO FIALLOS

DARWIN BUESO

REINA FIALLOS

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos alcanzar nuestra meta y por ser nuestra fortaleza en esos momentos difíciles que de su mano logramos superar.

A Nuestros amados padres Jesús Eloy Montes Cortés y Emy Edith García Lazo por ser luz y guía en nuestro camino, por ser siempre apoyo y ejemplo de vida, por su comprensión absoluta y su amor infinito, por ser los mejores padres que Dios y la vida pudieron darnos, gracias.

Agradecemos a Centro Industrial S.A, en especial a la Licenciada Rosibel Alonzo de Sevilla por brindarnos su colaboración en la presente investigación y a nuestras asesoras por apoyarnos con su guía y conocimiento.

A todos aquellos que son parte de nuestra historia y que nos acompañan día a día en nuestro caminar, a ustedes amigos, familiares y compañeros que nos brindan siempre su amistad, cariño, solidaridad y palabras de aliento, muchas gracias.

DEDICATORIA

A nuestros padres Jesús Eloy Montes Cortés y Emy Edith García Lazo por ser para nosotras una fuente inagotable de amor e incondicionalidad.



FACULTAD DE POSTGRADO

USO DEL ENDOMARKETING EN CENTRO INDUSTRIAL S.A. (CEINSA)

AUTORES:

Amneris Montes García

Némesis Montes García

RESUMEN

La presente investigación establece el impacto de las técnicas de endomarketing que aplica Centro Industrial S.A. en el compromiso organizacional de sus colaboradores. Mediante la cual se comprobó que dichas técnicas de comunicación interna y programa de incentivos cumplen con su finalidad al motivar y satisfacer al cliente interno. Lo anterior considerado a raíz del estudio realizado bajo las técnicas de observación, entrevista realizada a la Gerente General, grupo focal y cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa, concluyó que existe un alto nivel de compromiso organizacional por parte de los colaboradores de CEINSA, lo que es generado por una fuerte motivación y satisfacción laboral, un clima laboral positivo, una efectiva comunicación interna y la correcta aplicación de programas de incentivos, que han permitido beneficiar y estrechar la relación empresa/colaborador. Ante estos resultados, se determinó que un plan estructurado de endomarketing encaminado a optimizar las técnicas de endomarketing existentes logrará incrementar aún más el grado de lealtad y compromiso organizacional por parte del cliente interno de Centro Industrial, S.A.

Palabras claves: Endomarketing, cliente interno, motivación, programa de incentivos, compromiso organizacional.



GRADUATE SCHOOL

ENDOMARKETING USE IN CENTRO INDUSTRIAL S.A. (CEINSA)

AUTHORS:

Amneris Montes García

Némesis Montes García

ABSTRACT

This research establishes the impact of applying endomarketing techniques of Centro Industrial, S.A., in organizational commitment of its employees. Whereby it was found that these techniques of internal communication and incentive program fulfill their purpose by motivating and satisfying the internal customer. It is considered following observation techniques, an interview with the General Manager, and a focus group questionnaire given to employees of the company, concluded that there is a high level of organizational commitment by CEINSA partners, which is generated by a strong motivation and job satisfaction, a positive working environment, an effective internal communication and proper implementation of incentive programs that have allowed benefits and strengthen the business / partner relation. Given these results, it was determined that a structured plan designed to optimize the existing endomarketing techniques can achieve further increase on degree of loyalty and the organizational commitment of the internal client from Centro Industrial, S.A.

Keywords: Endomarketing, internal customer, motivation, incentive program, organizational commitment.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5	HIPÓTESIS O VARIABLES DE ESTUDIO.....	5
1.6	JUSTIFICACIÓN.....	5

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	6
2.2	EL ENDOMARKETING.....	8
2.2.1	ANTECEDENTES DEL ENDOMARKETING.....	8
2.2.2	OBJETIVOS DEL ENDOMARKETING.....	15
2.2.3	BENEFICIOS DEL ENDOMARKETING.....	15
2.2.3.1	Cultura Corporativa homogénea.....	16
2.2.3.2	Clima laboral positivo.....	18
2.2.3.3	Fidelización del cliente interno.....	19
2.2.3.4	Mayor Rentabilidad.....	20
2.2.4	TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN DEL ENDOMARKETING.....	21
2.2.5	RELACIÓN ENTRE EL MARKETING TRADICIONAL Y EL ENDOMARKETING.....	22
2.2.6	PLAN DE ENDOMARKETING.....	24

2.3	MOTIVACIÓN COMO GENERADOR DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	28
2.3.1	LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	28
2.3.2	LO QUE BUSCAN LOS COLABORADORES.....	31
2.3.3	PROGRAMAS DE INCENTIVOS.....	41
2.3.4	PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES.....	45
2.3.5	CASOS DE EMPRESAS LIDERES QUE MOTIVAN A SUS COLABORADORES.....	46
2.4	COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	48
2.5	EL CLIENTE INTERNO COMO MEJOR EMBAJADOR DE LA EMPRESA....	52
2.6	INFLUENCIA DEL ENDOMARKETING EN EL CLIENTE EXTERNO.....	53
2.7	CENTRO INDUSTRIAL S.A. (CEINSA).....	58
2.7.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	58
2.7.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	58
2.7.3	SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.....	59

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1	ENFOQUE Y MÉTODO.....	60
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.2.1	ESQUEMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.2.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.2.3	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	63
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	63
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	63

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1	TÉCNICAS DE ENDOMARKETING.....	65
4.1.1	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL.....	65
4.1.2	ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL.....	69
4.1.3	ANÁLISIS DE LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN.....	71
4.2	MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	72

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	102
5.2 RECOMENDACIONES.....	104

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PLAN DE ENDOMARKETING.....	105
6.2 INTRODUCCIÓN.....	105
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ENDOMARKETING.....	105
6.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	105
6.3.1.1 Desarrollo de una base de datos del cliente interno.....	105
6.3.1.2 Análisis del mercado interno.....	106
6.3.1.3 Análisis del mercado externo.....	107
6.3.2 SATISFACER Y MOTIVAR AL CLIENTE INTERNO.....	107
6.3.2.1 Lazos económicos y legales.....	107
6.3.2.2 Lazos estructurales y de servicios.....	109
6.3.2.3 Lazos emocionales.....	111
6.3.3 ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE EXTERNO.....	113
6.3.3.1 Alineamiento con la perspectiva del cliente externo.....	113
6.3.3.2 Influenciar al cliente externo.....	113
6.3.3.3 Innovar con las perspectivas del cliente.....	114
6.3.4 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE PROGRAMAS.....	114
6.3.5 EJECUCIÓN.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	123

ANEXOS

Anexo 1 Foto de productos fabricados y comercializados por CEINSA.....	127
Anexo 2 Fotos de las herramientas de comunicación visual que la empresa aplica.....	130
Anexo 3 Entrevista realizada a la Gerente General de CEINSA: Licenciada Rosibel Alonzo de Sevilla.....	133
Anexo 4 Foto de la Gerente General durante la entrevista que se le realizó.....	135

Anexo 5 Cuestionario aplicado a los 35 colaboradores de CEINSA.....	136
Anexo 6 Fotos de los momentos en que se aplicó el cuestionario a los colaboradores de CEINSA y se realizó el grupo focal.....	139

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoque desde el punto de vista del marketing tradicional y el endomarketing.....	22
Tabla 2. Elementos del plan de endomarketing.....	25
Tabla 3. Principios que rigen a un Gestor del talento humano.....	30
Tabla 4. Pasos para construir un programa de incentivos.....	41
Tabla 5. Factores asociados al compromiso.....	49
Tabla 6. Líneas de investigación.....	60
Tabla 7. Resultados de la pregunta 1.....	74
Tabla 8. Resultados de la pregunta 2.....	75
Tabla 9. Resultados de la pregunta 3.....	77
Tabla 10. Resultados de la pregunta 4.....	79
Tabla 11. Resultados de la pregunta 5.....	80
Tabla 12. Resultados de la pregunta 6.....	82
Tabla 13. Resultados de la pregunta 7.....	83
Tabla 14. Resultados de la pregunta 8.....	86
Tabla 15. Resultados de la pregunta 8.....	87
Tabla 16. Resultados de la pregunta 9.....	89
Tabla 17. Resultados de la pregunta 10.....	90
Tabla 18. Resultados de la pregunta 11.....	91
Tabla 19. Resultados de la pregunta 12.....	93
Tabla 20. Resultados de la pregunta 13.....	94
Tabla 21. Resultados de la pregunta 14.....	96
Tabla 22. Resultados de la pregunta 15.....	97
Tabla 23. Resultados de la pregunta 16.....	98
Tabla 24. Resultados de la pregunta 17.....	100

Tabla 25. Propuesta del programa de reconocimiento.....	115
Tabla 26. Forma de ejecución de los programas de incentivos.....	119
Tabla 27. Evaluación de variables en los programas de incentivos.....	122

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Esquema de las variables de estudio.....	5
Figura 2	Modelo de endomarketing planteado por Berry.....	12
Figura 3	Modelo de endomarketing planteado por Gronroos.....	13
Figura 4	Modelo de endomarketing planteado por Rafiq y Ahmed.....	14
Figura 5	Relación entre el marketing tradicional y el endomarketing.....	23
Figura 6	Esquema del plan de endomarketing.....	24
Figura 7	Relación entre endomarketing, satisfacción laboral y compromiso organizacional.....	51
Figura 8	Cuenta con material y equipo para realizar su trabajo.....	74
Figura 9	Conoce la Misión y valores de la empresa.....	76
Figura 10	El supervisor lo motiva a dar puntos de vista, opiniones y sugerencias	78
Figura 11	Siente la voluntad de hacer el mayor esfuerzo para que CEINSA sea exitosa.....	79
Figura 12	Frecuencia con la que recibe reconocimiento por el trabajo de parte del supervisor.....	81
Figura 13	CEINSA recompensa el trabajo con algo más que salario.....	82
Figura 14	Programa de incentivos.....	84
Figura 15	Existe cooperación entre los que trabajan en CEINSA.....	86
Figura 16	Es una buena decisión trabajar en CEINSA.....	88
Figura 17	Los valores principios son parecidos a los valores de CEINSA.....	89
Figura 18	Habla de CEINSA como una gran empresa para trabajar.....	90
Figura 19	Usaría con gusto uniforme o insignia que lo identifique con CEINSA.....	92
Figura 20	Hay accesibilidad por parte del supervisor cada vez que quiere comunicarse con él.....	93

Figura 21	Siente orgullo de contarle a otros que trabaja en CEINSA.....	95
Figura 22	Siente que pertenece a CEINSA.....	96
Figura 23	Tiene confianza en los altos mandos de CEINSA.....	97
Figura 24	Se siente contento con su trabajo.....	99
Figura 25	Cuando hace su trabajo se siente bien consigo mismo.....	100
Figura 1	Componentes de los lazos económicos y legales.....	107
Figura 2	Componentes de los lazos estructurales y de servicios.....	109
Figura 3	Componentes de los lazos emocionales.....	111

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente vender el concepto de empresa al cliente interno (colaborador) es tan importante como vender el producto o servicio al cliente externo, es por eso que cada día se reconoce más al talento humano como el cliente más importante y el socio estratégico para cumplir con los objetivos de la organización. En busca del cumplimiento de este objetivo se ha recurrido a la alternativa llamada endomarketing.

El endomarketing busca crear en el colaborador un fuerte sentido de pertenencia hacia su empresa, la incorporación de los valores y cultura organizacional en su vida, la satisfacción laboral y motivación constante para que el talento humano pueda desempeñarse con excelencia, orgullo y gusto por su trabajo, solo así la empresa podrá contar con una verdadera ventaja competitiva a largo plazo. (Otto Regalado, 2011)

En Honduras la gestión del talento humano es todavía meramente operativa. La mayoría de las empresas no reconocen en su talento humano a un socio estratégico para su organización, por lo que no ven como inversión el destinar el suficiente recurso económico y tiempo en pro de motivar y lograr la fidelización de su empleado con la compañía.

El motivo de la presente investigación es analizar el impacto que genera el uso de técnicas propias del endomarketing por parte de una empresa del rubro manufacturero de velas, Centro Industrial S.A. (CEINSA) en función de la obtención del compromiso organizacional de sus colaboradores.

En el capítulo I se plantea el objeto de estudio de la presente investigación, así como los objetivos y alcance que se desea obtener por medio del estudio.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico correspondiente al presente estudio, el cual contiene los temas: Conceptos y definiciones, el endomarketing, Motivación como generador del compromiso organizacional, compromiso organizacional, el cliente como mejor embajador de la empresa, influencia del endomarketing en el cliente externo y Centro Industrial S.A.

En el capítulo III se plantean las técnicas e instrumentos aplicados para la medición de datos en el proyecto de investigación.

En el capítulo IV se describe de forma clara los hallazgos de la investigación.

En el capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el capítulo VI Se propone un Plan de Endomarketing para la empresa CEINSA con el fin de generar entre la empresa y sus colaboradores una relación generadora de valor en donde ambas partes se beneficien mutuamente.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las grandes compañías a nivel mundial aplican el endomarketing conscientes de la importancia y beneficio de lograr una verdadera comunión entre la organización y sus colaboradores, estas empresas han afianzado su liderazgo a través de la gestión de su talento humano. Compañías líderes como Google, Starbucks, New Balance, JetBlue, UPS, Caterpillar, Whole Foods, REI, Costco y Harley-Davidson implementan el endomarketing como parte de su estrategia para alcanzar el éxito. (Rajendra Sisodia, 2007)

La compañía estadounidense IDEO se dedica al diseño industrial. La empresa fusiona el trabajo y la diversión, su fundador David Kelley está convencido que “el juego enciende el espíritu innovador” por eso ha establecido una cultura corporativa en la que los colaboradores se toman descansos no programados y pueden tomarse una tarde

libre para dispersarse, además de que los visitantes pueden ver al talento humano jugando mini golf en los pasillos de la compañía, todo con la finalidad de incentivar la creatividad e innovación de los colaboradores de IDEO. (Rajendra Sisodia, 2007)

En Latinoamérica la compañía Seguros Bolívar ubicada en Colombia fue reconocida en el 2012 como la mejor compañía para trabajar en América Latina, por la Consultora Great Place to Work en la categoría de empresas de más de 500 colaboradores. La compañía ofrece a su talento humano apoyo continuo, promoción y estímulo, ofrece ayuda económica para estudios universitarios, incentiva la creación de pequeñas y medianas empresas propias de los colaboradores y sus familiares, todos los empleados tiene la posibilidad de desarrollar un plan de carrera y concursan para ascender. (Great place to work Inc, 2012)

En Honduras la mayoría de las empresas no aplican estrategias en pro de la motivación y satisfacción laboral de su talento humano, que les permita obtener el compromiso organizacional de sus colaboradores.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las empresas hondureñas en su mayoría carecen de líderes en su alta gerencia, lo que repercute en una visión obsoleta en el manejo de la organización, talento humano y cultura corporativa. La gestión del talento humano en la mayoría de las organizaciones se lleva a cabo todavía de forma operativa, sin dar el gran salto hacia la gestión estratégica, que permita implementar técnicas orientadas a motivar al cliente interno en busca de un mayor compromiso organizacional y rendimiento que impactará directamente en un mejor funcionamiento y mayor rentabilidad de la empresa. (Otto Regalado, 2011)

Al visitar Centro Industrial S.A. (CEINSA) se observó que se aplican algunas técnicas propias del endomarketing, como son técnicas de comunicación y programas de

incentivos para obtener un compromiso organizacional por parte de sus colaboradores, pero no cuenta con un plan estructurado de endomarketing que optimice el compromiso organizacional.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Carencia de un estudio del impacto que generan las técnicas de endomarketing que aplica Centro Industrial S.A. (CEINSA) sobre el compromiso organizacional de sus colaboradores.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las técnicas de endomarketing que aplica CEINSA y que beneficios genera a la empresa su aplicación?
2. ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de CEINSA?
3. ¿Qué plan de mejoras de endomarketing podría elevar el compromiso organizacional de los colaboradores de CEINSA?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el impacto que generan las técnicas de endomarketing que aplica Centro Industrial S.A. (CEINSA) sobre el compromiso organizacional de sus colaboradores.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las técnicas de endomarketing que aplica CEINSA para establecer el uso que se le da al endomarketing y los beneficios que se generan con su implementación.
2. Medir y analizar el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de CEINSA, con el fin de saber si las técnicas de endomarketing que aplica CEINSA están generando los resultados deseados.

3. Proponer un plan estructurado de endomarketing enfocado a elevar el compromiso organizacional de los colaboradores de CEINSA.

1.5 HIPOTESIS Y/O VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLES DE ESTUDIO

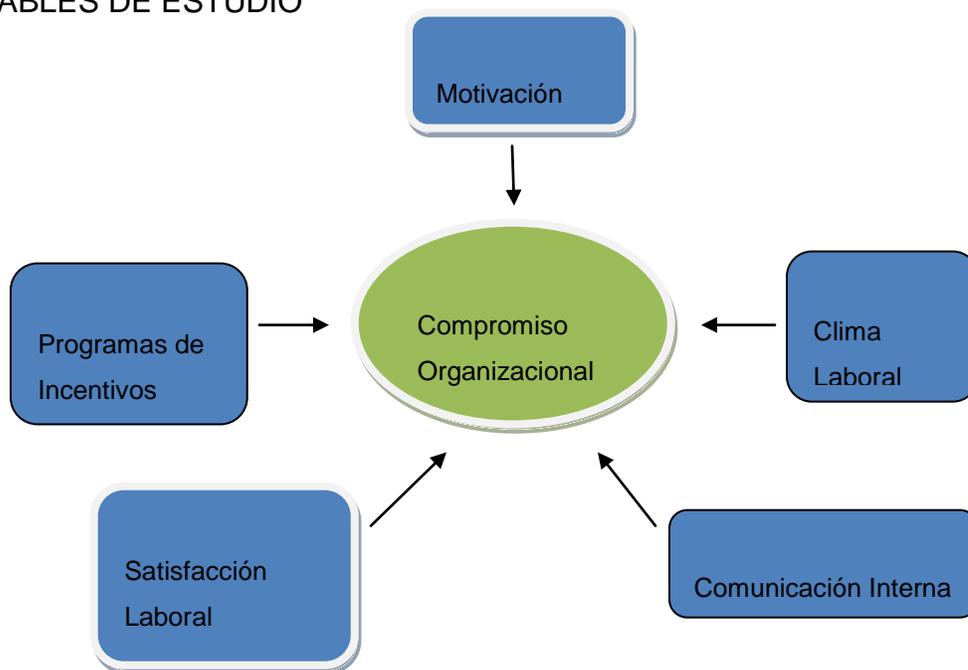


Figura 1. Esquema de las variables de estudio.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, las empresas participan en un mercado globalizado donde la rivalidad entre los competidores es cada vez más agresiva y la única alternativa que existe para obtener el éxito es lograr diferenciarse y generar valor a sus clientes, socios y colaboradores, en busca del cumplimiento de estos objetivos se ha recurrido a diversas alternativas entre las que se encuentra el Endomarketing. (Otto Regalado, 2011) Por lo que en la presente investigación se pretende analizar el uso del endomarketing en la empresa Centro Industrial S.A. (CEINSA) y proponer un plan de mejoras del mismo para el mutuo beneficio de la relación empresa/colaborador.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Endomarketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se implementan al interior de las organizaciones con el propósito de motivar y satisfacer al cliente interno (colaborador). El resultado esperado de estas acciones es lograr un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa/colaborador. (Otto Regalado, 2011)

Cliente interno es toda persona que trabaja en una organización y que es al mismo tiempo un proveedor y un cliente. (Martin Christopher, 1994)

Cliente externo: Es la persona o empresa que recibe el trabajo realizado por otra. (Luis Miguel Rivera Vilas, 2002)

Compromiso organizacional: Según Allen y Meyer (1996) El compromiso organizacional se define como el grado en que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a seguir trabajando en ellas. (Redalyc, 2008)

Satisfacción laboral: Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. (Robbins, 2004)

Motivación: Son las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta. (Herbert L. petri, 2006)

Clima laboral: Es la atmosfera psicológica colectiva, que ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (conductas, actitudes y sentimientos), ante las rutinas, reglas, normas y las políticas emanadas por la dirección. (Federico Gan, 2007)

Empresas humanistas: Son empresas que optimizan su valor no solo para sus partes interesadas, sino de igual modo para la sociedad en su conjunto. El valor que crean no solo es económico, sino también emocional, social y de experiencia. (Rajendra Sisodia, 2007)

Comunicación interna: Es la comunicación orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. (Publicaciones Vértice S.L., 2007)

Programas de incentivos: Es un programa especial de compensación diseñado para motivar un desempeño alto. (Ricky W. Griffin, 2005)

Desempeño: Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización. (James A. F. Stoner, 1996)

Productividad: Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia. (Robbins, 2004)

Eficacia: Consecución de las metas. (Robbins, 2004)

Eficiencia: Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos. (Robbins, 2004)

Cultura Corporativa: es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, la solución de problemas y conflictos. (Federico Gan, 2007)

Valores: Son las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. (Publicaciones Vértice S. L., 2007)

Misión: Es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma. (Publicaciones Vértice S. L., 2007)

2.2 EL ENDOMARKETING

2.2.1 ANTECEDENTES DEL ENDOMARKETING

El endomarketing es un término reciente, internacionalmente se encuentra en constante evolución y desarrollo; los primeros estudios sobre el tema inician hace más de treinta años y surgen por el interés de mejorar dentro de las empresas la forma de gestionar el talento humano y la atención al cliente. Fue en 1976 que Berry, Hensen y Burk por primera vez hicieron referencia al endomarketing, al relacionar la elevada calidad de servicio con optimizar la capacidad del cliente interno de la empresa. A Berry se le considera un pionero en este tema pues fue el primero en aplicar el término de cliente interno a los empleados.

Diez años después Flipo (1986) se refirió a la dependencia que existe entre el endomarketing y marketing. Gronroos en 1990 describe la finalidad del endomarketing como motivar y concientizar a los colaboradores sobre la importancia del cliente externo. En 1991 Berry y Parasuraman propusieron que las empresas en especial las de servicio practicasen el marketing interno antes que el externo. Mientras Soriano en el año 1993 define al marketing interno como un conjunto de métodos de gestión de la relación entre los colaboradores y la organización que está enfocada en lograr que el personal se oriente voluntariamente a buscar la alta calidad del servicio que es vital para obtener estables niveles de calidad interna como externa en todos los servicios de la empresa.

En el año 2006 Kottler y Keller indicaron al marketing integrado como una herramienta para atender de mejor manera a los consumidores y señalaron que el marketing interno debe ser aplicado antes que el externo, reafirmando así lo expuesto por otros expertos. El modelo de Berry se basa en reconocer al colaborador como un cliente, desarrollándose hasta que se vuelva una ventaja competitiva para la organización. Según Berry para tener empleados satisfechos con actitudes direccionadas a lograr un alto valor percibido y clientes satisfechos es vital tratar la tarea como un producto y conseguir el involucramiento y la participación de los colaboradores.

En un principio no se dio el énfasis y la atención requerida a este tema, sin embargo con el paso del tiempo este concepto se volvió cada vez más popular; en los últimos años el endomarketing ha tomado realce e importancia dentro del enfoque académico y el mundo laboral. (Otto Regalado, 2011).

Endomarketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se implementan al interior de las organizaciones con el propósito de motivar y satisfacer al cliente interno (colaborador). El resultado esperado de estas acciones es lograr un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa/colaborador. (Otto Regalado, 2011)

Según Cobra (2000) el prefijo “endon” que significa dentro, en el interior o en movimiento hacia dentro, el endomarketing significa el mercadeo que promueve entre el talento humano de la organización los valores que incentiven el buen servicio hacia el cliente externo. (Universidad Rafael Beloso Chacín, 2009)

Al igual que en el marketing tradicional, el endomarketing realiza estrategias de segmentación y posicionamiento que la organización diseña con el objetivo de conseguir la fidelización y compromiso por parte del cliente interno, esto a través de una fuerte estrategia de comunicación interna. (Ancín, 2008)

La base del endomarketing radica en reconocer al talento humano como el mejor socio estratégico con que cuenta la empresa y partiendo de esta consideración se reconoce al colaborador como el cliente interno de la organización, un cliente sumamente valioso para realizar acciones y alcanzar los objetivos planteados en relación con el cliente externo, contribuyendo de esta manera al óptimo desempeño de la empresa. (Otto Regalado, 2011)

Afirmar que los colaboradores son el cliente más importante es esencial para las empresas en las que la calidad del producto, servicios y atención al cliente dependa de los colaboradores. (Guillén, 2012)

El endomarketing es una estrategia destinada a comercializar y socializar en los clientes internos la misión, visión, objetivos y cultura corporativa de la empresa con el propósito de que los colaboradores estén constantemente motivados y comprometidos con su organización. (Montero, Endomarketing, el camino a seguir, 2009)

La calidad de relación que existe entre la empresa y sus colaboradores se determina por la priorización que la organización le dé a la gestión de su talento humano, a los derechos y deberes implícitos de la empresa y la concordancia de esta priorización con las necesidades y deseos de los colaboradores. En la actualidad no es suficiente con que las empresas remuneren económicamente a sus empleados para satisfacer sus necesidades y deseos, los colaboradores están cada vez más deseosos de desarrollarse integralmente, ser reconocidos y de ser parte de empresas donde se sientan valorados y motivados a dar lo mejor de sí en su desempeño.

Ansían trabajar en empresas donde sientan un fuerte sentido de pertenencia y que les inspire orgullo por laborar en la organización. Es por eso que la nueva gestión del talento va encaminada a crear entre la empresa y colaborador una relación generadora de valor, en donde es fundamental elevar la satisfacción laboral y motivación del talento humano para obtener un mayor compromiso y desempeño de su parte con la organización. (Otto Regalado, 2011)

El endomarketing representa un grado de exigencia y compromiso para la alta gerencia, obteniendo a cambio un mayor poder de exigencia sobre los colaboradores, lo que se verá reflejado en una mejor relación y mayor conexión entre empresa y colaborador y en la satisfacción del cliente externo. (Guillén, 2012)

La satisfacción laboral y motivación del colaborador está directamente relacionado con su desempeño, sin duda alguna un empleado satisfecho y continuamente motivado tiene un mejor rendimiento, es más productivo y se siente más comprometido con su empresa, lo que repercute beneficiosamente en la rentabilidad de la organización. Según Bansal, Mendelson y Sharma “Con empleados satisfechos tenemos clientes satisfechos”. (Otto Regalado, 2011)

El análisis y entendimiento de las necesidades, deseos y expectativas del cliente interno de una organización, es el punto de partida de la gestión del endomarketing. (Ancín, 2008)

MODELOS DEL ENDOMARKETING

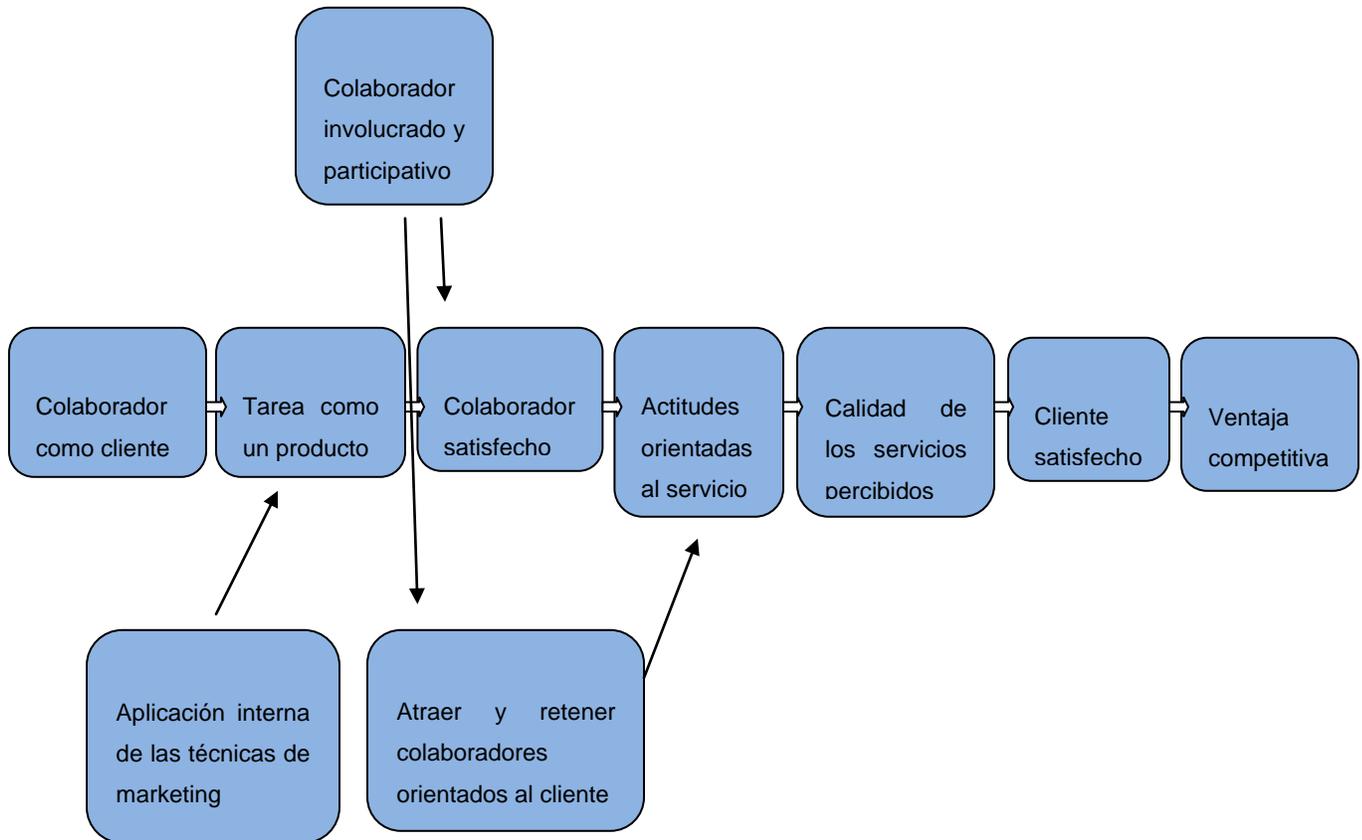


Figura 2. Modelo de endomarketing planteado por Berry.

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

El modelo se fundamenta en reconocer al colaborador como un cliente y se desarrolla hasta el punto en que se convierte en una ventaja competitiva. Se fundamenta en que para tener colaboradores satisfechos y orientarlos a ofrecer una mejor calidad y por consecuente obtener clientes satisfechos, es necesario tratar las tareas como un producto y aplicar las técnicas de marketing para atraer y asegurar la permanencia de los colaboradores en la empresa. (Otto Regalado, 2011)

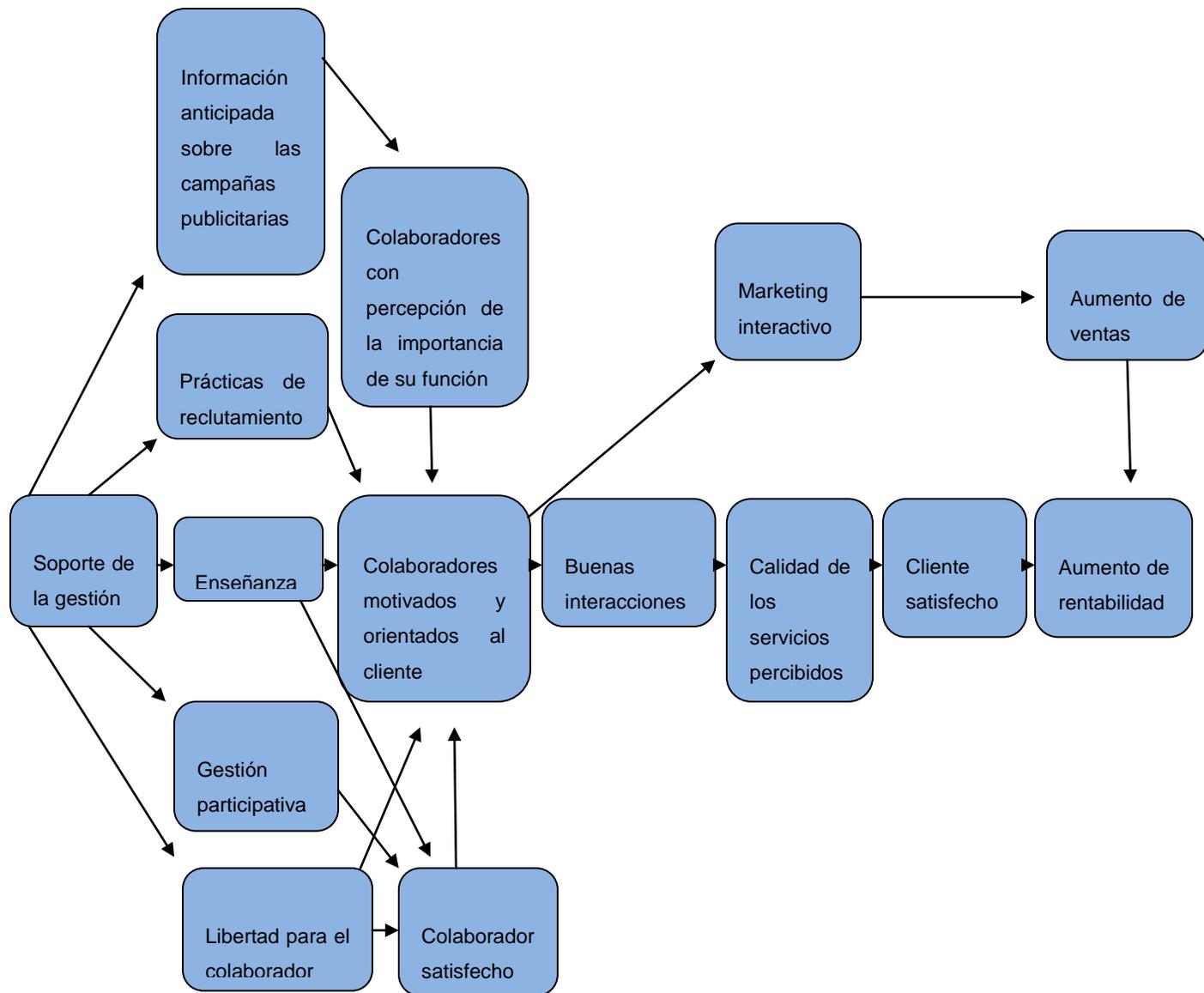


Figura 3. Modelo de endomarketing planteado por Gronroos.

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

Es un modelo más específico en la relación de las técnicas. Plantea el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias como una opción para mantener a los colaboradores motivados y que se orientación hacia el cliente. (Otto Regalado, 2011)

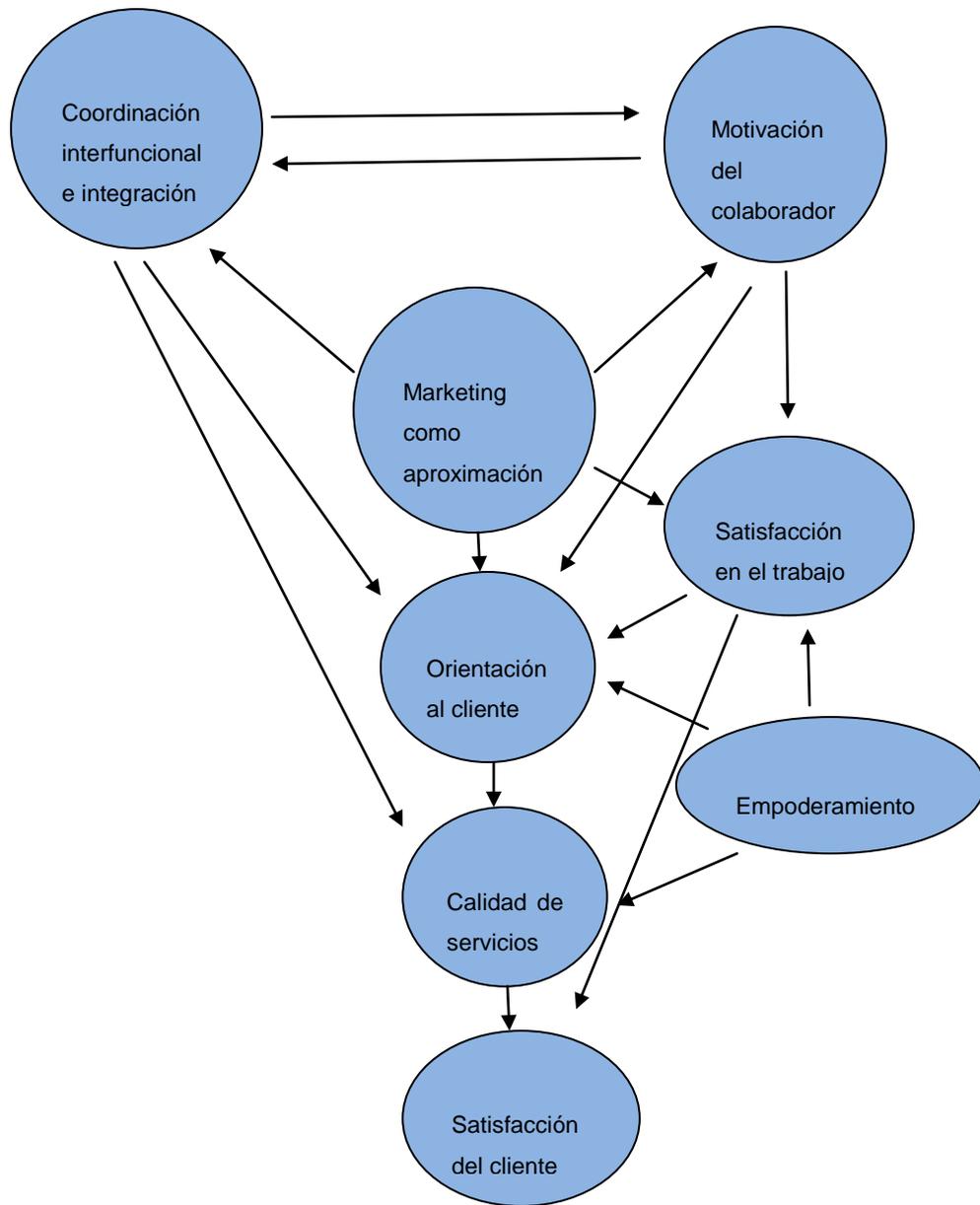


Figura 4. Modelo de endomarketing planteado por Rafiq y Ahmed.

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

Este modelo se basa en los modelos de Berry y Gronroos, señala que la motivación de los colaboradores se alcanza a través de actividades desarrolladas por la organización, con el fin de obtener satisfacción laboral. (Otto Regalado, 2011)

2.2.2 OBJETIVOS DEL ENDOMARKETING

El endomarketing tiene como objetivo general obtener un mayor involucramiento por parte del talento humano en los objetivos estratégicos de la organización, esto por medio de la motivación constante al colaborador, repercutiendo en un mayor compromiso organizacional de su parte, lo que se proyecta en la satisfacción del cliente externo. (Universidad Rafael Beloso Chacín, 2009)

Como objetivos estratégicos el endomarketing plantea:

1. Conocer mejor al cliente interno.
2. Vender por medio de estrategias de marketing el concepto de empresa al colaborador.
3. Crear un clima laboral favorable para la organización.
4. Asegurar relaciones interpersonales exitosas entre los miembros de la organización.
5. Crear una comunicación interna fluida.
6. Motivar constantemente a los colaboradores.
7. Incentivar al talento humano por medio de programas.
8. Lograr la satisfacción laboral de los colaboradores.
9. Mejorar las competencias del talento humano.
10. Mejorar la productividad del colaborador.
11. Disminuir la rotación del talento humano.
12. Aumentar la rentabilidad de la empresa. (Otto Regalado, 2011)

2.2.3 BENEFICIOS DEL ENDOMARKETING

La implementación del endomarketing en una organización conlleva múltiples beneficios, pero uno de los más importantes es que el talento humano de la empresa, sin importar jerarquía o rango que ostenten trabajan de manera conjunta para lograr los objetivos de la organización, sintiéndose motivados y satisfechos con el rol que juegan dentro de la empresa. (Baker, 2006)

Cerqueira (2005) hace referencia a los beneficios de la aplicación del endomarketing en las empresas:

1. Se adoptan y practican los valores como base de una cultura corporativa homogénea.
2. Se construye un clima laboral saludable de valorización y reconocimiento hacia el talento humano.
3. Las relaciones interpersonales son eficientes.
4. Existe una comunicación efectiva en la relación de las personas.
5. El colaborador se mantiene motivado.
6. Se eleva la satisfacción laboral del talento humano.
7. Se obtiene una mayor calidad y productividad por parte de los colaboradores que implica una reducción de costos y mayor rentabilidad para la empresa.
8. Se asegura la permanencia del colaborador en la compañía (disminuye la rotación del talento humano)
9. La Alta Gerencia se involucra más en la gestión del talento humano.
10. Se realizan acciones gerenciales preventivas. (Luciano Zamberlan, 2009)

2.2.3.1 Cultura corporativa homogénea

La cultura corporativa es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, la solución de problemas y conflictos. (Federico Gan, 2007)

La cultura corporativa ha tomado un valor estratégico en el proceso de obtener los objetivos planteados por las compañías. La cultura corporativa es resultado de las interacciones diarias de los miembros de la empresa, además de los estímulos, espacios, límites y restricciones que la organización permite a sus colaboradores en función del cumplimiento de sus objetivos. (Garrido, 2008)

Es vital establecer una comunicación efectiva con el cliente interno de la empresa, en pro de la integración y compromiso de los empleados con los objetivos y lineamientos de la organización, para que esto se concrete es fundamental establecer una cultura corporativa homogénea, pues es el elemento conductor que permitirá que la compañía se desenvuelva de forma conjunta en su accionar, desempeño y visión. El endomarketing es una herramienta de gestión que ayuda a las compañías a implementar una cultura organizacional uniforme, que mantiene al colaborador constantemente motivado e integrado a la organización, lo que repercute en un eficiente desempeño de su parte. (Luciano Zamberlan, 2009)

Es a través de técnicas tradicionales del marketing, que el endomarketing logra reforzar en el colaborador la misión, visión, objetivos, valores y cultura corporativa de la compañía, lo que permite que el talento humano no solo los conozca, sino que los acepte y los haga propios, incorporándolos a su vida, es así como se consigue implementar una cultura corporativa homogénea donde los colaboradores comparten los mismos valores y objetivos. (Otto Regalado, 2011)

Con una cultura corporativa homogénea el talento humano se siente comprometido con una misma visión de la compañía que incluye estrategias, metas, resultados, productos-servicios y mercados. Tanto la organización como sus colaboradores logran direccionarse hacia un mismo camino. (Universidad Nacional del Comahue Facultad de Turismo, 2011)

BENEFICIOS DE UNA CULTURA CORPORATIVA HOMOGENEA

1. La empresa cuenta con una personalidad propia, que la diferencia de las demás organizaciones.
2. Los lineamientos de la alta gerencia son ejecutados de forma más eficiente.
3. El desempeño de los colaboradores es más eficiente.
4. Mayor compromiso organizacional.
5. Reducción de los conflictos internos.

6. Mejora las relaciones interpersonales.
7. Aumenta la productividad.
8. Mejora la cooperación y trabajo en grupo.
9. Desarrolla el sentido de pertenencia en el colaborador por su empresa.
10. Desarrolla y mejora las competencias.
11. Comunicaciones internas efectivas. (Anabella Dávila, 1999)

2.2.3.2 Clima laboral positivo

El clima laboral es la atmosfera psicológica colectiva, que ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (conductas, actitudes y sentimientos), ante las rutinas, reglas, normas y las políticas emanadas por la dirección. (Federico Gan, 2007)

Cada día las compañías son más conscientes de lo fundamental que es crear un clima organizacional saludable y positivo, en donde su cliente interno se sienta impulsado a desarrollarse y dar lo mejor de sí, un ambiente en el que imperen las buenas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la cooperación, la motivación y la satisfacción laboral. La implementación del endomarketing contribuye a que las organizaciones alcancen este objetivo. (Baker, 2006)

El clima laboral está configurado por las variables del ambiente físico (espacio físico, instalaciones, herramientas, maquinas, condiciones de temperatura etc.), variables estructurales (tamaño de la empresa, estructura organizacional, estilo de dirección etc.), variables del ambiente social (compañerismo, conflicto entre personas o departamentos, comunicaciones etc.), variables personales (actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas etc.), variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral y estrés etc.). (Torrecilla, 2005)

Un clima laboral positivo es fundamental para asegurar la permanencia, motivación y productividad de los colaboradores dentro de la organización. (Otto Regalado, 2011)

BENEFICIOS DE UN CLIMA LABORAL POSITIVO

1. Contribuye a una mayor adaptación.
2. Mayor productividad.
3. Baja rotación.
4. Mayor innovación de los colaboradores.
5. Satisfacción laboral.
6. Ayuda al cumplimiento de los objetivos.
7. Mayor compañerismo.
8. Proporciona un mayor espíritu de trabajo.
9. Relaciones laborales saludables.
10. Mayor cordialidad.
11. Incrementa la responsabilidad.
12. Mayor desempeño.
13. Mayor eficiencia. (Torrecilla, 2005)

2.2.3.3 Fidelización del cliente interno

La motivación es una de las armas más eficaces con las que cuenta un líder, para lograr la fidelización del cliente interno, deben crearse los escenarios necesarios que propicien el surgimiento de la motivación y satisfacción laboral en el interior del cliente interno, lo que repercutirá en la fidelización de este hacia su empresa. Es evidente el cambio de comportamiento que adquiere un colaborador motivado y fidelizado frente a su trabajo y organización, ya que obtienen una relevancia significativa para él. (Baldoni, 2004)

La correcta implementación de programas de incentivos asegura la motivación y fidelización del cliente interno, que se traduce en un mayor compromiso organizacional de su parte y un desempeño realmente eficiente. (Fisher, 2005)

El endomarketing es una estrategia eficiente para obtener la fidelización del cliente interno, ya que un colaborador que se siente motivado, satisfecho laboralmente y que posea un fuerte sentido de pertenencia y orgullo por su empresa, es un colaborador que permanecerá fiel y leal a su organización, sus comportamientos y actitudes reflejarán su firme compromiso hacia la compañía que pertenece. (Otto Regalado, 2011)

2.2.3.4 Mayor rentabilidad

Las empresas líderes a nivel mundial ejecutan el endomarketing como una estrategia para aumentar su rentabilidad. Reconocen que su principal fuente de éxito se encuentra en su talento humano y que desarrollar su potencial es una ventaja competitiva que perdura en el tiempo. (Jericó, 2008)

El talento humano que es constantemente valorado, motivado y reconocido se convierte automáticamente en mucho más productivo, ya que su desempeño se ve elevado considerablemente con el fin de alcanzar objetivos y metas con los que se siente profundamente comprometido. Este elevado compromiso con la productividad involucra nuevos niveles de calidad, lo que repercute en una mayor rentabilidad para la empresa. (Fisher, 2005)

Un colaborador que se vuelve más productivo, que se desempeña de manera eficiente, que adquiere experiencia dentro de una organización, automáticamente generará mayor rentabilidad a la empresa a la que pertenece. El endomarketing es aplicado en las organizaciones con el fin de alcanzar este objetivo y generar una relación estrecha entre la empresa y su colaborador. (Otto Regalado, 2011)

2.2.4 TECNICAS DE COMUNICACIÓN DEL ENDOMARKETING

La comunicación interna es en la actualidad un pilar fundamental para motivar, informar, educar, abordar crisis y fortalecer la cultura corporativa dentro de las organizaciones.

El endomarketing aplica técnicas propias del marketing con el fin de impulsar la misión, visión, objetivos, valores y cultura organizacional al mercado que es constituido por el talento humano con el fin de que vivan esos valores, se comprometan más con su trabajo y empresa y lo transmitan a los clientes externos. (Montero, Endomarketing, el camino a seguir, 2009)

La comunicación es un elemento vital para que exista la motivación, para que se dé una comunicación efectiva es indispensable crear la confianza necesaria, también deben transmitirse mensajes claros y usar las técnicas idóneas para “refrescar” el mensaje con frecuencia. Cuando se maneja una comunicación acertada entre la empresa y el colaborador se crea el puente necesario para alcanzar una relación generadora de valor entre ambas partes y la base para el cumplimiento de cualquier objetivo. (Baldoni, 2004)

El endomarketing realiza la promoción de la empresa entre sus colaboradores por medio de:

1. Comunicación interpersonal: Conversaciones, entrevistas, presentaciones, reuniones, sesiones grupales, asambleas, conferencias.
2. Comunicación medial: Herramientas audiovisuales, revistas, diarios.
3. Comunicación ambiental interna (espacial): Exposiciones, eventos, espacios, diseños, escenarios.
4. Comunicación gráfica (impresa): Memorias, folletos, afiches, boletines, avisos y campañas publicitarias internas.
5. Comunicación informática (tecnología): Portal web interno, correo electrónico, boletines electrónicos, pantallas interactivas.
6. Estudios de audiencia: Encuestas, estudios cualitativos etc. (Montero, Endomarketing, el camino a seguir)

2.2.5 RELACIÓN ENTRE EL MARKETING TRADICIONAL Y EL ENDOMARKETING

Tabla 1. Enfoque desde el punto de vista del Marketing tradicional y el endomarketing.

MARKETING TRADICIONAL	ENDOMARKETING
1. Público objetivo	Colaboradores
2. Variables instrumentales	
Investigación de mercados	Auditoria social
Segmentación de mercados	Segmentación de aptitudes Segmentación de valores Segmentación de conductas
3. Variables operativas	
Producto	Puesto de trabajo
Precio	Salario y compensaciones Atributos del puesto de trabajo
Distribución	Estructura organizativa Infraestructuras (descripción de puestos, gestión participativa etc.)
Comunicación	Comunicación interna

Fuente: Rabassa, Valverde, Villarroya y Setó (2008) (Otto Regalado, 2011)

Rabassa, Valverde, Villarroya y Setó (2008) plantean que el marketing tradicional y el endomarketing deben actuar como complementos para asegurar buenos resultados a la empresa. Cada uno en su función buscan satisfacer las necesidades ya sea del cliente externo o interno, en forma rentable. (Otto Regalado, 2011)

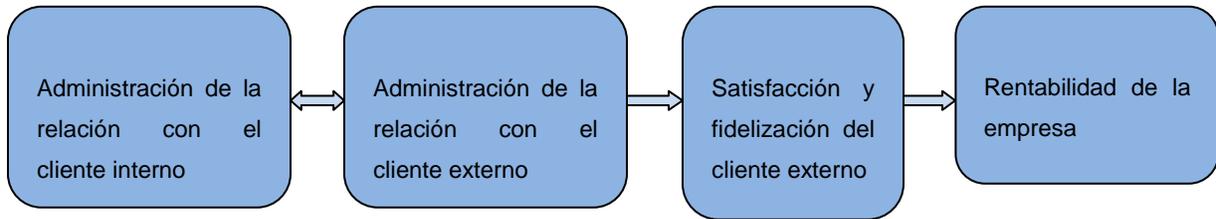


Figura 5. Relación entre el marketing tradicional y el endomarketing.

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

El endomarketing tiene como finalidad obtener la satisfacción del cliente externo a través del cliente interno. La rentabilidad que la empresa obtenga dependerá de la sinergia que se dé entre el marketing tradicional y el endomarketing, el marketing tradicional gestionando la relación con el cliente externo y el endomarketing gestionando la relación con el cliente interno. (Otto Regalado, 2011)

2.2.6 PLAN DE ENDOMARKETING

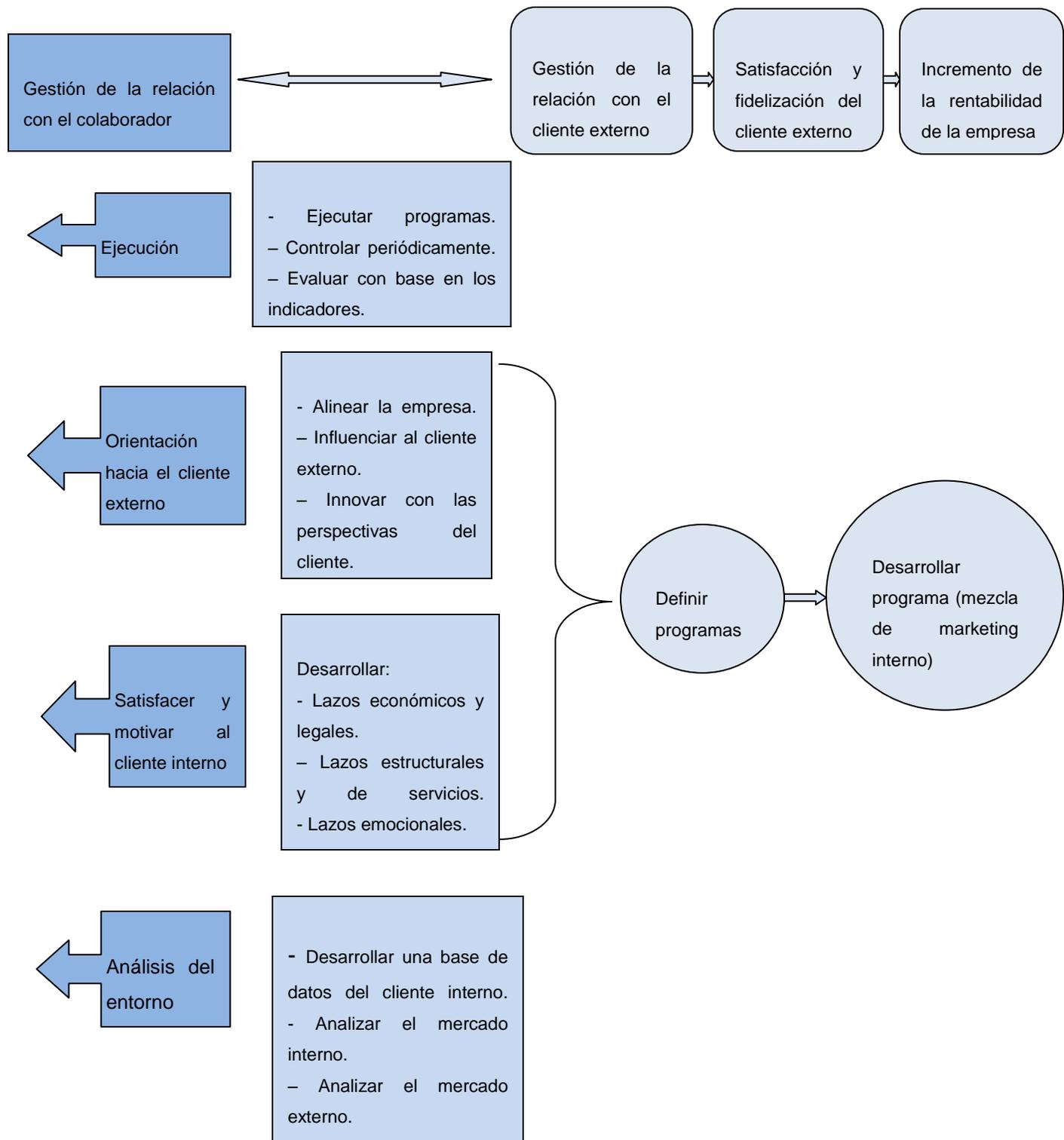


Figura 6. Esquema del plan de endomarketing.

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

El endomarketing es una herramienta que permite gestionar la relación con los colaboradores desde la perspectiva del marketing, con la finalidad de lograr el éxito con el cliente externo a través del cliente interno, para eso es necesario un compromiso entre la empresa y el talento humano, un compromiso que será factible en la medida en que la compañía desarrolle estrategias y acciones de motivación para los colaboradores y estrategias de orientación hacia el cliente externo. Todo esto a través de programas, acciones, actividades y proyectos planteados e implementados siguiendo los lineamientos del marketing tradicional, pero aplicado al mercado interno. (Otto Regalado, 2011)

Tabla 2. Elementos del plan de endomarketing.

ELEMENTO	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar base de datos del cliente interno (personal, laboral, profesional otros). - Análisis del mercado interno (clima laboral, compromiso de la alta dirección, estructura organizativa). - Análisis del mercado externo (índice de satisfacción del cliente, mercado/segmento). 	<p>La base de datos del cliente interno genera mayor conocimiento sobre el cliente interno de la organización, con el objetivo de hacer segmentaciones que permitan una mayor eficiencia en el momento de la distribución de beneficios, recursos, programas y comunicación con el cliente interno. El análisis del mercado interno determina como se encuentra el talento humano de la organización y de esta manera saber si los colaboradores están preparados y aptos para enfrentar los continuos desafíos. El análisis del mercado externo genera información de cómo se encuentra la empresa frente al mercado, el análisis orientara a la empresa hasta dónde quiere llegar en la búsqueda de la fidelización del cliente externo.</p>
Satisfacer y motivar al cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> - Lazos económicos y legales. 	<p>Consiste en crear una relación generadora de valor entre la empresa y su colaborador, donde se desarrollen lazos económicos y legales (salario justo,</p>

ELEMENTO	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> - Lazos estructurales y de servicios. - Lazos emocionales. 	<p>puntual y suficiente para llevar una vida digna, cumplimiento de las leyes laborales por parte de la empresa), lazos estructurales y de servicio (posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente, capacitaciones, financiamiento de estudios, plan de carrera y reconocimiento), lazos emocionales (experiencia de trabajo grata, buenas relaciones interpersonales, cultura corporativa agradable, disfrute del trabajo en equipo).</p>
Orientación hacia el cliente externo	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear la empresa. - Influenciar al cliente externo. - Innovar con las perspectivas del cliente. 	<p>Consiste en orientar la motivación y satisfacción obtenida por parte del cliente interno hacia el cumplimiento de la satisfacción y fidelización del cliente externo. Para esto es primordial que la empresa este alineada con la perspectiva del cliente externo (los colaboradores de todos los departamentos deben conocer los requerimientos del cliente externo y los objetivos que la empresa ha planteado en torno a ellos), influenciar al cliente externo (creación de programas que conlleven acciones a favor del cliente externo por parte de los colaboradores, ya sean de primer nivel: colaboradores que interactúan directamente con el cliente: recepcionistas, vendedores, personal de servicio al cliente o de segundo nivel: colaboradores que interactúan indirectamente con el cliente: Gerentes de planta), innovar (la empresa debe motivar y premiar a los colaboradores que tengan iniciativas que tiendan a generar valor para el cliente externo).</p>

ELEMENTO	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Mezcla del marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> - Producto. - Objetivo. - Despliegue. - Comunicación interna. 	<p>El producto comprende la definición y el diseño del programa de endomarketing, que cubre las estrategias de satisfacción del cliente interno y orientación hacia el cliente externo. El objetivo es la respuesta que se desea obtener del empleado una vez que se implemente el plan de endomarketing, es la retribución que el colaborador da por recibir los beneficios de un programa. El despliegue son los mecanismos o procesos organizacionales que la compañía debe emplear para que el programa se lleve a cabo y para que el objetivo sea posible. La comunicación interna son las estrategias y recursos que se implementan para que los objetivos del programa lleguen al público objetivo, en cada etapa del despliegue y en cada nivel de colaboradores.</p>
Ejecución del modelo		<p>La ejecución consta de poner en acción los programas que se han diseñado, controlar que cada proceso se cumpla y efectuar la evaluación de los programas en base a los objetivos trazados al realizar el plan.</p>

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

El plan de endomarketing plantea cuatro objetivos fundamentales: Incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima laboral, orientar la empresa hacia el cliente externo y generar impactos positivos en la rentabilidad de la empresa. Los elementos y estrategias del plan de endomarketing son lineamientos que las empresas utilizan para trazar y desarrollar sus propios programas. (Otto Regalado, 2011)

2.3 MOTIVACIÓN COMO GENERADOR DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

2.3.1 LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Una encuesta realizada por la firma consultora Towers Perrin de Nueva York arrojó que el 75% de los colaboradores consultados consideran que ellos determinan el éxito de su empresa. Se ha comprobado que el talento humano que desarrolla un lazo de pertenencia con los productos o servicios que ofrece su organización son colaboradores motivados. (Nelson, 2005)

Durante mucho tiempo la Gestión del talento humano se basó en la remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, el evaluó de las competencias de los empleados, la motivación y productividad, sin embargo hoy en día las empresas buscan construir una relación de valor con el colaborador, que genere una interacción de mutuo beneficio. Para lograrlo es necesario que la empresa pase de la gestión operativa a una gestión más estratégica, en donde la motivación y la satisfacción laboral son elementos claves para obtener el compromiso organizacional por parte de los colaboradores, lo que conlleva a un óptimo desempeño, una mejor prestación de servicios y por consecuente un cliente externo satisfecho. (Otto Regalado, 2011)

En los últimos años se viene produciendo un cambio radical en la dirección de recursos humanos, ya que se ha constatado que una óptima gestión del talento humano puede conseguir una ventaja competitiva para la empresa y contribuir a lograr la eficacia empresarial, este nuevo enfoque es más proactivo pues vincula la dirección de recursos humanos a la estrategia empresarial. (M. Isabel Delgado, 2006)

De acuerdo con Alcaide (Otto Regalado, 2011) la moderna gestión del talento humano se basa en algunos principios que deben ser aceptados sobre todo por la alta gerencia de las empresas:

1. El activo más valioso con el que cuenta una empresa son sus colaboradores.
2. El talento humano es el único elemento que puede generar ventajas competitivas al largo plazo.
3. La priorización que la empresa le dé a la gestión del talento humano influye en la rentabilidad de la organización.
4. La eficiencia, capacidad, creatividad, innovación, potencial de crecimiento, participación de mercado y la estabilidad de una empresa dependen sobre todo de su talento humano.

La gestión del talento humano se ha direccionado en incentivar a los colaboradores hacia el trabajo en equipo, pues las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo se logran en conjunto, todas las funciones dentro de la empresa están conectadas entre sí, y el desempeño de cada miembro repercute en el resultado global, el líder es consciente que el éxito nace de la interacción de cada miembro que conforma el equipo, por lo que fomenta a los colaboradores a que interactúen de la mejor manera, basándose en el respeto y compañerismo, se apoyen entre sí y con ello logren concretar sus metas. (Jerico, 2008)

Es importante resaltar el papel del líder como gestor y brújula en la compenetración de los colaboradores con la compañía, es el líder el que con su ejemplo puede motivar a través de un actuar coherente con los valores que la empresa promueve, su manera de relacionarse con los colaboradores transmitirá un mensaje de confianza y de accesibilidad o por el contrario si su trato es distante y frío hacia el colaborador el mensaje será negativo para él. Al mismo tiempo el líder debe saber escuchar y comunicar de forma clara y sincera a sus colaboradores, solo así puede lograrse una relación estrecha y de cooperación. Retar es una de las funciones del líder, encaminar a sus empleados a crecer y a plantearse mayores metas y alcanzarlas es importante, es motivante para el colaborador que se le plantee nuevos retos y se le permita ser parte de ellos. Sin duda alguna el rol del líder es primordial para establecer lazos de confianza, respeto y empatía entre empresa-colaborador. (Baldoni, 2004)

Las grandes empresas líderes, han realizado la transición de gestionar al talento humano de una forma rígida y burocrática, a una más integral, han comprendido que el colaborador es el alma de la compañía, y que la forma de direccionarlo es basándose en una relación estrecha, llena de confianza y bienestar mutuo, estas empresas reconocen que un empleado feliz es su mejor carta de presentación. (Baker, 2006)

Existen diez principios bajo los que se rige un nuevo Gestor del talento humano:

Tabla 3. Principios que rigen a un Gestor del talento humano.

NÚMERO	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1	Tiempo y recursos	Se dedica a “mimar” a su talento humano.
2	Estratega del talento	Analiza profundamente la organización en cuanto al talento, capacidades, nivel de compromiso y actuación.
3	Constante casanova	Es buscador permanente del talento humano, se da a conocer y logra a traerlo siempre.
4	“Informivoro” del talento	Reconoce la información de los mercados y esta atento a los posibles movimiento de sus competidores.
5	Catador del talento	Selecciona de acuerdo a las capacidades, compromiso y a lo que es capaz de hacer un candidato.
6	Entrenador de entrenadores	Hace selección de los proyectos u los utiliza como instrumentos de desarrollo.
7	Constructor del compromiso	Lidera su organización de manera que su talento humano no se sienta tentado a cambiar de empresa, lo hace mediante la gestión de liderazgo, cultura, clima laboral, niveles de equidad interna y externa de la retribución.
8	Solucionador predispuesto	Analiza las causas por las que un colaborador no logra los objetivos deseados, elabora las posibles soluciones, que puede representar la incorporación a otra área de la organización, hasta buscar opciones más beneficiosas para ambas partes en el momento de romper vinculación.
9	Involucrador organizativo	Comunica las iniciativas, recolecta sugerencias e invita a todos sus colaboradores a que ofrezcan referencias para contratar nuevos profesionales.

NÚMERO	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
10	Negociador en el último segundo	Cuando un colaborador ha decidido cambiar de empresa, dialoga de manera amistosa y abierta para saber las causas reales y así poder lanzar una contraoferta y convencerlo para que se quede.

Fuente: (Jericó, 2008)

2.3.2 LO QUE BUSCAN LOS COLABORADORES

Según la teoría de necesidades de Maslow (citado por Arellano, 2002) existen cinco niveles de necesidades que el ser humano a lo largo de su vida espera satisfacer, las cuales van desde las necesidades más básicas hasta la menos relevante. Maslow las representa en una pirámide que está compuesta en el primer nivel por las necesidades fisiológicas (respiración, movimiento, alimentación, eliminación, temperatura adecuada, descanso o reposo y sexo), en el segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional (seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, salud, propiedad privada), en el tercer nivel se sitúan las necesidades de pertenencia (amistad, el afecto y la intimidad sexual), el cuarto nivel comprende las necesidades de autoestima y estatus (autorreconocimiento, la confianza, el respeto y el éxito) y por último en el quinto nivel se localizan las necesidades de realización personal (moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos y resolución de problemas). Conforme cada elevación de la pirámide es satisfecha el individuo se siente motivado por alcanzar el siguiente nivel, creciendo su satisfacción respectivamente; Maslow señala que la persona totalmente desarrollada logra una serie de cualidades como una percepción más clara y efectiva de la realidad, amplitud de criterio para nuevas experiencias, carácter democrático entre otros. (Universidad Rafael Beloso Chacín, 2009)

Las empresas cumplen un rol muy importante para que el individuo logre satisfacer de manera óptima dichas necesidades, todo colaborador espera obtener de su empresa Lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicio, lazos emocionales y filantrópicos; siendo esto los mejores vínculos para lograr la motivación del empleado la cual se verá reflejada en un mayor rendimiento y mejor desempeño de su funciones. (Fisher, 2005)

El talento humano busca cada vez más un desarrollo integral, tanto en su vida personal como profesional por eso es necesario que las empresas que pretendan captar y mantener a sus empleados deban desarrollar la forma de satisfacer las necesidades y mantener motivados de manera efectiva a su talento humano, interesándose genuinamente en su bienestar, facilitándole las herramientas para que pueda sentirse pleno y seguro en la empresa. (Jericó, 2008)

Las necesidades y deseos de los colaboradores se encuentran en constante cambio, sin embargo todo empleado persigue tres objetivos que son determinantes en su motivación y por consecuente en su desempeño dentro de la organización: Trato equitativo, obtener reconocimiento por el trabajo realizado y disfrutar del trabajo en equipo. Las empresas que satisfagan estas 3 metas de sus colaboradores con seguridad contarán con un talento humano motivado y comprometido con la organización. (Sirota, 2005)

TRATO EQUITATIVO

El trato equitativo está compuesto por seguridad en el trabajo, compensación económica y respeto.

1. **SEGURIDAD EN EL TRABAJO:** Uno de los mayores temores de todo colaborador es la inestabilidad laboral, la cual se evidencia en muchas empresas a raíz de despidos injustificados o descontrolados, muchas empresas utilizan el despido como una forma de gerenciar más que como una última decisión en tiempo de crisis. Las empresas que

saben brindar una verdadera estabilidad laboral a sus empleados logran que su talento humano trabaje incentivado y con la tranquilidad necesaria para desempeñarse de la mejor manera. (Sirota, 2005)

Actualmente las empresas contratan a su personal pensando en una relación ganar/ganar, donde tanto empresa como colaborador se vean beneficiados, por lo que las organizaciones trabajan cada día más en crear las condiciones idóneas para ofrecer estabilidad laboral a su talento humano. (Alles, 2008)

Existen cinco principios básicos para mantener al talento humano tranquilo y motivado en tiempo de crisis:

1. Agotar todas las posibilidades antes de despedir a un colaborador.
2. Proponer los despidos voluntarios en caso de que los despidos sean inevitables.
3. Tratar los ceses con la mayor generosidad y cuidado cuando no haya voluntarios para salir de la organización.
4. Manejar la comunicación de las cesantías de forma clara, transparente, honesta y continua durante todo el proceso.
5. Tratar de minimizar el impacto de despido sobre los colaboradores que quedan en la empresa. (Sirota, 2005)

La Gerencia de Advanced Micro Devices productor de semiconductores ubicado en Sunnyvale, California, mantiene la moral de sus colaboradores interesándose por ellos por encima de todo; esta filosofía se puso a prueba cuando en un momento de crisis y a pesar de todos los esfuerzos realizados por la alta gerencia, la empresa se vio obligada a realizar despidos colectivos. La compañía ofreció remuneraciones muy generosas, lo que le valió el respeto y reconocimiento de su talento humano. (Nelson, 2005)

2. COMPENSACIÓN ECONÓMICA: Georgopoulos y sus colaboradores encontraron en un estudio que el talento humano que percibe la productividad personal como un medio para incrementar sus ganancias, se desempeñan de forma más eficiente que aquellos

que no se dan cuenta de esta relación (op. cit, 1990). (Universidad Autónoma Metropolitana, 2005)

La remuneración es un factor fundamental para mantener la moral y el rendimiento de los colaboradores, la compensación económica repercute en los objetivos de un trato equitativo, justo y el obtener reconocimiento por el trabajo realizado. Las empresas que afirman que su talento humano es el activo más importante con el que cuenta la organización, pero no remuneran de forma justa a sus colaboradores pierden todo tipo de credibilidad. (Sirota, 2005)

Son muchas las formas que existen para elevar la cantidad de dinero que recibe un colaborador: Salario base, comisiones por las ventas realizadas, pago por mejoras en el rendimiento y otros beneficios. (Fisher, 2005)

La compañía Volvo preocupada por la caída de ventas en Reino Unido decidió establecer un programa de incentivos que combinaba una cantidad de dinero con otros incentivos no monetarios como viajes con derecho a un acompañante, tal plan ayudo a mejorar el desempeño de los empleados y alcanzar un record de ventas. (Fisher, 2005)

Un fabricante de Charlotte, Carolina del Norte, llamado Wilton Conner Packaging incentiva a sus colaboradores contratando un experto en mantenimiento que los ayuda con trabajos caseros como pintura, reparación de tuberías e incluso la construcción de ampliaciones y les cobra solamente materiales. La compañía también ofrece un servicio de lavandería a la que llama “un dólar el montón” porque sus empleados pueden dejar la ropa para que las laven, la saquen y las doblen por un dólar sin importar la cantidad. (Nelson, 2005)

3. RESPETO: Cada colaborador busca ser valorado y respetado como ser humano, el aspecto fundamental del respeto es la manera en que se utiliza el poder dentro de las organizaciones. (Sirota, 2005)

Los colaboradores se sienten respetados por sus empresas cuando:

1. Desde el primer día en que ingresan a la organización se les brinda un trato cordial por parte de la compañía.
2. Existen condiciones físicas aptas, la higiene, la seguridad y materiales con los que se trabaja cotidianamente cumplen con estándares necesarios para desarrollar el trabajo.
3. No existen privilegios relacionados a rangos que ostentan las personas dentro de la organización, como por ejemplo servicios especiales para ejecutivos de mayor nivel.
4. No existen instalaciones de convivencia separadas que indiquen diferente trato, como comedores exclusivos para ejecutivos.
5. Existe una comunicación fluida y transparente entre todos los niveles de la organización.
6. Se utiliza la delegación, facultamiento y empoderamiento con el fin de que los colaboradores tengan autonomía.
7. Existe un clima de respeto y cordialidad por parte de los supervisores. (Sirota, 2005)

La compañía de correo rápido FedEx de Memphis Tennessee, elimino la política de someter a los nuevos colaboradores a periodos de prueba. Todo colaborador es tratado como un miembro activo de la organización desde el primer día en que ingresa a ella. (Nelson, 2005)

OBTENER RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO REALIZADO

Obtener reconocimiento por el trabajo realizado comprende los objetivos y principios de la organización, facilitar el trabajo, el desafío del trabajo, feedback y reconocimiento.

1. **LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN:** Los colaboradores buscan sentirse orgullosos de la organización en la que laboran, por eso se sienten atraídos por empresas exitosas que manejen extraordinarios resultados financieros, realicen un trabajo eficiente, ofrezcan productos o servicios de calidad y que la compañía cuente con un carácter moral sobresaliente. (Sirota, 2005)

Actualmente las empresas humanistas son cada vez más exitosas y se convierten en un gran factor motivacional de talento humano, porque proporcionan a sus colaboradores estimulación e inspiración continua. Les aportan una experiencia laboral única, ya que el colaborador desea satisfacer sus necesidades sociales mediante programas que les permita aportar bienestar a la sociedad en general. (Rajendra Sisodia, 2007)

El talento humano de una organización debe sentir que los objetivos de la empresa, misión y visión están alineados al comportamiento, actitud, dirección y compromiso que la compañía asume, solo así podrán confiar en su empresa, se mantendrán comprometidos, motivados y orgullosos de formar parte de una organización que goza de éxito y credibilidad. (Sirota, 2005)

Para la empresa de remuneraciones y prestaciones Hewitt Associates ubicada en Lincolnshire, Illinois, sus empleados están en primer lugar, la compañía reafirmo su posición cuando su empleado Steve Peterson vivió momentos personales difíciles ya que a su hijo de tres años se le practicó una cirugía de corazón abierto y su esposa se vio afectada, teniendo que tomar un reposo absoluto a raíz de un embarazo de alto riesgo; Steve Peterson manejaba un número grande de clientes, así que la empresa lo apoyo disponiendo que trabajara por tres meses una jornada parcial, manteniendo sus prestaciones e instalo una computadora en su casa con la finalidad de que él pudiera pasar el mayor tiempo posible con su familia. Peterson confirmo que para su empresa el bienestar de los colaboradores es primordial y que son una gran familia. (Nelson, 2005)

2. FACILITAR EL TRABAJO: Los colaboradores desean realizar su trabajo con el mayor éxito posible, para eso deben contar con los equipos y herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de la mejor forma, cuando un colaborador trabaja con equipos obsoletos o que están en mal estado se siente frustrado e inmediatamente su nivel de motivación disminuye significativamente. (Denny, 2006)

Otro factor que influye en su desempeño es la “burocracia” existente dentro de las compañías, la mayoría de los colaboradores señalan que son los mandos intermedios situados debajo de los Directivos de alto rango y en el primer peldaño en la cadena de mando, los que entorpecen u obstaculizan muchas veces el trabajo que se realiza en la organización, sobre todo los departamentos que tienen relación y prestan un servicio transversal a otras unidades o departamentos de la empresa. (Sirota, 2005)

Es necesario que las organizaciones inciten a sus colaboradores a trabajar en equipo, para que se creen nexos de comunicación fluida y coordinación eficaz entre los departamentos que interactúan y entre todos los colaboradores en general. (Joan Elías, 2006)

Cuando la alta gerencia implementa un tipo de gestión autocrática, la mayoría de los colaboradores sienten que es un obstáculo fuerte para llevar a cabo un trabajo eficiente, ya que los lineamientos para tomar mínimas decisiones requiere de procesos lentos y poco prácticos, convirtiéndose en un sistema inhibitor de innovación por parte del talento humano de la organización. (Sirota, 2005)

Los líderes de hoy gerencian de una forma participativa y confían en el criterio de sus colaboradores para que realicen su trabajo de forma eficiente, les otorgan un grado de autonomía y delegan responsabilidades donde les ofrecen todo el apoyo necesario para que las lleven a cabo con éxito. De esta manera el colaborador se siente motivado y comprometido a dar lo mejor de sí en su trabajo. (Andersen, 2006)

Las organizaciones que cuentan con una estructura jerárquica horizontal suelen tener mayor eficacia y rendimiento por parte de sus colaboradores por el hecho de contar con menos niveles de mando y control, lo que los motiva y estimula a tomar decisiones, solucionar problemas y desempeñar su trabajo con la mayor funcionalidad. (Sirota, 2005)

El Mercy Hospital de San Diego autorizó a sus enfermeras para realizar funciones con sus pacientes como tomar exámenes de sangre y realizar electrocardiogramas, funciones que antes correspondían a técnicos especializados; esta mayor autonomía ha dado como resultado un alto nivel de motivación entre las enfermeras y ha mejorado considerablemente la atención de los pacientes, además de permitir a la gerencia reducir de seis o siete niveles de supervisión a tres o cuatro y pasar de treinta y cinco descripciones de cargo a solo cuatro. (Nelson, 2005)

3. EL DESAFIO DEL TRABAJO: El talento humano de cada organización desea sentirse satisfecho con la función y papel que desempeñan dentro de la compañía, los motiva trabajar en lo que les atrae y gusta. Los colaboradores reaccionan de distinta manera frente al trabajo que realizan porque dependen de los intereses personales, personalidad, actitudes, aptitudes y competencias que cada colaborador tenga. Por lo que se debe desechar la idea de que un trabajo es “malo” o aburrido. (Sirota, 2005)

Un incentivo muy fuerte para los colaboradores es abordar nuevos retos que los comprometa a dar lo mejor de sí, muchas empresas realizan programas donde a sus colaboradores más experimentados se les asigna la función de iniciar nuevas unidades, en áreas en las que se avizora un buen negocio a futuro. A los colaboradores no solo los incentiva ascender en su trabajo, sino realizar funciones en donde se vean desafiados a cumplir nuevas metas. (Joan Elías, 2006)

La compañía Hershey Foods estimula a sus empleados a expresar su iniciativa y tomar riesgos sin tener ningún temor, por lo que la empresa creó un premio especial para reconocer a los colaboradores que muestran su creatividad, innovación, espíritu emprendedor y que sepan exponer y defender la idea en la que creen. El premio ha sido otorgado en varias ocasiones, incluyendo a un trabajador del área de mantenimiento que ideó la forma de limpiar una pieza de la maquinaria sin tener que parar la producción. (Nelson, 2005)

4. RETROALIMENTACION Y RECONOCIMIENTO: Todo colaborador necesita ser retroalimentado y reconocido por su trabajo, para saber cómo está realizando sus funciones, así podrá mejorar y desempeñarse al máximo. Los colaboradores esperan que se les diga cuando fallan en sus funciones, pero de igual manera desean ser elogiados cuando obtienen resultados positivos. Para que exista una retroalimentación es necesario que se realicen reuniones constantes con el talento humano para que se les informe como va su rendimiento, además de realizar evaluaciones que permitan a la organización reconocer al colaborador por sus logros. (Sirota, 2005)

Para estar motivado el talento humano necesita sentirse valorado y respetado por su organización, el reconocimiento que aprecia el colaborador está por encima de un incentivo monetario, a veces un gesto de agradecimiento y felicitaciones por un trabajo bien realizado conlleva un efecto mayor. (Denny, 2006)

El reconocimiento es uno de los factores motivacionales más ignorados por las organizaciones, muchas veces por considerarlo una pérdida de tiempo y otras por temor a causar conflictos entre el talento humano o que el reconocimiento cause un ego desmedido en el colaborador. Cuando el efecto es todo lo contrario ya que anima a todos los colaboradores a seguir dando lo mejor de sí. Ofrecer un reconocimiento es sencillamente expresar que la labor de dicho colaborador es digna de ser mencionada. (Baltoni, 2004)

La compañía fabricante de neumáticos Cooper Tires de Findlay, Ohio mantiene una tradición de reconocimiento que enorgullece a todo su talento humano, ya que reconociendo los aportes que sus colaboradores ofrecen a la empresa, se les permite que estampen su nombre en el interior del neumático que producen. (Nelson, 2005)

La empresa Roto-Rooter, cadena nacional de plomería, localizada en Cincinnati, Ohio, dedica anualmente una semana para celebrar a sus colaboradores y agradecerles el desempeño, lealtad y compromiso otorgados a la compañía. Cada día de la semana está lleno de actividades, entre ellas un brindis en honor a los colaboradores,

desayunos bufé, cenas para el talento humano y hasta helados repartidos en el escritorio de cada colaborador por el Presidente de la compañía. (Nelson, 2005)

DISFRUTAR DEL TRABAJO EN EQUIPO

La cooperación dentro de una organización es fundamental para el buen funcionamiento de la compañía, motivación y satisfacción del talento humano. Los colaboradores sienten placer con el solo hecho de relacionarse con sus compañeros de trabajo, ya sea mientras descansan un rato, toman un café o charlan en algún receso, pero lo que más los incentiva es interactuar como un equipo con el fin de cumplir un mismo objetivo. (Sirota, 2005)

Para que exista el trabajo en equipo, primero se deben construir buenas relaciones entre los colaboradores, basadas en respeto, transparencia, confianza y comunicación efectiva. También se deben poner en práctica las habilidades de escucha, entusiasmo, paciencia y prudencia. Esto garantizará que los colaboradores participen y disfruten de un trabajo en equipo que obtiene resultados eficientes. (Reyes, 2008)

Existen dos principios para disminuir los problemas que pueden afectar el trabajo en grupo: La gestión de conflictos y la potenciación de asociaciones. En donde la gestión de conflictos crea acuerdos para evitar o resolver desavenencias y la potenciación de asociaciones incentiva la colaboración para lograr metas comunes. (Sirota, 2005)

La compañía fabricante de piezas aeroespaciales United Technologies Corporation situada en Hartford, Connecticut, incita a su talento humano a trabajar en equipo. Los colaboradores de todas las áreas de la organización se reúnen en equipos de trabajo para resolver problemas de productividad. (Nelson, 2005)

2.3.3 PROGRAMAS DE INCENTIVOS

Los planes o programas de incentivos deben convertirse en verdaderos motivadores para el talento humano. Se debe tener claro que a los colaboradores no les motiva lo mismo, cada uno tiene diferentes perfiles motivacionales. Los colaboradores priorizan sus intereses y necesidades individuales sobre los colectivos. (Federico Gan, 2007)

El gestor del talento humano cuenta con muchas herramientas para incentivar a sus colaboradores. Para crear un programa de incentivos se necesita plantear en primer lugar los objetivos, en segundo lugar definir los puestos de trabajo, en tercer lugar se deben seleccionar los incentivos, en cuarto lugar debe asignarse un presupuesto y en quinto debe comunicarse claramente a los participantes. (Fisher, 2005)

Tabla 4. Pasos para construir un programa de incentivos.

PASOS	DESCRIPCION	EJEMPLO
1. Planteamiento de objetivos	Decidir que se quiere obtener con la implementación del programa.	<ul style="list-style-type: none">- Reducir el absentismo laboral- Minimizar costes- Intensificar la eficiencia- Promocionar el trabajo en equipo y la lealtad hacia la empresa- Minimizar la rotación de colaboradores- Elevar la productividad- Reforzar el control presupuestario- Mejorar las habilidades de comunicación entre los colaboradores
2. Definición de los puestos de trabajo	Definir el plan de formación que afiance el rol y función de cada colaborador	Una de las compañías de servicios financieros más importantes de Reino Unido, se dio cuenta que los colaboradores encargados de recolectar información sobre las necesidades de los clientes, no lograban llenar por completo la boleta de información o la llenaban con datos incorrectos a pesar de tener el adiestramiento necesario. La compañía decidió crear

PASOS	DESCRIPCION	EJEMPLO
		<p>un sistema de incentivos para premiar a los colaboradores que lograran recolectar toda la información correcta de los clientes potenciales, Se les recompensa monetariamente por cada ficha correcta, además de que los colaboradores que menos errores cometían ganaban un paquete vacacional para dos personas. A tres meses de implementado el sistema el 95% de las boletas de información eran llenadas correctamente.</p>
<p>3. Selección de incentivos</p>	<p>Encontrar los métodos para incentivar a los colaboradores. Deben ser presentados de forma clara. Los lineamientos de un buen sistema de incentivos son:</p> <p>1 Saber a quién premiar: Ya sea por sistema absoluto o sistema escalonado.</p> <p>2 Sistema de competición: Existen tres formas de competir: - Obtener el premio si se cumple con metas personales predefinidas. - Obtenerlo si se ocupa un primer lugar en la clasificación. – Obtener participaciones en el sorteo del premio conforme se alcanzan ciertos niveles de rendimiento.</p> <p>3 Quien establece las metas que generan incentivos: Puede decidirlo la alta gerencia o los mismos colaboradores.</p> <p>4 Establecimiento de umbrales y topes máximos: Delimitar un</p>	<p>1. Sistema absoluto: Premiar a los 10 vendedores que alcancen las cifras más altas al año. Sistema escalonado: Crear 3 grupos en función de ventas conseguidas y premiar a los 5 primeros vendedores de cada grupo.</p> <p>2. – Vendedor premia do por alcanzar su meta de venta. – Vendedor premiado por obtener el primer lugar en cifras de venta. - Vendedor resulto ganador del premio en el sorteo realizado después de alcanzar cierto rendimiento.</p> <p>3. Los propios participantes del programa definen el aumento de rendimiento que pueden obtener. Generalmente entre más ambiciosas son las metas los colaboradores muestran un rendimiento superior.</p> <p>4. Un vendedor que supere el 100% de las ventas realizadas en el periodo anterior empieza a superar</p>

PASOS	DESCRIPCION	EJEMPLO
	<p>umbral a partir del cual los colaboradores cobren un incentivo y definir si existirá un tope máximo en cuanto a incentivos, cuando la empresa cuente con un presupuesto cerrado para este fin.</p> <p>5 Acelerar el inicio y el final del sistema de incentivos: Ofrecer incentivos extras al inicio de la campaña de incentivos para que los colaboradores se involucren rápido y de igual manera ofrecer incentivos extras si el rendimiento está por debajo de lo previsto.</p> <p>6 Ponderar el rendimiento: Los participantes deben sentir que el sistema de incentivos es justo, por lo tanto se deben tener en cuenta algunos factores que pueden decidir realizar incentivos de forma proporcional a elementos que estén en desigualdad de condiciones.</p>	<p>comisiones.</p> <p>5. Ofrecer incentivos extras al inicio del programa que puedan obtenerse a corto plazo, para que los participantes se involucren en el sistema. Pueden ser reconocimientos, bonos, cenas, comisiones etc.</p> <p>6. Una empresa que quiera incentivar una red de distribuidores debe tener en cuenta a aquellos que trabajan en zonas más pobladas y que tienen mayores costos administrativos y gastos en general, por lo que para incentivarlos efectivamente debe ofrecer incentivos proporcionalmente más altos que los que ofrece a los distribuidores que corren con menos costos y gastos.</p>
4 Asignación de un presupuesto	El presupuesto asignado al programa debe verse como una inversión a medio plazo con un tiempo de retorno definido.	Existirán gastos fijos y variables relacionados con la puesta en marcha del programa. Generalmente el presupuesto inicial es compensado con creces por los ingresos que irá generando el programa.
5 Comunicación a los participantes	Las normas y reglas que se implementen en el programa de incentivos deben ser	

PASOS	DESCRIPCION	EJEMPLO
	<p>comunicadas de forma clara y correcta. Debe establecer: - Quien puede participar en el sistema de incentivo. - Cuales son los objetivos. -Que se espera de los participantes. - Cuanto durará. - Cuales son los incentivos y que hay que hacer para obtenerlos. - Que responsabilidades tiene el colaborador después de recibir el incentivo (impuestos, costes laterales etc.) – Formas de comunicar los resultados del proceso. - Formas de resolver las disputas.</p> <p>- Cuáles serán las técnicas y mecanismos para mantener la moral de los participantes y conocer la evolución del programa.</p>	

Fuente: (Fisher, 2005)

Para que un programa de incentivos funcione debe cumplir cuatro principios:

1. Todos los colaboradores deben gozar de las mismas oportunidades de obtener la recompensa, si cumplen con los requisitos establecidos previamente al lanzamiento del programa.
2. Sí los incentivos solo pueden obtenerse a largo plazo deben ir combinados con recompensas a corto plazo para que puedan cumplir con su misión.
3. Los incentivos no deben ser exclusivamente monetarios, los viajes, regalos, paseos, cenas, reconocimientos, capacitaciones, bonos no monetarios y premios pueden ser un mayor atractivo que su equivalente monetario.

4. El programa de incentivos debe ser comunicado y promovido de forma clara y permanente a todos los colaboradores, para que logren involucrarse de forma exitosa a él. (Denny, 2006)

2.3.4 PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES

Actualmente las compañías aplican planes de beneficios flexibles como un incentivo para lograr la motivación y fidelización de sus colaboradores, es un sistema que implica eficiencia retributiva, además de contar con la voluntad de cada colaborador para decidir de qué manera quiere ser retribuido. (Pinto, 2007)

Aparte de los incentivos sujetos al rendimiento y ventas, existen beneficios sociales que aumentan la estabilidad y seguridad del talento humano, como los seguros médicos privados, seguros de vida, bonificaciones para manutención y transporte, planes de pensión, guarderías, ayuda para los estudios de los hijos de los colaboradores. No todos los colaboradores se ven igualmente beneficiados con los programas, por ejemplo una mujer soltera no será beneficiada de la misma manera que una mujer con hijos en el programa de guarderías o ayuda de estudios para los hijos.

Para dar congruencia a la gestión de estos beneficios nacen los PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES que se manejan como un sistema que centraliza en un solo departamento todos los beneficios sociales para gestionar de mejor manera los recursos y permitirle a los colaboradores elegir aquellos beneficios que se adapten a su situación profesional o personal y a su estilo de vida. El plan de beneficios flexibles asigna a cada colaborador “créditos” de acuerdo a ciertos parámetros, que pueden canjear por aquellos beneficios que la compañía pone a su disposición. Los planes de beneficios flexibles que se integran como una cultura de rendimiento dentro de las organizaciones, pueden convertirse en un gran motor de la eficiencia. (Fisher, 2005)

Los planes de beneficios flexibles permiten que el talento humano se sienta constantemente motivado, al adecuarse a las necesidades de cada colaborador. Hoy en día son muchas las empresas que independientemente de la actividad a la que se dedican, aplican planes de beneficios flexibles obteniendo magníficos resultados. (Pinto, 2007)

2.3.5 CASOS DE EMPRESAS LIDERES QUE MOTIVAN A SUS COLABORADORES

Las empresas líderes saben que la mejor ventaja competitiva es gestada por el talento humano, reconocen que la satisfacción de su cliente interno repercute de forma positiva en el cliente externo, por lo que han direccionado la gestión del talento humano de forma estratégica a través del endomarketing. (Montero, Puentes de encuentro organizacional, 2009)

La compañía UPS en el año de 1999, lanzó su programa denominado “Ganar y Aprender”, el cual ayudo a que sus veinte mil empleados cursaran estudios universitarios a tiempo parcial, el objetivo del programa se basaba en incentivarlos a convertirse en trabajadores a tiempo completo y que logaran alcanzar altos mandos en la compañía. Todo esto a través de convenios de la empresa con 242 universidades, en donde se le permitía al personal realizar pagos aplazados, lo que incentivo aún más a los colaboradores. (Rajendra Sisodia, 2007)

La Empresa Caterpillar, fabricante de maquinaria pesada, induce al nuevo empleado, apoyándolo a través de la asignación de un tutor que le guía hasta conocer completamente la compañía y que pueda desenvolverse de manera óptima dentro de ella. (Rajendra Sisodia, 2007)

La compañía japonesa Toyota ha logrado destacar por la creación de valor para el profesional, en el año 2007 logro posicionarse en el primer lugar por encima de General Motors, según sus directivos la clave del éxito está en la filosofía de la empresa la cual

se fundamenta en el respeto y confianza que se tiene en todas las personas que integran la organización sin excepción. (Jerico, 2008)

Timberland es una compañía que valora el compromiso social, en el año 2000 dedico alrededor de trescientos cincuenta millones de dólares sin fines de lucro, ese mismo año la compañía ofreció un programa sabático de seis meses retribuidos a todos aquellos colaboradores que quisieran trabajar a favor de una ONG, esta empresa promueve las causas sociales como parte fundamental de su misión. (Baker, 2006)

La compañía Unilever, en su marca Dove lanzó una campaña publicitaria encaminada a mejorar la autoestima de las mujeres, a raíz de un estudio que realizo el cual determino que solo el 13% se consideraba muy satisfechas con su belleza, esta campaña consistió en que la empresa abrió un portal dedicado a la “Belleza Real” con el objetivo de inspirar a mujeres reales, a través de mujeres reales, la web se comprometió con ellas a revelar su auténtica belleza a través de artículos que infundían confianza en ellas mismas. (Rajendra Sisodia, 2007)

La compañía Kimberley-Clark dedicada a la salud e higiene, se propuso contar con la fuerza laboral más sana en Estados Unidos, para lograrlo implemento un programa de medicina preventiva, en donde instaló clínicas en sus principales plantas y clínicas móviles en las más pequeñas, con el objetivo de practicar análisis médicos completos, aplicación de test de estrés y brindarle atención médica a todos sus colaboradores. La finalidad de estas acciones es mejorar sustancialmente la salud de su talento humano. (Baker, 2006)

Google proporciona a sus colaboradores un médico de planta, masajes gratuitos, sala de juegos, duchas, guarderías, almuerzos gratuitos, servicios legales, tintorerías etc. (Rajendra Sisodia, 2007)

2.4 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional se define como el grado en que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a seguir trabajando en ellas (Allen y Meyer, 1996). Para lograr ventajas competitivas el talento humano de las organizaciones debe estar alineado con los objetivos de las empresas. El compromiso organizacional influye de forma directa en la eficiencia y bienestar de los miembros de las compañías. (Redalyc, 2008)

Hoy en día el talento humano no espera recibir solo beneficios económicos por su trabajo, ansían recibir también beneficios psicológicos, anímicos y emocionales que les permita sentirse orgullosos y comprometidos con su organización. Las empresas líderes son conscientes de esas necesidades por lo que proporcionan a sus colaboradores la inspiración y motivación constante que les permita sentirse atraídos y cautivados por su organización. (Rajendra Sisodia, 2007)

Por ejemplo la compañía Patagonia, dedicada a la indumentaria deportiva implementa un programa que permite a sus colaboradores pasar hasta dos meses al año remunerados, como voluntarios en una ONG elegidos por ellos mismos. (Rajendra Sisodia, 2007)

Según Meyer, Allen y Smith (1993) Existen tres factores asociados al compromiso organizacional: Compromiso afectivo, compromiso calculativo y compromiso normativo que se definen como una relación ya sea por deseo, necesidad u obligación de permanecer en la organización. (Redalyc, 2008)

Tabla 5. Factores asociados al compromiso.

FACTORES ASOCIADOS AL COMPROMISO	DEFINICIÓN	BENEFICIOS
Compromiso afectivo	Son los lazos emocionales que unen al individuo con la organización. En el proceso de creación de esos lazos inciden las valoraciones que realiza el colaborador sobre el apoyo y beneficios recibidos por parte de su empresa.	Si sus percepciones son positivas: <ul style="list-style-type: none"> - El colaborador percibe los objetivos de la empresa como propios. - Deseo de permanecer en la compañía por parte de los colaboradores.
Compromiso calculativo	Es la toma de conciencia por parte del colaborador de los altos costos que representaría para él dejar la empresa. Se basa en un análisis de costo-beneficio. El colaborador evaluara los sacrificios realizados, los daños que causaría a su familia dejar la compañía y las posibilidades reales de encontrar otro trabajo.	Sí los costos de dejar la empresa son mayores que los beneficios: <ul style="list-style-type: none"> - El colaborador decidirá permanecer en la compañía por necesidad, más que por un verdadero deseo. - Su vínculo con la organización será una decisión calculada, por lo que su permanencia estará basada en un compromiso calculativo.
Compromiso normativo	Es el sentimiento de deber u obligación de permanecer en la organización. Está sujeto al proceso de socialización al que estuvo sometido el colaborador, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad hacia el empleador y el reconocimiento de las inversiones que efectuó la empresa en	Esta presión normativa da como resultado: <ul style="list-style-type: none"> - Un colaborador con sentimiento de retribución, que se refleja en obligación de permanecer en la empresa como una manera de reconocer lo recibido por parte de la organización.

FACTORES ASOCIADOS AL COMPROMISO	DEFINICIÓN	BENEFICIOS
	pro del desarrollo del colaborador.	

Fuente: (Redalyc, 2008)

La creación del compromiso organizacional depende tanto de la empresa como del cliente interno; la compañía en cuanto a la forma de gestionar a su talento humano y los colaboradores respecto a la actitud que asuman frente a su trabajo y organización. De la relación que exista entre ambos elementos dependerá el alcance de los objetivos y la generación de valor mutua. (Jericó, 2008)

El endomarketing afianza el compromiso organizacional, vendiendo al cliente interno la idea de que la empresa en la que labora es el mejor lugar donde puede trabajar, desarrollar sus habilidades y conocimientos, sentirse motivado, valorado y reconocido por su desempeño, lo que obtiene el compromiso y fidelización de los colaboradores. (Otto Regalado, 2011)

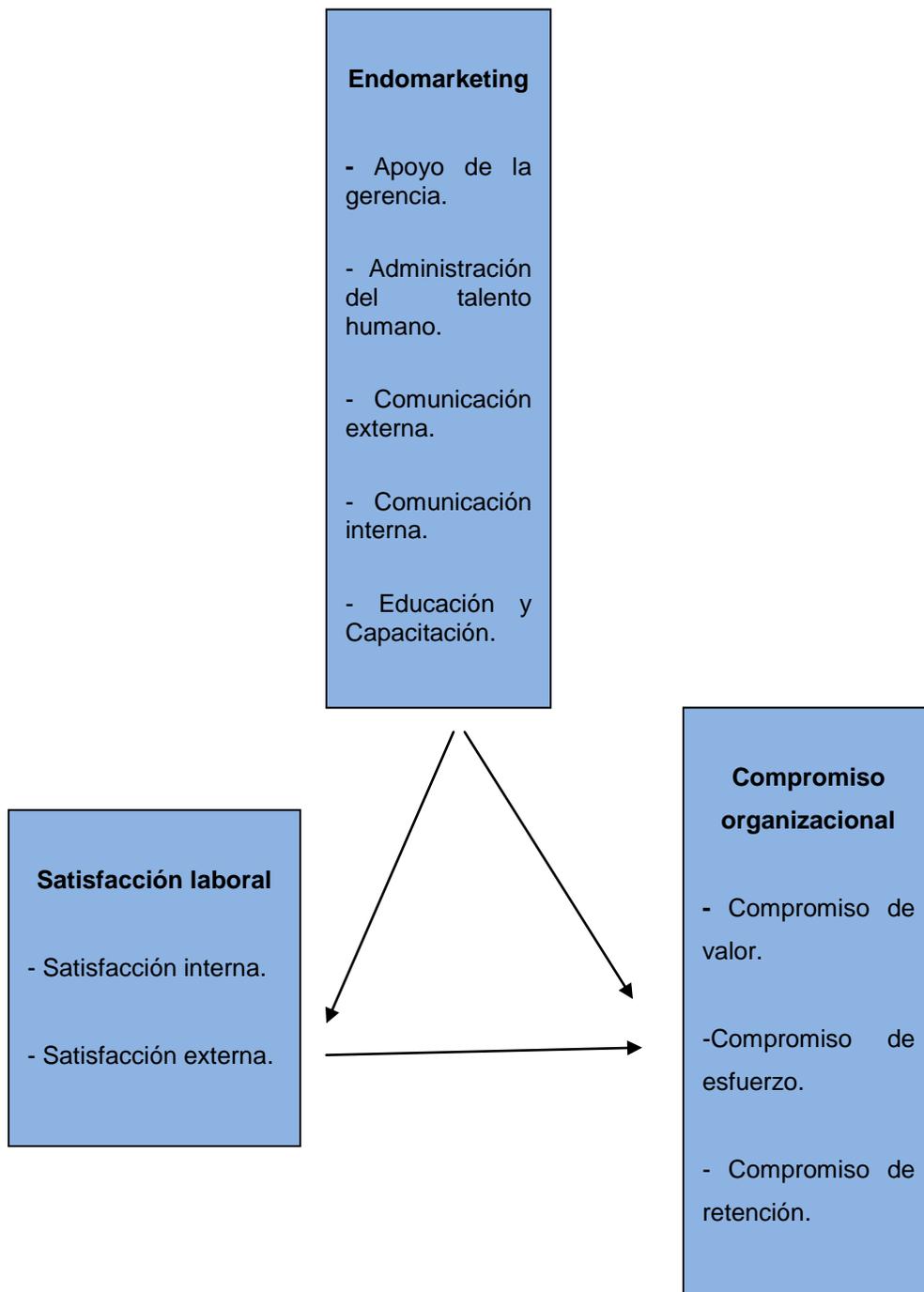


Figura 7. Relación entre endomarketing, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Fuente: Ching-Sheng y Hsin-Hsin, 2007. (Otto Regalado, 2011)

Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) hacen referencia acerca de la relación entre endomarketing, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Plantean que la satisfacción laboral influye en el compromiso organizacional de los colaboradores hacia su empresa. (Otto Regalado, 2011)

2.5 EL CLIENTE INTERNO COMO MEJOR EMBAJADOR DE LA EMPRESA

Según Webster (1992) y Greenly, Oktengil (1996) Es el marketing que se realiza dentro de la organización, enfocándose en el cliente interno (colaborador) en busca de un mayor compromiso y fidelización lo que obtiene que cada uno de los colaboradores se convierta en un agente de marketing para la empresa. (Luciano Zamberlan, 2009)

Los colaboradores de una organización son sin duda el mejor embajador con el que cuenta la empresa, son ellos los verdaderos transmisores de lo que se vive y se practica adentro de las compañías. Conscientes de esta premisa los grandes líderes han decidido dirigirse a este mercado con todas las armas necesarias para lograr en ellos un compromiso organizacional y una fidelización que permita obtener una gran ventaja competitiva sobre sus competidores. Un colaborador motivado y comprometido con su empresa, irradiara de forma clara la satisfacción y orgullo que siente por su organización, lo que repercutirá en la percepción del cliente externo como un factor motivacional para elegir los productos o servicios de la compañía. (Otto Regalado, 2011)

El talento humano que desarrolla un vínculo afectivo con su empresa, construido a base de experiencias y vivencias gratificantes, se convierten en los colaboradores con mayor disposición a trabajar, luchar y sacrificarse por alcanzar los objetivos de la organización en la que trabaja. Así que cuando una empresa invierte en la construcción de ese vínculo y compromiso por parte de sus colaboradores, obtiene como retribución un talento humano entusiasmado y fidelizado que trabajara arduamente en pro de su

organización, lo que es percibido por el cliente externo de la mejor manera. (Redalyc, 2008)

Toda empresa debe estar consciente de que la mejor carta de presentación con la que cuenta es su talento humano, son ellos los que dicen con sus actitudes, comportamientos, aptitudes, con sus formas de sentir y expresar, quien es la organización a la que pertenecen. Cuando ese colaborador es el vivo reflejo del entusiasmo, amor y pasión por su trabajo, actitud y aptitud de excelencia en su desempeño, sin lugar a dudas se sabrá que pertenece a una empresa que le genera valor y en la que los clientes desearan comprar sus productos u contratar sus servicios, porque se sentirán atraídos hacia una organización con identidad propia, que sabe transmitir a través de sus colaboradores su misión, visión, objetivos y valores, lo que se refleja en productos, servicios y atención al cliente con sello de calidad y excelencia. (Otto Regalado, 2011)

2.6 INFLUENCIA DEL ENDOMARKETING EN EL CLIENTE EXTERNO

El cliente externo ha sido sin duda por muchos años la prioridad de las compañías, sin embargo en la actualidad las grandes empresas han entendido que para obtener la satisfacción, preferencia y lealtad del cliente debe primero captar el compromiso y lealtad por parte de su cliente interno, solo así asegurara que el cliente externo perciba una buena imagen de la compañía y reciba un producto y servicio de calidad. (Universidad Rafael Belloso Chacín, 2009)

La aplicación del endomarketing es fundamental en compañías en las que la calidad del producto, servicio y atención al cliente dependen del talento humano; los mayores progresos en productividad, calidad, servicio al cliente e innovación se basan en la gestión que se realice del talento humano de la organización. (Guillén, 2012)

El endomarketing forma a los colaboradores en sus actitudes y comportamiento, les ayuda a asumir de la mejor manera el papel que realizan en su empresa, además de concientizarlos de la importancia de generar valor, representar de la mejor manera a la compañía, atender y captar al cliente externo. Al aplicar el endomarketing se mejoran los procesos de funcionamiento de la empresa, lo que la hace más competitiva para enfrentar los retos y exigencias que el entorno presenta. (Universidad Rafael Belloso Chacín, 2009)

El grado de exigencia de los clientes es cada vez más alto, requieren de mejores productos, servicios, atención y de una respuesta inmediata a sus deseos y expectativas, para poder satisfacer al cliente las organizaciones deben primero motivar y formar constantemente a sus colaboradores, acobijarlos con la información precisa, apoyarles y aportarles las herramientas necesarias para que puedan cumplir exitosamente con este gran reto. (Guillén, 2012)

Según Kotler las empresas ya no ven a sus clientes como consumidores, sino como personas completas con espíritu humano que quieren un mundo mejor. Buscan que los productos y servicios que utilizan los llenen tanto funcionalmente, emocionalmente y espiritualmente. Es por eso que las empresas deberán actuar de manera más humana y responsable si desean cumplir con los deseos y expectativas de sus clientes. (Philip Kotler, 2010)

Es por esta razón que las empresas se han vuelto cada vez más humanas con el fin de desarrollar vínculos emocionales con sus clientes, colaboradores y socios, las empresas que han logrado entender la importancia de fortalecer estos vínculos han podido generar valor y beneficios para todas las partes involucradas en la organización. (Rajendra Sisodia, 2007)

Hoy en día es necesario que el talento humano participe y se involucre de lleno en las estrategias que realiza la organización, se le debe incentivar a desarrollar sus habilidades, lo que permitirá que la empresa cuente con una fuente generadora de innovación y obtenga resultados extraordinarios. (Guillén, 2012)

Cuando los colaboradores son consultados y forman parte del lanzamiento de un nuevo producto, dándoles la información y capacitación necesaria se sienten mucho más seguros, aptos y motivados a brindarle información al cliente externo, lo que inmediatamente es recibido con agrado y genera mucha satisfacción en el cliente que es atendido por una persona eficiente que brinda información clara, correcta y puntual, además de disipar cualquier duda sobre el producto o servicio que ofrece la empresa. (Guillén, 2012)

Las empresas que saben venderse a su cliente interno lograrán que su talento humano se convierta en el mejor embajador de la empresa, viviendo y haciendo suyos los valores y cultura corporativa de la empresa, esforzándose y desempeñándose con el mayor entusiasmo e interés por lograr los objetivos de la organización, todo esto será percibido por el cliente externo de forma inmediata y le motivará a ser parte de la compañía como un leal consumidor. (Otto Regalado, 2011)

Obtener el compromiso del cliente interno es indispensable para conseguir el compromiso del cliente externo, para que las empresas puedan ofrecer un buen servicio al cliente debe contar con colaboradores comprometidos con su trabajo y con los clientes a quienes prestan servicio u ofrecen productos. Cuando un cliente es atendido por un colaborador motivado y satisfecho, se convierte automáticamente en un cliente satisfecho. (Rajendra Sisodia, 2007)

La compañía de alimento Whole Foods posee un lema, en el que también puede resumirse la filosofía de la empresa “Comida integra, personas integras, planeta integro”. Para la empresa no solo es importante encontrar candidatos que estén dispuestos a trabajar, sino que desean contratar a verdaderos fanáticos de la cocina, la

compañía los motiva e incentiva constantemente para que ofrezcan a los clientes externos una experiencia agradable y que esto a la vez le genere beneficios a cada colaborador. (Rajendra Sisodia, 2007)

Para que las empresas logren motivar verdaderamente a su cliente interno (colaborador) deben desarrollar tres niveles de vínculos: Lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicios, lazos emocionales y filantrópicos. (Otto Regalado, 2011)

La alta gerencia tiene la obligación de encarnar los valores de la empresa y transmitirlos con su ejemplo a los colaboradores, solo así se asegurara que la organización cuente con una cultura corporativa homogénea, donde todos se dirijan a una misma dirección y trabajen en pro del cumplimiento de los mismos objetivos. La cultura organizacional dentro de las empresas debe ser colaboradora, de apoyo y debe influir positivamente en la vida del talento humano, Se debe tener en cuenta que los principales promotores de los valores de una organización son los colaboradores, por lo tanto la cultura corporativa debe ser transmitida de forma clara y segura. (Philip Kotler, 2010)

Kotler apunta que de nada les sirve a las empresas tener la publicidad más bonita si los valores de la compañía no se viven primero por la alta gerencia de la empresa y forman parte de su ADN. (Philip Kotler, 2010)

El endomarketing orienta a que el colaborador viva los valores y cultura corporativa de su empresa, que conozca a fondo la misión, visión, objetivos, servicios y productos que ofrece la empresa para que el cliente externo pueda percibirlo y se sienta motivado y complacido también con la empresa. El talento humano de todos los departamentos y niveles de la empresa deben conocer las exigencias del cliente externo y los objetivos y metas que la organización se ha trazado en relación con ellos. (Otto Regalado, 2011)

Para que el talento humano de una empresa se sienta bien desempeñando su trabajo debe tener una actitud mental positiva que impacta favorablemente en la percepción que el cliente se forma de él y de la empresa. (Reyes, 2008)

La satisfacción y el amor con que el talento humano realiza su trabajo radica en el entendimiento del por qué lo hace y como lo hace, existen diferentes motivaciones para realizar un trabajo, para algunos colaboradores es de mayor peso el factor remuneración, para otros el reconocimiento, la autorrealización, trabajar en equipo o ser parte de determinada compañía. (A. Roger Merrill, 2003)

El endomarketing crea mecanismos y programas que promueven la satisfacción del cliente externo y en la que se ve involucrado el talento humano de la organización, por ejemplo realizar en menor tiempo tramites que impliquen al cliente externo, mantener instalaciones adecuadas para ellos etc. Es fundamental que cada departamento de la organización participe en las iniciativas de estas propuestas a favor del cliente externo, ya que cada colaborador debe involucrarse en la innovación de la compañía y debe ser incentivado, reconocido y premiado constantemente. (Otto Regalado, 2011)

Una herramienta estratégica para lograr satisfacer al cliente externo es el endomarketing, de nada les sirve a las compañías las mejores estrategias de ventas u ofrecer los mejores productos y servicios si su talento humano no está involucrado y comprometido con la empresa. Para lograr un verdadero involucramiento por parte de los colaboradores de una empresa es necesario entender y satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas, las organizaciones deben reconocer en su talento humano al principal socio estratégico en el cumplimiento de sus objetivos. (Universidad Nacional del Comahue Facultad de Turismo, 2011)

El endomarketing es la estrategia que conseguirá que el marketing externo tenga éxito. Las empresas competitivas deben esforzarse por procurar y motivar a sus empleados, solo así se asegurara que haya una verdadera coordinación e integración entre los miembros de la organización, lo que dará como resultado un producto, servicio, y

atención de alta calidad, ofrecida por un colaborador eficiente, motivado y que se siente orgulloso de su empresa, lo que le permite al cliente vivir una experiencia única que cumple con sus deseos y expectativas, con lo que automáticamente se convierte en un cliente satisfecho y repetitivo. (Guillén, 2012)

2.7 CENTRO INDUSTRIAL S.A. (CEINSA)

2.7.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Centro Industrial S.A, fue fundada el 15 de Julio de 1970, con el giro principal de fabricar y comercializar velas, cirios y veladoras para satisfacer las necesidades de los consumidores hondureños. Las Velas Fátima son fabricadas con materia prima de la mejor calidad y son reconocidas por los consumidores por su inconfundible azul oscuro.

Se encuentra ubicada en la aldea las Tapias, en la ciudad de Comayagüela, Municipio del Distrito Central.

Hasta el año 2006 la empresa contó con 150 empleados, a partir de dicho año los socios de la empresa decidieron trasladar parte de la producción a Nicaragua, dejando a cargo de CEINSA S.A la fabricación de tres productos: el cirio, la veladora y las velas de paquete, desde entonces la empresa redujo su personal a 35 colaboradores con los que cuenta actualmente.

2.7.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

Fabricar velas, cirios y veladoras de calidad superior para satisfacer a nuestros consumidores en todo el país, a precios accesibles, proporcionando el mejor servicio a

nuestros clientes, y mantener nuestras regulaciones de seguridad y protección al medio ambiente.

Visión

Continuar innovando y mejorando nuestros procesos y procedimientos de fabricación, para mantenernos como la Empresa Líder en el mercado nacional, en la fabricación y distribución de velas, cirios y veladoras, con nuestras Marca insigne Velas FATIMA.

Valores

Los valores en los que se fundamenta la empresa: Excelencia, calidad de servicio, respeto, integridad, trabajo en equipo y compromiso.

2.7.3 SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

La rotación de personal en Centro Industrial es casi nula, CEINSA trabaja en mantener la estabilidad laboral del talento humano de la empresa, la mayor parte de los colaboradores tiene más de veinte años laborando en la organización y las personas que se retiran de la empresa lo hacen al llegar a la tercera edad o por enfermedad a excepción de alguna situación en particular.

En cuanto el ausentismo, la empresa lleva un registro de ello, según los datos, es mínimo el porcentaje de falta al trabajo por parte de los colaboradores, siendo el 95% de estas faltas producidas por visitas al Instituto Hondureño de Seguridad Social, a través de permisos solicitados previamente por el colaborador a la empresa.

La Gerencia de CEINSA realiza periódicamente autoevaluaciones al talento humano para medir el grado de satisfacción y el compromiso que el colaborador tiene hacia la empresa.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO

EL enfoque de la presente investigación es de carácter cualitativo basado en lo que explica Hernández Sampieri (2006) ya que los resultados de la investigación son creados por los participantes de la investigación, incluyendo los investigadores, lo que conlleva a una realidad subjetiva sujeta a juicios, percepciones, experiencias, puntos de vista y valoraciones de los involucrados.

La investigación se realizó por medio de una interacción entre los participantes que permitió la generación de conocimientos y resultados. Dado que el ambiente y contexto cultural en que se ven envueltos los participantes es parte fundamental del estudio, los datos recolectados fueron obtenidos en el lugar donde los individuos realizan sus actividades de trabajo, en este caso el lugar de obtención de datos es la empresa Centro Industrial S.A. (CEINSA).

Tabla 6. Líneas de investigación.

NÚMERO	LINEA	AREA
1	Gerencia de CEINSA	Gestión del talento humano
2	Talento humano de CEINSA	Compromiso organizacional Motivación Satisfacción laboral

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es de tipo exploratorio, debido a que el tema objeto de estudio es un tema relativamente nuevo y ha sido poco estudiado. Los estudios previos sobre el endomarketing son escasos, por lo que la recopilación de información e investigaciones previas del tema conllevo una fuerte investigación.

3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El esquema del diseño planteado en la actual investigación es de índole no experimental, transaccional correlacionales, debido a que durante el estudio no se manipuló ninguna variable independientemente. Se observaron y analizaron las variables en su contexto natural sin realizar ningún tipo de manipulación de ellas, además de describir la relación y efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente. Se observó la situación existente en Centro Industrial S.A. (CEINSA) y la incidencia de las variables independientes (motivación, satisfacción laboral, programa de incentivo, clima laboral y comunicación interna) sobre la variable dependiente (compromiso organizacional), sin existir ningún tipo de manipulación o control de parte de los investigadores.

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población de la presente investigación fue constituida por el talento humano de la empresa Centro Industrial S.A. (CEINSA), actualmente CEINSA cuenta con una planilla integrada por 35 colaboradores.

Muestra

$$n = \frac{n'}{1 - n'/n}$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

Dónde:

N = Población total sujeta de estudio

V² = Varianza de la población

S² = Varianza de la muestra

n = Muestra

N=35

(Roberto Hernández Sampieri, 1998)

El resultado posterior a la aplicación de la fórmula para determinar la muestra arrojó 33 sujetos de estudio.

En base a que el presente estudio maneja un número de población pequeño, se decidió tomar el número de población como muestra de la investigación.

3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de la presente investigación fue constituida por los colaboradores de CEINSA.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para realizar la investigación se aplicaron los instrumentos de cuestionario, entrevista, grupo focal y la técnica de observación, ya que son instrumentos congruentes con el enfoque cualitativo al que corresponde la investigación.

El cuestionario es un instrumento que facilita la recolección de datos, por lo que su aplicación resultó idónea para los fines de esta investigación.

Se utilizó la entrevista como un método de profundidad, que permitió indagar de manera más detallada sobre el tema de investigación.

El grupo focal es un recurso muy importante en las investigaciones de tipo cualitativo, ya que se obtiene información fluida y abierta al escuchar a un grupo de personas que forman parte de la unidad de análisis de la investigación.

La técnica de observación se utilizó con el fin de hacer análisis del ambiente natural en el que conviven los participantes de este estudio.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Al llevar a cabo la presente investigación se recurrió a fuentes de información tanto primaria como secundaria. Según Sampieri (2006) Las fuentes de información primaria proporcionan datos de primera mano, por lo que las fuentes de información primaria de la presente investigación se basaron en: La Gerente General de Centro Industrial S.A. (CEINSA): Licenciada Rossibel Alonzo de Sevilla a la cual se le realizó una entrevista y

el talento humano de CEINSA al cual se le aplicó un cuestionario, además de que se realizó un grupo focal con diez de ellos.

Las fuentes secundarias del estudio según Sampieri (2006) son índice de información clasificada que conducen a las fuentes primarias, por lo que las fuentes secundarias de esta investigación se basaron en: libros de: Endomarketing, Gestion de recursos humanos, Estrategias de comunicación, de índole motivacional y documentos de sitios web sobre endomarketing, posicionamiento de empresas, recursos humanos e investigaciones de endomarketing.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 TÉCNICAS DE ENDOMARKETING

4.1.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL

Para conocer a fondo las técnicas de endomarketing que Centro Industrial aplica, se realizó una entrevista con la Gerente general de la empresa la Licenciada Rosibel Alonzo de Sevilla, la entrevista arrojó los siguientes resultados:

1. ¿Conoce usted el termino endomarketing?

La Gerente General de Centro Industrial afirmó que conoce el término de endomarketing, explicó que es una herramienta para elevar la motivación de los colaboradores.

2. Sí es así, ¿qué técnicas del endomarketing aplica en CEINSA?

Se refirió a la aplicación de técnicas de comunicación a través de charlas semanales con los colaboradores del área administrativa; cada lunes se reúne con el equipo administrativo para escuchar inquietudes y darle solución a problemas planteados en la semana anterior; además de realizar una vez al mes una reunión con todos los colaboradores de la empresa, la cual ha sido aprovechada para impregnar al empleado sobre la historia de la empresa, escuchar las sugerencias o inquietudes de los colaboradores, es una charla abierta y formal que se abre y cierra con un acta, tomándose nota de todo lo plasmado en la reunión para que en el próximo encuentro pueda darse respuesta a lo expresado por los colaboradores, estas reuniones son parte de un programa del BID enfocado a empresas familiares en Nicaragua, por lo que se extiende a Centro Industrial su aplicación. Los valores y misión de la empresa son socializados también con herramientas visuales (carteles y pancartas) con el fin de que los colaboradores se vean expuestos a ellos y logren incorporarlos de esa manera a su vida. La Licenciada Alonzo también habló sobre los programas de incentivos que la empresa desarrolla con el objetivo de motivar y satisfacer a su talento humano.

3. ¿Considera que la socialización de los valores de la empresa en los Colaboradores es importante? ¿Por qué?

La gerente general de CEINSA respondió que sí considera importante socializar los valores de la empresa en los colaboradores, pues ayuda a que el talento humano trabaje de forma homogénea y exitosa en una misma dirección, basado en el respeto, excelencia, integridad, calidad de servicio, trabajo en equipo y compromiso.

4. ¿Cuenta CEINSA con programas de incentivos para sus colaboradores? ¿Cuáles?

La gerente general manifestó que sí cuenta la empresa con programas de incentivos tales como seguros de vida para sus colaboradores, abastecimiento de agua (la empresa suministra galones de agua a los colaboradores que padecen racionamiento del líquido), programa de pago de transporte (para los colaboradores que viven fuera de aldea Mateo, que es el lugar de ubicación de la empresa), CEINSA realiza capacitaciones para los colaboradores con el fin de que crezcan personal y laboralmente (una de las más recientes capacitaciones fue impartida por la Universidad Católica de Honduras “Nuestra señora de la Paz” sobre calidad total), programa de almuerzo (la empresa brinda almuerzo a los colaboradores del área administrativa), préstamos (la empresa ofrece préstamos a cero intereses para quien lo requiera), facilitamiento de transporte cuando se realizan horas extras (los colaboradores son llevados a su casa por transporte de la empresa), programa de bonos (los colaboradores del área de venta reciben bonos por ventas), convivios (la empresa realiza un convivio navideño), la empresa cuenta con un programa de horarios flexibles (en donde se adecua la hora de entrada y salida al colaborador con el propósito de proporcionarle el mayor beneficio y comodidad posible, la empresa analiza caso por caso y resuelve esto según la necesidad de cada empleado).

La Gerente general relató que la empresa cuenta con programa de plan de carrera que permite el ascenso y promoción del colaborador, lo que le permite crecer profesionalmente, flexibilidad en la aprobación de permisos (existe flexibilidad en otorgar permisos por causas justificables), vivienda (hace algunos años los antiguos

altos mandos beneficiaron a dos colaboradores, ofreciéndole viviendas en los terrenos de CEINSA sin obligación de pagar renta, este incentivo se mantiene hasta el día de hoy), pago simbólico de servicios públicos (los 2 colaboradores beneficiados por las viviendas, pagan por sus servicios públicos un pago simbólico nada más), Asimismo, expresó que la empresa cuenta con un programa de facilitamiento de medicamentos oportunos para el colaborador que requiera de él. Otro de los incentivos a los que se refirió la Licenciada Alonzo es el dirigido a los empleados que se retiran de la empresa, pues sin excepción la empresa entrega el cien por ciento de las prestaciones correspondientes. Por último, señaló que la empresa contrata a personas con capacidades especiales, en este caso personas invidente o parcialmente ciegas que trabajan en el área de bodega, otorgándosele las mejores condiciones de seguridad para que se desempeñen de la mejor manera y cómodamente.

5. ¿La empresa practica el reconocimiento, la premiación y el festejo hacia el buen desempeño del colaborador?

No lo practica.

6. ¿Considera que hay accesibilidad por parte de la alta gerencia para que los colaboradores puedan comunicar sus necesidades, expectativas o desconformidad?

La gerente general de Centro Industrial manifestó que sí existe una total apertura para que los empleados puedan comunicar a la alta gerencia sus inquietudes, necesidades, expectativas e inconformidad.

7. ¿Cómo definiría la relación existente entre jefe-colaborador en este momento?

La Licenciada Alonzo respondió que la relación jefe-colaborador es muy buena, casi excelente.

8. ¿Cree que hay puntos que deben reforzarse en cuanto a la relación jefe-colaborador? ¿Cuáles?

A esta interrogante la gerente general de CEINSA expresó que sí hay un punto que debe reforzarse, y es la comunicación personalizada, ya que considera que aun con las reuniones grupales, algunos colaboradores no se expresan en totalidad; por lo que manifestó que el tiempo para tener una conversación personal con cada colaborador es una dificultad, pero que desea poder implementar estas conversaciones para que el colaborador por lo menos cada seis meses pueda reunirse con ella en privado.

9. ¿Cómo trabaja la empresa para lograr la fidelización y el sentido de pertenencia dentro de los colaboradores?

La Licenciada Alonzo señaló que la empresa trabaja la satisfacción y motivación del talento humano, esto a través de los programas de incentivos con los cuales se busca mantener una relación estrecha de comprensión y lograr el sentido de pertenencia y compromiso en el colaborador. Además de una comunicación de puertas abiertas destinado a afianzar la confianza entre los altos mandos y el talento humano de la organización.

10. ¿Considera que las técnicas de comunicación que usted implementa en la empresa han sido efectivas?

La respuesta de la Gerente general de CEINSA fue sí.

11. ¿Considera usted que cuenta con un talento humano motivado y satisfecho?

La licenciada Alonzo contestó a esta pregunta que sí considera que el personal de CEINSA se encuentra motivado y satisfecho.

12. ¿Considera usted que cuenta con un talento humano comprometido con la empresa?

La entrevistada contestó que sí considera que los colaboradores de CEINSA se encuentran comprometidos con la empresa.

13. ¿Qué beneficios ha generado el uso de técnicas de endomarketing en la empresa?

La Gerente general respondió que las técnicas de endomarketing han logrado una mayor productividad, un mayor sentido de pertenencia entre el talento humano de CEINSA, un desarrollo no solo laboral sino personal en el colaborador, las técnicas también han ayudado a que el colaborador se sienta valorado e importante para la empresa y, por último, señaló que ha obtenido mayor compañerismo entre los colaboradores.

4.1.2 ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL

El grupo focal se llevó a cabo en las instalaciones de CEINSA con 10 de sus colaboradores que espontáneamente contestaron preguntas y expusieron abiertamente sus percepciones, necesidades, deseos y expectativas. El grupo focal arrojó los siguientes resultados:

1. Los colaboradores de CEINSA perciben un clima laboral agradable y positivo, sienten que existen fuertes lazos de amistad, cooperación y compañerismo entre ellos.
2. La mayoría de los colaboradores dijeron sentirse a gusto trabajando en la empresa.
3. El talento humano manifestó sentir agradecimiento y permanecer motivados a través de los programas de incentivos que actualmente perciben.
4. Como un aporte constructivo varios colaboradores expresaron su deseo de que los programas de incentivos sigan creciendo y renovándose.

5. Casi todos los colaboradores declararon que se sienten contentos en su trabajo, algunos mencionaron que solo a veces se sienten contentos.

6. El talento humano percibe que el pago puntual es un gran incentivo para permanecer en la empresa.

7. Los colaboradores expresaron desear tener más convivios que les permita socializar entre ellos.

8. El grupo manifestó que se siente respaldado por su empresa, ya que en momentos personales difíciles han sentido el apoyo de los altos mandos.

9. El talento humano manifestó guardar aprecio y cariño por su empresa.

10. Los colaboradores indicaron que solo algunos de sus compañeros no cuentan con los materiales necesarios de trabajo.

11. Una de las manifestaciones más repetitivas entre los colaboradores es el deseo de recibir un bono monetario, ya que la situación económica del país es difícil.

12. El grupo indicó que les gustaría recibir beneficios relacionados al cuidado de la salud, chequeos, charlas etc.

13. El talento humano en su totalidad exteriorizo su confianza y aprecio por los dueños de la empresa.

14. Los colaboradores indicaron que no siempre se reconoce su trabajo de forma verbal y que no se les reconoce de ninguna otra forma.

15. Los colaboradores valoran la estabilidad laboral que les proporciona la empresa, pagándoles de forma justa y puntual.

16. El grupo manifestó que percibe un trato cordial y amigable de parte de los altos mandos de CEINSA.

17. Todos los colaboradores manifestaron el deseo de seguir trabajando por mucho tiempo en la compañía.

18. Algunos colaboradores del área operativa no saben leer ni escribir, lo que implica un mayor grado de dificultad para que conozcan la misión y valores de la empresa.

19. La mayoría de los colaboradores se sienten suficientemente motivados y satisfechos laboralmente, por lo que sienten un fuerte compromiso por CEINSA, pero también indican que algunas cosas dentro de la empresa podrían mejorar en beneficio de la relación empresa/colaborador.

4.1.3 ANÁLISIS DE LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

Se realizó la técnica de investigación en dos días de visita a CEINSA, lo que permitió realizar las siguientes conclusiones:

1. CEINSA aplica técnicas de comunicación del endomarketing sobre todo en el área administrativa, que es la que cuenta con mayores espacios donde pueden divisarse herramientas visuales que socializan la misión, valores y objetivos de la empresa.

2. El clima laboral que se percibe es positivo y es generador de un fuerte compañerismo.

3. Existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores.

4. Los colaboradores con mayor antigüedad en la empresa muestran desempeñarse con mayor eficiencia.
5. Los colaboradores sienten un profundo respeto y confianza en los altos mandos.
6. Existe un fuerte liderazgo en la alta gerencia de CEINSA.
7. Los colaboradores realizan su trabajo en tiempo y forma.
8. Existe una comunicación horizontal efectiva.
9. La gran mayoría de los colaboradores realiza su trabajo con gusto.
10. Los colaboradores perciben con gusto los programas de incentivos.
11. La mayoría de los colaboradores reflejan motivación y satisfacción laboral.
12. El talento humano de CEINSA siente un compromiso organizacional fuerte por su empresa.
13. La empresa cuenta con espacios físicos que fomentan un ambiente ideal para trabajar cómodamente y agradablemente.

4.2 MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para efectuar la medición del compromiso organizacional entre los colaboradores de CEINSA se aplicó un cuestionario a los 35 colaboradores que actualmente trabajan en CEINSA.

Los colaboradores que no saben leer y escribir fueron ayudados por los investigadores y personal del área administrativa de CEINSA, se les leyó pregunta por pregunta, a lo que ellos contestaron oralmente y a continuación las personas que los asistieron transcribieron literalmente lo que los colaboradores expresaron.

El cuestionario contiene preguntas puntuales que dan respuesta a las variables de estudio planteadas en la presente investigación.

El cuestionario arrojó los resultados que a continuación se presentan:

1. ¿Cuenta usted con los materiales y equipo para realizar su trabajo de manera correcta?

Tabla 7. Resultados de la pregunta 1.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Clima laboral		
			Poco positivo	Medio positivo	Altamente positivo
Sí	29				
No		6			X

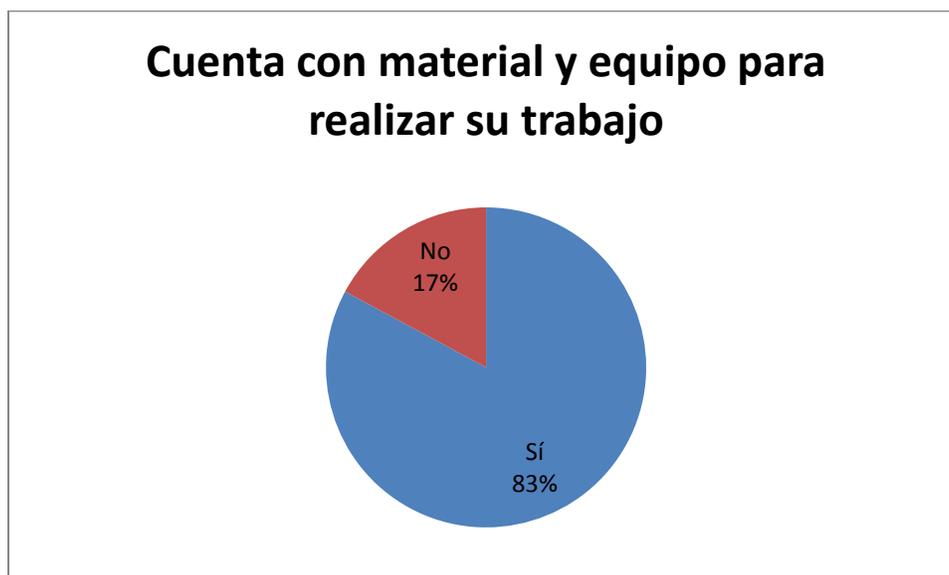


Figura 8. Cuenta con material y equipo para realizar su trabajo.

La figura 8 expone que el 83% (29 colaboradores) del talento humano de CEINSA, indicó que cuenta con las herramientas y equipo necesario para realizar de manera correcta su trabajo, sin embargo, el 17% (6 colaboradores) reveló no contar con los instrumentos necesarios para cumplir con las funciones que se le asigna.

La gran mayoría del talento humano de CEINSA expresó contar con los recursos necesarios para trabajar, lo que repercute de forma favorable en la creación de un clima laboral altamente positivo, que se presta para que los colaboradores desarrollen su trabajo de manera eficiente. Sin embargo, existen 6 colaboradores que no se sienten satisfechos con los instrumentos que requieren para efectuar su trabajo de manera efectiva, por lo tanto el clima laboral en el que trabajan no es el óptimo para desempeñarse, esto hace necesario que la empresa identifique las necesidades en cuanto a equipo y materiales que requieren estos 6 colaboradores, con el fin de que la empresa se los proporcione, para asegurar de esta forma el buen desempeño de su trabajo, además de elevar su motivación y generarles un clima laboral tan positivo como lo perciben el resto de los compañeros que sí cuentan con el equipo necesario.

2. ¿Conoce usted la Misión o propósito y los valores de la empresa?

Tabla 8. Resultados de la pregunta 2.

Alternativas	Respuesta Positiva	Respuesta mediana	Respuesta negativa	Variable de medición: Comunicación interna		
				Poco efectiva	Media efectiva	Efectiva
Sí	19			Poco efectiva	Media efectiva	Efectiva
No			4			X
Algunos		12				

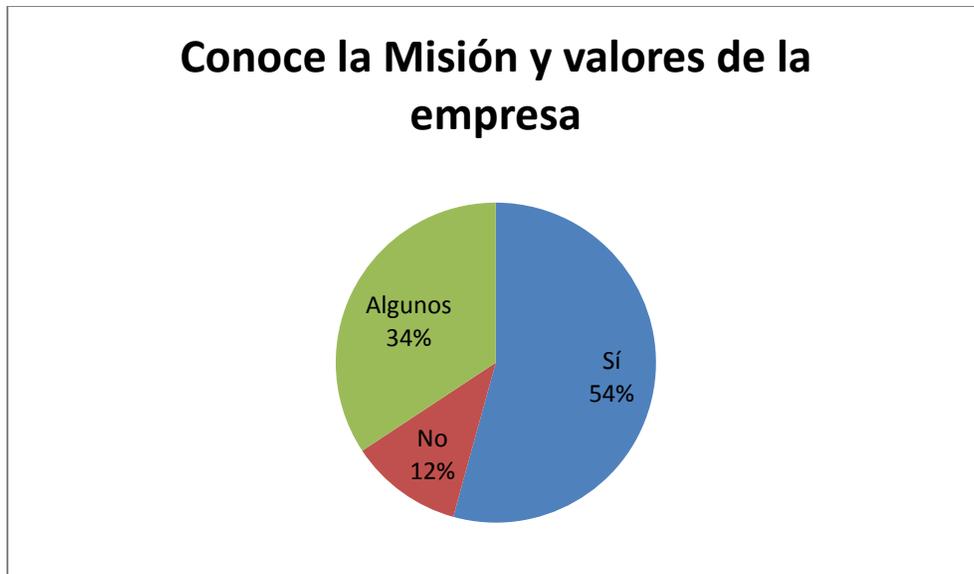


Figura 9. Conoce la Misión y valores de la empresa.

La figura 9 refleja que el 54% (19 colaboradores) del talento humano de CEINSA expresó conocer la Misión y valores de la empresa para la que trabajan, mientras el 34% (12 colaboradores) apuntó conocer algunos de los valores y por último 12% (4 colaboradores) exteriorizó que no conocían ni la Misión, ni los valores de CEINSA.

La comunicación interna correspondiente a la socialización de la misión y valores de CEINSA entre sus colaboradores es efectiva, ya que más de la mitad de los colaboradores conocen la Misión y los valores de la empresa en su totalidad y una tercera parte de los colaboradores conoce algunos de los valores, por lo que existe la tendencia de que estos colaboradores al conocerlos los incorporen a su vida y fortalezcan de esta manera una cultura corporativa que camine hacia una misma dirección en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados por la compañía.

Por otro lado, también se evidencia que las técnicas de endomarketing que aplica CEINSA han sido efectivas y obtienen resultados positivos en estos colaboradores, sobre todo en los colaboradores del área administrativa, ya que todos expresaron conocer la misión y valores de la empresa, debido a que se encuentran mayormente

expuestos a las técnicas de comunicación del endomarketing (herramientas visuales, avisos, charlas semanales) que socializan la Misión y valores de la empresa, sin embargo 4 colaboradores expresaron que no conocen la Misión, ni los valores de la organización, estos colaboradores son parte del área operativa de la empresa por lo que no se ven expuestos de la misma manera que los colaboradores del área administrativa de CEINSA a el mismo número de recursos visuales y charlas semanales que se realizan en el área administrativa. Para asegurar la creación de una cultura corporativa homogénea es necesario que todo el talento humano de CEINSA tenga el mismo grado de exposición e involucramiento con las técnicas de comunicación.

Es importante mencionar que algunos colaboradores del área operativa no saben leer ni escribir, por lo que se les dificulta en mayor grado conocer la misión y valores de la empresa, ya que el único medio de socialización efectivo para ellos se basa en la exposición que realizan sobre ellos en la reunión que se lleva a cabo una vez al mes con todos los colaboradores de CEINSA.

3. ¿Su supervisor lo motiva a dar sus puntos de vista, opiniones y sugerencias?

Tabla 9. Resultados de la pregunta 3.

Alternativas	Respuesta Positiva	Respuesta mediana	Respuesta negativa	Variable de medición: Comunicación interna		
				Poco efectiva	Media efectiva	Efectiva
Sí	22					
No			3			X
A veces		10				

El supervisor lo motiva a dar puntos de vista, opiniones y sugerencias

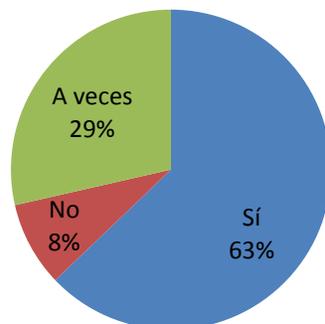


Figura 10. El supervisor lo motiva a dar puntos de vista, opiniones y sugerencias.

La figura 10 presenta que el 63% (22 colaboradores) del talento humano de CEINSA manifestó sentir que su supervisor lo motiva a dar sus puntos de vista, opiniones y sugerencias, 29% (10 colaboradores) reveló que a veces su supervisor lo motiva a exteriorizarlos y el 8% (3 colaboradores) indicó que su supervisor no lo motiva a expresar sus puntos de vista, opiniones y sugerencias.

La comunicación interna en cuanto a relación jefe/subordinado es efectiva, dado que más de la mitad de los colaboradores de CEINSA se sienten motivados por su supervisor para que expresen sus opiniones, puntos de vista y sugerencias y casi la tercera parte siente que a veces es motivado por su supervisor, lo que permite deducir que estos colaboradores se sienten complacidos al saber que sus aportes son importantes para su empresa, les permite un mayor involucramiento con ella y los motiva a ser una fuente generadora de ideas en beneficio de CEINSA. Por otro lado, 3 colaboradores manifestaron la falta de motivación por parte de su supervisor para que puedan ofrecer sus opiniones, por lo que para optimizar la comunicación es necesario una apertura y motivación total en los colaboradores, para que el 100% del talento

humano se sienta altamente motivado a expresarse y para que la empresa se vea beneficiada con el mayor involucramiento y generación de ideas de sus colaboradores.

4. ¿Siente usted la voluntad de hacer el mayor esfuerzo para ayudar a CEINSA a ser una empresa exitosa?

Tabla 10. Resultados de la pregunta 4.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Compromiso organizacional		
			Bajo	Medio	Alto
Sí	35				
No		0			X

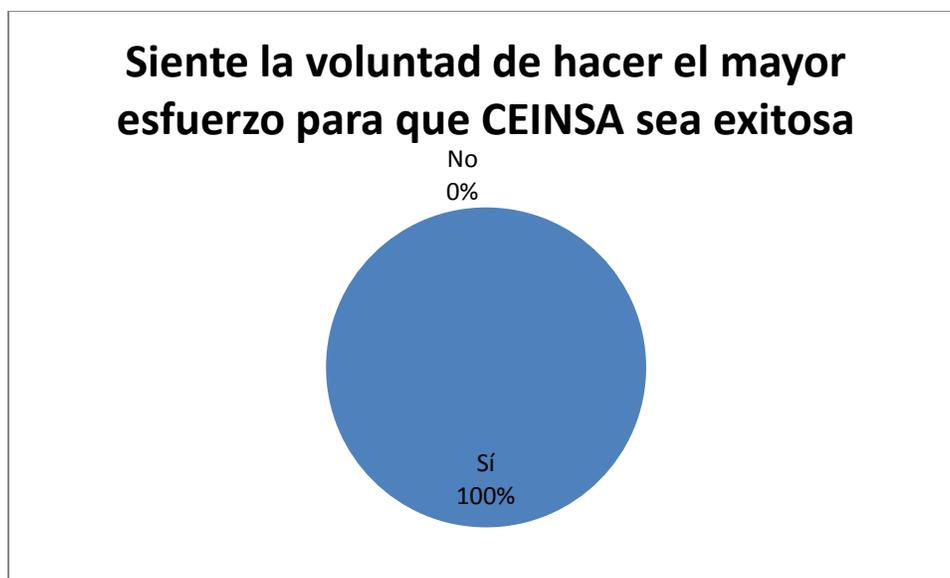


Figura 11. Siente la voluntad de hacer el mayor esfuerzo para que CEINSA sea exitosa.

La figura 11 muestra que el 100% (35 colaboradores) del talento humano de CEINSA señaló sentir la voluntad de ofrecer el mayor esfuerzo para que CEINSA sea una empresa exitosa.

Existe un alto compromiso de parte de todos los colaboradores de CEINSA por realizar su mayor esfuerzo y aportar lo mejor de sí en las tareas, funciones, asignaciones y en general en el trabajo que desempeñan dentro de la empresa, todo con la finalidad de que CEINSA cumpla sus objetivos y sea una organización exitosa. Esto permite deducir que los colaboradores de CEINSA se sienten motivados y satisfechos laboralmente, lo que ha generado en ellos la creación de un compromiso fuerte hacia su empresa.

5. ¿Con que frecuencia recibe usted reconocimiento por parte de su supervisor o jefe al realizar el trabajo de forma indicada?

Tabla 11. Resultados de la pregunta 5.

Alternativas	Respuesta Positiva	Respuesta mediana	Respuesta negativa	Variable de medición: Motivación		
				Baja	Media	Alta
Siempre	11					
Casi siempre	6				X	
A veces		3				
Raras veces			4			
Casi nunca			2			
Nunca recibe			9			

Frecuencia con la que recibe reconocimiento por el trabajo de parte del supervisor



Figura 12. Frecuencia con la que recibe reconocimiento por el trabajo de parte del supervisor.

La figura 12 expone que el 31% (11 colaboradores) del talento humano de CEINSA expresó que siempre recibe reconocimiento por parte de su jefe al realizar de forma indicada su trabajo, 17% (6 colaboradores) reveló que lo recibe casi siempre, el 9% (3 colaboradores) indicó que a veces recibe reconocimiento, 11% (4 colaboradores) apuntó que raras veces lo recibe, 6% (2 colaboradores) consideró que casi nunca su trabajo es reconocido y finalmente 26% (9 colaboradores) manifestó que nunca recibe reconocimiento por su labor.

El nivel de motivación del talento humano de CEINSA en cuanto a el reconocimiento hacia su trabajo es de un nivel medio, debido a que solo la mitad de los colaboradores perciben reconocimiento siempre y casi siempre por parte de su jefe, lo que indica que adquieren un mayor grado de motivación a comparación de los colaboradores que expresaron nunca recibir reconocimiento por parte de su jefe y el resto entre los que apuntaron que reciben reconocimiento raras veces, a veces y casi nunca. Al ser el reconocimiento una herramienta esencial para generar la motivación, satisfacción y, por consecuente, el compromiso organizacional entre los colaboradores de la empresa, es fundamental que se aplique el reconocimiento hacia el talento humano de forma verbal

constantemente y de manera igualitaria entre todos los colaboradores, además de que se considere la implementación de reconocimientos más estructurados y formales por parte de CEINSA, con el fin de elevar los niveles de motivación y compromiso entre sus colaboradores.

6. ¿CEINSA recompensa su trabajo con algo más que su salario? (en caso de que la respuesta sea sí, explique de que otra forma lo hace).

Tabla 12. Resultados de la pregunta 6.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Identificación de programas de incentivos		
			Baja	Media	Alta
Sí	35				
No		0			X



Figura 13. CEINSA recompensa el trabajo con algo más que salario.

La figura 13 refleja que el 100% (35 colaboradores) del talento humano de CEINSA manifestó que es recompensado por su empresa con algo más que su salario.

Tabla 13. Resultados de la pregunta 6.

Nombre del programa	Número de colaboradores que lo identifican y que participan en él.
Abastecimiento de agua	13
Pago de transporte	10
Capacitaciones	9
Almuerzo	7
Préstamos a cero intereses	5
Facilitamiento de transporte cuando se realizan horas extras	4
Bonos	4
Convivios	4
Horarios flexibles	3
Plan de carrera	2
Flexibilidad en aprobación de permisos	2
Vivienda	2
Pago simbólico de servicios públicos	2
Facilitamiento de medicamentos	2
Viajes	1

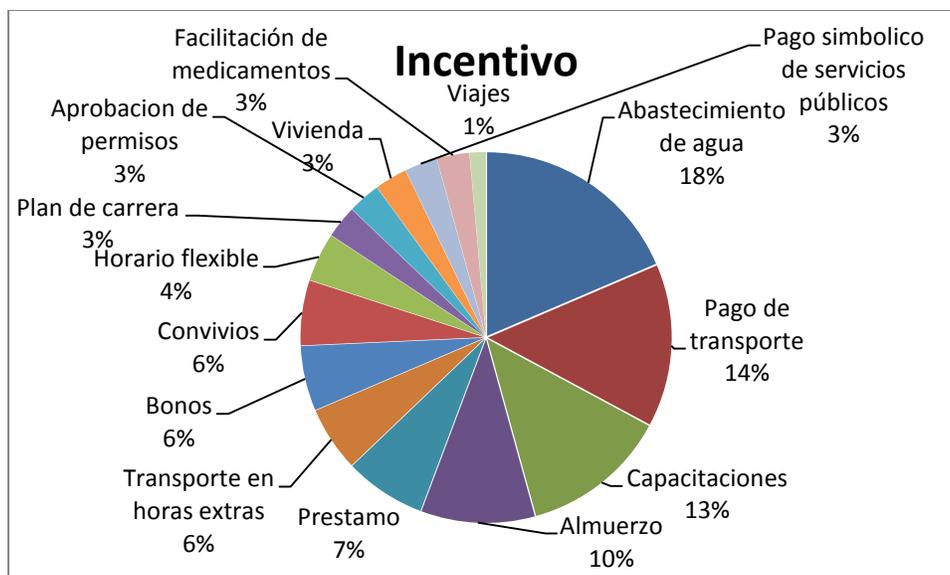


Figura 14. Programa de incentivos.

La figura 14 expresa que el 18% (13 colaboradores) apuntó que la empresa le proporciona abastecimiento de agua, 14% (10 colaboradores) reveló ser beneficiado con el pago de su transporte, 13% (9 colaboradores) expresó que CEINSA lo capacita, 10% (7 colaboradores) indicó que se le proporciona el almuerzo, 7% (5 colaboradores) manifestó el préstamo a cero interés como incentivo, 6% (4 colaboradores) consideró el facilitamiento de transporte cuando cumple con horas extras, también el 6% (4 colaboradores) señaló bonos, otro 6% (4 colaboradores) mencionó convivios, 4% (3 colaboradores) se refirió al horario flexible, 3% (2 colaboradores) especificó plan de carrera, también 3% (2 colaboradores) exteriorizó la flexibilidad en aprobación de permisos, 3% (2 colaboradores) enunció vivienda, igualmente 3% (2 colaboradores) nombró el pago simbólico de servicios públicos, otro 3% (2 colaboradores) anotó facilitamiento de medicamentos y por ultimo un 1% (1 colaborador) señaló viajes.

Los programas de incentivos que aplica CEINSA son altamente identificados por el talento humano, todos los colaboradores reciben e identifican varios de los incentivos que la empresa les ofrece con el fin de motivarlos para elevar su fidelización y compromiso con CEINSA.

Algunos incentivos como horarios flexibles, préstamos a cero intereses, capacitaciones y aprobación de permisos que cubren y favorecen al 100% de los colaboradores de CEINSA no son percibidos por todos los colaboradores, ya que el porcentaje de colaboradores que logró identificarlos fue bajo en comparación a el porcentaje que se ve beneficiados por ellos, cabe mencionar que el incentivo que la empresa ofrece de otorgarles 4 horas semanales (las cuales no laboran), con la finalidad de elevar la motivación de todo el talento humano, no fue identificado por ninguno de los colaboradores.

Es necesario que todos los incentivos sean percibidos e identificados por parte de los colaboradores para que estén conscientes de que la empresa siente un interés y compromiso real por ellos, ya que son el activo más valioso e importante con el que cuenta CEINSA, por lo que es esencial socializar los incentivos que aún no se perciben de manera tan clara de forma más explícita para que el talento humano eleve de forma natural su motivación y compromiso organizacional con la empresa.

Se evidencia que la técnica de incentivos de endomarketing implementada por CEINSA resulta efectiva ya que en su gran mayoría los incentivos son identificados por los colaboradores y cumplen con el objetivo de motivarlos, satisfacerlos laboralmente y generar en ellos un mayor grado de fidelización y compromiso, además de estrechar la relación de valor entre empresa y colaborador, esta conclusión se basa en el grupo focal y técnica de observación aplicada.

7. ¿Considera usted que existe cooperación entre todos los que trabajan en CEINSA?

Tabla 14. Resultados de la pregunta 7.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Clima laboral		
			Poco positivo	Medio positivo	Altamente positivo
Sí	30				
No		5			X



Figura 15. Existe cooperación entre los que trabajan en CEINSA.

La figura 15 presenta que el 86% (30 colaboradores) del talento humano de CEINSA expresó que existe cooperación entre todos los que trabajan en CEINSA, por otro lado, 14% (5 colaboradores) indicó que no existe cooperación entre los que laboran en la empresa.

El compañerismo entre los colaboradores de CEINSA es altamente positivo, debido a que la gran mayoría del talento humano afirmó percibirlo de esa manera, lo que ayuda a fortalecer el clima laboral de la empresa, ya que permite deducir que el ambiente que impera en la compañía beneficia el trabajo en equipo, la comunicación interna y las buenas relaciones interpersonales, todo esto ayuda a los colaboradores a desempeñar su trabajo bajo una mayor motivación. No obstante, 5 colaboradores expresaron no sentir cooperación entre los que laboran en CEINSA, por lo que es importante que la empresa fomente actividades y convivios que permitan afianzar los lazos de compañerismo, lo que propiciara la cooperación entre todos.

8. ¿Siente que es una buena decisión trabajar en CEINSA?

Tabla 15. Resultados de la pregunta 8.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Satisfacción laboral		
			Baja	Media	Alta
Sí	35				
No		0			X

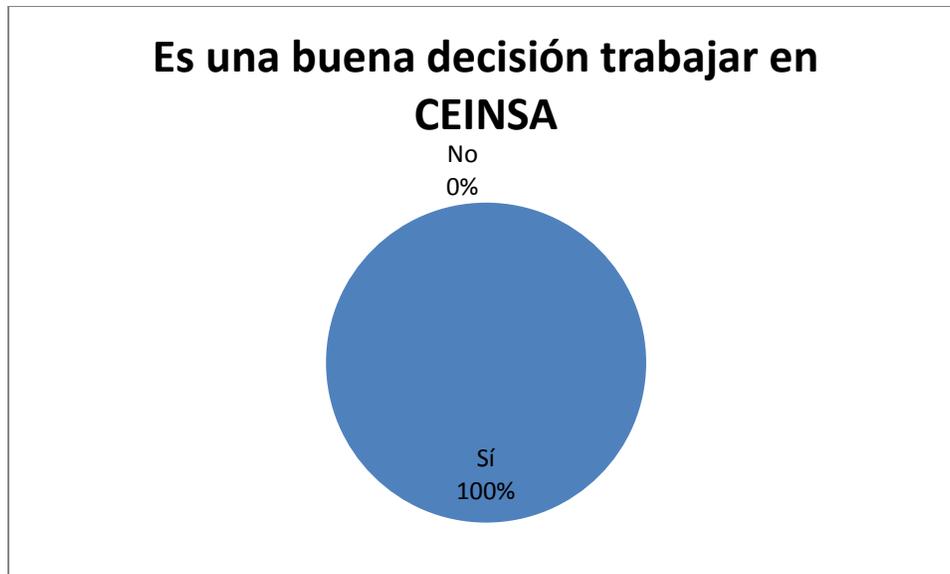


Figura 16. Es una buena decisión trabajar en CEINSA.

La figura 16 muestra que el 100% (35 colaboradores) del talento humano de CEINSA exteriorizó que siente que es una buena decisión trabajar en CEINSA.

En CEINSA existe un alto grado de satisfacción laboral por parte de sus colaboradores, lo que les permite considerar que trabajar en CEINSA es una buena decisión. De forma deductiva se considera que la empresa cubre la mayor parte de las necesidades del talento humano, también les brinda la suficiente motivación y satisfacción que repercute directamente en el sentimiento positivo que la totalidad de colaboradores manifestaron sentir sobre su decisión de laborar en su actual empresa.

9. ¿Siente que sus valores son parecidos a los valores de CEINSA?

Tabla 16. Resultados de la pregunta 9.

Alternativas	Respuesta Positiva	Respuesta mediana	Respuesta negativa	Variable de medición: Compromiso organizacional		
				Bajo	Medio	Alto
Sí	18			Bajo	Medio	Alto
No			4			X
Algunos		13				

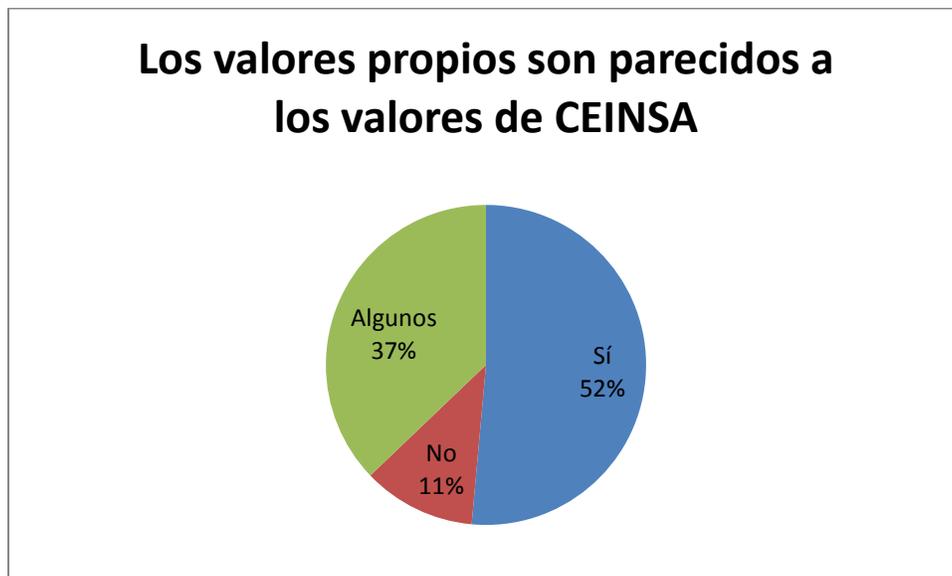


Figura 17. Los valores propios son parecidos a los valores de CEINSA.

La figura 17 expone que el 52% (18 colaboradores) del talento humano de CEINSA afirmó que sus valores son parecidos a los valores que promueve CEINSA, 37% (13 colaboradores) manifestó que algunos de sus valores son parecidos y, finalmente, un 11% (4 colaboradores) expresó que sus valores no son parecidos a los de CEINSA.

El compromiso por parte de los colaboradores en cuanto a la incorporación de los valores que promueve CEINSA a su vida, se encuentra en un nivel alto, debido a que la mitad de los colaboradores se sienten lo suficientemente comprometidos con los

valores de la empresa como para incorporarlos a su vida y un poco más de la tercera parte del talento humano ha asociado algunos de los valores de la empresa a su vida. Sin embargo, 4 colaboradores revelaron que no comparten ningún valor con CEINSA. Para asegurar una cultura corporativa homogénea es importante que la empresa socialice sus valores de una forma más profunda y contundente, que le permita a la empresa trabajar de forma unísona y comprometida con los objetivos planteados por la compañía.

10. ¿Habla usted de CEINSA con sus familiares y amigos como una gran empresa para trabajar?

Tabla 17. Resultados de la pregunta 10.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Compromiso organizacional		
			Bajo	Medio	Alto
Sí	31				
No		4			X

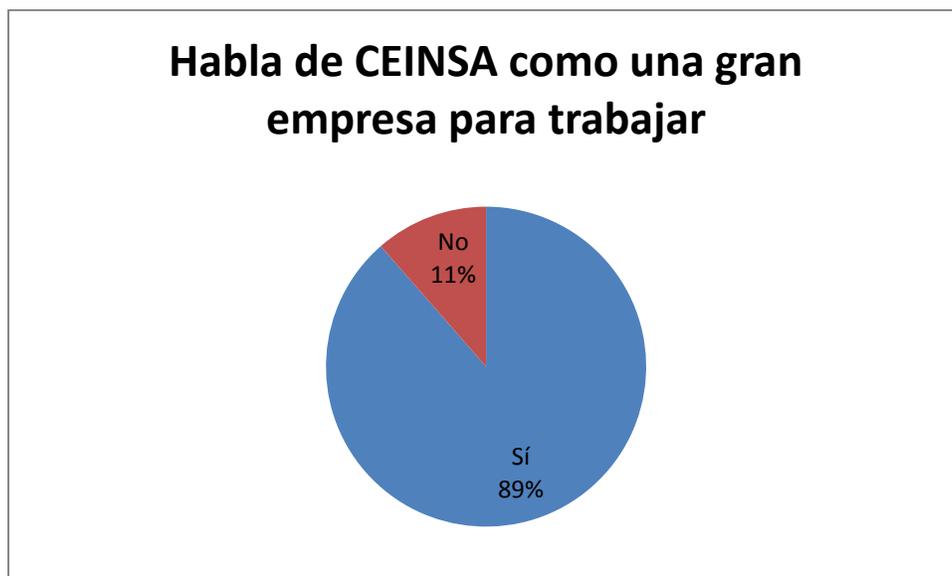


Figura 18. Habla de CEINSA como una gran empresa para trabajar.

La figura 18 refleja que el 89% (31 colaboradores) del talento humano de CEINSA reveló que habla de CEINSA como una gran empresa para laborar con sus amigos y familiares, no obstante, 11% (4 colaboradores) expresó no hablar con sus amigos y familiares sobre CEINSA como una gran empresa para trabajar.

El talento humano de CEINSA muestra un alto sentimiento de confianza y orgullo por su empresa, lo que genera y fortalece el compromiso organizacional de los colaboradores con su empresa, esto se refleja en la expresión verbal que realizan la gran mayoría de los colaboradores al hablar con sus allegados sobre CEINSA, expresándoles que es una gran empresa para laborar. Por otro lado, 4 colaboradores indicaron no hablar de CEINSA con sus personas cercanas como una gran empresa para trabajar, por lo que es esencial que la empresa identifique mediante mediciones el motivo de insatisfacción por parte de estos 4 colaboradores y tome medidas que permitan cambiar la percepción que actualmente muestran.

11. ¿Usaría usted con gusto un uniforme o insignia que identifique que trabaja en CEINSA?

Tabla 18. Resultados de la pregunta 11.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Compromiso organizacional		
			Bajo	Medio	Alto
Sí	34				
No		1			X

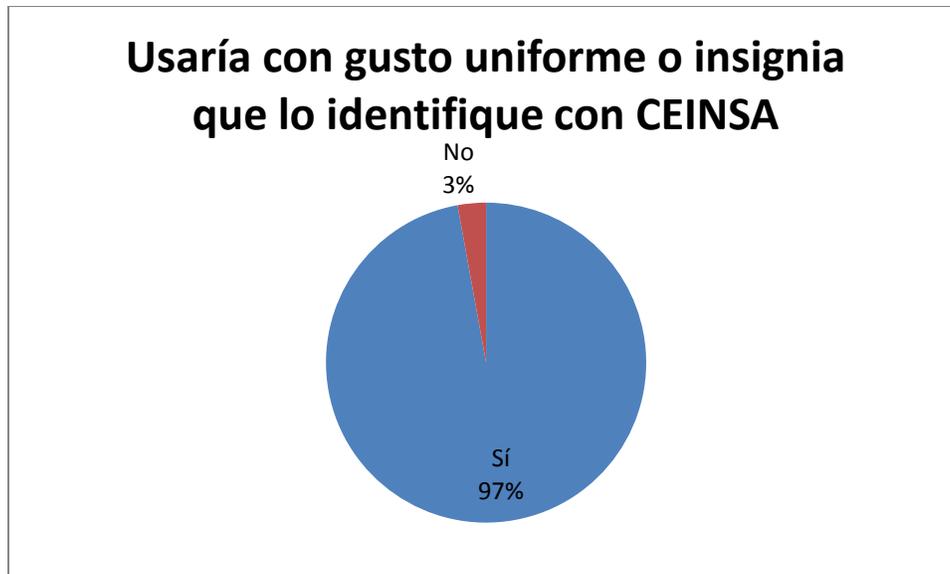


Figura 19. Usaría con gusto uniforme o insignia que lo identifique con CEINSA.

La figura 19 expresa que el 97% (34 colaboradores) del talento humano de CEINSA manifestó que con gusto utilizaría uniforme o insignia que identifique que trabaja en CEINSA, no obstante, el 3% (1 colaborador) indicó que no usaría con gusto uniforme o alguna insignia que lo identifique con la empresa.

Existe un alto nivel de identificación y orgullo de parte de los colaboradores de CEINSA hacia su empresa, lo que beneficia e incrementa el compromiso organizacional por parte del talento humano, que se refleja en el fuerte sentimiento de pertenencia que les llevó a casi el total de los colaboradores a afirmar que con gusto aceptarían portar uniforme o insignia que los identifique con su compañía. Esto beneficia a la empresa, ya que un colaborador comprometido es mucho más eficiente, productivo y leal, lo que repercute favorablemente en la rentabilidad de la empresa. Únicamente 1 colaborador expresó que no usaría con gusto uniforme o insignia que lo identifique con su empresa.

12. ¿Considera que hay accesibilidad por parte de su supervisor o jefe cada vez que usted necesita o desea comunicarse con él?

Tabla 19. Resultados de la pregunta 12.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Comunicación interna		
			Poco efectiva	Medio efectiva	Efectiva
Sí	30				
No		5			X



Figura 20. Hay accesibilidad por parte del supervisor cada vez que quiere comunicarse con él.

La figura 20 presenta que el 86% (30 colaboradores) del talento humano de CEINSA indicó que existe accesibilidad por parte de su jefe o supervisor cuando necesita comunicarse con él, por otro lado 14% (5 colaboradores) consideró que no hay accesibilidad por parte de su supervisor o jefe cada vez que desea comunicarse con él.

La comunicación interna entre los colaboradores y su supervisor inmediato o jefe es efectiva, ya que la gran mayoría del talento humano de CEINSA afirmó que existe la apertura y accesibilidad necesaria por su jefe inmediato cuando desean comunicarse con él, esto repercute favorablemente en la creación de una comunicación interna eficiente, de puertas abiertas, fluida y transparente, que construye un clima laboral positivo y motivante, además de que estrecha y beneficia mutuamente la relación empresa/colaborador. No obstante, 5 colaboradores apuntaron que no sienten que su jefe o supervisor inmediato sea accesible en el momento de querer comunicarse con él, es imperante poder trabajar en mejorar la comunicación y estrechar relación con estos 5 colaboradores con el fin de que puedan sentir un clima laboral altamente positivo que les permita desarrollarse y desempeñarse con mayor motivación y eficiencia.

13. ¿Se siente orgulloso de contarle a otros que trabaja en CEINSA?

Tabla 20. Resultados de la pregunta 13.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Compromiso organizacional		
			Bajo	Medio	Alto
Sí	32				
No		3			X

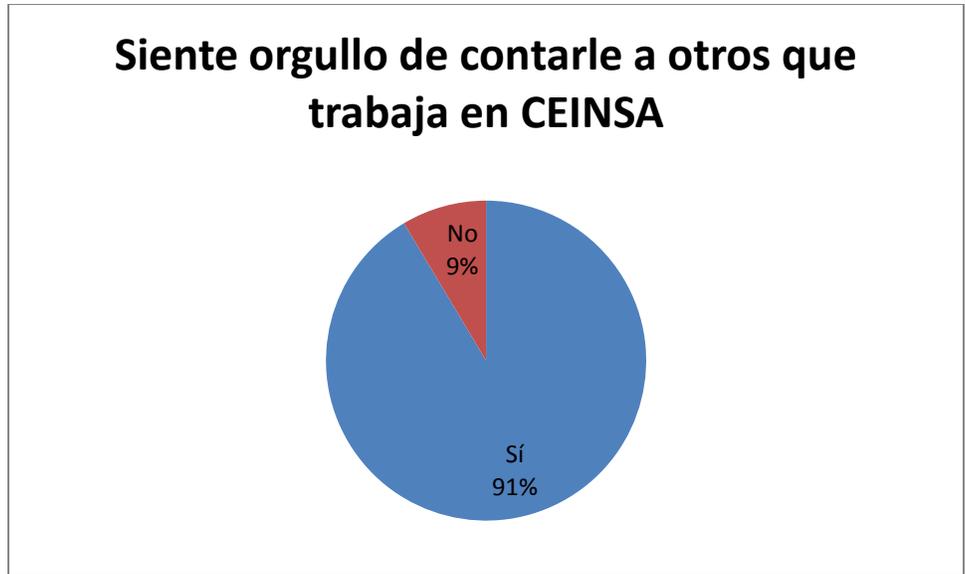


Figura 21. Siente orgullo de contarle a otros que trabaja en CEINSA.

La figura 21 muestra que el 91% (32 colaboradores) del talento humano de CEINSA exteriorizó sentirse orgulloso de contarle a otras personas que trabaja en CEINSA, sin embargo, el 9% (3 colaboradores) manifestó que no se siente orgulloso de contarle a otros que trabaja en la empresa CEINSA.

Existe un alto grado de orgullo y agrado por parte de la gran mayoría de los colaboradores hacia CEINSA, ya que así lo expresaron, lo que fomenta la creación y el fortalecimiento del compromiso organizacional y la fidelización del talento humano con su compañía, ambos objetivos primordiales que persigue el endomarketing, con la finalidad de estrechar la relación empresa/colaborador en pro de la obtención de beneficios mutuos. Sin embargo, 3 colaboradores indicaron no sentir orgullo de contarle a otros que trabaja en CEINSA, por lo que es necesario que la empresa identifique las razones por las que estos 3 colaboradores no sienten ese sentimiento de orgullo por su empresa, con el fin de ejecutar acciones en pro de elevar la percepción positiva de la empresa en todo el talento humano.

14. ¿Tiene usted la sensación de que pertenece a CEINSA?

Tabla 21. Resultados de la pregunta 14.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Compromiso organizacional		
			Bajo	Medio	Alto
Sí	34				
No		1			X

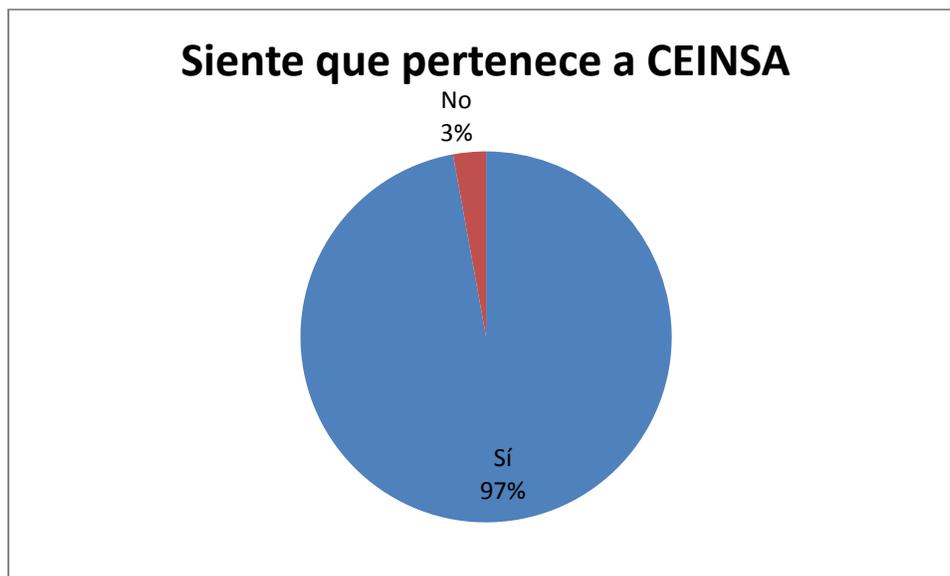


Figura 22. Siente que pertenece a CEINSA.

La figura 22 expone que el 97% (34 colaboradores) del talento humano de CEINSA expresó que siente que pertenece a CEINSA, no obstante, el 3% (1 colaborador) indicó que no se siente parte de la empresa.

El nivel de sentido de pertenencia por parte del talento humano de CEINSA hacia su empresa es alto, debido a que casi el total de los colaboradores así lo expresaron. Esto contribuye a la creación de un compromiso organizacional profundo entre los

colaboradores, que se canaliza en un mayor involucramiento por parte de ellos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa. Únicamente 1 colaborador indicó no sentirse parte de CEINSA.

15. ¿Tiene usted confianza en los altos mandos de CEINSA?

Tabla 22. Resultados de la pregunta 15.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Compromiso organizacional		
			Bajo	Medio	Alto
Sí	31				
No		4			X



Figura 23. Tiene confianza en los altos mandos de CEINSA.

La figura 23 refleja que el 89% (31 colaboradores) del talento humano de CEINSA señaló que confía en los altos mandos de CEINSA, por otro lado, 11% (4 colaboradores) indicó que no siente confianza en los altos mandos de la empresa.

Existe un alto nivel de confianza por parte de los colaboradores hacia los altos mandos de CEINSA, ya que la gran mayoría de los colaboradores así lo perciben, lo que indica que existe un buen liderazgo en la empresa, lo que permite deducir que la gran mayoría del talento humano se siente satisfecho con la forma de gestión y decisiones que toma la alta gerencia, lo que beneficia y estrecha la relación empresa/colaborador. Esto ayuda a fortalecer el compromiso organizacional en los colaboradores, ya que al sentirse gerenciados por Jefes en los que confían, respaldan y acompañan de mejor manera las decisiones y objetivos que la empresa persigue. Por otro lado, 4 colaboradores indicaron no sentir confianza, por lo que la empresa debe identificar los motivos y ejecutar acciones en pro de la estabilidad emocional del total de sus colaboradores.

16. ¿Se siente usted contento con su trabajo?

Tabla 23. Resultados de la pregunta 16.

Alternativas	Respuesta Positiva	Respuesta mediana	Respuesta negativa	Variable de medición: Satisfacción		
				Baja	Media	Alta
Sí	26					
No			0			X
A veces		9				



Figura 24. Se siente contento con su trabajo.

La figura 24 expresa que el 74% (26 colaboradores) del talento humano de CEINSA señaló que se siente contento con su trabajo, por otro lado, 26% (9 colaboradores) expresó que a veces se siente contento con su trabajo.

Existe un alto nivel de agrado por parte de la mayoría de los colaboradores hacia su trabajo, ya que así lo manifestaron, lo que permite deducir que se sienten satisfechos laboralmente, por lo que el trabajo realizado por parte de estos colaboradores tiende a realizarse con mayor motivación y eficiencia, repercutiendo favorablemente en la rentabilidad de la empresa. No obstante, 9 colaboradores exteriorizaron que a veces se sienten contentos con su trabajo, por lo que para garantizar que todo el talento humano se sienta siempre conforme y contento con su trabajo, la empresa debe realizar acciones que generen la motivación y satisfacción de los colaboradores hacia sus funciones.

17. ¿Cuándo hace su trabajo se siente bien consigo mismo?

Tabla 24. Resultados de la pregunta 17.

Alternativas	Respuesta positiva	Respuesta Negativa	Variable de medición: Compromiso organizacional		
			Bajo	Medio	Alto
Sí	35				
No		0			X

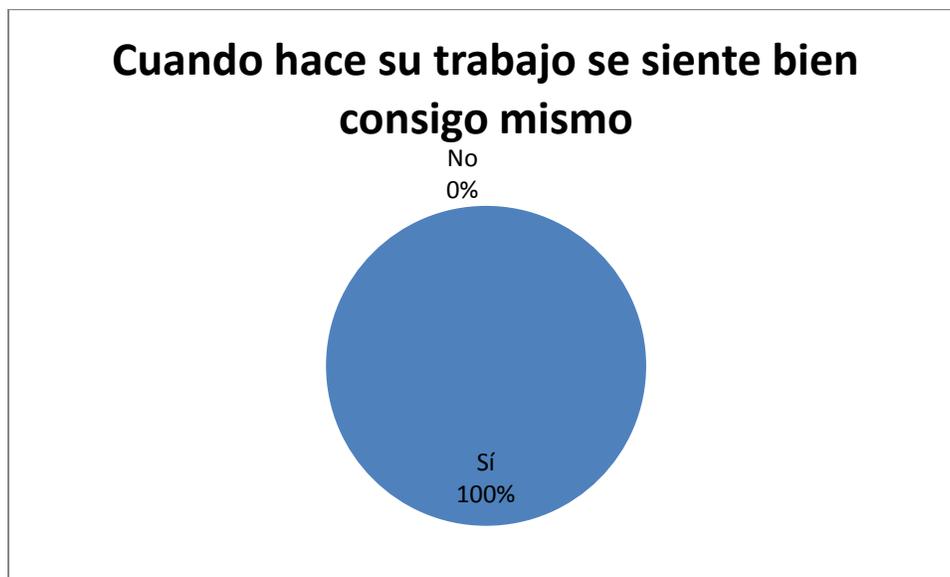


Figura 25. Cuando hace su trabajo se siente bien consigo mismo.

La figura 25 presenta que el 100% (35 colaboradores) del talento humano de CEINSA indicó que se siente bien consigo mismo cuando realiza su trabajo.

Existe un alto nivel de compromiso por parte de todos los colaboradores en cuanto a cumplir y efectuar bien su trabajo, lo que se refleja en la sensación de satisfacción personal que todos los colaboradores expresaron tener cuando desempeñan su trabajo. Este compromiso tiende a que el colaborador sea más productivo y eficiente en la realización de sus funciones.

Por lo que el cuestionario aplicado a los colaboradores de CEINSA arrojó que existe un alto nivel de compromiso organizacional por parte de los colaboradores de CEINSA, lo que es generado por una satisfacción laboral, la suficiente motivación, además de un clima laboral positivo, una efectiva comunicación interna y la correcta aplicación de programas de incentivos, que han permitido agregar valor y estrechar la relación empresa/colaborador.

Se evidencia finalmente que las técnicas de endomarketing tanto de comunicación como los programas de incentivos que aplica CEINSA cumplen con sus objetivos y han resultado beneficios en la fidelización de los colaboradores, así como en la obtención del compromiso organizacional de los colaboradores con su empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados que arrojó la presente investigación se plantearon las siguientes conclusiones:

1. A través del presente estudio se concluyó que Centro Industrial S. A. (CEINSA) utiliza el endomarketing sin tener todavía un plan estructurado, lo aplica a través de técnicas de comunicación y programas de incentivos con el fin de elevar la motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores, logrando de esta manera fidelizar y obtener el compromiso organizacional de su talento humano.

2. Se concluyó que los colaboradores del área administrativa se ven expuestos en un mayor grado a las técnicas de comunicación del endomarketing que aplica CEINSA, por lo que la misión y valores de la empresa están mayormente incorporados en su vida y su forma de trabajo.

3. El estudio concluyó que los programas de incentivos son altamente identificados por el talento humano de la empresa, además de que cumplen con el objetivo de motivar y satisfacer laboralmente a los colaboradores de CEINSA.

4. Se concluyó que la comunicación interna de la empresa es eficaz, ya que la socialización de la misión y los valores de la empresa ha sido efectiva, sobre todo en el área administrativa, existe una buena disposición por parte de los jefes inmediatos para motivar al colaborador a expresar sus opiniones, los colaboradores perciben que existe accesibilidad y apertura para comunicarse con su supervisor cada vez que lo requieren.

5. La investigación concluyó que el clima laboral que prevalece en la empresa CEINSA es positivo, debido a que el ambiente en que los colaboradores se desenvuelven es de camaradería y cooperación, además de que la empresa cuenta con espacios físicos y herramientas de trabajo que propician que el colaborador se desempeñe con mayor motivación y efectividad.

6. Se concluyó que los colaboradores de CEINSA se encuentran medianamente motivados, aun cuando los programas de incentivos son efectivos y logran motivarlos, la motivación se ve afectada y mermada por la falta del estímulo que produce el reconocimiento por el trabajo realizado.

7. A raíz del presente estudio se concluyó que el talento humano de CEINSA se encuentra altamente satisfecho lo que se refleja en la prácticamente nula rotación del talento humano, la antigüedad laboral que poseen la mayoría de los colaboradores, la buena disposición de dar lo mejor de sí, el sentimiento de orgullo y pertenencia hacia la empresa.

8. Los colaboradores de CEINSA sienten un alto compromiso organizacional por su empresa, desarrollado a través de un alto nivel de satisfacción, un clima laboral positivo y programas de incentivos que han permitido que los colaboradores desarrollen un fuerte lazo de fidelidad, gratitud, cariño, confianza y compromiso.

9. Las técnicas de endomarketing aplicadas por CEINSA impactan de manera favorable en el compromiso organizacional de sus colaboradores, siendo el programa de incentivos la herramienta de endomarketing más valorada y una de las causantes principales de la fidelización y del compromiso del talento humano.

10. La relación empresa/colaborador en la empresa CEINSA es altamente positiva y estrecha, por lo que ambas partes se benefician y se sienten mutuamente comprometidas a dar lo mejor de sí.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Que la empresa utilice en el área operativa el mismo número de material visual (carteles y pancartas) que implementa en el área administrativa con el fin de socializar la misión y valores de la empresa para lograr una cultura corporativa homogénea.
2. Incorporar al área operativa en las charlas que se realizan semanalmente con los colaboradores del área administrativa, con el fin de optimizar la comunicación interna de la empresa.
3. Alentar a los jefes inmediatos y supervisores de los colaboradores a que inviten y motiven a todos los colaboradores a que expresen sus opiniones y sugerencias siempre.
4. A la alta gerencia de Centro Industrial S.A. (CEINSA), que incorpore como política de la empresa el reconocimiento verbal hacia sus colaboradores con el objetivo de estimular al talento humano a desempeñarse de forma eficiente.
5. La creación y ejecución de un plan de reconocimiento para reconocer, premiar y festejar a sus colaboradores con el fin de aumentar su motivación y elevar su productividad y eficiencia.
6. Entablar conversaciones personalizadas periódicamente con sus colaboradores, con el fin de que conozcan más a fondo a su cliente interno y a raíz de eso puedan mantener y actualizar los programas de incentivos en función de las necesidades y deseos de los colaboradores.
7. Crear e implementar un plan estructurado de endomarketing que le permita optimizar los niveles de motivación y satisfacción en sus colaboradores.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PLAN DE ENDOMARKETING

6.2 INTRODUCCIÓN

El plan de endomarketing que se expone a continuación tiene como propósito generar un aporte aplicable, que contribuya a fortalecer y estrechar la relación empresa/colaborador en la empresa Centro Industrial S.A. (CEINSA) para lograrlo se plantea de forma metódica y estructurada un lineamiento que permitirá elevar los niveles de motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de CEINSA con el fin de que la empresa logre obtener la fidelización y compromiso organizacional de sus colaboradores.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ENDOMARKETING

6.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

6.3.1.1 Desarrollo de una base de datos del cliente interno

La empresa CEINSA cuenta con una base de información sobre sus clientes internos (colaboradores), donde se encuentra registrada la información laboral de cada colaborador y se especifica su cargo o puesto, tiempo en la empresa, funciones, horarios, contrato, sueldo, incentivo que percibe, recursos de los que dispone, jefe inmediato y subalternos.

La base también cuenta con información profesional de sus colaboradores que contiene el resultado de autoevaluaciones y evaluaciones de desempeño, competencias y la hoja de vida profesional de cada uno de ellos.

CEINSA maneja la información personal de su talento humano que está compuesta por la fecha de nacimiento, teléfono, domicilio, estado civil, número de hijos, aficiones, necesidades y expectativas.

Se exhorta a CEINSA a utilizar la base de datos de su talento humano para segmentar de forma más eficiente las necesidades y deseos de los colaboradores y lograr de esta forma establecer programas de incentivos más efectivos y mejor dirigidos. La base también puede contribuir a distribuir de manera más eficaz los recursos que la empresa le proporciona a sus colaboradores.

6.3.1.2 Análisis del mercado interno

El análisis del mercado interno se refiere a la situación en que se encuentra la empresa en cuanto a su talento humano, la medición y análisis del mercado interno fueron realizados en esta investigación (capítulo IV) y permitió conocer el nivel de compromiso organizacional, motivación, satisfacción laboral, comunicación interna, programas de incentivos y clima laboral de la empresa.

El análisis del mercado interno concluyó que los colaboradores de CEINSA se sienten satisfechos laboralmente, lo suficientemente motivados, además de que perciben una buena comunicación interna y clima laboral y finalmente se sienten estimulados con los programas de incentivos, lo que genera en los colaboradores un fuerte compromiso organizacional hacia su empresa.

Dentro del análisis se llegó a la conclusión de que existen varios puntos en los que la empresa debe trabajar para optimizar el nivel de compromiso organizacional en su talento humano, entre las mejoras que pueden mencionarse se encuentran la socialización de la misión y valores de forma más homogénea utilizando las técnicas de comunicación del endomarketing y la aplicación del reconocimiento hacia sus colaboradores.

6.3.1.3 Análisis del mercado externo

El análisis del mercado externo describe la información de la posición de la empresa frente al mercado.

CEINSA es la empresa número uno en la fabricación y comercialización de velas, ya que Velas Fatima se encuentra bien posicionada en Honduras.

6.3.2 SATISFACER Y MOTIVAR AL CLIENTE INTERNO

Para obtener la fidelización y compromiso organizacional de los colaboradores es fundamental que la empresa desarrolle y fortalezca una buena relación con su talento humano, para lograrlo se deben crear fuertes lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicio, y lazos emocionales.

6.3.2.1 Lazos económicos y legales

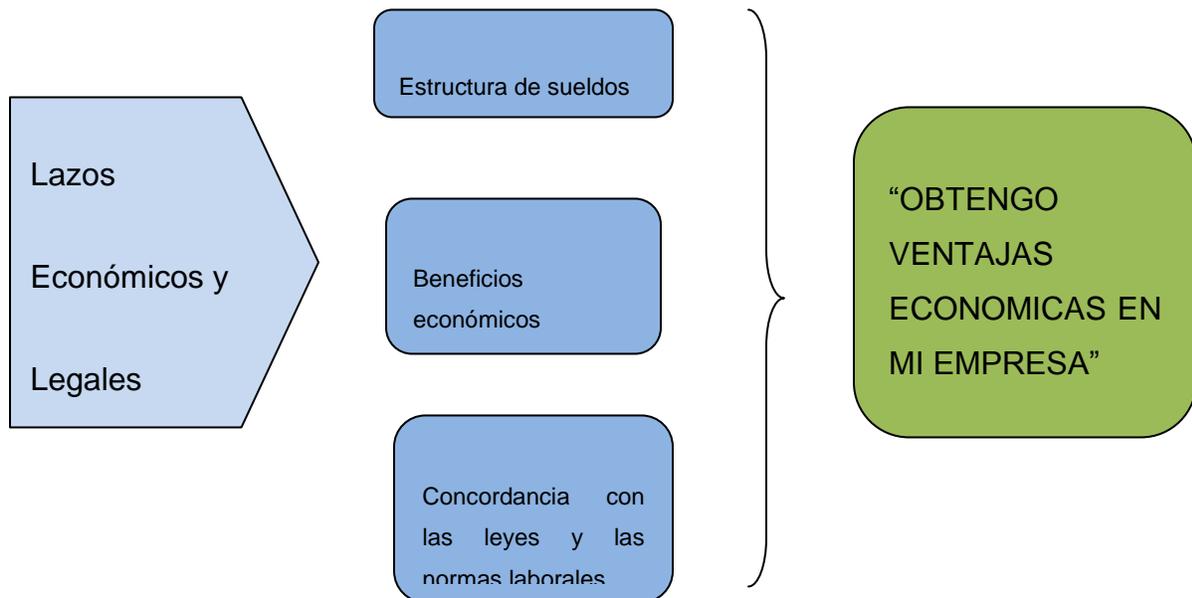


Figura 1. Componentes de los lazos económicos y legales.

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

1. Estructura de sueldos: Se pudo constatar mediante el grupo focal realizado con los colaboradores de CEINSA que perciben que la empresa les brinda un salario justo y de forma puntual, lo que les permite vivir dignamente.

2. Beneficios económicos: Mediante el cuestionario aplicado a los colaboradores de CEINSA se logró concluir que los colaboradores son beneficiados con diferentes programas de incentivos. Algunos de los programas son identificados fácilmente por los colaboradores, al contrario de otros que pasan desapercibidos, más adelante en este plan de endomarketing se plantean algunas sugerencias para mejorar los programas de incentivo.

3. Concordancia con las leyes y las normas laborales: A través de la entrevista realizada a la Gerente General se concluyó que CEINSA es una empresa que opera apegada a las leyes y normas laborales, por lo que se constató mediante el cuestionario aplicado a los colaboradores de CEINSA que esto ha generado que el talento humano de la empresa confíe en los altos mandos de la compañía.

6.3.2.2 Lazos estructurales y de servicios

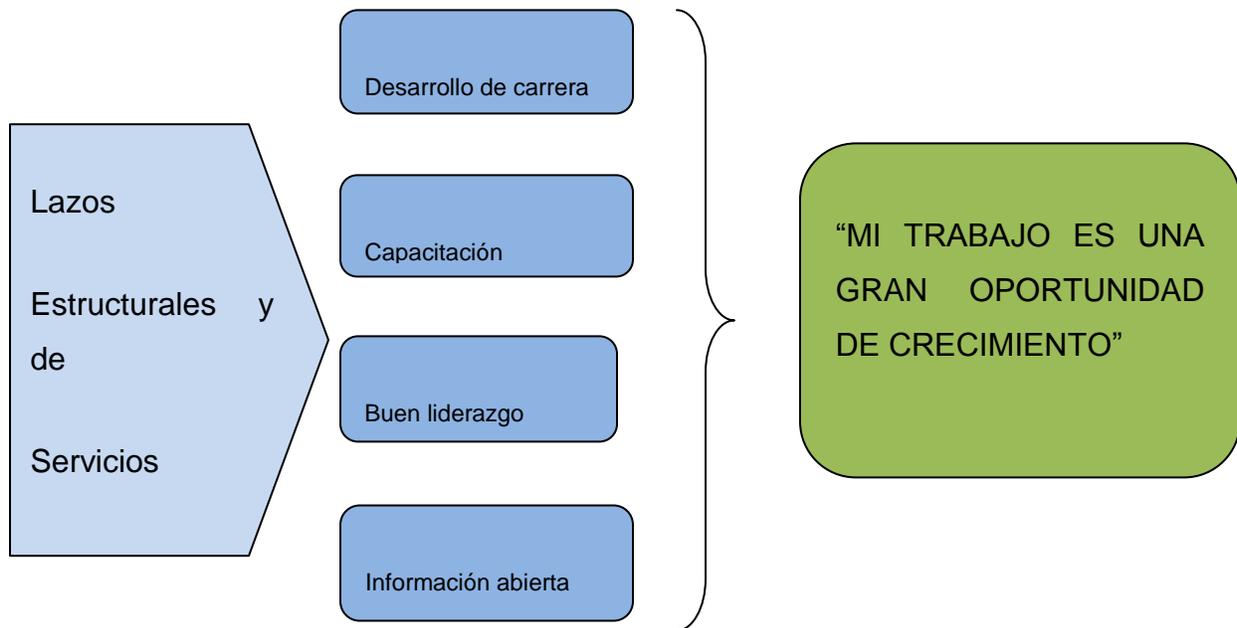


Figura2. Componentes de los lazos estructurales y de servicios.

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

1. Desarrollo de carrera: Se evidencio por medio de la entrevista aplicada a la Gerente General de CEINSA que la empresa implementa un plan de carrera, ya que varios colaboradores han sido ascendidos, permitiendo así el desarrollo laboral.

2. Capacitación: A través de la entrevista hecha a la Licenciada Alonzo se evidenció que la empresa ha capacitado a su talento humano a través de talleres de calidad realizados de forma esporádica que permiten al colaborador crecer profesionalmente.

A raíz de los resultados arrojados de la entrevista a la gerente General, el cuestionario realizado a los colaboradores, la técnica de observación y el grupo focal que se llevaron a cabo se incita a la empresa CEINSA a realizar capacitaciones de forma periódica, de manera que todos sus colaboradores participen y se sientan mayormente estimulados en su desarrollo y crecimiento profesional. Lo que impactará de forma positiva en el compromiso organizacional del colaborador.

3. Buen liderazgo: Con la entrevista que se realizó a la Licenciada Alonzo se concluyó que existe un fuerte liderazgo en la alta gerencia de CEINSA, ya que su forma de gestionar al talento humano es bajo la firme creencia que el talento humano es el activo más importante con el que cuenta la empresa, las estrategias y acciones implementadas por la alta gerencia van enfocadas a motivar y satisfacer a sus colaboradores. Los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de CEINSA constataron que el liderazgo en la alta gerencia de CEINSA permite que los colaboradores confíen plenamente en ella.

4. Información abierta: A través de la entrevista realizada a la Gerente General, el cuestionario llevado a cabo con los colaboradores, las técnicas de observación y el grupo focal que se realizó se llegó a la conclusión que existe una comunicación de puertas abiertas, en donde los colaboradores perciben que tienen apertura a la comunicación con su jefe inmediato y con los altos mandos cuando la situación lo amerita. A través de las charlas semanales y reunión mensual que se realiza se brinda información fluida a los colaboradores sobre la empresa, ya sean directrices, lineamientos y situaciones, además de prestarse a que sea una información de doble vía, donde los colaboradores también expresen sus inquietudes, opiniones y sugerencias.

Se invita a la alta gerencia de CEINSA a realizar charlas personales con cada uno de sus colaboradores de forma periódica, con el objetivo de optimizar la relación con sus colaboradores, además de permitirle conocer de primera mano las diferentes necesidades o percepciones que tiene el colaborador sobre su empresa.

6.3.2.3 Lazos emocionales

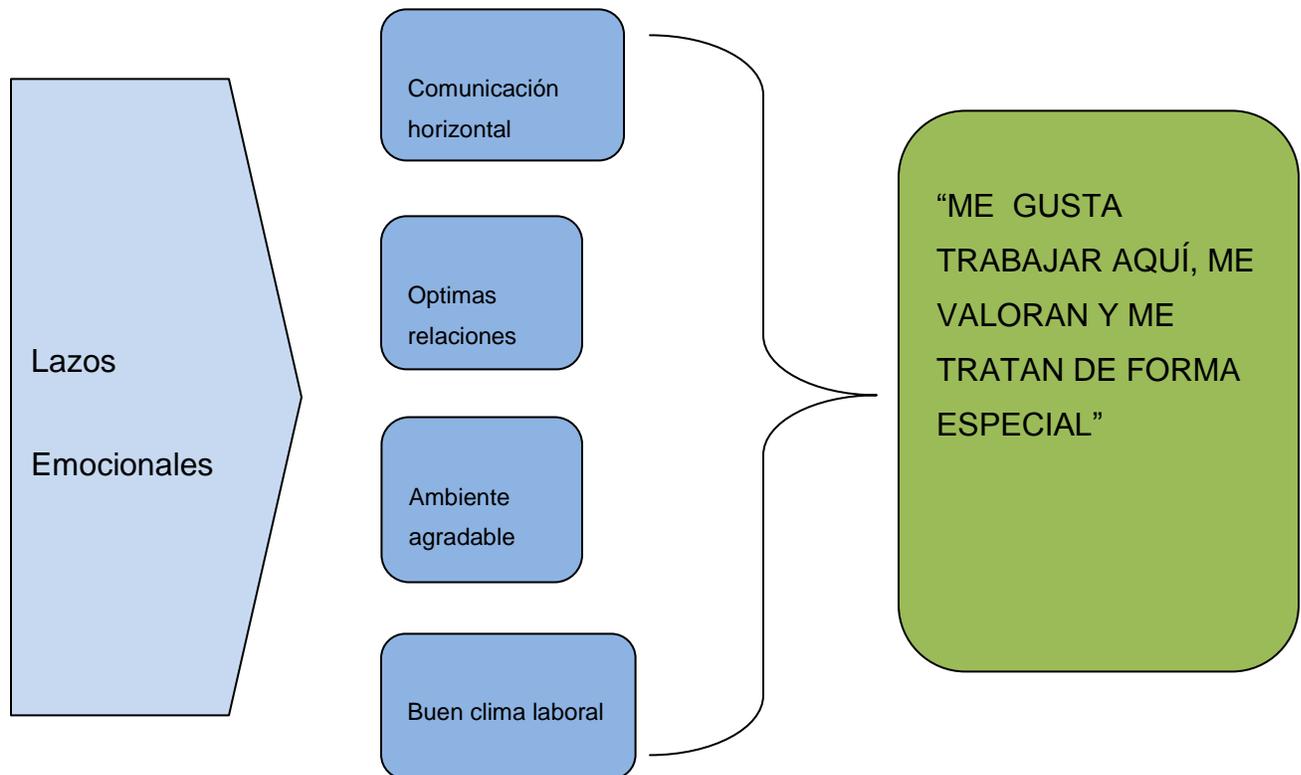


Figura 3. Componentes de los lazos emocionales.

Fuente: (Otto Regalado, 2011)

1. Comunicación horizontal: A través de las técnicas de observación se constató que existe una comunicación horizontal fluida entre los colaboradores lo que permite que se apoyen en sus funciones de manera efectiva.

2. **Óptimas relaciones:** Se constató mediante los resultados que arrojó el cuestionario aplicado a los colaboradores de CEINSA, la técnica de observaci3n y el grupo focal realizado que entre los colaboradores de CEINSA impera la cooperaci3n y el compañerismo, por lo que existe un ambiente en donde se desarrollan las buenas relaciones entre todos los colaboradores, de igual manera la relaci3n empresa/colaborador se muestra estrecha y mutuamente beneficiosa.

Se le recomienda a la empresa que implemente actividades que optimicen la integraci3n entre el talento humano y el fomento del trabajo en equipo.

3. **Ambiente agradable:** A raíz de los resultados de la técnica de observaci3n, grupo focal y cuestionario realizado a los colaboradores de CEINSA se evidenci3 que el ambiente de la empresa es agradable y hace que a el talento humano le resulte una grata experiencia laborar en CEINSA.

4. **Buen clima laboral:** Se constat3 a través de los resultados arrojados del cuestionario efectuado a los colaboradores, grupo focal y técnica de observaci3n que el clima laboral en CEINSA es positivo y saludable, por lo que los colaboradores desarrollan su trabajo en un ambiente que propicia el trabajo en equipo y el desempeño eficiente, además de que fomenta la construcci3n de relaciones interpersonales exitosas.

Algunos colaboradores revelaron en el cuestionario aplicado no contar con el equipo o herramientas necesarias para realizar su trabajo, por lo que se le recomienda a CEINSA identificar mediante la base de datos del cliente interno los requerimientos de recurso, con el fin de poder proporcionales los materiales de trabajo necesarios para desempeñar sus funciones, de esa manera lograr  la empresa optimizar el buen clima laboral entre sus colaboradores.

6.3.3 ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE EXTERNO

Es esencial que la motivación, satisfacción y compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa se traslade y repercuta en el cumplimiento de los objetivos establecidos con respecto a la satisfacción del cliente externo.

6.3.3.1 Alineamiento con la perspectiva del cliente externo

Mediante el grupo focal realizado a los colaboradores de CEINSA se pudo concluir que no todas las áreas de la empresa conocen los requerimientos del cliente externo de CEINSA, así como también desconocen los objetivos que la organización se ha trazado en relación a ellos.

Los vendedores de la empresa son los únicos que están completamente involucrados en conocer las necesidades y en el cumplimiento de la satisfacción del cliente externo.

Se incita a CEINSA a que por medio de la comunicación interna socialice la importancia de la satisfacción del cliente externo y los requerimientos y expectativas que este maneja en cuanto a velas, solo así todas las áreas logran trabajar en concordancia y en cooperación en función de cumplir con los deseos y expectativas del cliente externo, lo que garantizará su satisfacción y final fidelización hacia la empresa.

6.3.3.2 Influenciar al cliente externo

A través del grupo focal que se llevó a cabo con los colaboradores de CEINSA se concluyó que no existen programas dentro de la empresa que ejecuten acciones que beneficien al cliente externo, ya que los colaboradores no cuentan con un empoderamiento que les permita solucionar los requerimientos de los clientes externos con iniciativa, creatividad y rapidez.

Se recomienda a CEINSA que involucre de una manera más fuerte y efectiva a sus colaboradores en los mecanismos de satisfacción del cliente externo, ya sean colaboradores que interactúan de forma directa con el cliente (personal del área de servicio al cliente, despacho, recepcionistas y vendedores), o colaboradores que interactúen de forma indirecta con el cliente (personal de planta, limpieza y facturación), con el fin de que todos los colaboradores realicen el máximo esfuerzo para anticiparse a cumplir con las expectativas y deseos del cliente externo.

6.3.3.3 Innovar con las perspectivas del cliente

A raíz de la entrevista realizada a la Licenciada Alonzo y el grupo focal efectuado se constató que no existe de parte de CEINSA un programa que incentive a todos los colaboradores a explotar su creatividad e innovación en pro del surgimiento de ideas novedosas, aportes valiosos, mejoramiento de diseños o la elaboración de nuevos productos que satisfagan los deseos del cliente externo.

Se exhorta a CEINSA a estimular y motivar a su talento humano mediante programas dirigidos a la explotación de su creatividad e innovación en beneficio de satisfacer al cliente externo mediante el mejoramiento continuo del producto que la empresa ofrece.

6.3.4 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE PROGRAMAS

A través de la técnica de observación, grupo focal y cuestionario aplicado a los colaboradores de CEINSA se plantean los siguientes programas de incentivos enfocados a las necesidades, deseos y expectativas que los colaboradores plantearon.

1. Programa de alfabetización: Varios colaboradores de CEINSA no saben leer ni escribir, por lo que para responder las preguntas del cuestionario necesitaron la ayuda de alguien más. En el grupo focal manifestaron la necesidad y fuerte deseo de aprender a leer y escribir, por lo que se plantea un programa de alfabetización en el que CEINSA contrate los servicios de un profesor o reciba los servicios de un voluntario que una vez a la semana, durante 2 horas se dedique alfabetizar a los colaboradores que no saben

leer en el área de convivencia que se encuentra en el patio de la empresa, ya que cumple con un espacio físico adecuado para realizarlo; todo esto con el fin de motivar de gran manera a sus colaboradores y elevar su compromiso organizacional, además de seguir cumpliendo con un papel importante en la responsabilidad social que la empresa se ha trazado.

2. Programa de reconocimiento: Al ser el reconocimiento una de las herramientas más poderosas para motivar al talento humano y sabiendo que CEINSA no aplica ningún tipo de reconocimiento a sus colaboradores, se plantea un programa de reconocimiento en el que la empresa reconozca, premie y festeje a los colaboradores que sobresalgan por su desempeño, actitud, aptitud, creatividad e innovación con el objetivo de motivar y elevar los niveles de desempeño del talento humano de la compañía.

Tabla 25. Propuesta del programa de reconocimiento.

Nombre del reconocimiento	Factor que lo decide	Quien participa	Cada cuanto se realiza	Ritual de reconocimiento
Colaborador del mes	Desempeño y actitud	Todo el talento humano	Una vez al mes	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncio del ganador en la reunión mensual que se realiza y en donde están presente todos los colaboradores. - Entrega de una insignia, medalla o galardón que represente físicamente su premio. - Ofrecimiento de unas palabras de felicitación, agradecimiento y distinción de parte de la alta gerencia hacia el ganador.
Colaborador innovación	Creatividad e innovación	Todo el talento humano	Cada vez que un colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncio del ganador en la reunión mensual que se

Nombre del reconocimiento	Factor que lo decide	Quien participa	Cada cuanto se realiza	Ritual de reconocimiento
			presente un proyecto que genere valor a la empresa	realiza y en donde están presente todos los colaboradores. <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de una insignia, medalla o galardón que represente físicamente su premio, además de un bono monetario. - Ofrecimiento de unas palabras de felicitación, agradecimiento y distinción de parte de la alta gerencia hacia el ganador.
Colaboradores del año	Desempeño, actitud y aptitud (se premiara a un colaborador por cada área o departamento)	Todo el talento humano.	Una vez al año	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncio del ganador en el convivio navideño que se realiza a fines de año y en donde están presente todos los colaboradores. - Entrega de una insignia, medalla o galardón que represente físicamente su premio, además de un bono monetario. - Ofrecimiento de unas palabras de felicitación, agradecimiento y distinción de parte de la alta gerencia hacia los ganadores.

3. Programa de capacitaciones continuas: La empresa CEINSA ofrece capacitaciones de forma esporádica, por lo que se plantea un programa de capacitaciones continuas, con el fin de que la compañía proporcione a sus colaboradores las herramientas para

seguir creciendo y desarrollándose profesionalmente, además de aumentar su rendimiento y desempeño para que puedan realizar su trabajo con eficiencia y excelencia.

Las capacitaciones, seminarios, exposiciones o charlas deben cubrir a todo el talento humano de CEINSA y deben realizarse de forma continua, ya sea con capacitaciones dirigidas a cada departamento o área según funciones, por ejemplo el área de ventas con una capacitación sobre cómo aumentar las ventas, o en forma general con un taller de excelencia en el que participen todo los colaboradores.

4. Programa de convivios y actividades grupales: La empresa realiza convivios navideños que son bien recibidos por los colaboradores, por lo que con el objetivo de fomentar la unión y el compañerismo, y de esta forma optimizar el clima laboral de la compañía, además de estrechar la relación empresa/colaborador se plantea un programa de convivios en que CEINSA desarrolle cada tres meses una actividad que permita la recreación y la convivencia entre todos los colaboradores y los altos mandos de la compañía, ya sean excursiones, almuerzos, visitas a un museo etc.

5. Programa de bonos: Los colaboradores del área ventas reciben bonos o comisiones, sin embargo los demás colaboradores no reciben otro tipo de recompensa monetaria más que su salario, por lo que se plantea un programa de bonos en donde la empresa compense el desempeño de todos sus colaboradores a través de un bono monetario dos veces al año, con la finalidad de aumentar los niveles de motivación y satisfacción laboral y por consecuente el compromiso organizacional entre sus colaboradores.

Los bonos pueden ser entregados en meses claves por ejemplo entregar el primer bono antes de semana santa y el segundo en el mes de la patria, ya que generalmente los colaboradores requieren de una entrada extra por los gastos de los respectivos festejos.

6. Programa empresa con alma: Actualmente las empresas son cada vez más humanas debido a que reconocen la importancia de generar emociones positivas en sus colaboradores, clientes, socios, proveedores y en la sociedad en general. La empresa CEINSA es una empresa con responsabilidad social, por lo que se plantea un programa de proyección social que permita a los colaboradores y alta gerencia involucrarse dos veces al año en una actividad altruista que en primer lugar aporte un granito de arena en la construcción de valores positivos en la sociedad y en segundo que eleve el orgullo, el sentido de pertenencia, la motivación, satisfacción y finalmente impacte de forma favorable en el compromiso organizacional de los colaboradores.

La empresa puede contactar programas sociales en los que puedan participar todos los colaboradores y los altos mandos de CEINSA como un gran equipo en pro de una buena causa. Por ejemplo: Escoger un día para sembrar árboles, visitar y animar a niños en hospitales públicos, participar en programas de recolección de alimentos, celebrar el día del niño o del adulto mayor a personas de bajos recursos, ayudar a limpiar pupitres en una escuela pública, participar en alguna caminata contra el cáncer etc.

6.3.5 EJECUCIÓN

1. Ejecutar programas: Los programas previamente definidos y desarrollados deben empezar a ser ejecutados en el menor tiempo posible con el objetivo de aumentar la motivación, satisfacción y por consiguiente el compromiso organizacional entre sus colaboradores.

Tabla 26. Forma de ejecución de los programas de incentivos.

NOMBRE DEL PROGRAMA	A QUIEN VA DIRIGIDO	COMO REALIZARLO	CADA CUANTO SE REALIZA	DONDE REALIZARLO
Programa de alfabetización	Colaboradores analfabetas	Contratación de un profesor(a) o recibir los servicios de un voluntario que alfabetice a los colaboradores.	Una vez a la semana, con duración de dos horas.	En las instalaciones de CEINSA, en el área de convivio (comedor) que se encuentra en el patio.
Programa de reconocimiento				
Colaborador del mes.	Todos los colaboradores	La empresa reconocerá a los colaboradores que sobresalgan por su desempeño y actitud.	Una vez al mes.	En CEINSA en la reunión mensual con todos los colaboradores.
Colaborador innovación.	Todos los colaboradores	La empresa reconocerá a los colaboradores que sobresalgan por su creatividad e innovación.	Cada vez que un colaborador presente un proyecto que genere valor a la empresa.	En CEINSA en la reunión mensual con todos los colaboradores.
Colaboradores del año.	Todos los colaboradores	La empresa reconocerá a los colaboradores que sobresalgan por desempeño, actitud y aptitud (se premiara a un	Una vez al año.	En el convivio navideño que realiza CEINSA.

NOMBRE DEL PROGRAMA	A QUIEN VA DIRIGIDO	COMO REALIZARLO	CADA CUANTO SE REALIZA	DONDE REALIZARLO
		colaborador por cada área o departamento).		
Programa de capacitaciones continuas	Todos los colaboradores	Las capacitaciones cubrirán a todo el talento humano y se realizaran de forma continua, ya sea con capacitaciones dirigidas a cada departamento o área según funciones o en forma general en donde participen todo los colaboradores.	Continuamente	En CEINSA o en el lugar en donde se efectúen las capacitaciones los seminarios, exposiciones o charlas.
Programa de convivios y actividades grupales	Todos los colaboradores y los altos mandos de CEINSA	La empresa desarrollara convivios y actividades de recreación periódicamente, que permitan la interacción del talento humano de la empresa con los altos mandos de la compañía.	Cada tres meses	En los lugares en que se desarrolle las actividades grupales. (excursiones, almuerzos dentro o fuera de la empresa, visitas a museos o parques etc.).
Programa de bonos	Todos los colaboradores	La empresa compensara el desempeño de	Dos veces al año	En CEINSA.

NOMBRE DEL PROGRAMA	A QUIEN VA DIRIGIDO	COMO REALIZARLO	CADA CUANTO SE REALIZA	DONDE REALIZARLO
		todos sus colaboradores a través de un bono monetario.		
Programa empresa con alma	Todos los colaboradores y los altos mandos de CEINSA	La empresa contactara programas de proyección social para colaborar como voluntaria o tomara iniciativa propia para realizar actividades sociales	Dos veces al año	En los lugares que se desarrolle la actividad (hospitales, asilos, escuelas, lugar de caminatas etc.)

2. Controlar periódicamente: Con el fin de monitorear el cumplimiento de acciones y tiempos de los programas de incentivos, es imprescindible que CEINSA lleve el control de las actividades propias de los programas que se llevan a cabo. El sistema Balanced Scorecard puede ser muy útil y efectivo para efectuar el monitoreo y control de estos programas. Solo cumpliendo con las acciones y tiempos planteados en los programas podrán obtenerse los objetivos trazados.

3. Evaluar con base en los indicadores: Los programas ejecutados deben ser evaluados periódicamente, para conocer si cumplen con sus fines y por lo tanto están siendo efectivos. Deben evaluarse en base a los indicadores propios de los objetivos.

Tabla 27. Evaluación de variables en los programas de incentivos.

NOMBRE DEL PROGRAMA	INDICADOR PARA EVALUAR
Programa de alfabetización	Motivación y compromiso organizacional
Programa de reconocimiento	Motivación y desempeño
Programa de capacitaciones continuas	Rendimiento y desempeño
Programa de convivios y actividades grupales	Clima laboral
Programa de bonos	Motivación, satisfacción laboral y compromiso organizacional
Programa empresa con alma	Motivación, satisfacción laboral y compromiso organizacional

Se propone a CEINSA evaluar el desempeño de sus colaboradores a través del método de evaluación de resultados, con el cual se comparara periódicamente los resultados esperados y los alcanzados por parte de cada colaborador, esta evaluación se realizara de forma individual ya que cada individuo funge un rol específico dentro de la empresa por lo que las metas varían según puesto o área de trabajo. Este método ayudara a la gerencia de CEINSA a evidenciar donde se encuentra la fortaleza del colaborador y facilitara la detección de puntos débiles que el colaborador debe mejorar. Con este procedimiento se asegurará la efectiva y objetiva medición del desempeño del talento humano de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. A. Roger Merrill, R. M. (2003). *Life Matters*. McGraw-Hill Trade.
2. Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* . Buenos Aires: Granica S.A. .
3. Anabella Dávila, N. H. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*. Mexico, D.F.: Siglo Veintiuno Editores.
4. Ancín, J. M. (2008). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
5. Andersen, E. (2006). *Growing Great Employees*. Penguin Portfolio .
6. Baker, D. (2006). *What happy companies know*. Prentice Hall.
7. Baldoni, J. (2004). *Great Motivation Secrets of Great Leaders*. McGraw-Hill.
8. Denny, R. (2006). *Motivate to Win*. Kogan Page.
9. Federico Gan, G. B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
10. Fisher, J. G. (2005). *How to Run Successful Incentive Schemes*. Kogan Page.
11. Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la Estrategia*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
12. Great place to work Inc. (2012). *Las mejores empresas para trababajar en America Latina 2012*. Retrieved from <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/prensa/785-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina-2012>

13. Guillén, M. d. (2012). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
14. Herbert L. petri, J. M. (2006). *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*. Cengage Learning Editores.
15. James A. F. Stoner, R. E. (1996). *Administración*. Pearson Educación .
16. Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Prentice Hall.
17. Joan Elías, D. E. (2006). *En Busca del Lovework*. Empresa Activa.
18. Luciano Zamberlan, Z. S. (2009, octubre). *Prácticas de marketing interno para la gestión de personas*. Retrieved from http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TI_ST_094_633_13300.pdf
19. Luis Miguel Rivera Vilas, J. M. (2002). *Calidad integral y su gestión en el sector agroalimentario*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia .
20. Martin Christopher, A. P. (1994). *Marketing Relacional Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
21. Montero, F. V. (2009). *Endomarketing, el camino a seguir*. Retrieved from <http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/org%20comunicada.pdf>
22. Montero, F. V. (2009). *Puentes de encuentro organizacional*. Retrieved from <http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/PuentesEncuentroOrganizacional.pdf>
23. Nelson, B. (2005). *1001 Formas de motivar a los empleados*. Bogota: Norma S.A. .
24. Otto Regalado, R. A. (2011). *Endomarketing : Estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: ESAN Ediciones.

25. Philip Kotler, H. K. (2010). *Marketing 3.0 Del producto a los clientes y de estos al espíritu humano*. Wiley.
26. Pinto, M. V. (2007, diciembre). *Compensación Flexible: La eficiencia de un sistema a coste "0" para la empresa* . Retrieved from http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/2064/c200_080_d_compensacion_flexible_216_2.pdf
27. Publicaciones Vértice S. L. (2007). *Dirección Estratégica*. Málaga: Editorial Vértice.
28. Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice.
29. Rajendra Sisodia, D. W. (2007). *Firms of Endearment*. Wharton School Publishing.
30. Redalyc. (2008, julio-diciembre). *Valores Personales y Compromiso Organizacional*. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29213210.pdf>
31. Reyes, M. J. (2008). *Trabajar sin sufrir*. La esfera de los libros.
32. Ricky W. Griffin, R. J. (2005). *Negocios*. Mexico : Pearson Educación.
33. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
34. Roberto Hernández Sampieri, C. F. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mexico, DF: McGraw- Hill.
35. Sirota, D. (2005). *The enthusiastic employee*. Wharton School Publishing.
36. Torrecilla, O. D. (2005). *Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral*. Retrieved from <http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>

37. Universidad Autonoma Metropolitana. (2005, abril). *De qué manera influye la motivación en el rendimiento laboral*. Retrieved from <http://148.206.53.231/UAMI12245.PDF>
38. Universidad Nacional del Comahue Facultad de Turismo. (2011). *El capital humano como cliente interno de una organización*. Retrieved from http://www.fatu-uncoma.com.ar/publicaciones/anuario/vol_7/Anuario7_completo.pdf#page=77
39. Universidad Rafael Beloso Chacín. (2009, junio 12). *Las Empresas del Sector Hotelero de Tres a Cinco Estrellas en el Municipio Maracaibo Endomarketing's Strategies for the...* Retrieved from <http://www.urbe.edu/publicaciones/marketing-visionario/historial/vol1-1/4-estrategias-de-endomarketing.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Foto de productos fabricados y comercializados por CEINSA: Velas Fátima.

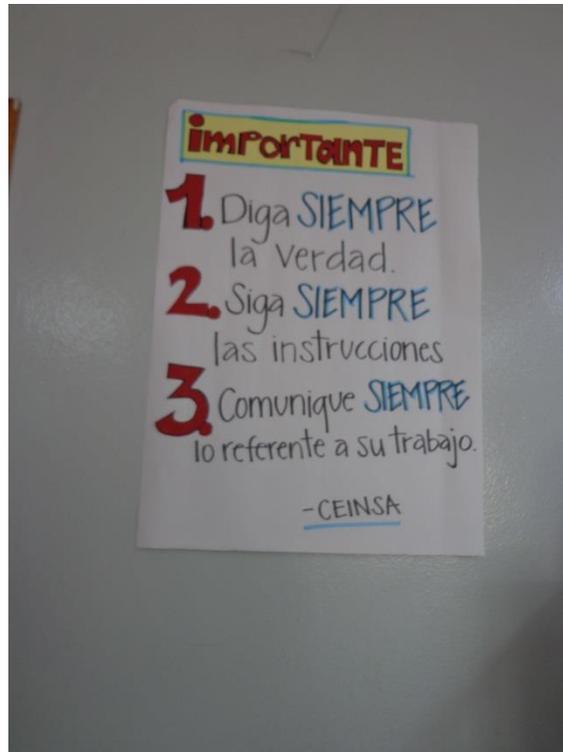






Anexo 2. Fotos de las herramientas de comunicación visual que la empresa aplica con el objetivo de comunicar y socializar misión y valores de la empresa.





Afirmaciones para cada día.
DALE CARNEGIE TRAINING®

1. Cuido mi salud porque ME AMO A MI MISMO, elijo con mucho cuidado lo que entra a mi cuerpo, a mi mente, a mi alma y a mi corazón.
2. La vida no le da NADA al que necesita, le da TODO al que MERECERÁ. Haré las cosas de tal manera que yo merezca lo mejor.
3. Debo preguntarme hacia donde me llevan MIS HABITOS ACTUALES, que necesito para realizar mis sueños. Afortunadamente puedo cambiarlos.
4. Rechazo la derrota porque Dios no ha dispuesto que yo sufra. **PARA TRIUNFAR, SOY UN GANADOR.**

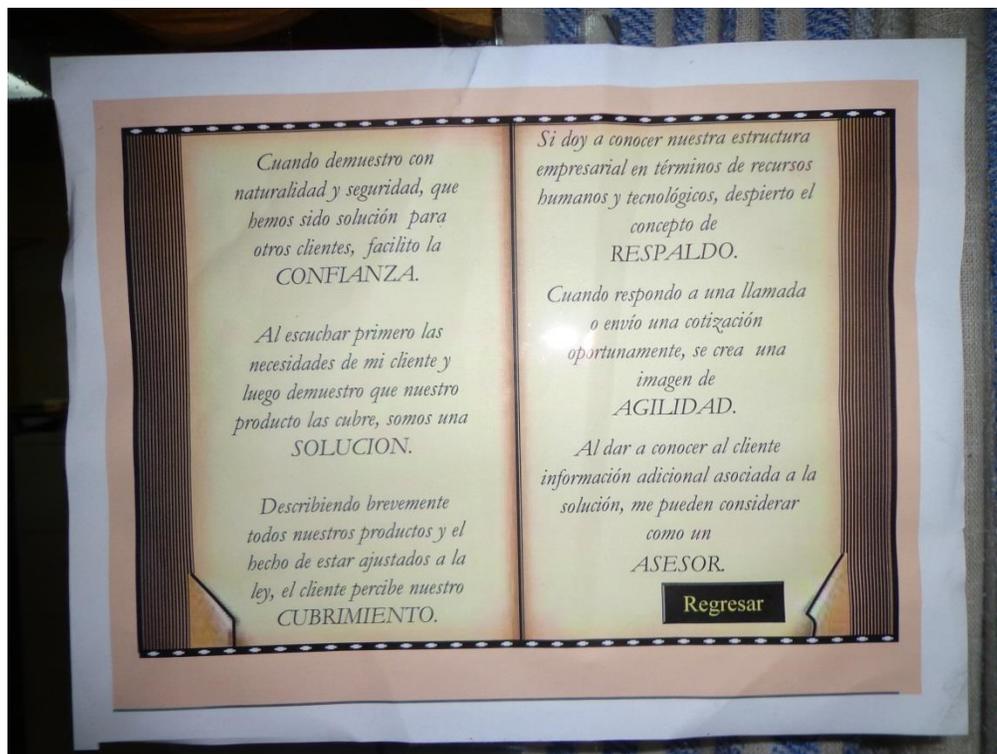
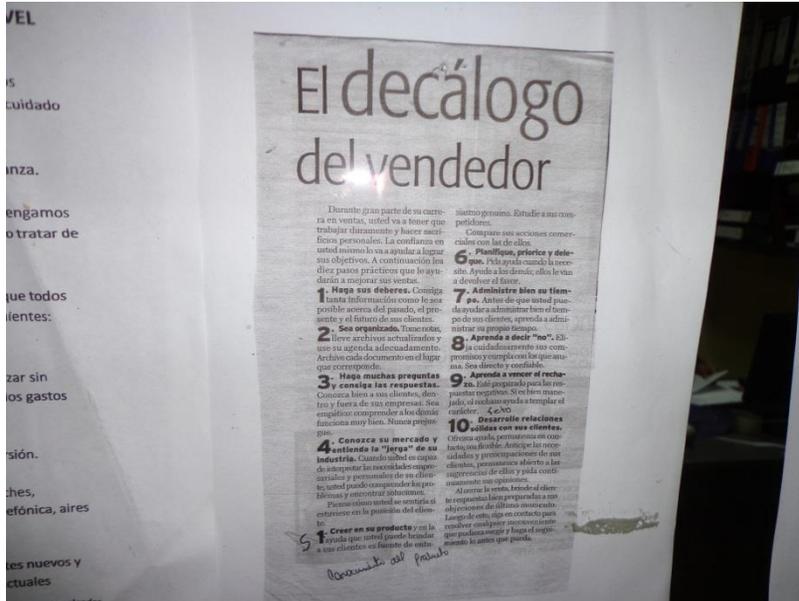
"NO PUEDO" ha muerto. Lo enterraré para siempre y dejaré de usarlo. Comenzaré a obtener de la vida TODO LO BUENO que tiene.

En lugar de QUIZAS SE PUEDE PERO ES MUY DIFÍCIL, yo elegiré lo BUENO y lo FÁCIL. Sólo así tendré éxito.

En vez de angustiarme y sufrir por mis deudas ME ENFOCARÉ EN LAS SOLUCIONES DIGNAS para salir de ellas con honor.

Debo continuar tratando. Cada vez que me dicen "NO" es "SÍ". Debo animarme. YO SÍ PUEDO.

Mi destino NO DEPENDE DE LA SUERTE NI DEL HOROSCOPIO. Elige las actividades que aportan mayor valor.



Anexo 3. Entrevista realizada a la Gerente General de CEINSA: Licenciada Rosibel Alonzo de Sevilla.



ENTREVISTA

1. ¿Conoce usted el termino endomarketing?
2. ¿Sí es así, qué técnicas del endomarketing aplica en CEINSA?
3. ¿Considera que la socialización de los valores de la empresa en los colaboradores es importante? ¿Por qué?
4. ¿Cuenta CEINSA con programas de incentivos para sus colaboradores? ¿cuáles?
5. ¿La empresa practica el reconocimiento, la premiación y el festejo hacia el buen desempeño del colaborador?
6. ¿Considera que hay accesibilidad por parte de la alta gerencia para que los colaboradores puedan comunicar sus necesidades, expectativas o desconformidad?
7. ¿Cómo definiría la relación existente entre jefe-colaborador en este momento?
8. ¿Cree que hay puntos que deben reforzarse en cuanto a la relación jefe-colaborador? ¿Cuáles?

9. ¿Cómo trabaja la empresa para lograr la fidelización y el sentido de pertenencia dentro de los colaboradores?
10. ¿Considera que las técnicas de comunicación que usted implementa en la empresa han sido efectivas?
11. ¿Considera usted que cuenta con un talento humano motivado y satisfecho?
12. ¿Considera usted que cuenta con un talento humano comprometido con la empresa?
13. ¿Qué beneficios ha generado el uso de técnicas de endomarketing en la empresa?

Anexo 4. Foto de la Licenciada Rosibel Alonzo Sevilla, Gerente General de CEINSA, mientras se le realizaba la entrevista concerniente a la presente investigación.



Anexo 5. Cuestionario aplicado a los 35 colaboradores de CEINSA.



Buenos días (tardes), somos estudiantes de postgrado de UNITEC y estamos trabajando en una investigación que servirá para elaborar la Tesis “Uso del Endomarketing en Centro Industrial S.A.”, por lo que le solicitamos unos minutos de su tiempo para que responda las siguientes preguntas, agradecemos de antemano su colaboración.

1. ¿Cuenta usted con los materiales y equipo para realizar su trabajo de manera correcta?
Sí___ No___

2. ¿Conoce usted la Misión o propósito y los valores de la empresa?
Sí___ No___ Algunos___

3. ¿Su supervisor lo motiva a dar sus puntos de vista, opiniones y sugerencias?
Sí ___ No___ A veces___

4. ¿Siente usted la voluntad de hacer el mayor esfuerzo para ayudar a CEINSA a ser una empresa exitosa?
Sí___ No___

5. ¿Con que frecuencia recibe usted reconocimiento por parte de su supervisor o jefe al realizar el trabajo de forma indicada?
- Siempre _____
- Casi siempre _____
- A veces _____
- Raras veces _____
- Casi Nunca _____
- Nunca _____
6. ¿CEINSA recompensa su trabajo con algo más que su salario? (en caso de que la respuesta sea sí, explique de que otra manera lo hace).
- Sí_____ No_____
- _____
7. ¿Considera usted que existe cooperación entre todos los que trabajan en CEINSA?
- Sí_____ No_____
8. ¿Siente que es una buena decisión trabajar en CEINSA?
- Sí_____ No_____
9. ¿Siente que sus valores son parecidos a los valores de CEINSA?
- Sí_____ No_____ Algunos_____
10. ¿Habla usted de CEINSA con sus familiares y amigos como una gran empresa para trabajar?
- Sí_____ No_____
11. ¿Usaría usted con gusto un uniforme o insignia que identifique que trabaja en CEINSA?

Sí__ No__

12. ¿Considera que hay accesibilidad por parte de su supervisor o jefe cada vez que usted necesita o desea comunicarse con él?

Sí__ No__

13. ¿Se siente orgulloso de contarle a otros que trabaja en CEINSA?

Sí__ No__

14. ¿Tiene usted la sensación de que pertenece a CEINSA?

Sí__ No__

15. ¿Tiene usted confianza en los altos mandos de CEINSA?

Sí__ No__

16. ¿Se siente usted contento con su trabajo?

Sí__ No__ A veces__

17. ¿Cuándo hace su trabajo se siente bien consigo mismo?

Sí__ No__

Anexo 6. Fotos de los momentos en que se aplicó el cuestionario a los colaboradores de CEINSA y se realizó el grupo focal.





