

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA					   	
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 4

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Plan Estratégico para desarrollar el endomarketing en la Empresa O'sutiendo S.A.S. Neiva
AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Salazar Silva	Oswaldo Enoque.

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Esp. en Gerencia de Mercadeo Estratégico.
FACULTAD: Economía y Administración.
PROGRAMA O POSGRADO: Gerencia de Mercadeo Estratégico.

Neiva
CIUDAD:

2020
AÑO DE PRESENTACIÓN:

108.
NÚMERO DE PÁGINAS:

Vigilada Mineducación
 La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA					   	
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 4

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos X Ilustraciones en general___ Grabados___
 Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
 o Cuadros___

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. _____	_____	6. _____	_____
2. _____	_____	7. _____	_____
3. _____	_____	8. _____	_____
4. _____	_____	9. _____	_____
5. _____	_____	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

En el presente trabajo, se estructura un plan estratégico de endomarketing para la empresa Disruptiendo S.A.S. en donde se brindará la oportunidad de dirigir la atención al interior de la empresa, al talento humano de la organización y conquistar a los empleados, a través de distintas demostraciones que los comprometan más con la empresa.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA					   	
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 4

D'sortiendo S.A.S., se encuentra en un proceso de mejoras continuas, dentro de las cuales se desea implementar nuevos modelos gerenciales, esto en busca del cumplimiento de los objetivos que tiene la organización. Es consciente de la importancia de contar con un personal feliz y altamente comprometido, ya que esto ayudaría al desarrollo de la compañía y así se podrían alcanzar los objetivos planteados en la organización.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA					   	
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	4 de 4

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma:

Nombre Jurado: HERNANDO GIL TOVAR

Firma:

Nombre Jurado: ELÍAS RAMIREZ PLAZAS

Firma:

		UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				   	
CARTA DE AUTORIZACIÓN							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2

Neiva, 15- octubre -2020

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Oswaldo Enrique Salazar Silva, con C.C. No. 1079.180.035,
 _____, con C.C. No. _____,
 _____, con C.C. No. _____,
 _____, con C.C. No. _____

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o Oswaldo Enrique Salazar Silva,
 titulado Plan Estratégico para desarrollar el
Endomarketing en la Empresa D'sortiendo SAS
Neiva.

presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar al título de

Esp. Gerencia de Mercadeo Estratégico.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					   	
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2

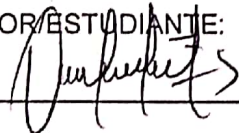
establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.

- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

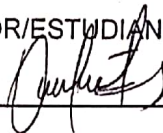
EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



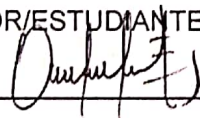
EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



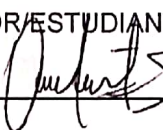
EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL ENDOMARKETING EN LA
EMPRESA D'SURTIENDO S.A.S NEIVA

OSWALDO ENRIQUE SALAZAR SILVA

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

CODIGO: 2019282547

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO ESTRATEGICO

NEIVA – HUILA

2020

Tabla de contenido

LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRAFICOS.....	9
LISTA DE ILUSTRACIONES	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Formulación del problema	14
1.2. Justificación	14
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivos específicos	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
2. LOS ASPECTOS TELEOLÓGICOS DE LA EMPRESA D´SURTIENDO S.A.S	
NEIVA	15
2.1. Misión	15
2.2. Visión.....	16
2.3. Valores corporativos, su importancia y aplicación	16
2.4. Imagen corporativa D´Surtiendo S.A.S	17
2.5. Organigrama	18
2.6. Políticas de talento humano	18
2.6.1. Bienestar	18

2.6.2. Salariales.....	19
3. MARCO TEORICO, ESTUDIOS PREVIOS Y CONCEPTUAL	20
3.1. ¿Qué es el Endomarketing?	20
3.1.1. ¿Por qué es importante el Endomarketing?	20
3.1.2. Fundamentación filosófica del Endomarketing.....	23
3.1.3. Importancia de la experiencia del cliente interno.....	24
3.1.4. Comunicación interna.....	26
3.2. Modelo de marketing interno de Berry.....	28
3.3. Modelo de marketing interno de Christian Grönroos	30
3.4. Modelo de Marketing Interno Rafiq y Ahmed	30
3.5. Modelo de marketing interno de Lings.....	31
3.6. Elementos de Endomarketing	32
3.7. Estudios previos	35
3.7.1. Endomarketing en Colombia	35
3.7.2. La estrategias de Endomarketing en Colombia	35
3.7.3. La experiencia de expertos en implementación del Endomarketing en Colombia	37
3.8. Marco legal	42
3.9. Alcance y limitaciones.....	44
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	44

4.1.	Tipo de investigación.....	44
4.2.	Población.....	45
4.3.	Técnicas e instrumentos.....	45
4.3.1.	Diseño de cuestionario.....	45
5.	TEST DE ENDOMARKETING.....	46
5.1.	D´SURTIENDO S.A.S	46
5.1.1.	Fases de la investigación	53
6.	RESULTADOS.....	54
6.1.	Aplicación de la encuesta.....	54
6.1.1.	Evaluación del ambiente interno	54
6.1.2.	Perfil de los empleados.....	59
6.1.3.	Nivel de motivación.....	64
6.1.4.	Expectativas y aspiraciones.....	72
6.1.5.	Necesidades de entrenamiento.....	75
6.1.6.	Evaluación del funcionamiento global	78
6.2.	Plan de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional	84
6.3.	Aspectos financieros	91
6.4.	Índices para la medición de las estrategias	91
6.5.	Análisis de resultados por área	95
6.6.	Divulgación de resultados.....	101

6.7. Conclusiones	102
5.7 RECOMENDACIONES	103
5. BIBLIOGRAFIA	105
Bibliografía.....	105
6. ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Comparación del marketing general y marketing interno	23
Tabla 2 Población	45
Tabla 3 Integración laboral.....	55
Tabla 4 Gestión de conflictos	55
Tabla 5 Equipo de trabajo	56
Tabla 6 Conflictos laborales.....	57
Tabla 7 Convivencia laboral.....	57
Tabla 8 Convivencia laboral.....	57
Tabla 9 Trabajo en equipo.....	58
Tabla 10 Selección de personal	59
Tabla 11 Selección de personal	59
Tabla 12 Responsabilidad laboral	60
Tabla 13 Responsabilidad laboral	60
Tabla 14 Exigencia laboral.....	61
Tabla 15 Compromiso laboral	62
Tabla 16 Prioridad por áreas de trabajo.....	62
Tabla 17 Conocimiento de clientes	63
Tabla 18 nivel de motivación	64
Tabla 19 Valores de trabajo de equipo.....	65
Tabla 20 Autosatisfacción laboral	66
Tabla 21 Reconcomiendo laboral.....	66
Tabla 22 Auto realización en el trabajo.....	67

Tabla 23 Satisfacción salarial.....	68
Tabla 24 Plan de promoción y ascenso	69
Tabla 25 Igualdad de genero	70
Tabla 26 Relación jefe subordinado.....	70
Tabla 27 Deserción laboral.....	71
Tabla 28 Oportunidades de innovación.....	72
Tabla 29 Desarrollo de habilidades en el trabajo	73
Tabla 30 Estabilidad laboral.....	73
Tabla 31 Adaptación a cambios en el trabajo.....	74
Tabla 32 Inducción a la empresa.....	75
Tabla 33 Oportunidades de capacitación.....	76
Tabla 34 Capacitación - Desempeño.....	76
Tabla 35 Capacitaciones para mejora de rendimiento.....	77
Tabla 36 Iluminación en el área de trabajo	78
Tabla 37 Espacio laboral	79
Tabla 38 Comodidad en el área de trabajo	79
Tabla 39 Temperatura ambiente en el trabajo	80
Tabla 40 Humedad en el trabajo.....	81
Tabla 41 Contaminación auditiva en el trabajo.....	81
Tabla 42 Contaminación auditiva en el trabajo.....	82
Tabla 43 Seguridad y riesgos laborales	82
Tabla 44 Velocidad de trabajo.....	83
Tabla 45 Crecimiento y desarrollo laboral	84

Tabla 46 Mejorar de la calidad laboral.....	84
Tabla 47 Evaluación del desempeño laboral	85
Tabla 48 Evaluación volumen de funciones.....	86
Tabla 49 Compensación laboral	86
Tabla 50 Prestaciones adicionales a la ley	87
Tabla 51Capacitación de personal.....	87
Tabla 52 Seguridad laboral.....	88
Tabla 53 Ubicación por desempeño de funciones.....	88
Tabla 54 Motivaciones	89
Tabla 55 Produccion y desarrollo empresarial	89
Tabla 56 Comunicación interna	90
Tabla 57 Cliente interno	90
Tabla 58 Costos del plan	91
Tabla 59 Evolución del ambiente interno.....	95
Tabla 60 Perfil de los empleados	96
Tabla 61 Nivel de motivación	97
Tabla 62 Expectativas y aspiraciones.....	98
Tabla 63 Necesidades de entrenamiento	99
Tabla 64 Funcionamiento global.....	100

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 Evaluación del ambiente interno	54
Gráfico 2 Integración laboral	55
Gráfico 3 Equipo de trabajo	56
Gráfico 4 Conflictos laborales.....	56
Gráfico 5 Trabajo en equipo.....	58
Gráfico 6 Perfil de los empleados	59
Gráfico 7 Responsabilidad laboral	60
Gráfico 8 Exigencia laboral.....	61
Gráfico 9 Compromiso laboral.....	61
Gráfico 10 Prioridad por áreas de trabajo	62
Gráfico 11 Conocimiento de clientes	63
Gráfico 12 Nivel de motivación	64
Gráfico 13 Valores de equipo de trabajo.....	65
Gráfico 14 Autosatisfacción laboral.....	65
Gráfico 15 Reconocimiento laboral	66
Gráfico 16 Auto realización en el trabajo	67
Gráfico 17 Satisfacción salarial.....	68
Gráfico 18 Plan de promoción y ascenso	69
Gráfico 19 Igualdad de genero	69
Gráfico 20 Relación jefe subordinado.....	70
Gráfico 21 Deserción laboral	71
Gráfico 22 Oportunidades de innovación.....	72

Gráfico 23 Desarrollo de habilidades en el trabajo	72
Gráfico 24 Estabilidad laboral.....	73
Gráfico 25 Adaptación a cambios en el trabajo	74
Gráfico 26 Inducción en la empresa.....	75
Gráfico 27 Oportunidades de capacitación	75
Gráfico 28 Capacitación - Desempeño.....	76
Gráfico 29 Capacitaciones para mejora de rendimiento	77
Gráfico 30 Iluminación en el área de trabajo	78
Gráfico 31Espacio laboral	78
Gráfico 32 Comodidad en el área de trabajo	79
Gráfico 33 Temperatura ambiente en el trabajo	80
Gráfico 34 Humedad en el trabajo	80
Gráfico 35 Contaminación auditiva en el trabajo.....	81
Gráfico 36 Limpieza en el trabajo	82
Gráfico 37 Seguridad y riesgos laborales.....	82
Gráfico 38 Velocidad de trabajo	83

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Imagen corporativa.....	17
Ilustración 2 Organigrama.....	18
Ilustración 3Modelo de Marketing Interno de Berry.....	28
Ilustración 4 Modelo de Marketing Interno de Grönroos.....	30
Ilustración 5 Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed	31
Ilustración 6 Modelo de Marketing Interno de Lings.....	32
Ilustración 7 Propuesta de modelo de herramienta para la gestión del mercadeo interno	38

INTRODUCCIÓN

D'SURTIENDO S.A.S, es una empresa netamente Huilense, constituida en el año 2015 por la empresaria Gloria Bedoya Osorio, con más de 10 años de experiencia en este sector, logró la primera alianza con la casa comercial Grupo Familia y Azul K para así dar inicio a D'SURTIENDO S.A.S. Hoy en día, ya cuenta con diecinueve casas comerciales que trabajan mancomunadamente en la compra y venta al por mayor, al detal, y en la distribución de productos de consumo masivo.

Actualmente, las grandes compañías se esmeran por fortalecer su cultura organizacional, con el fin de consolidar empresas con alta capacidad de respuesta ante los retos. Es por este motivo que en D'SURTIENDO SAS nos vemos en la necesidad de crear nuevos mecanismos que nos permitan aumentar los niveles productivos de la empresa y mantenernos competitivos en el mercado.

No obstante, y con el pasar del tiempo, se han venido desarrollando algunas técnicas que permiten rescatar las habilidades físicas y mentales que tiene el empleado. Un gran ejemplo son las estrategias de Endomarketing, estimulan en el capital humano los sentimientos de pertenencia y motivación (Medina, 2010).

En D'SURTIENDO SAS queremos dar paso al Endomarketing, brindando la oportunidad de dirigir la atención al interior de la empresa, al talento humano de la organización y conquistar a los empleados, a través de distintas actividades o demostraciones que los comprometan más con los valores de la empresa, metas, objetivos, productos, servicios; entre otros y así mejorar el clima laboral.

“En este contexto el Endomarketing se consolida como una herramienta para alcanzar la competitividad. Una tendencia que no podría considerarse simplemente como una estrategia de mercadeo o de comunicaciones, sino como una estrategia de negocios integral que permite construir una imagen corporativa unificada, tanto para los clientes externos como para los internos (Urrego, 2013).

Ya que el no uso de estas estrategias pudiese ocasionar: a) Falta de identidad entre la empresa y sus colaboradores, b) Inexistencia de empoderamiento de los empleados, c) Falta de fidelización hacia la marca, d) desconocimiento del “core Bussines” de la organización, y he) Baja motivación de los empleados (Velasco)

El desarrollo de teorías y la necesidad de aplicarlas efectiva y eficazmente han permitido el progreso de diversos modelos de gestión los cuales presentan estructuras adecuadas a las necesidades de los autores, entendiendo por modelo de gestión a la forma sistemática y racional utilizada por las empresas para plantear y resolver las diferentes situaciones que en ellas se presentan (Tobar)

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

D´SURTIENDO S.A.S, es una empresa que se dedica a la venta de productos de consumo masivo al por mayor y al detal. Desde la Alta Dirección se reconoce la importancia de preservar la salud laboral, la integridad física de los trabajadores, los activos y el medio ambiente como parte integral del desempeño en la prestación de los servicios.

En D´SURTIENDO S.A.S, se ha evidenciado un alto índice de deserción de personal en los diferentes departamentos, afectando gravemente la productividad de la compañía. Así como la no adaptabilidad a las tendencias del comercio actual.

Al ser una empresa que presta un servicio de comercio de distribución en el canal TAT, depende directamente para su crecimiento y competitividad, de la satisfacción que se ofrece tanto a los clientes como a los proveedores, a través de un buen servicio por parte de los empleados.

D'SURTIENDO S.A.S., se encuentra en un proceso de mejoras continuas, dentro de las cuales se desea implementar nuevos modelos gerenciales, esto en busca del cumplimiento de los objetivos que tiene la organización; Y es consciente de la importancia de contar con un personal feliz y altamente comprometido, ya que esto ayudaría al desarrollo de la compañía y así se podrían alcanzar los objetivos planteados en la organización.

1.1. Formulación del problema

¿Ayudaría el diseño de un plan de Endomarketing en la empresa D'SURTIENDO S.A.S a mejorar la cultura organizacional, ¿aportando crecimiento, reconocimiento y proyección a la organización?

1.2. Justificación

En D'SURTIENDO S.A.S, sabemos que los trabajadores son los mejores embajadores de nuestra marca. Elaborar una estrategia idónea de Endomarketing que genere un buen clima organizacional es indispensable para garantizar el éxito de la compañía y atraer talento humano.

Queremos tratar a nuestros empleados como a un cliente, o incluso mejor, pues su opinión influirá en el negocio y, por tanto, en el público. Ya que la mayoría de las personas se fijan en la opinión que tienen los empleados acerca de las compañías donde laboran antes de contratar sus servicios.

Ante este nuevo escenario, deseamos implementar el Endomarketing como una nueva técnica en D'Surtiendo SAS.

En donde el equipo de trabajo se sienta a gusto realizando sus labores cotidianas y se orienten hacia las metas y objetivos que tiene la compañía. y así conseguir que nuestros empleados tengan un sentido de pertenencia, compromiso y dedicación que conlleve al mejoramiento continuo en la comunicación interna, entre las diferentes áreas de trabajo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos específicos

Diseñar un plan de Endomarketing en la empresa D'SURTIENDO S.A.S Neiva, para mejorar la cultura organizacional, aportando crecimiento, reconocimiento y proyección a la organización.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los aspectos teleológicos y políticas comerciales de Talento Humano en la empresa D'SURTIENDO S.A.S Neiva.
- Describir el marco teórico sobre el Endomarketing.
- Hacer una revisión de los estudios previos sobre el Endomarketing en los últimos cinco años en Google académico.
- Estructurar el plan de Endomarketing en la empresa D'SURTIENDO S.A.S Neiva.

2. LOS ASPECTOS TELEOLÓGICOS DE LA EMPRESA D'SURTIENDO S.A.S NEIVA

2.1. Misión

D'SURTIENDO S.A.S., tiene como misión ser una empresa solida económicamente, que cumpla las expectativas de empleados, clientes y proveedores, satisfaciendo sus necesidades, con

una amplia gama de productos de consumo masivo, mediante el trabajo de un equipo competente y comprometido con la operación de la compañía.

2.2. Visión

Posicionar para el año 2023 a D'SURTIENDO S.A.S, como una de las empresas líderes de la región, en la distribución de productos de consumo masivo, generando bienestar a sus empleados destacándose por desarrollar buenas prácticas.

2.3. Valores corporativos, su importancia y aplicación

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, aportan un sentido de dirección común a todas las personas que la componen y unas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria, además de un enfoque de excelencia en la prestación del servicio y el mejoramiento continuo de nuestra empresa. Nuestros Valores Corporativos son:

- **Honestidad:** Actuar con transparencia en cada una de las actividades que se emprenden y realicen dentro de la empresa.
- **Responsabilidad:** Trabajar cumpliendo con todos los parámetros y normas establecidas en la empresa y la sociedad para lograr el desarrollo armónico de las labores.
- **Lealtad:** Actuar congruentemente con los principios y valores personales y de la empresa.
- **Respeto:** Principio que se refleja en cada una de las relaciones interpersonales que se desarrollan con los clientes internos externos de la organización.
- **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

- Compromiso: La eficiencia en el desempeño de nuestro trabajo y disciplina para ser mejores cada día.

2.4. Imagen corporativa D'Surtiendo S.A.S

Ilustración 1 Imagen corporativa



Fuente: Elaboración propia

Para la empresa D'SURTIENDO SAS, es importante mantener la identidad corporativa uniformemente dentro de la organización, para que pueda ser reconocida la marca para los clientes internos y externos.

D'SURTIENDO SAS, utiliza en su Logo, los siguientes colores:

Amarillo (El color amarillo simboliza la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía. Tiene como significado la simpatía y se vincula con el sol)

Rojo (transmite fuerza y energía, estimula el apetito, usado para compras por impulso).

Azul oscuro (Simboliza lo fresco, lo transparente, tiene un efecto tranquilizador para la mente, permite transmitir la madurez y la sabiduría. Es el color más usado en las empresas por ser productivo y no invasivo y crea sensación de seguridad y confianza en una marca).

En D'Surtiendo buscamos crear, mantener y mejorar las condiciones de los empleados, para la cual se llevan a cabo algunas actividades necesarias para favorecer su desarrollo personal,

elevar su bienestar vital y el de su familia, aumentando los niveles de satisfacción y permitiendo que el personal se sienta a gusto y comprometido con la organización. Social:

- Bono, se le otorga una tarjeta regalo para cena de festejo de cumpleaños en el restaurante de su preferencia por un valor de \$40.000 pesos.
- Integración Familiar en fechas especiales tales como; san pedro, amor y amistad, y fin de año. Este auxilio está destinado a actividades programadas por la empresa.
- Seguro de Vida Mapfre Esta póliza se podrá hacer efectiva cuando hayan transcurrido 180 días de haber sido afiliado y tiene las siguientes coberturas: Muerte por cualquier causa del trabajador x 12 salarios mínimos. Muerte accidental por 24 salarios mínimos. Bono para gastos de hogar de \$6.000.000 pesos. Exequias \$5.000.000 de pesos.

2.6.2. Salariales

Contamos con un mecanismo de compensación para los empleados, que busca la manera de retribuir justamente a los participantes de esta organización, proporcionando una remuneración equitativa y constante de acuerdo a las responsabilidades asignadas.

Tenemos dos formas de compensar al personal.

- La primera, es por medio del sueldo o salario e incentivos y demás retribuciones que se le paga al personal por concepto de su trabajo. Cada departamento cuenta con bonos comisionales de acuerdo con la labor realizada, e incentivos extralegales por cumplimiento de metas volantes, asignadas de acuerdo a los presupuestos mensuales que tienen la compañía.
- La segunda, es la comodidad del empleado; que cuenten con todas las herramientas y equipos, para que así se sientan satisfechos a la hora de realizar su trabajo.

Existe una tabla de comisiones para las personas que laboran en el área comercial, que se paga desde los cumplimientos mayores al 85% hasta los cumplimientos al 130%.

3. MARCO TEORICO, ESTUDIOS PREVIOS Y CONCEPTUAL

A continuación, se hace un bosquejo general sobre el planteamiento de diversos autores respecto al Endomarketing.

3.1. ¿Qué es el Endomarketing?

El Endomarketing es una estrategia de marketing institucional direccionada a acciones internas. También es conocido como Marketing Interno y busca mejorar la imagen de la empresa entre sus colaboradores, culminando en un equipo motivado y reduciendo el turno ver.

Algunas personas denominan esta estrategia de “Marketing Interno”, porque trabaja la percepción de los colaboradores sobre la empresa, considerando sus reivindicaciones y presentando nuevas formas de transformarlos en evangelizadores de la marca.

Esto hace que todas esas personas pasen a tener una percepción diferente de aquel negocio: comienzan a ver a la empresa de una forma más humana y carismática, desarrollando un sentimiento de “adoración” por el negocio.

Considerando la cantidad gigantesca de nuevas empresas que surgen todos los días, cuando pensamos en este tipo de influencia, necesitamos considerar que si grandes empresas se destacan en el mercado de esta forma (Rockcontent, s.f.).

3.1.1. *¿Por qué es importante el Endomarketing?*

Alcanzar el máximo nivel de productividad y mantener a la empresa competitiva son dos de los beneficios del Endomarketing. Esto es útil y aplicable tanto en las empresas globales como Google o Tesla y como en pequeñas empresas locales en Lima o en Cajamarca.

Ambos objetivos dependen, sin embargo, de que los líderes internos puedan ver a cada uno de sus colaboradores como las piezas fundamentales del éxito empresarial (Utp, s.f.)

El marketing interno es una llave que permite:

- Sumar valor a la imagen de la empresa en todos los niveles, eso implica desde la gerencia hasta los colaboradores de la compañía
- Informar dentro de la empresa de los cambios en el mercado y, más importante, de los objetivos que se persiguen en cada momento
- Persuadir a los colaboradores para que implementen cambios que puedan favorecer los niveles de productividad y mejorar los costos internos.
- Compartir los sentimientos de los colaboradores para crear un lazo de entendimiento que facilite todas las tareas
- Construir acuerdos que promuevan la resolución de conflictos laborales y promuevan un sentimiento de compromiso con la empresa

El Endomarketing no solo se trata de una estrategia esporádica para usar cuando el calendario marca la celebración del “Día del Trabajador” o cuando se acerca el aniversario de la empresa. Muy por el contrario, el marketing interno necesita de un plan que diferencie los intereses y las necesidades de cada uno de los rangos en la empresa y que, al igual como se hace con los clientes externos, también se identifiquen algunos grupos diferenciados como los colaboradores que son padres o aquellos movidos por la creatividad y la innovación. Los beneficios del Endomarketing comienzan con elevar la motivación de los clientes internos para que la empresa pueda incrementar sus niveles de rentabilidad y se extienden hasta la fidelización para poder reducir la rotación del personal.

La comercialización interna es un esfuerzo planificado, el uso de un enfoque de marketing típico dirigido a la motivación de los empleados, para la implementación e integración de estrategias en la organización en orientación al cliente interno. La comercialización interna son las actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa e imagen, corporativa de una organización entre sus propios empleados (Ahmed, 2002).

Según Cerqueira (Cerqueria, 2005) , comprende el marketing interno como “proyectos y acciones que una empresa debe tomar para consolidar la base cultural de compromiso de su personal como el desarrollo adecuado de sus diversas tecnologías”. Estos proyectos tienen como objetivo mejorar “la comunicación, la relación y establecer una base de motivación para el compromiso entre las personas con el sistema de organización”.

Dentro de esta línea, el marketing interno, de acuerdo con Kotler y Armstrong (Kotler P, 2003), debe preceder a la externa, que está directamente relacionada con el servicio prestado por la organización: “hace el sentido de la promesa excelente servicio para que el personal de la empresa debe estar preparado para proporcionarla”. Históricamente el autor señala que las antiguas empresas colocaban en el primer grado de importancia del cliente, seguidos por los niveles jerárquicos de gestión, las empresas modernas, la cara al cliente realmente te pone en el primer nivel de importancia, seguido por el personal de la recepción, mandos intermedios y, finalmente, la alta dirección

Bajo esta perspectiva, los colaboradores son considerados clientes internos de la organización, quienes compran un producto que es la propia organización, con el objetivo de incrementar los niveles de motivación y productividad. Como principales técnicas de venta, se proponen la comunicación interna y la participación. También, se puntualiza la importante actuación del equipo directivo y los

mandos medios, considerados como la fuerza de ven-tas. De esto, Sánchez (Sácnhez, 2008) sostiene, que este enfoque resalta la importancia de los talentos humanos como principio de ventaja competitiva, relacionando el marketing interno con la gestión de personal, es decir, la aplicación concreta del marketing a la gestión del capital humano.

Tabla 1 Comparación del marketing general y marketing interno

Marketing General	Marketing Interno
Cliente	Empleado
Producto	Organización o empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna/participación
Fuerza de ven-tas	Equipo directivo/man-dos medios
Objetivo	Incrementar la motiva-ción/ la productividad
Orientación al mercado	Orientación al marke-ting interno
Promoción del producto	Promoción de la orga-nización

Fuente: (Barranco, 2000)

El propósito de las dos posturas presentadas anteriormente, pretende balancear el marketing con más elementos humanos, debido al dominio de los factores externos para el desarrollo de estrategias.

3.1.2. Fundamentación filosófica del Endomarketing

Se evidenció, en cuanto a la teoría de Endomarketing, expuesta por Sevilla (Sevilla, 2013), quien define, la necesidad de las organizaciones en ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores, porque reconocen que ellos son el activo intangible más importante con el que

cuenta la empresa, por lo tanto, es un indicador de éxito y logro para alcanzar los objetivos estratégicos, es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el Endomarketing se considera como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

Para Berry y Parasuraman (Parasuranam), “El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos y empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas”. En este orden, la perspectiva hegemónica actualmente difundida en el mercado, sitúa al Endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados.

3.1.3. Importancia de la experiencia del cliente interno

Hoy en día, las empresas tienen muy claro quiénes son sus clientes, todas las acciones que se realizan dentro de la organización gira en torno a ellos y son parte fundamental del camino hacia la excelencia. Un cliente satisfecho se convierte en un cliente que confía en la empresa, que hace comentarios positivos sobre la marca y que puede provocar que otros también confíen en la marca. Sin embargo, ¿qué ocurre puertas adentro?

Kotler y Armstrong afirman: “el marketing satisface las necesidades del cliente”. Pero hay dos tipos de clientes: los clientes externos (consumidores del bien), y los clientes internos (colaboradores para crear o entregar el bien). Ambos son sumamente importantes y dependientes uno del otro. La experiencia del cliente interno permite desarrollar y mantener la experiencia de los clientes externos de forma competitiva, eficaz y estable en el tiempo.

El cliente interno es la persona que recibe los resultados de un proceso dentro de la empresa, por ello es importante hacer conciencia en todos los miembros de la importancia que tiene la cadena de servicio y los efectos de sus decisiones en otras áreas y departamentos; para ello la empresa debe proporcionar suficiente información, ya que solo desde el conocimiento podrá entender su aportación. Sin embargo, este es sólo el primer paso para que la organización se beneficie de crear satisfacción en el cliente interno.

La organización tiene como reto convertir al cliente interno en un embajador de su marca y esto únicamente se puede lograr conociendo las necesidades de nuestros colaboradores para luego generar experiencias significativas que permitan atraer el mejor talento del mercado laboral y posteriormente desarrollar y retener este talento.

Y ¿cuáles son las necesidades de nuestros clientes internos?, habitualmente las personas se sienten satisfechas cuando son escuchadas, comprendidas y aceptadas; cuando están cómodas y seguras con su entorno; factores que dependen de una cultura y clima organizacional sanos.

Además, es de suma importancia valorar a nuestros colaboradores y reconocer sus logros en el trabajo; el aprecio y respeto por cada persona es generado mediante planes de reconocimiento y motivación con el apoyo de los líderes de cada área y el trabajo en equipo entre los departamentos.

Estas necesidades, además deben de estar acompañadas de herramientas, información e instalaciones adecuadas para lograr que las labores diarias se desarrollen en ambientes agradables y fluidos.

No menos importante, es crear estrategias para conocer las necesidades de nuestros clientes internos, generar planes de acción para compensarlas y constantemente medir su nivel de satisfacción.

Del mismo modo, es importante crear estrategias para conocer cuál es su percepción, prestar interés a los detalles, generar comunicación positiva y crear acciones para atender las sugerencias de nuestros colaboradores con el fin de incorporar mejoras continuas que favorezcan a nuestros clientes, tanto internos como externos.

Debemos hacer saber a nuestros clientes internos que son la clave del éxito de la estrategia y transformarlos en vendedores orgullosos de su producto o servicio, apasionados de su trabajo.

La satisfacción laboral debe constituir objetivo esencial de la organización. Resulta importante, por tanto, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los recursos humanos, los sistemas de estimulación, el liderazgo del jefe, etc. Además, resulta decisivo que los directivos conozcan a su personal lo cual les permitirá no sólo tomar mejores decisiones para un desempeño superior de la organización sino actuar en función del mejoramiento estable de la satisfacción laboral.

3.1.4. Comunicación interna

Es indispensable entender cuál es la función de la comunicación interna y su impacto en la organización. La comunicación se aplica en cualquier momento de la vida del ser humano, y puede ser verbal y no verbal, a través de diferentes medios de comunicación y su impacto se verá de acuerdo con el entorno. Se entiende la comunicación como uno de los pilares para la ejecución de acciones que respondan a la estrategia principal del Endomarketing en una

organización. García (Garcia, 1998) considera que la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta.

La comunicación se transmite por diferentes medios con una previa clasificación según los públicos, y para que se entregue un mensaje adecuado y con receptividad positiva, se debe investigar y obtener un conocimiento previo de los públicos. En estas circunstancias se enfatiza en el público interno, al que se le debe llegar de la manera más efectiva el mensaje.

Según Gascó y Rabassa (Rabassa) sean cuales sean las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa, deben buscar ser aceptadas de manera autónoma por todo el personal interno. En una compañía se logra que todos hablen el mismo idioma en la medida en que todos tienen la misma información sobre lo que interesa de la empresa y la interpretan de manera adecuada, esta se debe obtener de primera mano para conocer la empresa y transmitir lo que quiere mostrar en el mundo exterior.

Herranz, Tapia, y Vicente (Herranz) expresan que invertir en comunicación interna es invertir en el capital humano de la compañía, lograr que capte el mensaje, obtener beneficios intangibles y a largo plazo. Dicha inversión genera coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un objetivo común.

Palencia (Palencia, 2008) afirma que “la gestión de la comunicación interna está ocupando, cada vez más, un lugar preferente en las organizaciones” (p. 1) considera la comunicación como una oportunidad para las empresas al transmitir a los empleados las estrategias definidas y como herramienta interna que complementa al Endomarketing. Con el fin de lograr mayor efectividad e impacto, las empresas incorporan en sus planes de comunicación interna estrategias innovadoras para su público.

Gascó y Rabassa (Rabassa) sostienen que “una buena materialización de la comunicación interna tiene como objeto el favorecer el intercambio y el enriquecimiento individual y colectivo” (p. 41).

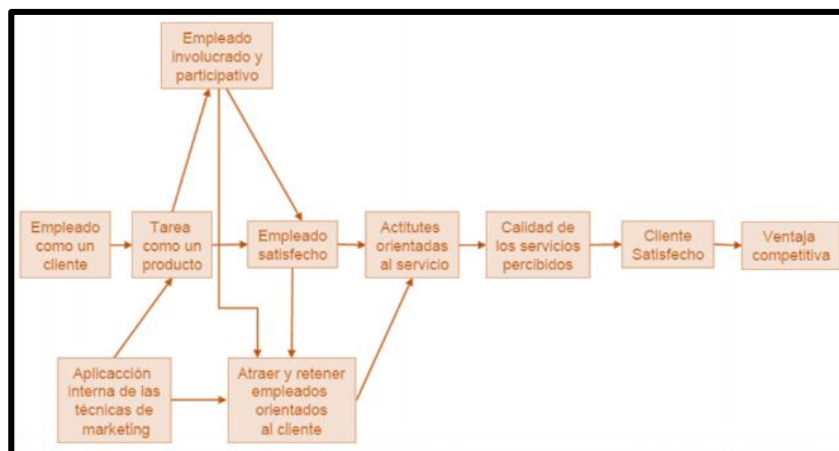
3.2. Modelo de marketing interno de Berry

Berry (Berry, 1981) es uno de los pioneros en llamar a los empleados Clientes Internos. Para él, el marketing interno implica reconocer al empleado como un cliente, sobre quién debe existir una dinámica de interacción y crecimiento en el trabajo, logrando evidenciarse en la satisfacción de los empleados y el desarrollo de actitudes orientadas al cliente externo.

Para Berry (Berry, 1981), lo más importante es reconocer a los empleados como un cliente. “De acuerdo con el modelo, para alcanzar una completa satisfacción a nivel tanto interno como externo, es imperante enfocar las tareas como un producto, buscando la forma de involucrar y hacer partícipe a los empleados”.

El siguiente cuadro describe los elementos que interactúan en un proceso de Endomarketing.

Ilustración 3 Modelo de Marketing Interno de Berry



Fuente: (Berry, 1981)

Berry y Parasuraman (Parasuraman, 1991), proponen un modelo de mercadeo interno compuesto por siete puntos de acción. Cada uno de estos elementos tiene aplicación directa en cualquier área de gestión empresarial.

De esta forma, los 7 elementos se traducen en acciones estratégicas dirigidas a los clientes internos, bien sea de forma colectiva, puntual o por departamento de gestión:

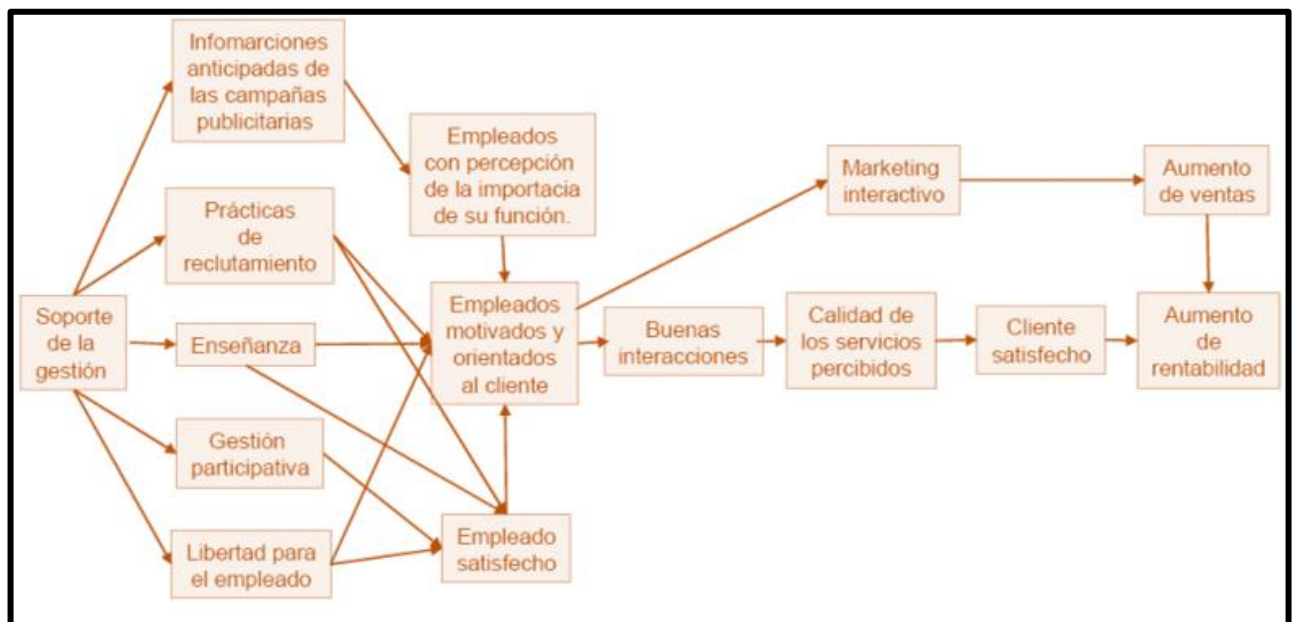
- El empeño por atraer talento.
- Ofrecer una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia y que sirva para mantener emocionalmente a las personas en la Empresa.
- Preparar a las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo.
- Fomentar el trabajo en equipo que fomente el buen clima laboral: liderazgo de equipo, compartir objetivos.
- Libertad para el trabajo: conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con la libertad en la toma de decisiones.
- Medida y reconocimiento: que estén claros los sistemas de evaluación.
- Conocimiento de las necesidades de los clientes internos.

Con base en los anteriores elementos, podemos definir que es necesario como primera medida contar con personal calificado; hoy en día se debe contar con gente proactiva, con la suficiente actitud y aptitud para desempeñar un determinado cargo, que a medida que crece la empresa el empleado crezca con ella donde el entrenamiento y el empoderamiento sean las mayores herramientas, sin dejar de lado, como se había mencionado en alguno de los capítulos anteriores, alguna manera de medir y calificar al personal, no con el ánimo de jugar, sino con el ánimo siempre de mejorar.

3.3. Modelo de marketing interno de Christian Grönroos

Este modelo es más específico que el anterior en relación a las técnicas. En ambos modelos se busca una ventaja competitiva, pero en este se muestra los mecanismos para motivar a los empleados. Se puede concluir que el modelo de Berry no presenta mecanismos de motivación diferentes a los conocidos del marketing y que el modelo de Grönroos ignora, en principio, la aproximación del marketing en la motivación del personal, por lo que la combinación de ambas alternativas resulta importante para dotar un modelo de marketing interno de más coherencia.

Ilustración 4 Modelo de Marketing Interno de Grönroos



Fuente: (Grönroos, 2003)

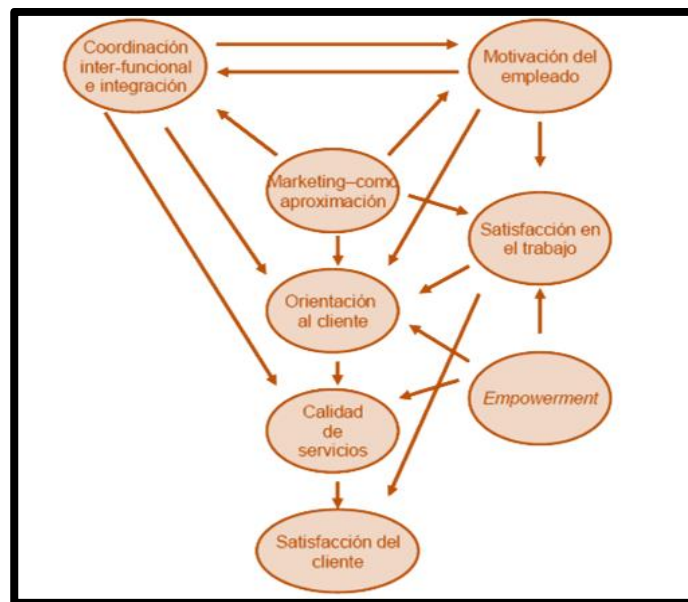
3.4. Modelo de Marketing Interno Rafiq y Ahmed

Este modelo establece conexiones entre los dos modelos anteriores, crea vínculos entre los elementos que componen el marketing interior y su relación con la satisfacción del cliente externo.

Tanto la motivación de los empleados por medio de las actividades desarrolladas por la organización para su satisfacción, como la actitud de coordinar de forma inter funcional e integrada al proceso como un todo, influye en la satisfacción del cliente.

Sugiere así toda la literatura analizada, las necesidades de una mayor involucración por parte de los recursos humanos y del marketing en las cuestiones que tienen que ver con el trabajo

Ilustración 5 Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed



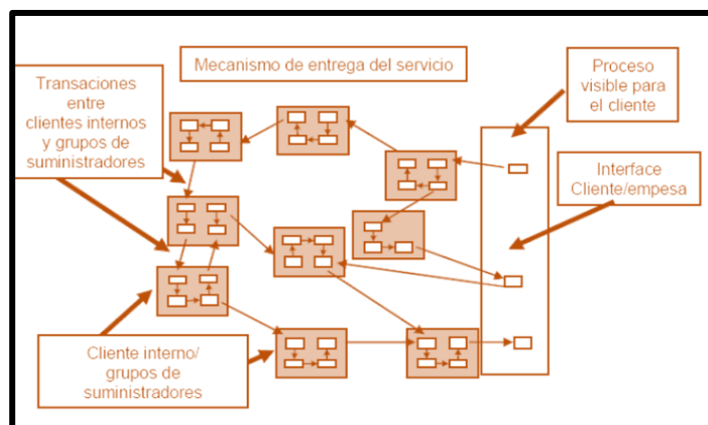
Fuente: Rafiq y Ahmed (2000)

3.5. Modelo de marketing interno de Lings

El diagrama de marketing interno de Lings, se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufacturas o de servicios y considerar los departamentos, y no los empleados como clientes internos. Las ventajas de este modelo son el desarrollo de una visión holística de la organización, la medición de la calidad de los servicios, el rediseño proactivo de los procesos y el aumento de la satisfacción del empleado.

Se considera que este modelo contribuye en la construcción de una ventaja competitiva sostenible una vez que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo. Este modelo impone una cultura organizacional que es ajena e inalcanzable para muchas empresas, por su necesidad de participación y transparencia en diversos aspectos. No se trata de un modelo culturalmente neutro y vende una ideología gerencial. Por ello, a partir de esta limitación, Bansal, Mendelson y Sharma (2001) abordan que un modelo de marketing interno debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al cliente y su satisfacción.

Ilustración 6 Modelo de Marketing Interno de Lings



Fuente: (Lings, 1999)

3.6. Elementos de Endomarketing

El “Endomarketing” o estrategia de relacionamiento y direccionamiento, según nace como respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional, permitiendo motivar al equipo humano, retener a los mejores y gestionar cambios culturales, en un entorno donde la estandarización en procesos y relaciones es cotidiana. Con base en el resultado obtenido, se ha dividido el Endomarketing en elementos enlazados a la estandarización de

procesos y el mejoramiento continuo de las organizaciones en el mercado a partir de involucrar variables adicionales a las 4P del marketing: producto, precio, promoción y plaza. No obstante, en la actualidad actúan variables adicionales como el cliente, el producto o servicio y la manera en que se comercializa, agentes claves en la comercialización del mismo. Por estas razones, se compara el cliente externo con el cliente interno, el producto o servicio con la organización que representa, buscando medir cual es el efecto que logra, generando en sus empleados sentimientos de compromiso.

1.- Cliente = Empleado.

Está conformado por el cliente interno, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc., con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa. (Alvarado, 2008).

2.- Producto = Empresa.

El producto por ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, en pro de lograr una vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado. (Alvarado, 2008). Para ello, es imperante abarcar lo macro -“la empresa”- para llegar a lo micro “colaboradores”, quienes como efecto de la motivación, reconocimiento y empoderamiento se transforman en el apoyo empresarial.

3.- Técnica de Venta = Comunicación Interna.

En una estrategia de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, no se podría hablar de Endomarketing sin generar un enlace con la comunicación interna de la organización, junto con el establecimiento de una estrategia de comunicación que incluya a los empleados haciendo a un lado las jerarquías de la empresa. (Alvarado, 2008). Se establecen las diferencias entre la comunicación interna descendente que permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones; es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir, mientras la ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá el impacto.

4.- Fuerza de Ventas = Equipo Directivo.

Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y objetivos de la organización, con la finalidad de promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes. (Alvarado, 2008). Para ello, es importante que el mensaje sea entendido y transmitido de forma correcta logrando cumplir con los ideales de la empresa, haciendo necesaria la contratación de personal calificado que tenga claridad sobre la responsabilidad que representa tener a cargo un grupo de personas que serán el eje vital de la organización.

5.- Objetivo Final = Incrementar la Motivación.

No se puede desconocer el incremento en la motivación de los trabajadores como método de aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas. (Alvarado, 2008). Es necesario entender que las empresas no se condensan únicamente en tangibles, sino en pensamientos, sentimientos y necesidades. El pensar en las necesidades de los demás genera en los empleados compromiso, fidelidad, respeto y reconocimiento a la organización, logrando tener

en el grupo de trabajo personas responsables y productivas, no ejes que hacen parte de un proceso rutinario ligado al deber ser.

3.7. Estudios previos

3.7.1. Endomarketing en Colombia

En Colombia es cada vez mayor el número de empresas orientadas a la aplicación de estrategias de Endomarketing, porque han descubierto en él beneficios de cara a la productividad de la compañía, la retención del talento y el compromiso de los empleados con la organización y con los clientes finales. (Bonilla Valencia, 2016) llevaron a cabo la compilación de organizaciones colombianas que han desarrollado acciones de Endomarketing y que han sido casos de estudio del mismo en el país por diferentes autores.

3.7.2. La estrategias de Endomarketing en Colombia

El Endomarketing en Colombia ha sido trabajado en pocas empresas. Urrego (2013) estudia los casos de empresas colombianas que ganaron reconocimiento de Great Place to Work: Quila S.A, Bancolombia y Colcafé que han implementado el Endomarketing.

La primera, una empresa multinacional tiene un modelo organizacional centrado en la innovación que reconoce las ideas de las personas de la organización como un elemento de motivación, productividad y desarrollo de sus colaboradores.

El grupo Bancolombia, entidad financiera fundada desde 1875, tuvo cambio de filosofía orientado a las personas, en un modelo de competencias corporativas orientado a fortalecer al colaborador como ser humano en sus destrezas, habilidades y conocimientos, de manera que se refleje hacia el cliente externo.

La empresa Colcafé especializada en el procesamiento industrial del café, fundada en 1950 y filial del grupo Nutresa, tiene la esencia de la filosofía corporativa del grupo Nutresa que parte de una cultura basada en el respeto, bienestar y desarrollo hacia y por la gente. Dávila y Velasco (2010) estudian las empresas colombianas suramericana de seguros S.A, Crepes & Waffles, TCC y leasing Bancolombia, que han implementado Endomarketing. Suramericana empresa fundada en 1994, implementa estrategias en la selección de personal con reclutamiento interno orientado a la motivación laboral; desde bienestar laboral y salud ocupacional promoviendo programas e incentivos familiares y personales, que incrementan el sentido de pertenencia, formación y desarrollo de personal que promueve la participación en proyectos y programas de la organización con el objeto de empoderar; y gestión del conocimiento mediante capacitación y Coaching, para fortalecer habilidades y potencialidades con miras a un desempeño eficiente.

Crepes & Waffles, empresa creada en 1980, tiene un programa de formación y beneficios, que incluyen capacitaciones corporativas, espacios lúdicos, programas que favorezcan la salud y bienestar el crecimiento y desarrollo de los empleados, experiencias reflejadas en fidelidad, cultura organizacional y clima laboral que garanticen excelencia en la atención al cliente final.

TCC, empresa colombiana dedicada a la prestación de servicios de logística a nivel nacional e internacional fundada en 1968, implementa la estrategia de Endomarketing desde gestión humana, publicidad y marketing y logística, involucra los intereses personales, familiares y profesionales de los colaboradores, representados en la remuneración salarial, espacios de integración y formación, trabajo en equipo y plataformas logísticas que permiten la comunicación entre clientes internos y externos para conocer acerca de la experiencia con la marca y la imagen en los consumidores. Leasing Bancolombia, filial del grupo Bancolombia, llamó a estrategia de Endomarketing «Vitamina L -leasingtomicina», con el objetivo de

incrementar ventas y portafolio de clientes, desde la motivación y comprensión de expectativas de los colaboradores.

Rodríguez (2010), aplica Endomarketing en pymes agroindustriales de la Sabana de Bogotá a partir de un diagnóstico de ambiente interno y externo que indaga la relación con los consumidores, el perfil y potencial de los empleados, la imagen, los valores y necesidades de entrenamiento, para diseñar planes de acción contemplando sensibilización organizacional, bitácoras de procesos y necesidades de la organización que se comunican a toda la organización para que se internalicen y orienten cambios al aplicar modelo. También se han desarrollado propuestas para aplicar Endomarketing, una en el Burger King del centro comercial el Tesoro en Medellín (Baquero, Vallejo y Gómez, 2015) cuyos resultados apuntan a fomentar la creatividad, premiar a los que toman riesgos, administrar el uso del tiempo y promover el sistema de recompensas; otra en la interconexión eléctrica s.a. e.s.p. subestación torca (Hernández, 2015) que muestra en los beneficios que reciben los colaboradores una fortaleza, pero recomienda que se extiendan a contratistas e implementar estrategias de Sampon (2011), como una estructura organizacional abierta y flexible, capacitación permanente, unidad de mando, políticas para incrementar el sentido de pertenencia, proceso de selección libre de pasiones, evaluaciones para el desarrollo y crecimiento del personal de la organización y procesos de retroalimentación constante.

3.7.3. La experiencia de expertos en implementación del Endomarketing en Colombia

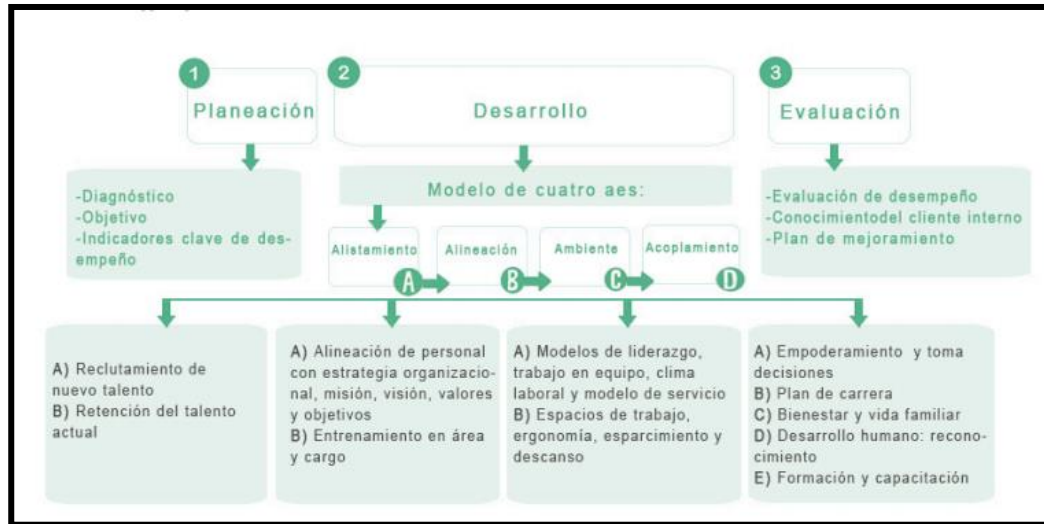
Con el fin de poder obtener información integral sobre los procesos y prácticas organizacionales que incurrieran los expertos en la implementación del Endomarketing en las empresas, se realizaron entrevistas que fueron direccionadas hacia la concepción que los expertos tenían sobre el tema, el proceso de aplicación, las áreas que debían estar involucradas

en el proceso y por último el impacto que éste tenía en el entorno empresarial. En la entrevista realizada con el auditor y consultor en marketing, Germán Arias Prieto, dueño y gerente de la empresa de auditorías y consultorías GAP. El consultor expuso cómo lograr la excelencia al cliente interno a partir de consultorías que ha realizado en empresas como Emcoclavos, que han llevado a concebir el Endomarketing, como una herramienta encaminada hacia la cultura de servicio dentro de la empresa, en donde existe un cliente interno a quien debe dársele un servicio de calidad y sostiene que es una de las competencias básicas de su desempeño ante el mercado y el consumidor final. Aclara que se hace Endomarketing con el objetivo de establecer un compromiso ético y un entusiasmo por el servicio, que permita al trabajador comprometerse autónomamente en el mantenimiento de la calidad del servicio como la ventaja competitiva de la compañía.

Por otro lado, Moreno D, (2017) en su tesis, propone un modelo que se pueda replicar en diferentes áreas de las compañías y para diversos tipos de empresas. En la siguiente ilustración se abstraen los elementos mencionados con mayor preponderancia por los autores analizados.

Propuesta de herramienta de base en la creación de un modelo que les permita a personas y empresas generar planes de Endomarketing asertivos para organizaciones.

Ilustración 7 Propuesta de modelo de herramienta para la gestión del mercadeo interno



Fuente: (Montoya, 2017)

ETAPA 1: PLANEACIÓN

Para iniciar la aplicación de mercadeo interno se propone primero elaborar un diagnóstico que dé cuenta de la situación de la empresa o el área por intervenir con la estrategia de Endomarketing y con esta base definir los objetivos del mismo y los indicadores clave de desempeño, lo que permite tener una línea clara sobre lo que se quiere lograr con el público interno y sirve como mapa de navegación que posibilite no perder el norte de la estrategia.

ETAPA 2: DESARROLLO

Dependiendo de los objetivos trazados se propone que para el desarrollo del plan de Endomarketing se apliquen cuatro pasos denominados aquí como las cuatro (a) son: alistamiento, alineación, ambiente y acoplamiento.

- Alistamiento

Inicia con el reclutamiento de personal; en esta etapa es importante que desde la selección de personal se atraiga talento afín con la marca como primer peldaño para garantizar el

desarrollo del compromiso organizacional. Para el personal que ya está dentro de la compañía se recomienda un proceso de retención y reenganche con el fin de potenciar el compromiso actual o desarrollarlo en dichos empleados.

- Alineación

En este punto se propone llevar a un punto cero a todo el personal con el propósito de alinearlos con la estrategia organizacional, la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos de la empresa. Asimismo, realizar un despliegue de inducción y reinducción para cada área y cargo mediante la exhortación al empoderamiento de los empleados desde las perspectivas de sus funciones y posiciones.

- Ambiente

Se constituye tanto por las condiciones físicas como por las psíquicas con las que se desempeñan los empleados en la empresa. Como parte de la estrategia de mercadeo interno es muy importante trabajar aspectos como el modelo de liderazgo de la compañía, es decir, empezar por las posiciones con personal a cargo y definir un modelo específico del tipo de líder que la compañía necesita y quiere tener, pero lo más importante es formar a tales líderes en las mencionadas competencias; a la par se deberá trabajar en aspectos como el clima laboral, de la mano de herramientas de medición del mismo y mediante trabajo en cada área en el mejoramiento de dicho clima. De igual forma se ha de promover entre todos los niveles de la empresa el modelo de servicio y el tipo del mismo que se espera entregar a los clientes. Por último, se debe trabajar la infraestructura física por medio de la revisión de los puestos de trabajo, la ergonomía, la salud y la seguridad en el trabajo; de igual manera es necesario revisar

de espacios para esparcimiento y descanso de los trabajadores, lo mismo que intervenir los espacios con distribución locativa que identifiquen la marca.

- Acoplamiento

Si ya se ha garantizado un buen lugar de trabajo, si se ha conseguido un buen clima laboral, si se tienen personas entrenadas en su cargo que poseen conocimientos amplios y suficientes sobre la estrategia y el norte organizacional, es el momento de proceder al acoplamiento del personal a través del plan de carrera: qué es lo que se puede lograr con cada persona en la empresa y cuáles son sus aspiraciones (además de las económicas) para permanecer en la misma para, con base en lo anterior, definir un plan en conjunto con el empleado sobre metas y objetivos que se tracen para alcanzar ascensos, promociones, capacitaciones, aumentos salariales, bonificaciones, etc. Aquí se debe realizar una evaluación del nivel de empoderamiento de empleado en su cargo, revisar las fortalezas y las debilidades pertinentes y generar un plan de acción para potenciar su empoderamiento, totalmente ligado con el plan de carrera de la persona. A esto se le debe sumar una alineación desde el punto de vista de bienestar, con su historia familiar, sus necesidades y sus expectativas frente a su vida personal, en concordancia con lo que espera de su trabajo, al igual que revisar posibilidades de teletrabajo, eventos que involucren a la familia con la empresa, etc. El reconocimiento personal hace parte importante del acoplamiento: hacer pública la felicitación al empleado que participó en un proyecto, celebrar eventos organizacionales que premien las mejores prácticas, etc.

El reconocimiento busca exaltar la labor bien hecha, generar mayor compromiso y trabajar a partir del ejemplo en los demás empleados. Por último, es necesario explorar las posibilidades de formación y capacitación acordes con el plan de carrera trazado, de tal modo que el empleado comprenda que es una responsabilidad bilateral la de alcanzar su posición ideal en la compañía a

través de su plan de carrera. En los anteriores cuatro pasos se puede observar que es importante la intervención de todas las áreas de gestión humana: formación, desarrollo, bienestar, salud y seguridad en el trabajo. Da una idea de todo el engranaje que debe estar tras un plan de Endomarketing completo.

ETAPA 3: EVALUACIÓN

En la etapa de evaluación no solo se hace referencia a valorar los resultados obtenidos de la aplicación de la estrategia de Endomarketing, sino que va más allá y busca analizar aspectos como el análisis por individuo, que se logra a través de la evaluación del desempeño, es decir, si tras todas las tácticas implementadas el empleado alcanzó los objetivos propuestos. Se propone en esta etapa evaluar, por medio del conocimiento del cliente interno, los niveles de compromiso, satisfacción, coherencia, expectativas y deseos de los empleados con la compañía. Por último, proponer planes de mejoramiento en los indicadores que no se alcanzaron o por los que no se obtuvo un nivel de respuesta esperado en la compañía.

3.8. Marco legal

- CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, ARTÍCULO 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

- ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES, artículo 4 de la sección 2ª. Los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su específica normativa, los de:

- a) Trabajo y libre elección de profesión u oficio.

- b) Libre sindicación
- c) Negociación colectiva.
- d) Adopción de medidas de conflicto colectivo.
- e) Huelga.
- f) Reunión.
- g) Información, consulta y participación en la empresa.

En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

- a. A la ocupación efectiva.
- b. A la promoción y formación profesional en el trabajo.
- c. A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta Ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.
- d. A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene
- e. Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, 21 religiones o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.
- f. A la percepción puntual de la remuneración pactada o legalmente establecida.

g. Al ejercicio individual de las acciones derivadas de su contrato de trabajo.

h. A cuantos otros se deriven específicamente del contrato de trabajo 6.

3.9. Alcance y limitaciones

El alcance de esta investigación va desde el diagnóstico de la situación actual hasta la formulación de la herramienta de Endomarketing que aporte al fortalecimiento de la comunicación organizacional en la compañía D. Surtiendo s.a.s. Si el proyecto avanza hasta la etapa de implementación podría encontrarse con las siguientes limitaciones

- **Recurso económico:** Todos los planes deben estar incluidos dentro del presupuesto anual de la compañía y ser justificados debidamente como proyectos; estando sujeta su aprobación al beneficio económico que pueda representar para la compañía.

- **Recursos Tecnológicos:** Se requieren mejoras en la red interna de comunicaciones (Intranet, correos electrónicos)

- **Recurso Humano:** La implementación de las estrategias puede generar resistencia al cambio en algunos colaboradores.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1. Tipo de investigación

De acuerdo con las características de la investigación y los objetivos establecidos , el estudio que se realizó reúne las características que permiten ubicarlo en una investigación de tipo descriptiva, pues se pretende caracterizar una situación concreta de la población de D'Surtiendo S.A.S, indicando sus rasgos y tiene como objetivo llegar a conocer las características predominantes de la organización a través de la descripción exacta de las actividades, objetos,

procesos y personas, con el fin de establecer el modelo de Endomarketing propuesto , no solo se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables que estén relacionadas con el alineamiento de las áreas comerciales y operativas.

4.2. Población

Para el desarrollo de esta investigación y con la finalidad de obtener información sin desviaciones se aplicó la encuesta a un total de 46 empleados de la empresa D’Surtiendo S.A.S distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 2 Población

DEPARTAMENTO	CANTIDAD
Administrativo	7
Comercial	28
Logística	10
Servicio al cliente	1
TOTAL	46

Fuente: Elaboración propia

4.3. Técnicas e instrumentos

4.3.1. Diseño de cuestionario.

La estructura del cuestionario del Modelo Servqual, está basado en 6 variables y de éstas surgen 40 ítems (ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY, 2004). Para determinar la importancia de cada ítem, se maneja una escala de Likert de 1 al 3, en donde, 1 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está en total acuerdo, y 3 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está en total des acuerdo con la pregunta.

A continuación, se presenta el diseño del cuestionario.

5. TEST DE ENDOMARKETING

5.1. D'SURTIENDO S.A.S

El propósito de este test es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan fortalecer la comunicación organizacional de la compañía

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo). Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Factor	Evaluación del ambiente interno.				
N°	Afirmación	1	2	3	4
1	Estoy plenamente integrado en mi trabajo				
2	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan				
3	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo				
4	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros				
5	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo				
6	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común				

Factor	Perfil de los empleados.					
N°	Afirmación	1	2	3	4	4
7	La selección de nuestro personal se hace a través de un					
8	Soy responsable del trabajo que realizo					
9	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento					
10	Conozco las exigencias de mi trabajo					
11	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas					
12	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área					
13	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros					

Factor	Nivel de motivación				
N°	Afirmación	1	2	3	4
14	Me siento orgulloso (a) del trabajo que desempeño				
15	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo				
16	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción				
17	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido				
18	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales				
19	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones				
20	Son satisfactorios los ascensos y promociones				
21	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres				
22	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s)				
23	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la compañía en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy				

Factor	Expectativas y aspiraciones				
N°	Afirmación	1	2	3	4
24	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo				
25	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades				
26	Existen cambios repentinos en mi trabajo				
27	Me adapto rápidamente a los cambios				

Factor	Necesidades de entrenamiento				
N°	Afirmación	1	2	3	4
28	Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la compañía				
29	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos				
30	Las capacitaciones se hacen con base en el des				
31	Las capacitaciones contribuyen a mejorar el des				

Factor	Evaluación del funcionamiento global				
N°	Afirmación	1	2	3	4
32	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada				
33	Poseo suficiente espacio para trabajar				
34	La comodidad de mi área de trabajo es óptima				
35	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada				
36	El nivel de humedad es idóneo				
37	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo				
38	La limpieza y aseo en general son buenos				
39	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo				
40	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada				

Ilustración 2 Encuesta

Fuente: elaboración propia

5.1.1. Fases de la investigación

La metodología será desarrollada en 3 fases de la siguiente manera:

En la FASE N° 1 se llevará a cabo la recopilación de la información de D'Surtiendo S.A.S, que corresponde a:

Evaluación del ambiente interno.

Perfil de los empleados.

Evaluación del funcionamiento global.

Potencial de los empleados.

Imagen de la compañía.

Nivel de la motivación.

Expectativas y aspiraciones.

Necesidades del entrenamiento para estar en equipo.

Conocimiento de los valores de la compañía.

Para poder realizar la recopilación de la información, es necesario realizar una encuesta a los empleados, la cual será y será aplicada en los distintos departamentos.

En la fase N° 2, analizaremos los resultados de la encuesta, por medio de gráficos que nos facilitan la comprensión.

En la fase N°3, Se estructura el plan de Endomarketing para la empresa D'SURTIENDO S.A.S Neiva. De la siguiente manera:

Fijación de los objetivos del plan de Endomarketing.

Estratégicas de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la compañía.

Plan de acción para la comunicación y ejecución de las estrategias de Endomarketing.

6. RESULTADOS

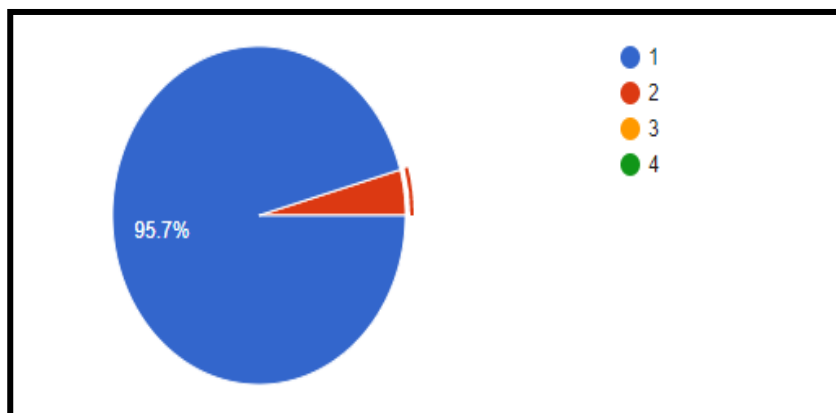
6.1. Aplicación de la encuesta

A continuación, se evidencian los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados en los distintos departamentos.

6.1.1. Evaluación del ambiente interno

En esta parte de la encuesta se desea medir el nivel de integración que tienen los empleados con su trabajo, la percepción que tienen sobre el trabajo en equipo y sus compañeros.

Gráfico 1 Evaluación del ambiente interno



Fuente: elaboración propia

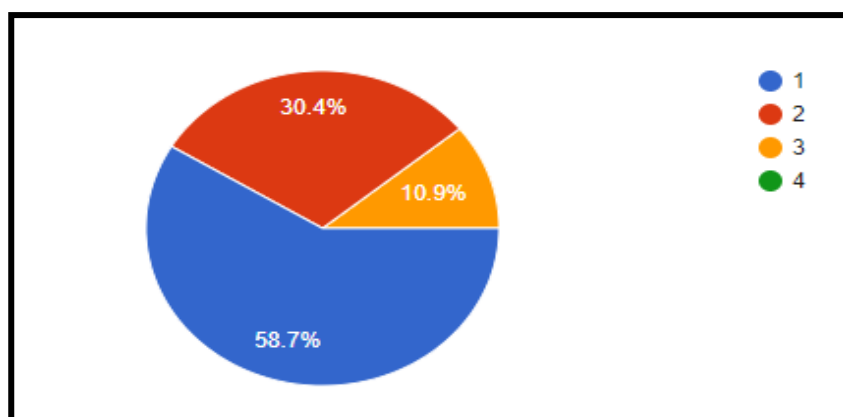
Tabla 3 Integración laboral

¿Estoy plenamente integrado en mi trabajo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: Elaboración propia

El 95.7 % de los empleados encuestados se siente plenamente integrado con su trabajo, el 4.3% se siente parcialmente identificado con su trabajo.

Gráfico 2 Integración laboral



Fuente: elaboración propia

Tabla 4 Gestión de conflictos

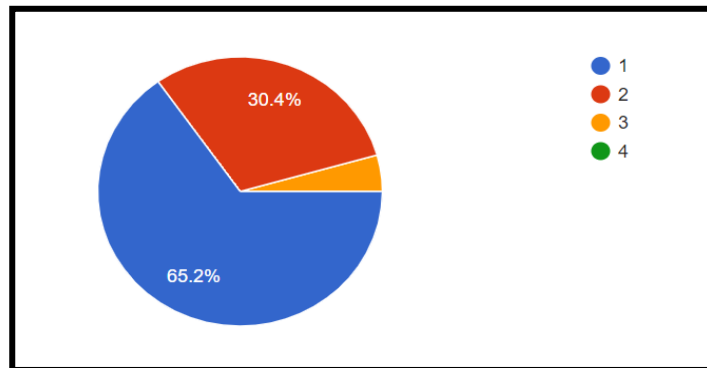
¿En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 58.7 % de los empleados encuestados refieren que manejan adecuadamente los problemas que se presentan en su área de trabajo, el 30,4% indica que se siente parcialmente de

acuerdo con los problemas que se presentan en el área de trabajo, el 10,9% restante indica que está en desacuerdo.

Gráfico 3 Equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Equipo de trabajo

¿Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

1. Totalmente de acuerdo

2. Parcialmente de acuerdo

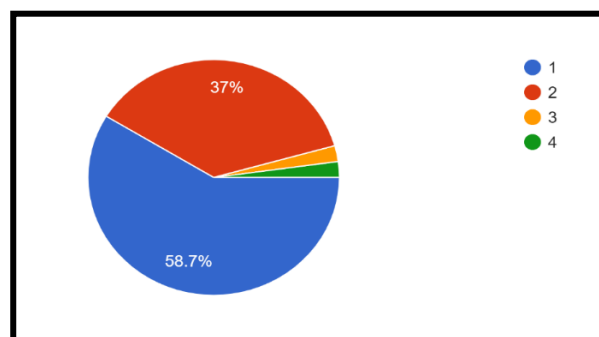
3. En desacuerdo

4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 65.2 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con el fomento del trabajo en equipo. El 30,4 % indica que está parcialmente de acuerdo con que, en su área de trabajo, se fomenta el trabajo en equipo. el 4.3% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

Gráfico 4 Conflictos laborales



Fuente: Elaboración propia

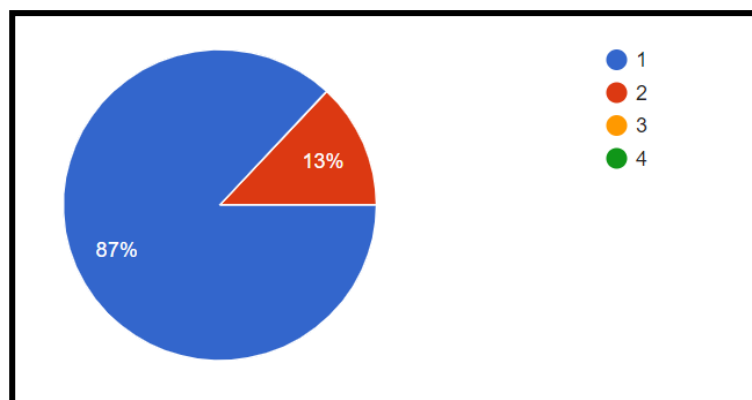
Tabla 6 Conflictos laborales

¿Cuándo tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 58.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que pueden contar con sus compañeros de trabajo cuando presentan algún problema. El fomento del trabajo en equipo. El 37% indica que está parcialmente de acuerdo con que, pueden contar con sus compañeros de trabajo cuando presentan algún problema. El 2.2% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación. De este último porcentaje, no aplica.

Tabla 7 Convivencia laboral



Fuente: elaboración propia

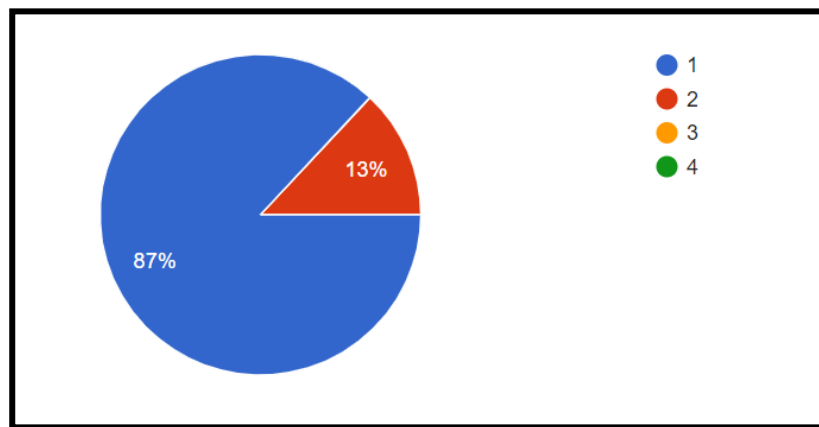
Tabla 8 Convivencia laboral

¿Me llevo bien con mis compañeros de trabajo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 87% de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que se llevan bien con sus compañeros de trabajo. El 13% restante indica que está parcialmente de acuerdo con que, se llevan bien con sus compañeros de trabajo.

Gráfico 5 Trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia

Tabla 9 Trabajo en equipo

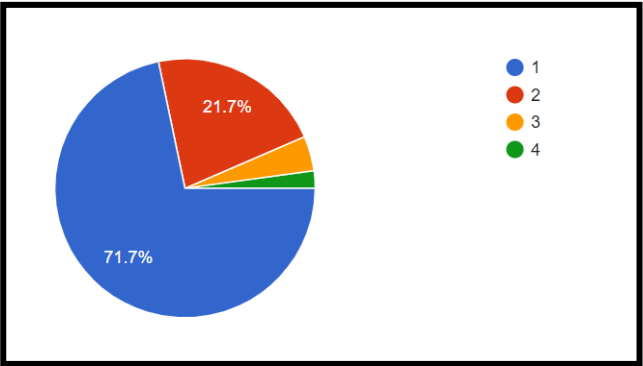
¿Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 87% de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que se sienten parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común. El 13% restante indica que está parcialmente de acuerdo con que, sienten parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común.

6.1.2. Perfil de los empleados

Gráfico 6 Perfil de los empleados



Fuente: elaboración propia

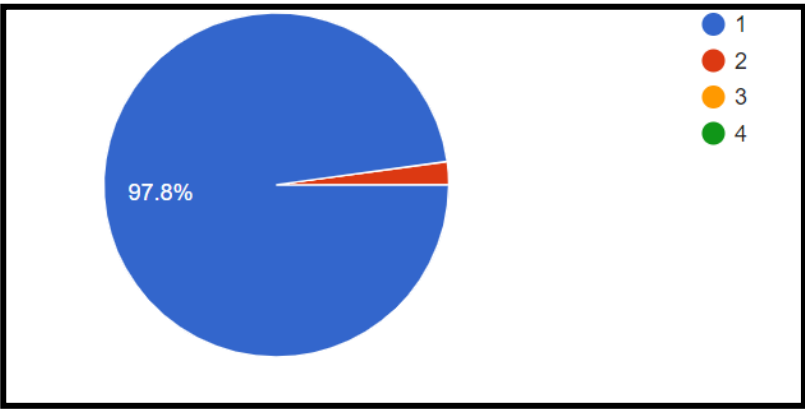
Tabla 10 Selección de personal

¿La selección de nuestro personal se hace a través de un proceso justo y coherente?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 71.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que la selección del personal se hace a través de un proceso justo y coherente. El 21.7% indica que está parcialmente de acuerdo con que, selección del personal se hace a través de un proceso justo y coherente. El 4.3% se encuentra en desacuerdo con este proceso. El 2.2% de los encuestados, no aplica.

Tabla 11 Selección de personal



Fuente: Elaboración propia

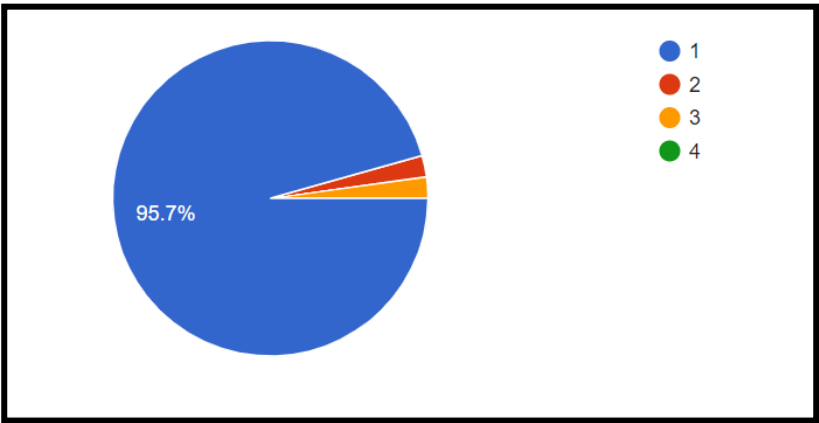
Tabla 12 Responsabilidad laboral

¿Soy responsable del trabajo que realizo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 97.8 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que son responsables del trabajo que cada uno realiza. El 2.2% indica que está parcialmente de acuerdo.

Gráfico 7 Responsabilidad laboral



Fuente: elaboración propia

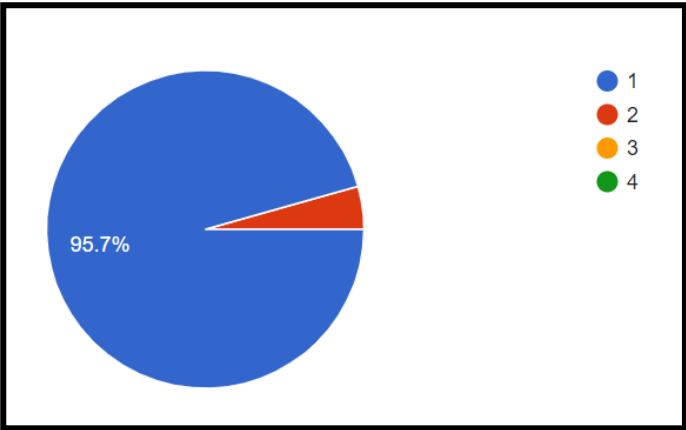
Tabla 13 Responsabilidad laboral

¿Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 95.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que son responsables de cumplir con los estándares de desempeño y/o rendimiento. El 2.2% indica que está parcialmente de acuerdo, con que son responsables de cumplir con los estándares de desempeño y/o rendimiento. El 2.1% restante está en desacuerdo con esta afirmación.

Gráfico 8 Exigencia laboral



Fuente: elaboración propia

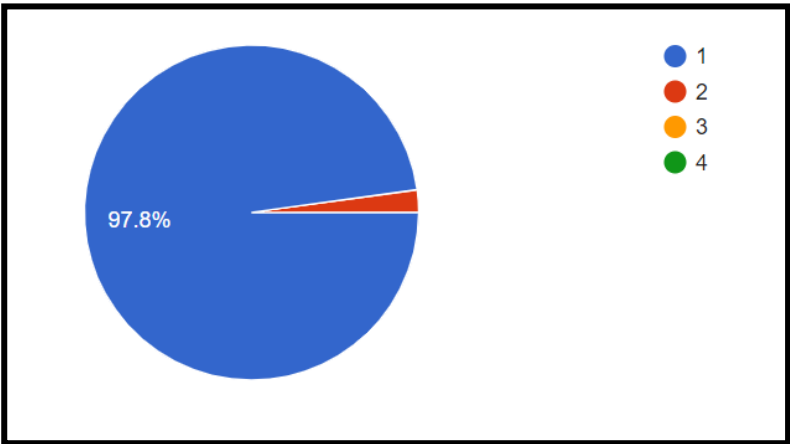
Tabla 14 Exigencia laboral

¿Conozco las exigencias de mi trabajo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 95.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que conocen las exigencias del trabajo. El 4.3% indica que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 9 Compromiso laboral



Fuente: Elaboración propia

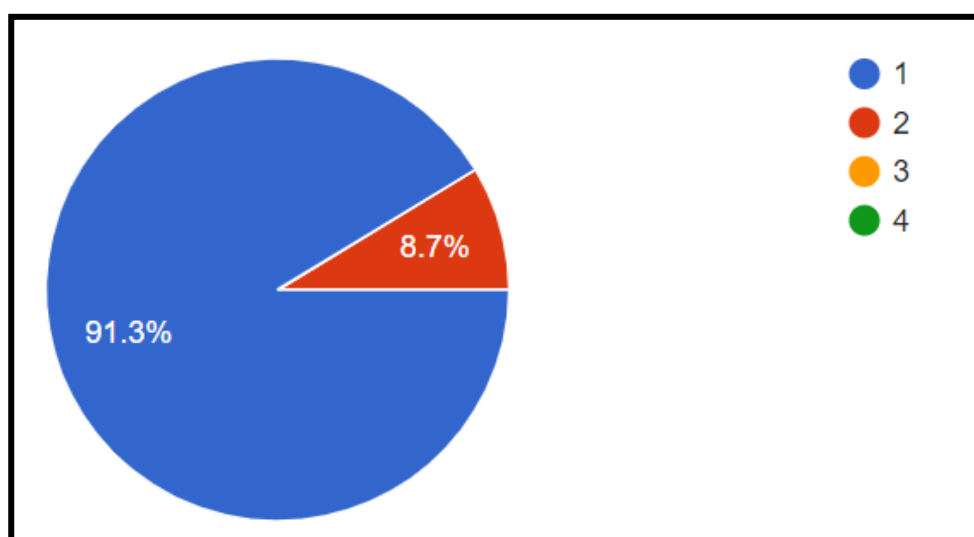
Tabla 15 Compromiso laboral

¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 97.8 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que se sienten comprometidos para alcanzar las metas establecidas por la empresa. El 2.2 % indica que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 10 Prioridad por áreas de trabajo



Fuente: elaboración propia

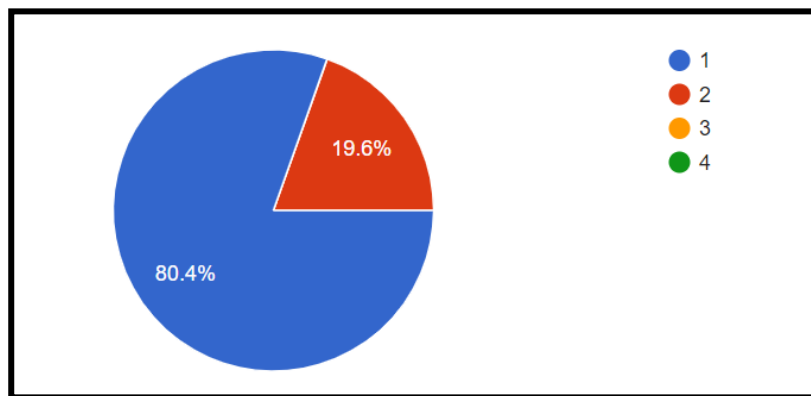
Tabla 16 Prioridad por áreas de trabajo

¿La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 91.3 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que sienten, que la calidad es la más alta prioridad en cada área de trabajo. El 2.2 % indica que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 11 Conocimiento de clientes



Fuente: elaboración propia

Tabla 17 Conocimiento de clientes

¿Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios?

1. Totalmente de acuerdo

2. Parcialmente de acuerdo

3. En desacuerdo

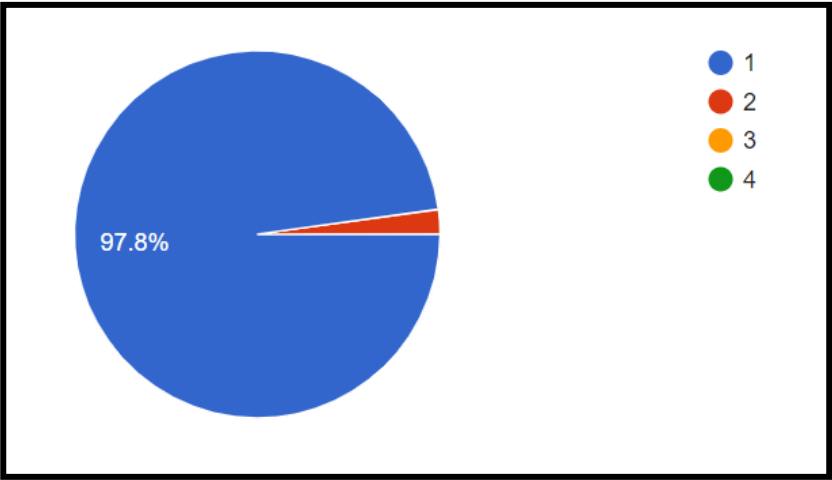
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 80.4 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con conocen las necesidades, de las personas que solicitan los servicios de la empresa. El 19.6% indica que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

6.1.3. Nivel de motivación

Gráfico 12 Nivel de motivación



Fuente: elaboración propia

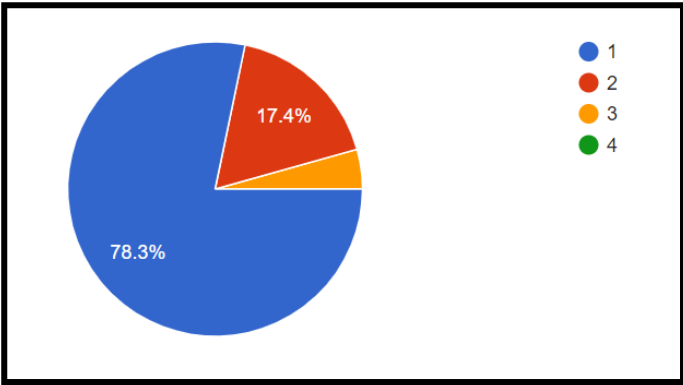
Tabla 18 nivel de motivación

¿Me siento orgulloso (a) del trabajo que desempeño?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 97.8 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que se sienten orgullosos del trabajo que cada uno realiza. El 2.2 % indica que está parcialmente de acuerdo con que se sienten orgullosos del trabajo que realiza.

Gráfico 13 Valores de equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia

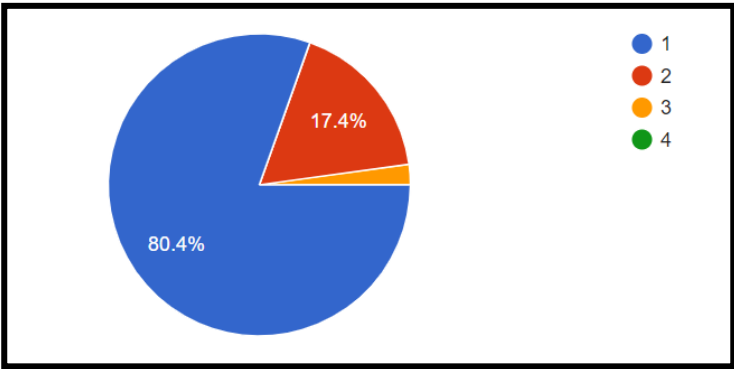
Tabla 19 Valores de trabajo de equipo

¿Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 78.3 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que se sienten valorados y respetados en cada área de trabajo. El 17.4% indica que está parcialmente de acuerdo con que se sienten valorados y respetados en cada área de trabajo. El 4.3 % indica que no se sienten valorados y respetados en su área de trabajo.

Gráfico 14 Autosatisfacción laboral



Fuente: elaboración propia

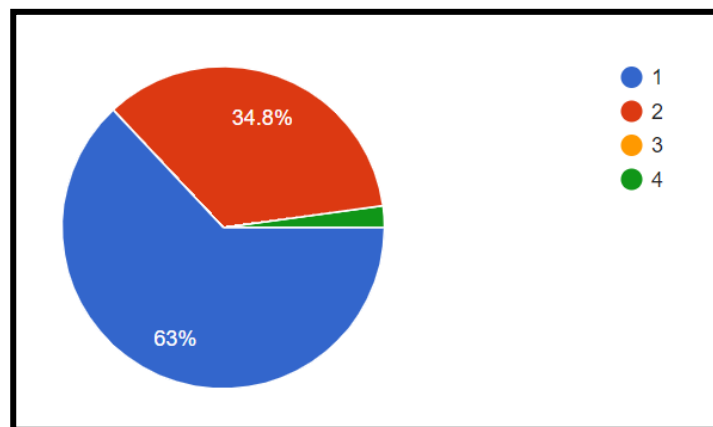
Tabla 20 Autosatisfacción laboral

¿Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 80.4% de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que estar en su puesto de trabajo les genera un sentimiento de autosatisfacción. El 17.4% indica que está parcialmente de acuerdo con que estar en su puesto de trabajo les genera un sentimiento de autosatisfacción. El 2.2 % indica que está en desacuerdo.

Gráfico 15 Reconocimiento laboral



Fuente: elaboración propia

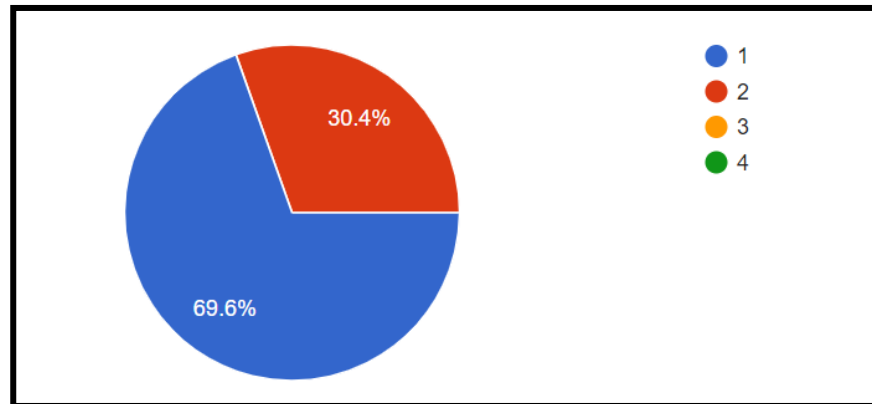
Tabla 21 Reconcomiendo laboral

¿Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 63% de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que su trabajo es suficientemente reconocido. El 34.8 % indica que está parcialmente de acuerdo con que su trabajo es suficientemente reconocido. El 2.2 % indica que está en desacuerdo con esta afirmación.

Gráfico 16 Auto realización en el trabajo



Fuente: elaboración propia

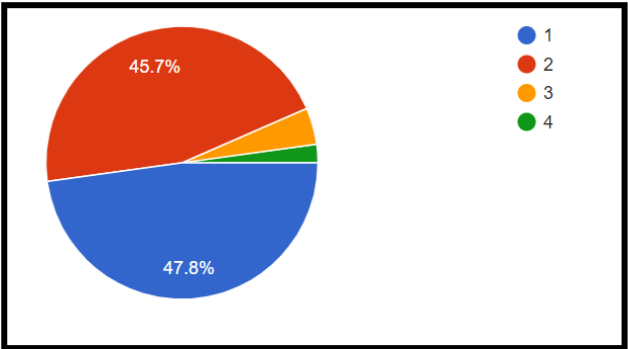
Tabla 22 Auto realización en el trabajo

¿Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 69.6 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que su trabajo les permite alcanzar sus objetivos personales. El 30.4 % indica que está parcialmente de acuerdo con que su trabajo les permite alcanzar sus objetivos personales.

Gráfico 17 Satisfacción salarial



Fuente: elaboración propia

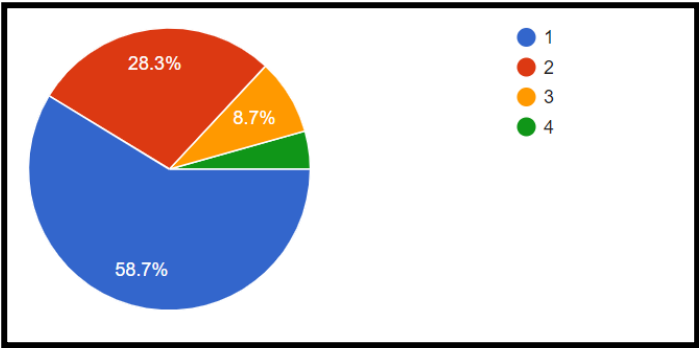
Tabla 23 Satisfacción salarial

¿Son satisfactorios el sueldo y prestaciones?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 47.8 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que su sueldo y prestaciones son satisfactorios. El 45.7 % indica que está parcialmente de acuerdo con que su sueldo y prestaciones son satisfactorios. El 4.3% considera que no son satisfactorios el sueldo y las prestaciones. El 2.2% restante no aplica.

Gráfico 18 Plan de promoción y ascenso



Fuente: elaboración propia

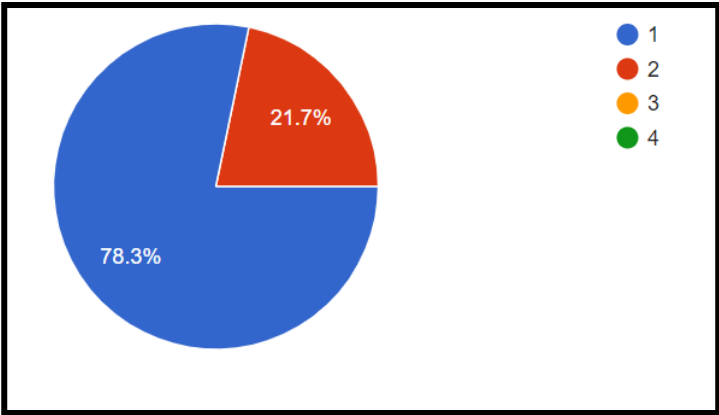
Tabla 24 Plan de promoción y ascenso

¿Son satisfactorios los ascensos y promociones?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 58.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que los ascensos y promociones son satisfactorios. El 28.3% indica que está parcialmente de acuerdo con que los ascensos y promociones son satisfactorios. el 8.7 indica que no está de acuerdo con los ascensos y las promociones . 4.3 % restante no aplica.

Gráfico 19 Igualdad de genero



Fuente: elaboración propia

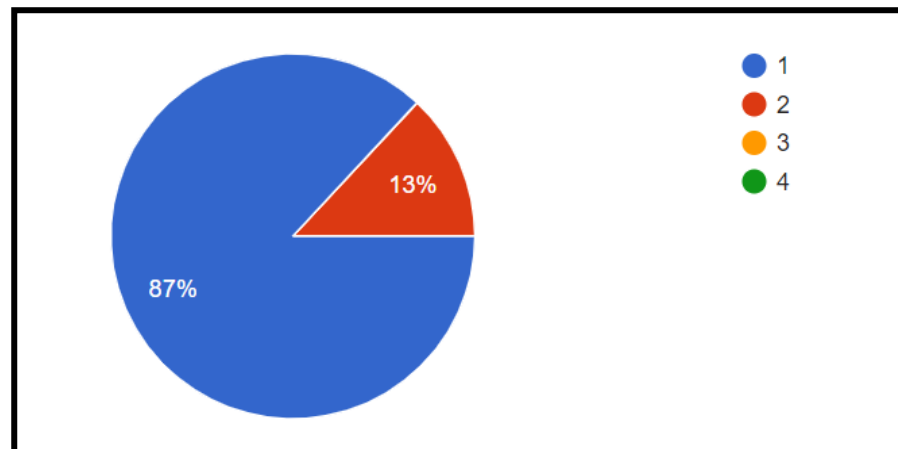
Tabla 25 Igualdad de genero

¿Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 78.3 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que existe igualdad entre hombres y mujeres. El 21.7 % restante indica que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 20 Relación jefe subordinado



Fuente: elaboración propia

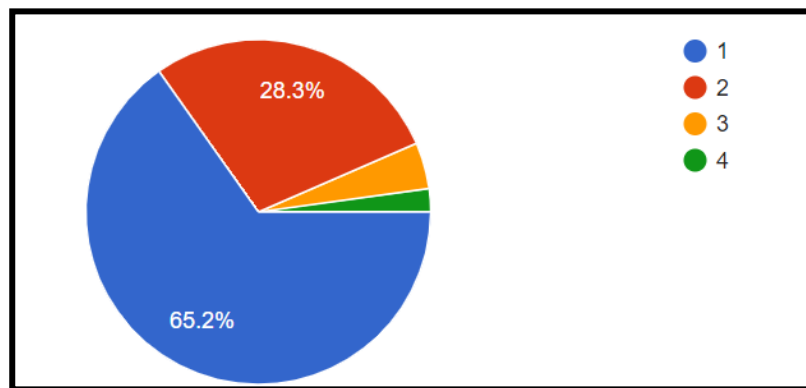
Tabla 26 Relación jefe subordinado

¿Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s)?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 87 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con la relación que existe con los jefes. El 13 % restante indica que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 21 Deserción laboral



Fuente: elaboración propia

Tabla 27 Deserción laboral

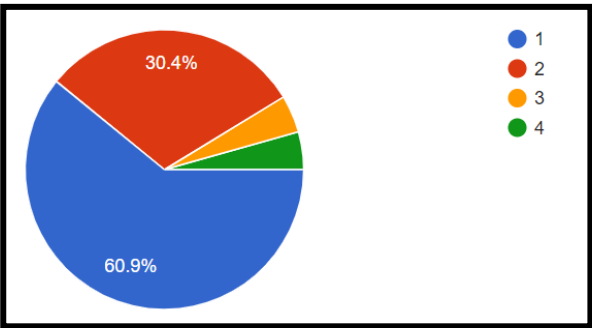
¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la compañía en igualdad de condiciones, me quedaría dónde estoy?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 65.2 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la compañía en igualdad de condiciones, se quedarían dónde están. El 28.3 % se siente parcialmente de acuerdo con esta oportunidad. El 4.3% se trasladaría a otra área de trabajo. El 2.2% Restante no aplica.

6.1.4. Expectativas y aspiraciones

Gráfico 22 Oportunidades de innovación



Fuente: elaboración propia

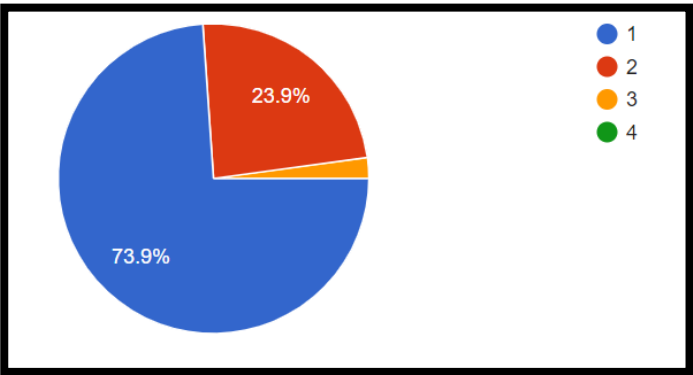
Tabla 28 Oportunidades de innovación

¿Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 60.9 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, tienen oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en el área de trabajo. El 30.4 % se siente parcialmente de acuerdo con esta oportunidad. El 4.3% no se siente con estas oportunidades. El 4.3% Restante no aplica.

Gráfico 23 Desarrollo de habilidades en el trabajo



Fuente: elaboración propia

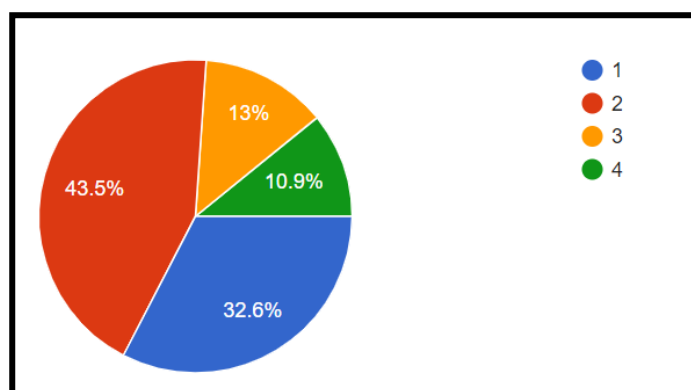
Tabla 29 Desarrollo de habilidades en el trabajo

¿Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 73.9 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que su trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades. El 23.9 % se siente parcialmente de acuerdo con esta oportunidad. El 2.2% no se siente con estas oportunidades.

Gráfico 24 Estabilidad laboral



Fuente: elaboración propia

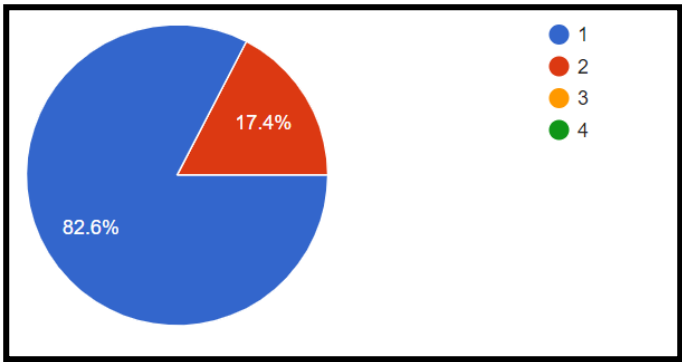
Tabla 30 Estabilidad laboral

¿Existen cambios repentinos en mi trabajo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 43.5 % de los empleados encuestados se considera parcialmente de acuerdo con que existen cambios repentinos en su trabajo. El 32.6% está totalmente de acuerdo don que realizan cambios repentinos en su trabajo. El 13% indica que no realizan cambios repentinos en su trabajo. El 30.9 % restante no aplica.

Gráfico 25 Adaptación a cambios en el trabajo



Fuente: elaboración propia

Tabla 31 Adaptación a cambios en el trabajo

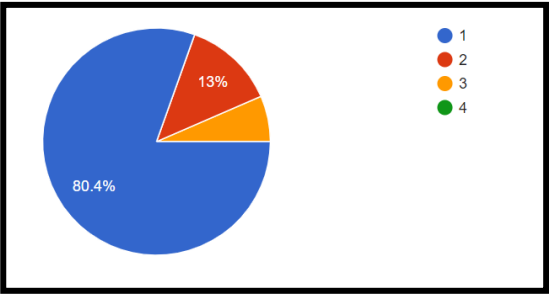
¿Me adapto rápidamente a los cambios?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 82.6 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que se adaptan rápidamente a los cambios. El 17.4 % restante indica que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

6.1.5. Necesidades de entrenamiento

Gráfico 26 Inducción en la empresa



Fuente: elaboración propia

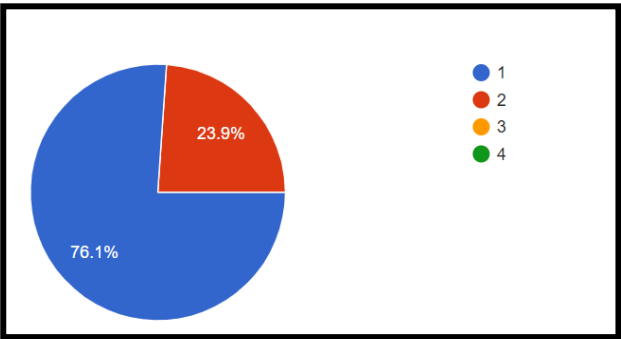
Tabla 32 Inducción a la empresa

¿Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la compañía?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 80.4 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, al ingresar, si les proporcionan la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la compañía. El 13% de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con que, al ingresar, si les proporcionan la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la compañía. El 6.5 % restante indica que está en desacuerdo con esta afirmación.

Gráfico 27 Oportunidades de capacitación



Fuente: elaboración propia

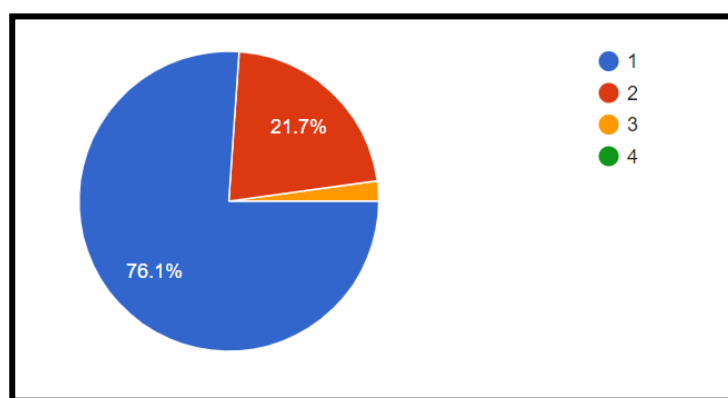
Tabla 33 Oportunidades de capacitación

¿Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 76.1 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, si tienen oportunidades de incrementar el desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de los conocimientos al ingresar a trabajar en la empresa. El 23.9 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 28 Capacitación - Desempeño



Fuente: elaboración propia

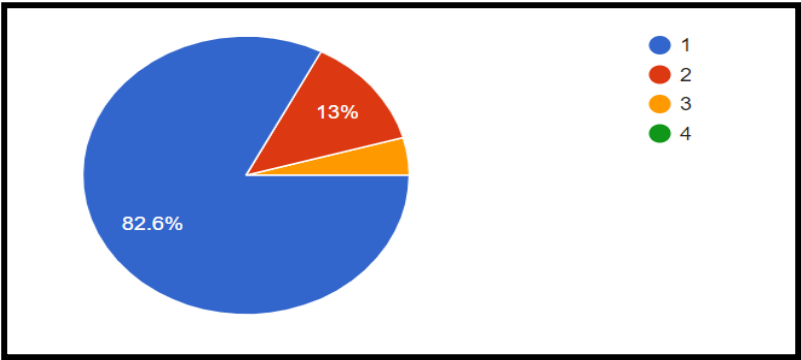
Tabla 34 Capacitación - Desempeño

¿Las capacitaciones se hacen con base en el desempeño del trabajador?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 76.1 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, las capacitaciones se realizan con base en el desempeño del trabajador. El 21.7% de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con esta afirmación. El 2.2% no aplica.

Gráfico 29 Capacitaciones para mejora de rendimiento



Fuente: elaboración propia

Tabla 35 Capacitaciones para mejora de rendimiento

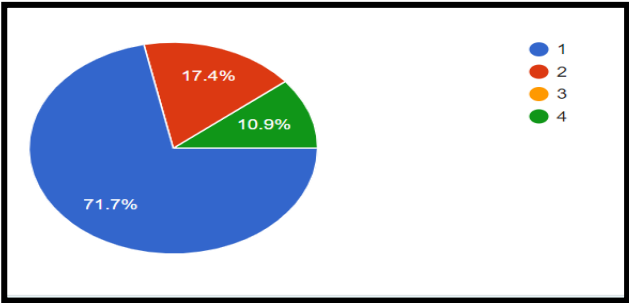
¿Las capacitaciones contribuyen a mejorar el desempeño de mis funciones?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 82.6 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, las capacitaciones contribuyen a mejorar el desempeño de cada una de las funciones. El 13 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con esta afirmación. El 2.2% no aplica.

6.1.6. Evaluación del funcionamiento global

Gráfico 30 Iluminación en el área de trabajo



Fuente: elaboración propia

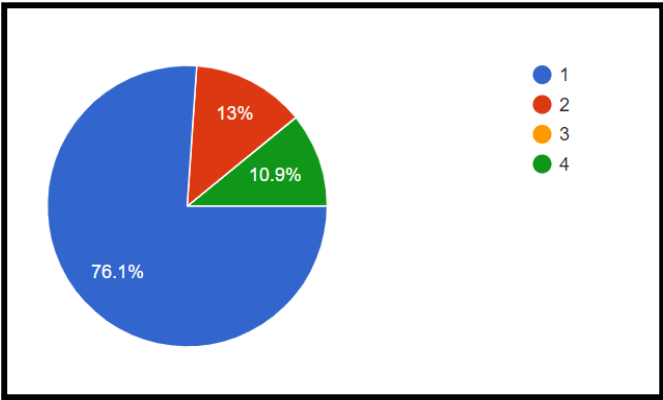
Tabla 36 Iluminación en el área de trabajo

¿La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 71.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, La iluminación del área de trabajo es suficiente. El 17.4 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con esta afirmación. El 10.9% no aplica.

Gráfico 31Espacio laboral



Fuente: elaboración propia

Tabla 37 Espacio laboral

¿Poseo suficiente espacio para trabajar?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 76.1 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, cuentan con suficiente espacio para trabajar. El 13 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con esta afirmación. El 10.9% no aplica.

Gráfico 32 Comodidad en el área de trabajo

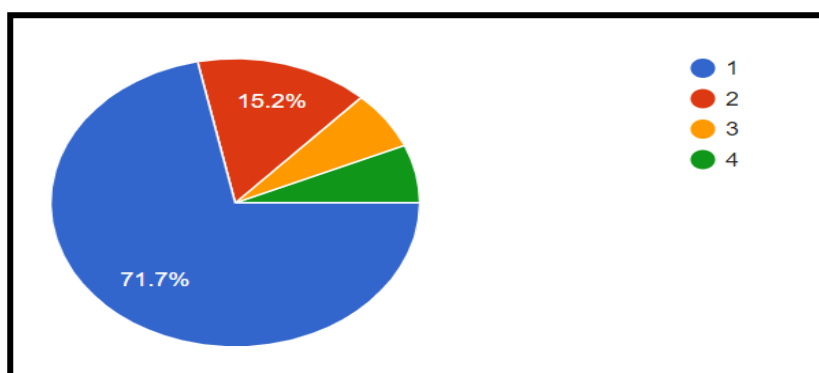


Gráfico 34 Encuesta
Fuente: elaboración propia

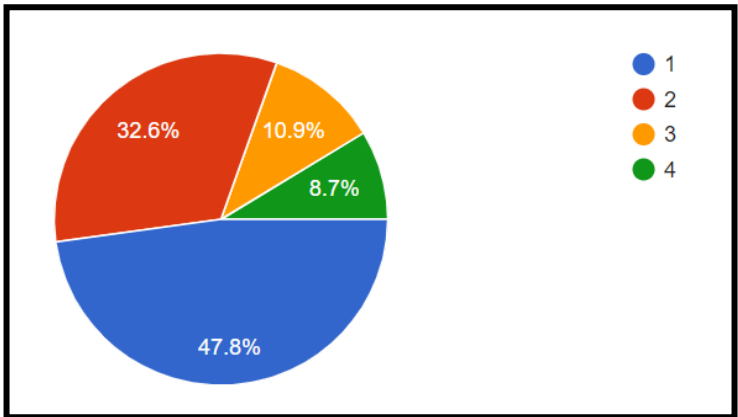
Tabla 38 Comodidad en el área de trabajo

¿La comodidad de mi área de trabajo es óptima?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 71.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, la comodidad del área de trabajo es óptima. El 15.2 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con que la comodidad del área de trabajo es óptima. El 6.5% no está de acuerdo, y el 6.5% restante no aplica.

Gráfico 33 Temperatura ambiente en el trabajo



Fuente: elaboración propia

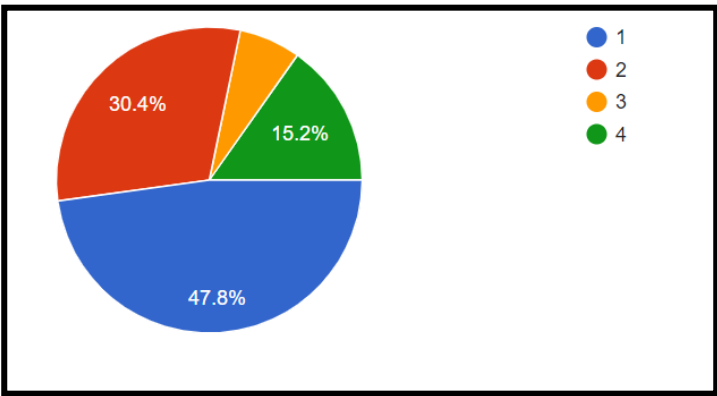
Tabla 39 Temperatura ambiente en el trabajo

¿La temperatura del lugar donde laboro es apropiada?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3.En desacuerdo
4.No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 71.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, la comodidad del área de trabajo es óptima. El 15.2 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con que la comodidad del área de trabajo es óptima. El 6.5% no está de acuerdo, y el 6.5% restante no aplica.

Gráfico 34 Humedad en el trabajo



Fuente: elaboración propia

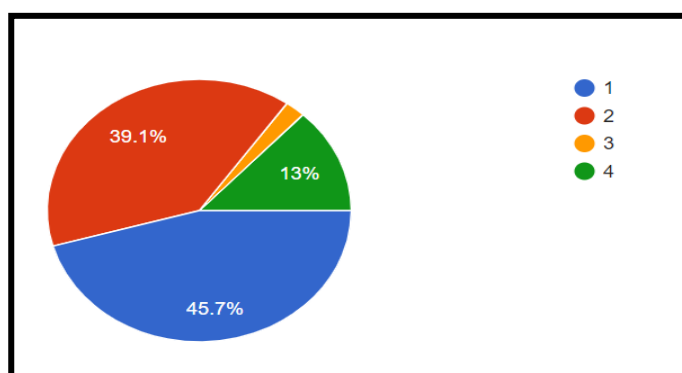
Tabla 40 Humedad en el trabajo

¿El nivel de humedad es idóneo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 47.8 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, el nivel de humedad es idóneo en su área de trabajo. El 30.4 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con que el nivel de humedad es idóneo en su área de trabajo. El 6.5% no está de acuerdo con esta afirmación, y el 6.5% restante no aplica.

Gráfico 35 Contaminación auditiva en el trabajo



Fuente: elaboración propia

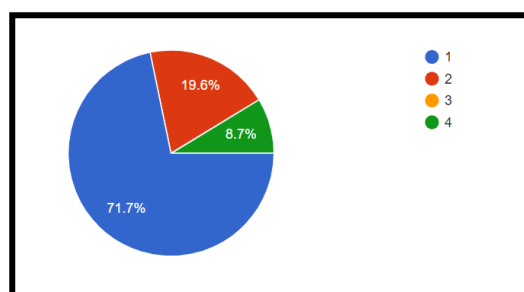
Tabla 41 Contaminación auditiva en el trabajo

¿El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 45.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, el nivel de ruido les permite concentrarse en el trabajo. El 39.1 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con que el nivel de ruido les permite concentrarse en el trabajo. El 13 % no aplica. Y el 2.2% está en desacuerdo con los niveles de ruido.

Gráfico 36 Limpieza en el trabajo



Fuente: elaboración propia

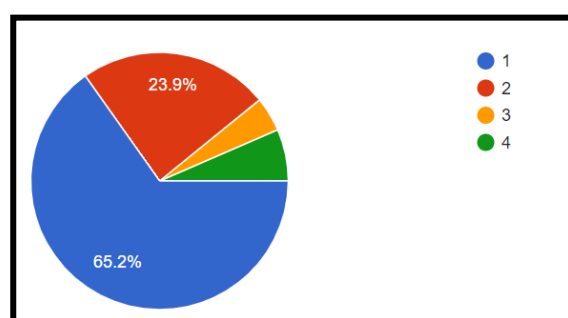
Tabla 42 Contaminación auditiva en el trabajo

¿La limpieza y aseo en general son buenos?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 71.7 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, la limpieza y aseo en general son buenos. El 19.6 % de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con la limpieza y el aseo. El 8.7% no aplica.

Gráfico 37 Seguridad y riesgos laborales



Fuente: elaboración propia

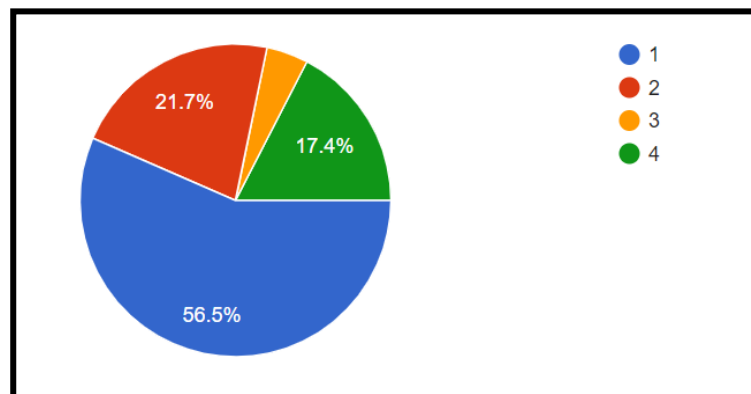
Tabla 43 Seguridad y riesgos laborales

¿Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 65.2 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo. El 4.3% de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo y el 6.5% no aplica.

Gráfico 38 Velocidad de trabajo



Fuente: elaboración propia

Tabla 44 Velocidad de trabajo

¿La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada?
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Fuente: elaboración propia

El 56.5 % de los empleados encuestados se considera totalmente de acuerdo con que, la velocidad con que trabajan los equipos de cómputo es adecuadas. El 21.7% de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo. El 4.3% considera que la velocidad no es adecuada. y el 17.4% no aplica.

6.2. Plan de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional

En respuesta a las necesidades de los colaboradores, se propone un plan de estrategias de Endomarketing que contribuirán a resolver las necesidades más sobresalientes:

Tabla 45 Crecimiento y desarrollo laboral

CRECIMIENTO Y DESARROLLO LABORAL			
OBJETIVO : Estimular el conocimiento y la capacidad laboral del empleado con el fin de mejorar la calidad del trabajo en el desempeño de sus funciones.			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Promover el interés de los empleados a través del aumento de responsabilidades, con el propósito de estimular su desempeño y crecimiento laboral. Lo cual se puede practicar por ejemplo cuando se asigna a un vendedor actividades propias del puesto del supervisor de ventas, o cuando se incluye al personal de soporte técnico en actividades específicas del área de sistemas.	evaluación constante sobre las funciones de cada cargo	Gerencia, líderes de procesos, recursos humanos.	\$ 0
Establecer una programación constante de capacitaciones en base a la determinación de las necesidades para cada departamento, ya sea dentro o fuera del país con el propósito de ofrecer una mejor calidad de trabajo en el puesto que desempeñen los empleados de tal manera que se proporcione a la vez seguridad de desarrollo laboral.	reunión de líderes de proceso para identificar necesidades de capacitación	líderes de procesos, recurso humano.	\$ 0
TOTAL			\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46 Mejorar de la calidad laboral

MEJORA DE LA CALIDAD LABORAL			
OBJETIVO: Fomentar entre los empleados la calidad laboral y los mecanismos de control que ellos tendrán para el mismo.			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Evaluar la calidad laboral en forma periódica con el propósito de identificar las necesidades reales, para que contribuya a incrementar la calidad en el desempeño del trabajo.	formato evaluación de la calidad laboral.	Recursos humanos, líder de proceso calidad de vida y seguridad ocupacional.	\$ 0
Mejorar las condiciones de trabajo y seguridad que minimicen el riesgo de enfermedad y daños.	evaluación condiciones de seguridad.	Líder de proceso calidad de vida y salud ocupacional.	\$ 0
Balance entre trabajo y vida personal del empleado. Que los requerimientos de trabajo incluyendo programas, asuntos urgentes y viajes de trabajo, no se tomen tiempo del ocio o del tiempo familiar.	formato evaluación de la calidad laboral.	Recursos humanos, líder de proceso calidad de vida y seguridad ocupacional.	\$ 0
Promover e incentivar el trabajo en equipo con el fin de asegurar que se logren las metas de cada área y en general de la empresa, siempre con el grado de satisfacción adecuado.	capacitaciones y trabajo en equipo.	Recursos humanos.	\$ 150.000
TOTAL			\$ 150.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 Evaluación del desempeño laboral

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL			
OBJETIVO: Proporcionar las herramientas que permitan evaluar el desempeño laboral de los empelados.			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Realizar un programa de evaluación que contenga: • Formulación de los requisitos del desempeño. • Discusión de los requisitos de desempeño con el empleado y su ajuste necesario. • Observación del que hacer de los empleados. • Evaluación del desempeño comparado con los requisitos previamente formulados. • Discusión de los resultados de la evaluación con el empleado para finalmente tomar una decisión respecto a lo evaluado.	programa de evaluación de desempeño laboral.	Gerencia , lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 0
Tomar en cuenta el criterio, observaciones y otras apreciaciones de los empleados en las evaluaciones del desempleo laboral .	programa de evaluación de desempeño laboral.	Gerencia , lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 0
Evaluar el desempeño de los empleados utilizando el método de evaluación del desempeño por resultados, este es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas.	comunicados internos	Lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 80.000
Realizar evaluaciones del desempeño haciendo uso de la metodología que se fundamente en los siguientes factores: • Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades. • Generación de un adecuado grado de confianza entre supervisor y el subordinado. • Datos e información suficiente, pertinente y objetiva. • Uso de metas cuantitativas. • Revisiones periódicas del desempeño para ajustes. • Acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias. • Permitir a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensan de la empresa acerca de sus esfuerzos. • Apoyar procesos de Capacitación para todo el personal.	programa de evaluación de desempeño laboral.	Gerencia , lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 0
TOTAL			\$ 80.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48 Evaluación volumen de funciones

EVALUACIÓN Y VALORACION DE FUNCIONES			
OBJETIVO: Establecer criterios de evaluación en relacion al desempeño óptimo de las funciones asignadas al puesto			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Evaluar al personal en el desempeño de sus funciones y asignarle el valor adecuado a la escala salarial correspondiente según sus funciones desempeñadas. Para el caso de la evaluación del personal operativo, efectuarlo de modo discreto, de tal manera que no incomode al empleado ni al cliente que se está atendiendo, dando como resultado una evaluación más objetiva y real.	evaluacion desempeño de funciones.	Gerencia , lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 0
		TOTAL	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49 Compensación laboral

COMPENSACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL			
OBJETIVO: Proporcionar compensaciones laborales , de tal modo que se satisfagan las expectativas de los empleados .			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Proveer a los empelados de todas las áreas de la empresa beneficios como: • Seguros complementarios. • Aguinaldos. • Asignaciones. • Beneficios legales. • Convenios. • Premios. • Incentivos. • Becas de estudio.	Plan mensual de incentivos.	Gerencia , lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 500.000
Incrementar el nivel de compensación concedidos a cada empelado de acuerdo a la evaluación de su desempeño por méritos.			
Incentivos relativos a escalar progresivamente en los diferentes puestos de trabajo a fines al área de origen como estrategia de retención del empleado dentro de la empresa. Como ejemplo, podría darse u traslado de un agente de auxiliar de bodega a un trasportador, o a vendedor.	Plan trimestral de asensos.	Gerencia , lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 300.000
Otorgamiento de bonos por cumplimiento de objetivos en un periodo determinado (mensual, trimestral, semestral, anual) según criterio de la empresa.	plan anual de cumplimiento de metas	Gerencia , lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 1.500.000
		TOTAL	\$ 2.300.000

Fue

te: Elaboración propia

Tabla 50 Prestaciones adicionales a la ley

PRESTACIONES ADICIONALES A LA LEY			
OBJETIVO: Mostrar disponibilidad y flexibilidad por parte de la empresa ante situaciones determinadas no establecidas en			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Concesión de días feriados y vacaciones durante el cual el empleado pueda a su elección y una sola vez al año, disfrutar de una jornada de descanso pagadas independientemente de las vacaciones.	Plan mensual de incentivos.	Gerencia , líderes de procesos, recursos humanos.	\$ 0
Demostrar flexibilidad por parte de la empresa en conceder permisos al empleado que corresponden a problemas menores de salud que por lo general no ameritan una consulta al médico, pero que impide la asistencia al trabajo. Poniendo más atención si está en juego la calidad de atención brindada a los usuarios.			
Sufragar costos de actividades e implementos deportivos, impulsando a las prácticas del deporte de su preferencia durante horas libres, para mantener su salud mental. Logrando promover encuentros deportivos entre los distintos departamentos de la empresa o con otras empresas.	Plan semestral recursos para actividades deportivas y culturales.	Gerencia , líderes de procesos, recursos humanos.	\$ 500.000
Proporcionar flexibilidad en los horarios en la medida que las necesidades administrativas de la organización lo permitan. Siempre y cuando los resultados en la productividad sean los esperados.	análisis de productividad.	líderes de procesos.	\$ 0
		TOTAL	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51 Capacitación de personal

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PROFESIONAL			
OBJETIVO: Generar una actualización de los conocimientos y habilidades de los empleados en el de su puesto, que permitan perfeccionar su desempeño.			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del empleado en sus funciones, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías en los puestos de trabajo.	Plan anual de capacitaciones , basado en las necesidades identificadas por cada líder del proceso.	Gerencia , líderes de procesos, recursos humanos.	\$ 2.500.000
Efectuar capacitaciones orientadas a desarrollar habilidades y conocimientos relacionados con el desarrollo del cargo actual o de posibles ocupaciones, futuras.			
Mantener un programa integral de capacitación y adiestramiento que contribuyan a proporcionar el desarrollo básico para que los empleados desempeñen eficazmente las funciones para las que ha sido contratado.			
		TOTAL	\$ 2.500.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52 Seguridad laboral

SEGURIDAD LABORAL			
OBJETIVO: Proveer a los empleados de un ambiente que les permita desarrollar su trabajo de una manera segura .			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Crear y mantener un ambiente laboral, que permita cultivar actitudes psicológicas que promueven la seguridad de los empleados, en los diferentes niveles de la estructura.	Capacitación sobre la seguridad laboral, desarrollo de planes preventivos de seguridad laboral .	Lideres de procesos, recursos humanos, calidad de vida y salud ocupacional .	\$ 250.000
Cumplir con las normas legales en función de la salud de los empleados, conforme a la naturaleza del puesto, y otras medidas preventivas adicionales a las establecidas en la ley , haciéndolas del conocimiento de los empleados .			
Desarrollar una planeación relacionada con la seguridad laboral, que establezca normas y procedimientos con el fin de evitar accidentes en el área de trabajo, y mantener así un ambiente seguro para la realización del trabajo físico.			
Desarrollar un plan de higiene de trabajo que comprenda servicios médicos adecuados , prevención de riesgos para la salud y servicios adicionales del empleado .			
		TOTAL	\$ 250.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53 Ubicación por desempeño de funciones

UBICACIÓN POR DESEMPEÑO DE FUNCIONES			
OBJETIVO: Evaluar al personal para determinar su ubicación y desempeño de funciones en las diferentes areas de trabajo .			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Proporcionar a los empleados las oportunidades de aplicar la experiencia, en otros puestos a fines a las áreas a que pertenece dentro de la empresa, utilizando la rotación para fortalecer la experiencia en diferentes áreas.	Plan de rotación de cargos y análisis de perfiles .	Lideres de procesos, recursos humanos.	\$ 0
Colocar al empleado en puestos de trabajo adecuado a sus conocimientos y capacidad de desempeño en el cual pueda desarrollar plenamente su potencial.			
Establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la capacitación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir.			
Evaluar la compatibilidad entre el aspirante al puesto y los requerimientos exigidos.			
Realizar trasferencias de personal para colocar a empleados más idóneos en los puestos correspondientes a sus aptitudes , experiencias y otras virtudes del personal .			
		TOTAL	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Motivaciones

MOTIVACIÓN			
OBJETIVO: Motivar al empleado en el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa.			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Desarrollar trabajo en equipo , logrando así sentido de pertenencia en los empleados .	Capacitación de liderazgo y trabajo en equipo .	Recursos humanos.	\$ 250.000
Lograr la participación para canalizar sugerencias y mejoras en su propio trabajo.			
Realizar un adecuado diseño de los puestos que contribuya a conseguir una motivación óptima del empleado y conducción del logro de los resultados en cada labor.	Check list condiciones físicas y de diseño de los puestos de trabajo .	Lider de proceso de calidad de vida, y salud ocupacional .	\$ 0
Formacion de círculos de calidad: • Grupos de personas (aproximadamente 5 integrantes) que trabajen en forma conjunta para analizar , buscar alternativas y recomendar soluciones relacionadas a la calidad .	Grupo círculo de calidad.	Lider de proceso de calidad .	\$ 0
		TOTAL	\$ 250.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55 Produccion y desarrollo empresarial

PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL			
OBJETIVO: Proporcionar al empleado la oportunidad de desarrollarse y crecer dentro de la empresa .			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Utilizar fuentes internas de reclutamiento, identificando los empleados que reúnen los atributos para ocupar los puestos a mediada que están disponibles. Permitiendo a los empleados crecer y creer que tienen las habilidades para ocupar el puesto.	Reuniones mensuales con la temporal prestadora de servicio. Sistema de promociones y ascensos .	Recursos humanos.	\$ 0
Realizar un eficaz proceso de selección de personal con el fin de conservarlos y ofrecerles mejoras laborales dentro de la empresa.			
Diseñar un sistema de promociones y ascensos que den a la oportunidad para el crecimiento del personal, mayor responsabilidad e incrementen el estatus social del empleado .			
Cambiar a un empleado a una posición mejor pagada, basado en el sistema promoción por mérito, la cual se fundamente en el desempeño relevante que el empleado obtenga en su puesto, una promoción por antigüedad basada en el tiempo que la persona ha estado al servicio en la empresa.			
		TOTAL	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56 Comunicación interna

COMUNICACIÓN INTERNA			
OBJETIVO: Establecer y mejorar los medios de comunicación interna, con el fin de llegar a formar parte eficiente al colaborador.			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Utilizar medios informativos de bienvenida del nuevo personal (boletines, carteleras, brochures, correo electrónico entre otros). Desarrollar documentos como manuales y folletos que permitan al empleado identificarse con la misión y visión; así como los deberes y responsabilidades del mismo con la empresa para la cual laboran. Utilizar como medio de comunicación interna revistas que hagan del conocimiento del empleado el desarrollo de diversas actividades relacionadas a lo laboral y aquellas convenientes a actividades que aunque no fueren de trabajo se involucren a todo el personal. Creación de periódicos o murales en los cuales se comunique al empleado algún acontecimiento de índole laboral y extra laboral. Resumir las actividades que están llevando a cabo los diferentes departamentos así como la dirección a través de comunicados internos. Buzón de sugerencias, constituye una eficaz manera de hacer participar a la gente en la política de la empresa y de conseguir la implicación de toda la plantilla Mantener la comunicación interna (intranet) a través de información recopilada y almacenada por la empresa en una red extensa y disponible al segundo, por todo el personal.	Boletines, carteleras, brochures, correo electrónico, papelería, red intranet y recordatorios.	Gerencia, Recursos humanos.	\$ 1.200.000
TOTAL			\$ 1.200.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57 Cliente interno

CLIENTE INTERNO			
OBJETIVO: Determinar las diferentes funciones operativas y administrativas para identificar clientes internos con que cuenta la empresa.			
ESTRATEGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Determinar las áreas que requieren ser clientes de otras, para el desempeño eficaz del trabajo de cada una de ellas y lograr la interacción en todas las áreas. Definir los niveles de jerárquicos con el fin de determinar las necesidades laborales de cada empleado en el nivel que se desempeña. Determinar mediante un diagrama de procesos, quien es el usuario del trabajo realizado en cada área para identificar su interacción Efectuar entrevistas con los empleados a través de un especialista o analista, el cual pueda obtener personalmente del empleado la información relevante sobre su satisfacción dentro de la empresa. Verificar el estado de satisfacción de los empleados, a través de observación directa de los resultados obtenidos en aspectos como, la productividad en las áreas de trabajo y su comportamiento individual.	Programas de formación "Reconocimiento del cliente Interno", diagrama de procesos y entrevistas.	Gerencia, líderes de procesos Recursos humanos.	\$ 250.000
TOTAL			\$ 250.000

Fuente: Elaboración propia

6.3. Aspectos financieros

A continuación, se detalla un presupuesto de los costos que se incurrirán para la implementación de la propuesta:

Tabla 58 Costos del plan

ESTRATEGIA	COSTO
Crecimiento y desarrollo laboral	
Mejora de la calidad laboral	\$ 150.000
Evaluación del desempeño laboral	\$ 80.000
Evaluación y valoración de funciones	
Compensación del desempeño laboral	\$ 2.300.000
Prestaciones adicionales a la ley	\$ 500.000
Capacitación y adiestramiento profesional	\$ 2.500.000
Seguridad laboral	\$ 250.000
Ubicación por desempeño de funciones	
Motivación	\$ 250.000
Promoción y desarrollo empresarial	
Comunicación interna	\$ 1.200.000
Cliente interno	\$ 250.000
TOTAL DE COSTOS ASOCIADOS AL PLAN	\$ 7.480.000

Fuente: Elaboración propia

6.4. Índices para la medición de las estrategias

Para asegurar el funcionamiento de las estrategias deberá generarse un 90% de efectividad en el nivel de satisfacción del cliente interno al efectuar la medición de cada una de los indicadores, este porcentaje permitirá a la empresa contar con un nivel de satisfacción en sus empleados que contribuirá por ende a que se logre la satisfacción en el cliente externo. Debemos tomar en cuenta que este porcentaje deja un 10% de margen de clientes internos que no estén plenamente satisfechos, tomando en cuenta que la naturaleza tanto de las empresas como del cliente interno es cambiante y de igual manera sus necesidades y expectativas se encuentran sujetas a dichos cambios. Este porcentaje deberá mantenerse o incrementarse hasta un 100% para

garantizar un nivel de satisfacción óptimo en los empleados que redundará en la satisfacción de los clientes de la empresa.

Para lo anterior se proponen los siguientes indicadores:

PRIMER INDICADOR

Nombre del Indicador: Evaluación del ambiente interno

Descripción: Nivel de integración que tienen los empleados con su trabajo

Índice:

$$\frac{\text{Nº de personas totalmente de acuerdo}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje (%)

SEGUNDO INDICADOR

Nombre del Indicador: Perfil de los empleados

Descripción: Nivel de satisfacción de los empleados con los procesos de selección, las responsabilidades asignadas, el compromiso y la responsabilidad que ponen en el desempeño de sus funciones.

Índice:

$$\frac{\text{Nº de personas totalmente de acuerdo}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje (%)

TERCER INDICADOR

Nombre del Indicador: Nivel de motivación

Descripción: Nivel de integración que tienen los empleados con su trabajo

Índice:

$$\frac{\text{Nº de personas totalmente de acuerdo}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje (%)

CUARTO INDICADOR

Nombre del Indicador: Nivel de motivación

Descripción: Nivel de satisfacción de los empleados con los procesos de selección, las responsabilidades asignadas, el compromiso y la responsabilidad que ponen en el desempeño de sus funciones.

Índice:

$$\frac{\text{Nº de personas totalmente de acuerdo}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje (%)

QUINTO INDICADOR

Nombre del Indicador: Expectativas y aspiraciones

Descripción: Nivel de satisfacción de los empleados con los procesos de selección, las responsabilidades asignadas, el compromiso y la responsabilidad que ponen en el desempeño de sus funciones.

Índice:

$$\frac{\text{Nº de personas totalmente de acuerdo}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje (%)

SEXTO INDICADOR

Nombre del Indicador: Necesidades de entrenamiento

Descripción: Nivel de satisfacción de los empleados con los procesos de selección, las responsabilidades asignadas, el compromiso y la responsabilidad que ponen en el desempeño de sus funciones.

Índice:

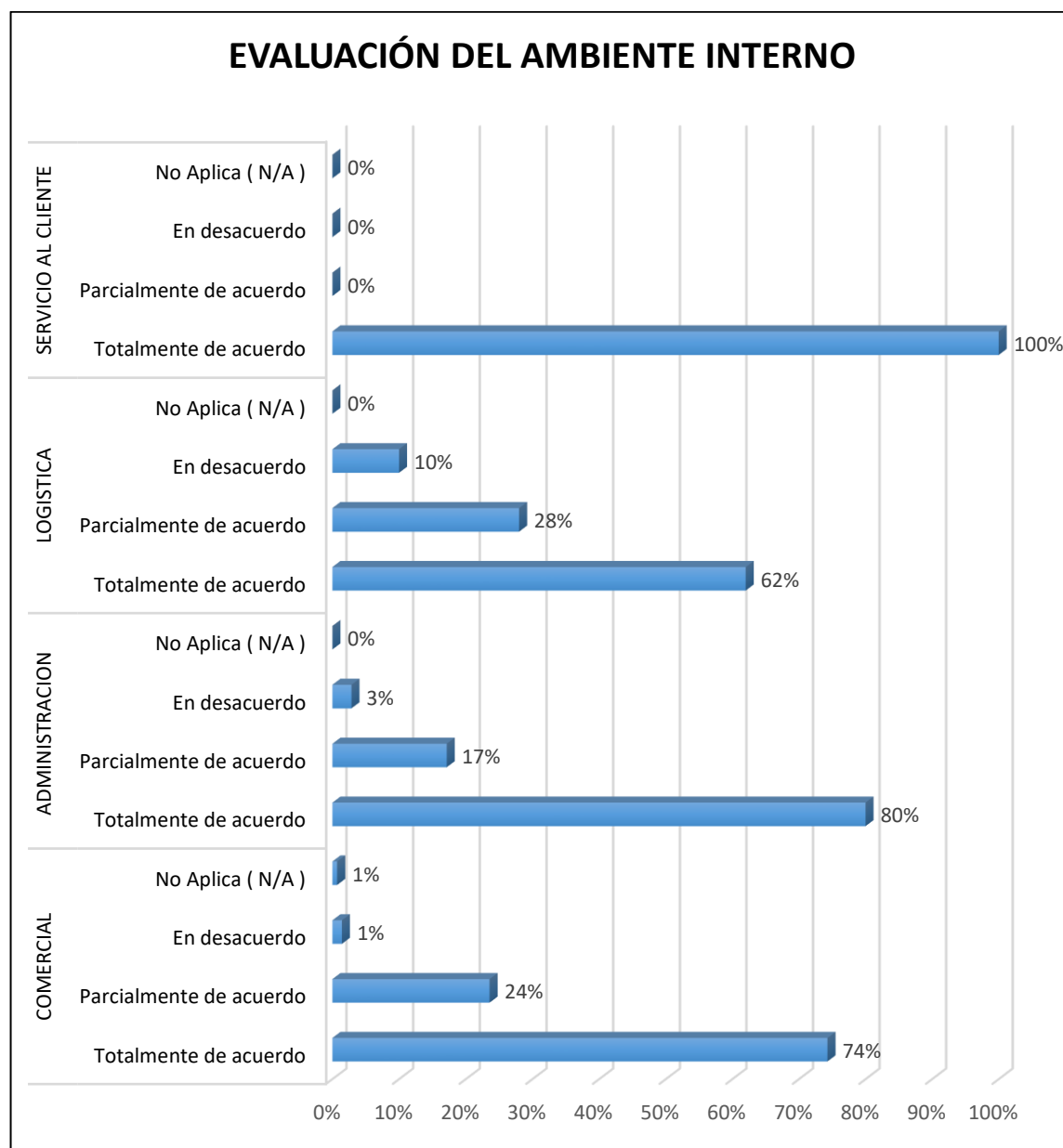
$$\frac{\text{Nº de personas totalmente de acuerdo}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje (%)

6.5. Análisis de resultados por área

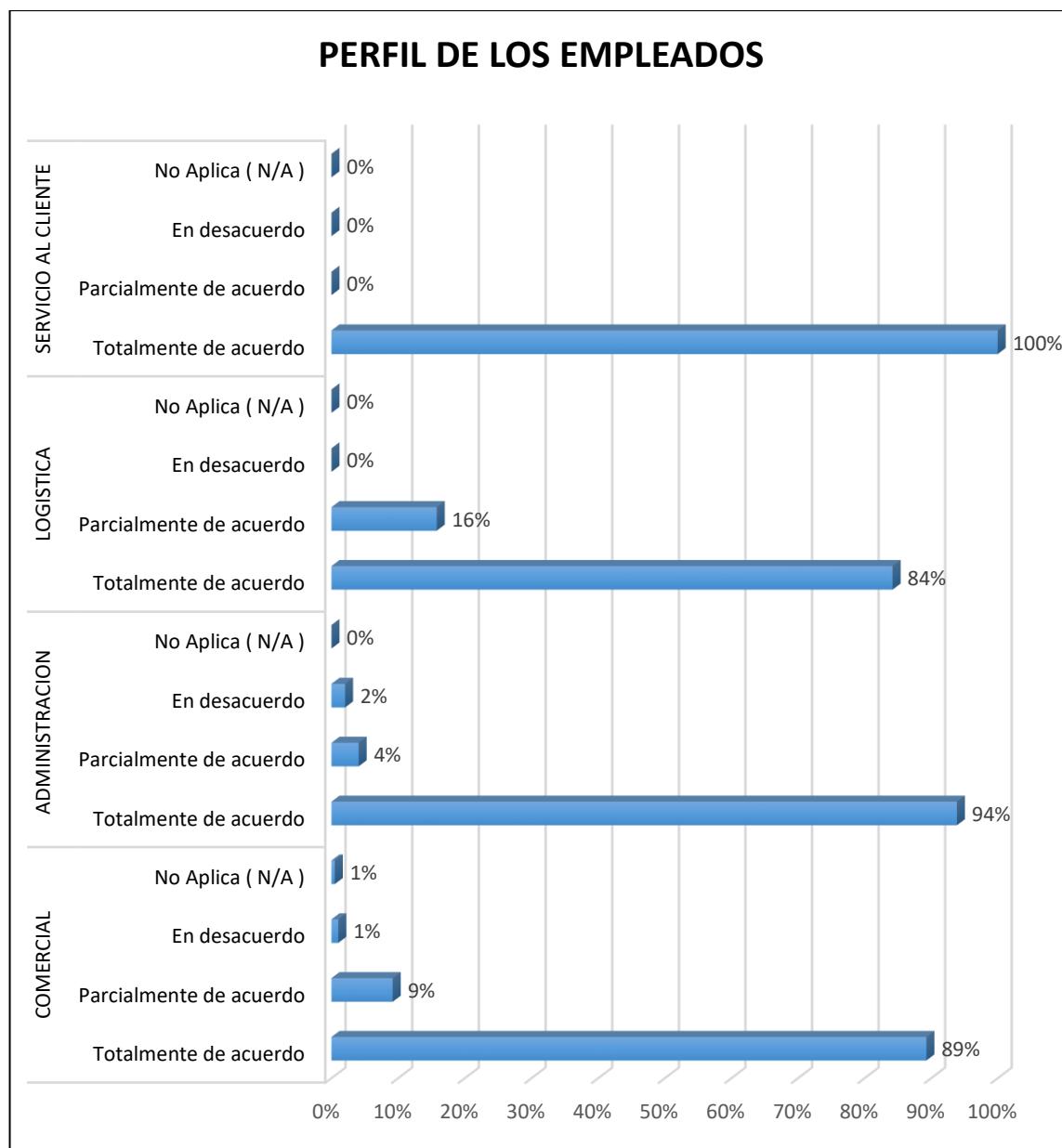
Tabla 59 Evolución del ambiente interno



Fuente: Elaboración propia

En la evaluación del ambiente interno podemos observar que el área de servicio al cliente y administración son las más satisfechas con un 100% y un 80%, mientras que comercial y logística reflejan los resultados más bajos.

Tabla 60 Perfil de los empleados

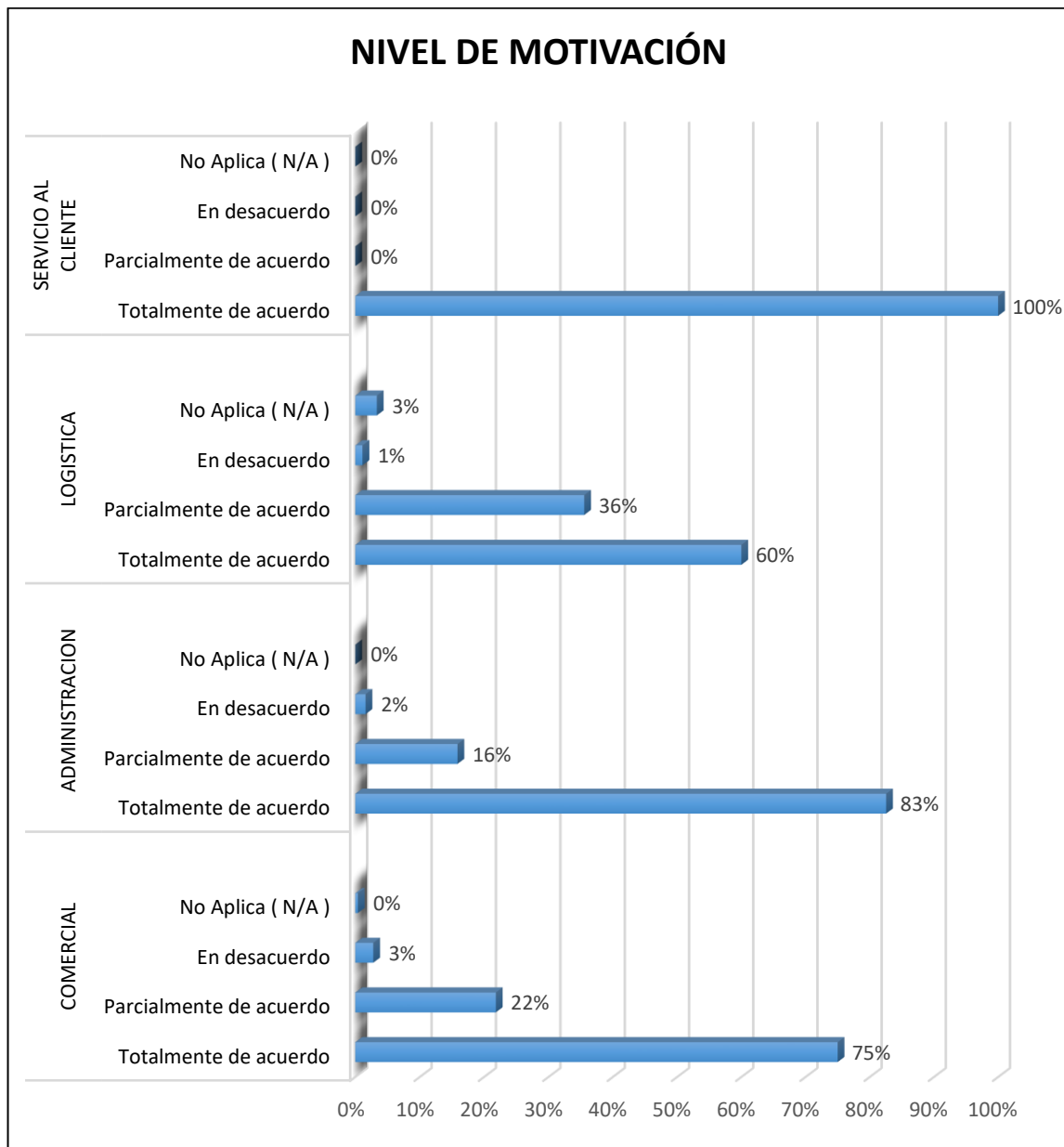


Fuente: Elaboración propia

El perfil de los empleados de forma general es percibido positivamente por la mayoría de las áreas, siendo servicio al cliente y administración las de mayor porcentaje, aunque podemos

observar que logística tiene un índice del 16% de los encuestados que están en parcialmente de acuerdo.

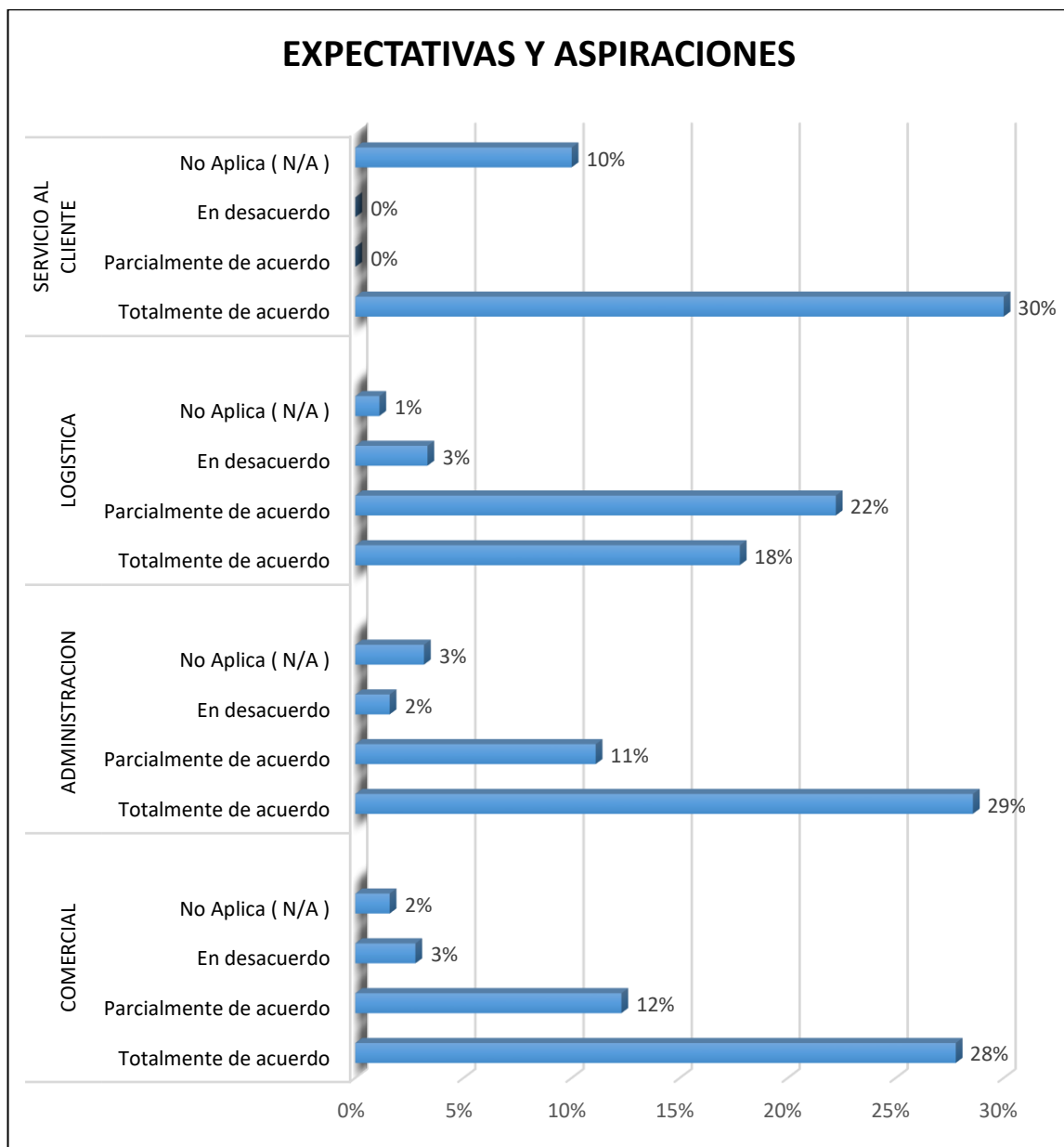
Tabla 61 Nivel de motivación



Fuente: Elaboración

Como se puede observar en la mayoría de las áreas existe inconformidad, siendo logística la que mayor inconformidad presenta con un porcentaje de 36%, seguido de comercial y administración con un 22%.

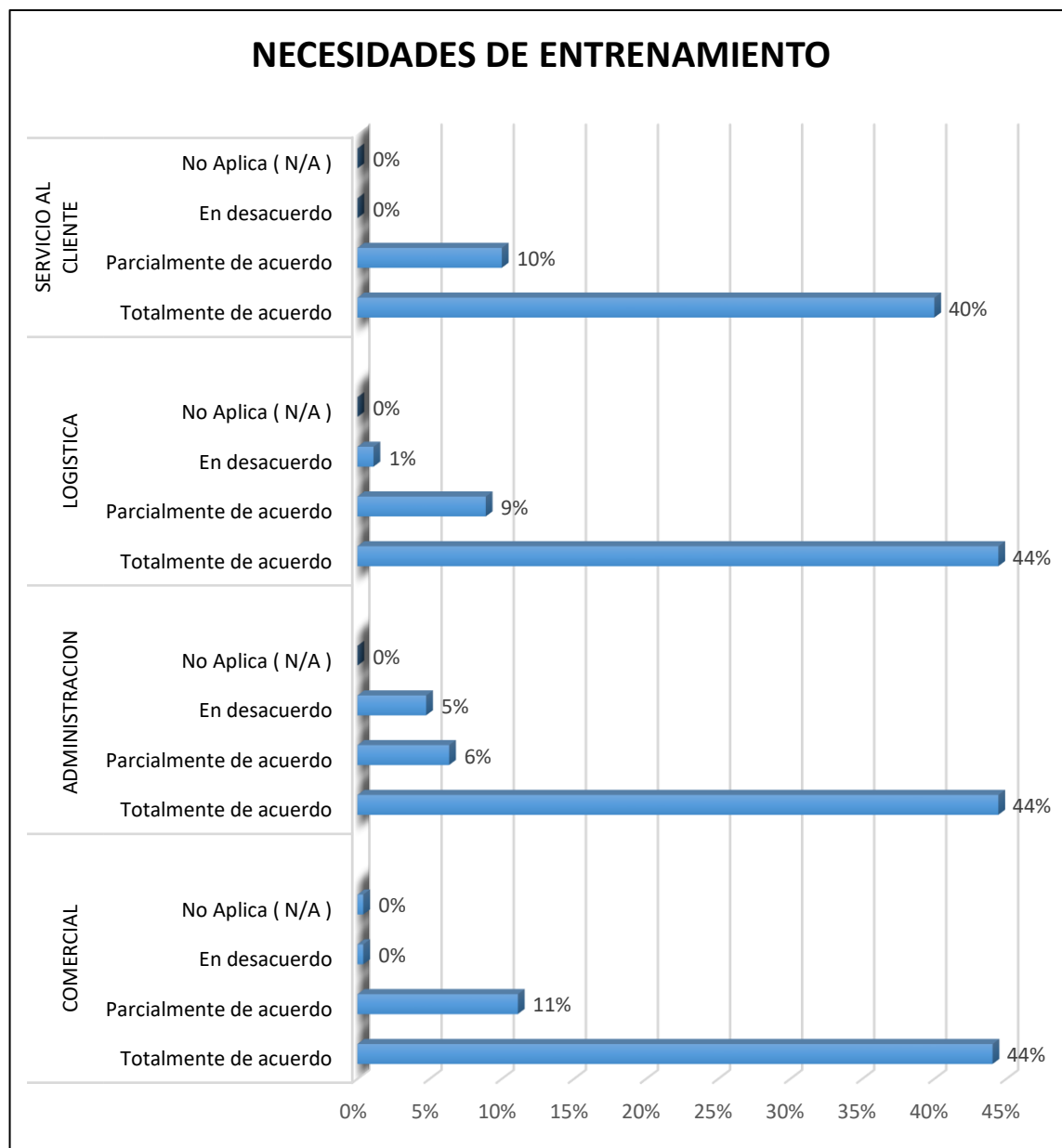
Tabla 62 Expectativas y aspiraciones



Fuente: Elaboración propia

Los resultados que podemos observar nos indican que existe un bajo porcentaje de los empleados que están en desacuerdo con las oportunidades que ofrece la compañía; en el área comercial y logística hay un índice del 3%. El área de logística presenta un alto índice que personas que están parcialmente de acuerdo con las oportunidades que ofrece la empresa.

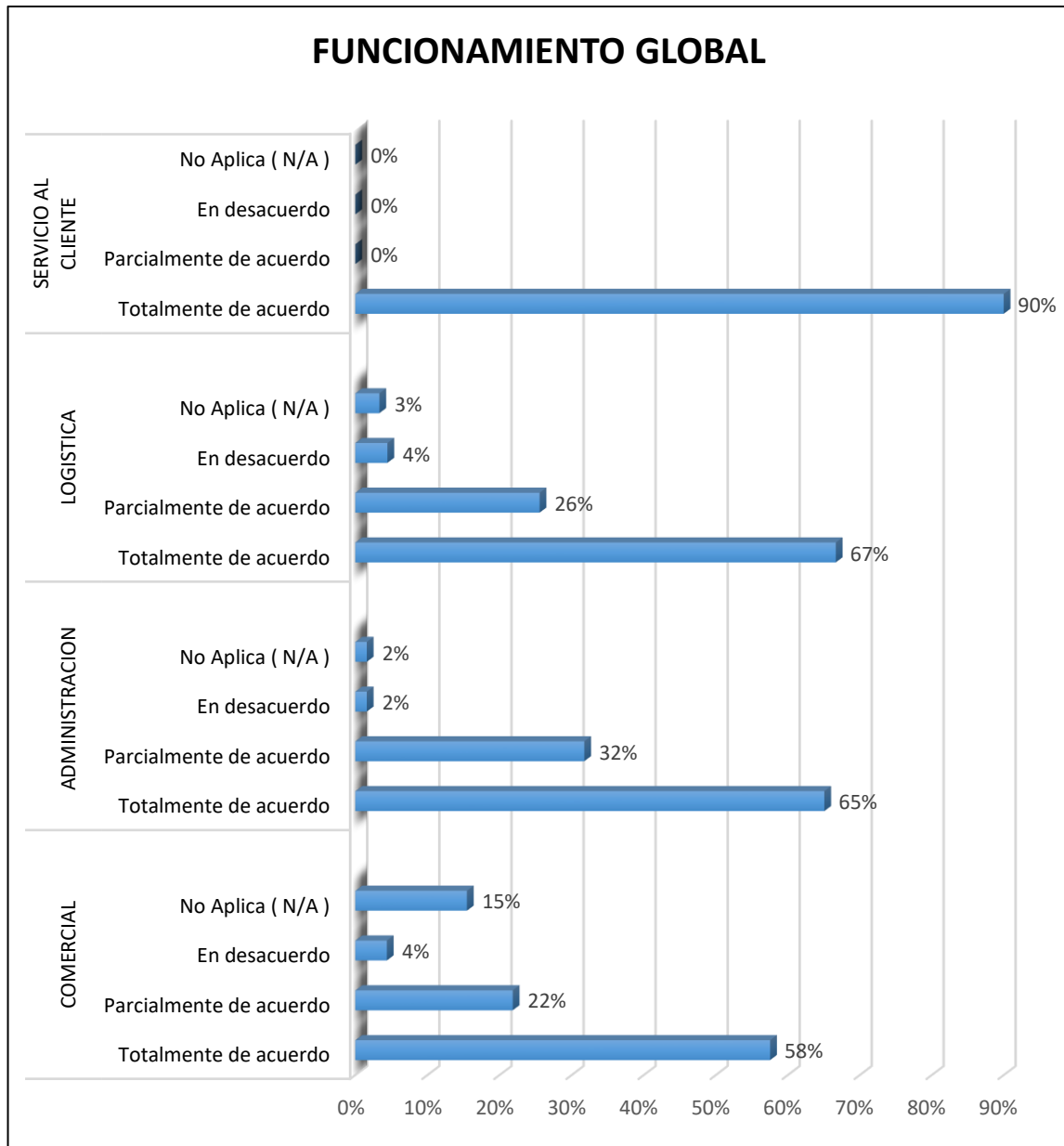
Tabla 63 Necesidades de entrenamiento



Fuente: Elaboración propia

Esta parte de la encuesta arrojó los más altos índices de satisfacción en todas las áreas, lo cual demuestra que se está haciendo un buen trabajo en este aspecto. Ya que todas las áreas están por encima del 40% de satisfacción.

Tabla 64 Funcionamiento global



Fuente: Elaboración propia

Existe cierto nivel de conformidad con el funcionamiento global del ambiente de trabajo; los porcentajes más altos de conformidad están en el área de Servicio al cliente, aunque el área administrativa también presenta un alto el porcentaje de satisfacción.

6.6. Divulgación de resultados

- Se realizará evaluación del funcionamiento del sistema de estrategias de Endomarketing y se realizarán las correcciones pertinentes; en el caso de ser necesario, para el mejoramiento del mismo sistema. Este paso será realizado por el área de Recursos Humanos, con la participación del área de ventas en cuanto al monitoreo de los resultados del sistema dirigidos a la satisfacción del cliente externo.

- Socialización de resultados a los Gerentes y jefes de las diferentes áreas funcionales de la empresa, de tal manera que inicie paulatinamente el proceso de corrección de estrategias, si es necesario; a través de ellos y de esa manera sea transmitido a su personal a cargo.

- Utilización de los diferentes medios de comunicación interna para divulgar a todo el personal acerca de los resultados obtenidos con el Sistema de Estrategias de Endomarketing.

- Mantener contacto directo con el cliente externo de tal forma que se identifique los cambios que las estrategias logran en ellos, a partir de la implementación del Sistema de Estrategias

6.7. Conclusiones

Podemos concluir que el flujo de personal se puede reducir a través de un plan de Endomarketing, pues a través de distintas estrategias, se fortalecerán los compromisos, motivaciones, relaciones interpersonales y clima laboral, lo que incrementará la productividad de los clientes internos y logrará la satisfacción de los clientes externos.

Además de preocuparse por los beneficios económicos que brindan a los socios, la empresa también debe preocuparse por hacerlos felices promoviendo el compromiso laboral y actividades o planes que acuerden con la organización.

La implementación de un plan de marketing interno hará que las personas inviertan mucho en la empresa, El grado de colusión entre accionistas, clientes internos y sus familias se verá reflejado en un mayor desempeño laboral y el mejor clima laboral, lo que repercutirá positivamente en la empresa.

El proceso de incorporación es la clave del primer contacto emocional entre los nuevos empleados y la organización. Por tanto, debe posicionarse de forma clara, completa, dinámica e innovadora para fortalecer este primer vínculo y generar participación desde el principio.

Un cliente interno satisfecho y leal es responsable de cuidar, estar satisfecho y leal a los clientes externos, trayendo así múltiples beneficios a la organización.

Al diseñar un plan de marketing interno, es importante considerar el área de negocio, las condiciones de trabajo y los recursos disponibles para que el plan sea factible, logre las metas recomendadas y sea aprobado por la gerencia correspondiente.

5.7 RECOMENDACIONES

A continuación, se mencionan las recomendaciones para la implementación, puesta en marcha y mantenimiento del plan de endomarketing para generar en los colaboradores de D'surtiendo S.A.S fidelización, reconocimiento de marca, sentimientos de pertenencia y motivación para así alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

- Primero, es necesario que el plan, junto con todas las estrategias, sea revisado y aprobado por la alta dirección de D'surtiendo S.A.S, una vez se apruebe se continuará a integrar el plan con todos los funcionarios de la empresa.
- La divulgación de información a los gerentes y responsables de los diferentes departamentos funcionales de la empresa es la clave, pues de esta manera, el proceso de implementación del plan estratégico de endomarketing puede iniciarse gradualmente desde ellos y pasar de esta manera a su equipo de trabajo.
- Las actividades organizadas como (seminarios y / o reuniones) con los empleados, deben utilizarse para estimular la percepción y aceptación del personal en los cambios de la cultura laboral, enfatizando la importancia de la satisfacción de los empleados en D'surtiendo S.A.S.
- Para que la implementación del plan estratégico de endomarketing funcione correctamente, se hará necesario la revisión y actualización del sistema de estrategias durante la fase inicial cada mes y posteriormente a ello semestralmente.

- Extender los beneficios actualmente existentes a todos los empleados de la organización y crear otros beneficios para lograr aumentar la motivación y generar fidelización en los colaboradores.

5. BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Ahmed. (2002). *Internal marketing: tools and concepto*. Oxford.

Barranco. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid.

Berry. (1981). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*.

Bonilla Valencia, S. B. (2016). *Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia*. . Medellín: Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración.

Cerqueria. (2005). *Endomarketing: Eucao e cultura para a Qualidade Rio de Janerido: Qualitumark*.

Garcia. (1998). *La comunicación interna*. Diaz de Santos. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/libros/garcia-jimenez-jesus-la-comunicacion-interna-L03003770901.html>

Grönroos. (2003). *Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, European Journal of Marketing*.

Herranz, J. T. (s.f.). *La comunicación interna en la universidad, Investigar para conocer para conocer nuestros públicos*. Revista latina de comunicación social.

Kotler P, & A. (2003). *Fundamento de Marketing*. Pearson.

Lings. (1999). *Managing service quality with internal marketing schematics. Long Range Planning*.

- Medina. (2010). Talento Humano y Trabajo en Equipo del Personal Directivo de las Universidades del municipio Maracaibo. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín*, 12, 1997.
- Montoya, M. (2017). *Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/159381577.pdf>
- Palencia. (2008). *La comunicación interna en la Universidad Española*. Tenerife: Universidad de la Laguna.
- Parasuraman, B. &. (1991). *Competing through quality*. New York.
- Parasuranam, B. a. (s.f.). *-marketing services: compting throufg Quality*. . New York.
- Rabassa, G. M. (s.f.). *Marketing interno MIx: análisis de la variable de comunicación interna*. *Revista Capital Humano*.
- Rockcontent. (s.f.). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/endomarketing/>
- Sácnhez. (2008). *Marketing interno para innovar en los servicios*. Madrid.
- Sevilla. (2013). *Diseño de un plan de endomarketing para la empresa confia S,A*. Quito.
- Tobar. (s.f.). *Modelos de gestión*. Obtenido de https://www.academia.edu/36650684/Modelos_de_Gesti%C3%B3n_en_Salud
- Urrego, N. G. (2013). *Endomarketing una ventaja competitiva para la empresas colombiana*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Utp, U. (s.f.). Obtenido de <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/endomarketing-que-es-y-por-que-es-importante-en-el-mercado-actual/>

Velasco, D. y. (s.f.). La satisfacción del cliente interno a través del ednomarketing. Bogota, Colombia.