



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC
FACULTAD MARKETING Y COMUNICACIÓN

“Estrategias de EndoMarketing para fortalecer la comunicación interna de la empresa DORINT S.A., 2018”

Proyecto de investigación que se presenta como opción al título de: Ingeniero en Administración de Empresas con énfasis en Marketing

Carrera:

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ÉNFASIS MARKETING**

Autor:

Luisa Alexandra Rosero Velasco

Tutor:

Holger Rivadeneira, Mgs.

Guayaquil-Ecuador

2019

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, y la presente investigación se la dedico a mis padres Luis Y Mariana, mi familia y mis amigos que han sido un pilar fundamental de apoyo para alcanzar este magno logro que la recibiré como objetivo a superarme en mi futura carrera profesional.

A mi esposo Raúl, por ser mi pilar fundamental para seguir adelante en mi carrera y no decaer ante las adversidades, a mis seis hermanas por darme el apoyo y ayudarme a terminar este trabajo.

Luisa

AGRADECIMIENTO

A mi Tutor el Mgs. Holger Rivadeneira por su valiosa ayuda. Definitivamente me brindó todas las herramientas necesarias para completar mi trabajo satisfactoriamente.

Gracias a la Universidad ECOTEC por brindarme la oportunidad de afianzar mis conocimientos de tercer nivel, a los profesores y amigos.

Luisa



TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA DORINT S.A., 2018”, FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: LUISA ALEXANDRA ROSERO VELASCO.

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 21 de junio de 2019

Mgs. Holger Rivadeneira

TUTOR

Resumen

Las estrategias de EndoMarketing fue un tema investigado, para solucionar problemas empresariales y organizacionales. El problema se centra en cómo fortalecer aspectos de comunicación interna en los departamentos de la empresa DORINT S.A. El objetivo principal de la investigación fue diseñar estrategias de EndoMarketing para fortalecer la comunicación interna en la empresa DORINTSA, 2018. La investigación fue cuantitativa, es decir, se tabularon los resultados obtenidos en la encuesta, se los graficó, y explicó de modo sintético y analítico, dando solución al problema. Se describieron las características de este nuevo mercado para poder proponer estrategias de EndoMarketing y fortalecer la comunicación interna dentro de esta empresa que presta servicios de estiba y desestiba de cajas de banano en la ciudad de Guayaquil. Entre los principales resultados que dejó la investigación están: el 67% de los trabajadores sostuvieron que las ideas que ellos proponen no son tomadas en cuenta por la empresa; otra pregunta destacó que el 50% de los encuestados trabajan en un ambiente laboral regular, y por ende la relación departamental también es regular; finalmente, otro 67% de encuestados no conoce a los clientes que tiene la empresa, con estos resultados se debe trabajar en estrategias de EndoMarketing para fortalecer todos estos aspectos internos, para lo cual, en el último capítulo se planteó el diseño de estrategias de EndoMarketing para la empresa objeto de estudio.

Palabras Claves: estrategias, EndoMarketing, comunicación interna

Abstract

The strategy of EndoMarketing was a researched topic to solve business and organizational problems. The problem focuses on how to strengthen aspects of internal communication in the departments of the company DORINT S.A. The main objective of the research was to design EndoMarketing strategies to strengthen internal communication in the company DORINTSA, 2018. The research was quantitative, that is, the results obtained in the survey were tabulated, graphed, and explained in a synthetic and analytical way, giving solution to the problem. The characteristics of this new market were described in order to propose EndoMarketing strategies and strengthen internal communication within this company that provides services for stowing and unloading of banana boxes in the city of Guayaquil. Among the main results left by the research are: 67% of workers argued that the company does not take the ideas they propose into account; other question highlighted that 50% of respondents work in a regular work environment, and therefore the departmental relationship is also regular; finally, another 67% respondents do not know the clients that the company has. According to these results we should work in EndoMarketing strategies to strengthen all these internal aspects, in which in the last chapter the design of EndoMarketing strategies was proposed for the studied company.

Keywords: Strategy, EndoMarketing, internal communication

Tabla de Contenidos

Contenido

Introducción	1
Contexto histórico social del objeto de estudio	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema científico	2
Pregunta del problema de investigación	3
Delimitación	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Hipótesis	4
Variables	4
Variable independiente:	4
Variable dependiente:	4
Justificación	4
Conveniencia:.....	4
Relevancia social:.....	4
Implicaciones prácticas:.....	5
Valor teórico:.....	5
Utilidad metodológica:.....	5
Novedad.....	5
Alcance de la investigación.....	5
CAPÍTULO 1	6
MARCO TEÓRICO	6
1.1. Antecedentes del EndoMarketing.....	7
1.2. Elementos del EndoMarketing.....	8
1.2.1. EndoMarketing y el compromiso institucional.....	9
1.2.2. EndoMarketing y gestión humana.....	12
1.2.3. EndoMarketing y mercadeo.....	13

1.2.4. EndoMarketing y calidad de servicio interno.....	13
1.2.5. EndoMarketing y comunicación interna	14
1.2.5.1. <i>La comunicación interna</i>	15
1.2.5.2. <i>Definición</i>	15
1.2.5.3. <i>Medios y canales de comunicación interna</i>	16
1.2.5.4. <i>Tipos de comunicación interna</i>	18
1.2.5.5. <i>Funciones de la comunicación interna</i>	20
1.2.5.6. <i>Formas de desarrollo de la comunicación interna</i>	21
1.2.5.7. <i>Ubicación de la comunicación interna</i>	22
1.2.5.8. <i>Criterios y objetivos que deben guiar el plan de comunicación interna</i> .	22
1.2.5.9. <i>Beneficios de la comunicación interna</i>	24
1.3. Modelos de EndoMarketing	24
1.3.1. Modelo de Berry.....	24
1.3.2. Modelo de Gronroos	26
1.3.3. Modelo de Rafiq y Ahmed.....	27
1.3.4. Modelo de Fuentes Jimenez	28
1.4. Las bondades del EndoMarketing.....	29
1.5. EndoMarketing en el contexto latinoamericano.....	30
1.6. EndoMarketing en el contexto nacional	31
CAPÍTULO 2	34
MARCO METODOLÓGICO	34
2.1. Enfoque de la investigación	34
2.2. Variables	34
2.2.1. Conceptualización.....	34
2.2.2. Operacionalización	35
2.3. Universo y muestra	36
2.4. Métodos	37
CAPÍTULO 3	39
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
3.1. Análisis e interpretación de las encuestas	39

CAPÍTULO 4	53
PROPUESTA	53
4.1. Título de la propuesta:	53
4.2. Introducción:.....	53
4.3. Justificación de la propuesta:	53
4.4. Objetivo de la propuesta:	54
4.5. Misión de la propuesta:	54
4.6. Desarrollo de la propuesta basados en el modelo de Berry:	54
Estrategias planteadas	55
1. Incentivos al trabajador	55
2. Charlas motivacionales sobre relación laboral y crecimiento personal.....	55
3. Integración departamental.....	55
4. Encuesta a los colaboradores para evaluar el trato entre compañeros de trabajo	56
5. Conocimiento de los contratos realizados por la empresa y posibles vacantes que existan en la empresa.....	56
La comunicación interna como variable del marketing interno	56
6. Primer pilar: Comunicación Personal-directa y soporte no electrónico.....	56
7. Segundo pilar: Comunicación No personal-indirecta y soporte no electrónico	57
8. Tercer pilar: Comunicación directa y soporte electrónico	58
9. Cuarto pilar: Comunicación indirecta y soporte electrónico	58
Procedimiento logístico del desarrollo de estrategias:	59
Conclusiones	61
Recomendaciones	63
Bibliografía	64
ANEXOS	67
ANEXO 1	67

Introducción

Contexto histórico social del objeto de estudio

La investigación se realiza en la empresa DORINT S.A., que se encuentra ubicada en Fertisa entre la Cooperativa Santiago de Roldós y Av. Juan Bosco MZ 35, S. 3; esta empresa es un operador portuario que se dedica a la estiba y desestiba de cajas de banano, presta el servicio logístico a las demás empresas exportadoras que se dedican al comercio exterior.

El tema que se estudia en esta investigación es actual y se lo hace porque se ha observado el problema real dentro de la organización, los trabajadores se encuentran desvinculados entre sí, no existe una correcta división departamental y entre las áreas se encuentran fricciones al no promover estrategias de Marketing, es por esto que se proponen estrategias de EndoMarketing para solucionar estos problemas planteados.

Se espera una comunicación por departamentos más fluida, que exista una interacción más abierta en la organización, y se mejore el servicio que presta DORINT S.A. a las empresas exportadoras de banano en el Ecuador, por medio de la aplicación de las estrategias de EndoMarketing.

Antecedentes

En 1990 el autor Brasileño, Saúl Bekin (Bekin, 1995), introduce el término EndoMarketing y lo define como la realización de acciones de Marketing para el público interno de la empresa (empleados), a fin de promover entre los trabajadores y los departamentos aquellos valores destinados a servir a los clientes externos.

El concepto de EndoMarketing se encuentra incluido dentro del Marketing interno, ya que como indicó (Berry, 1981), los empleados deben ser tratados como clientes por parte de la organización para la cual trabajan, por lo que la gerencia debe verlos como si de clientes se tratase, ya que sin su participación, compromiso y la colaboración de los mismos, ninguna organización es capaz de implementar medidas efectivas destinadas hacia los clientes externos.

El EndoMarketing desarrolla aún más el concepto de Marketing interno, ya que pretende un mayor vínculo de los trabajadores al considerarlos como responsables directos de la imagen de la empresa, personificando a la misma siendo sus embajadores en el mundo exterior.

Pero para llevar a cabo este propósito es necesario el fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y los trabajadores, a modo que ambos compartan unos objetivos comunes, pues el éxito personal del trabajador se encuentra ligado al éxito de la empresa. Es por eso el tema planteado, lo que se busca es que con estas estrategias la empresa en estudio pueda vincular al trabajador haciéndolo parte de la organización.

Planteamiento del problema científico

Este tema se ha seleccionado porque la división departamental en la empresa DORINT S.A. no promueve iniciativas entre los trabajadores para que mejoren las ventas del servicio, la comunicación en las diversas áreas provoca fricciones dentro de la organización.

En el área de recursos humanos, no existen iniciativas que promuevan el desempeño de los trabajadores, por medio de principios y valores de la empresa, no se exponen en carteleras dichas iniciativas; están ausentes calendarios de cumpleaños mensuales para recordar el onomástico de los compañeros de trabajo, y a su vez no existen días o semanas de integración entre los colaboradores.

Por su parte, el área administrativa no posee planes de integración, donde incerte a los trabajadores a conocer a los clientes que prestan sus servicios, tampoco se entregan incentivos económicos que se contemplen en la proyección de gastos de la empresa.

En el área operativa los trabajadores no cuentan con un correo institucional, ni de línea de acceso que comunique a los otros departamentos, por lo que, si existe algún requerimiento en dicha área, la actividad se debe paralizar hasta ir a pedir algún recurso a las otras áreas, esto retrasa el servicio, y produce insatisfacción del cliente.

Dentro de la empresa han surgido problemas en la fidelidad del cliente, al ser una empresa que proporciona el servicio de estiba de banano, las empresas bananeras contratan a DORINT S.A. para el proceso logístico, sin embargo, en el último año, empresas como CHIQUITA han dejado de contratar dichos servicios, lo que ha repuntado en una baja de ingresos para la empresa.

Esta baja de fidelidad del cliente, sugiere abrir u ofrecer los servicios a otras empresas, sin embargo, habría que vender dichos servicios, y la compañía, no cuenta con vendedores, por lo que se conforman con el área operativa y se han quedado con los clientes como FAVORITA FRUIT COMPANY, esto ha limitado los ingresos empresariales, puesto que la oferta es limitada.

Finalmente, se puede decir que no existe una coordinación departamental adecuada, a causa de una baja comunicación interna que existe entre las áreas, despuntando en problemas entre los departamentos.

Pregunta del problema de investigación

¿La ausencia de estrategias de EndoMarketing ha producido una inestabilidad en la comunicación interna departamental de la empresa DORINT S.A.?

Delimitación

Se lo delimita en tiempo y espacio.

Temporal: Se desarrolló en el año 2018, en el mes de septiembre.

Espacial: La empresa DORINT S.A., se encuentra ubicada en Fertisa entre la Cooperativa Santiago de Roldós y Av. Juan Bosco MZ 35, S. 3.

Objetivo general

Diseñar estrategias de EndoMarketing para fortalecer la comunicación interna en la empresa DORINTSA, 2018

Objetivos específicos

1. Analizar los diversos modelos de EndoMarketing por medio del diagnóstico crítico del marco teórico de esta investigación.

2. Determinar la cantidad de trabajadores, los instrumentos y técnicas aplicadas y los resultados de la investigación mediante la aplicación de encuestas y entrevistas dentro de la empresa a estudiar DORINT.S.A.
3. Proponer mecanismos estratégicos de EndoMarketing que mejoren la comunicación interna en la empresa DORINT.S.A.

Hipótesis

Si se diseñan estrategias de EndoMarketing se fortalecerá la comunicación interna en la empresa DORINT S.A.

Variables

Variable independiente:

Estrategias de EndoMarketing

Variable dependiente:

Comunicación interna empresa DORINT S.A.

Justificación

Hace relevancia a diversos aspectos tales como la conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

Conveniencia:

La investigación es conveniente para esta tesis porque se genera un conocimiento global y específico de las necesidades que tiene la empresa, donde se han encontrado divisiones departamentales sin ninguna conexión entre sí, debido a la observación científica realizada, y se pueden aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria. Este estudio sirve para formar un solo núcleo en el conocimiento científico, a través de los resultados expuestos, lo cual genera un círculo virtuoso.

Relevancia social:

Es relevante el estudio, porque abre la posibilidad para futuras investigaciones del tema sea dentro de la empresa o en otras instituciones, en este trabajo se

encontrarán conceptos de EndoMarketing y resultados que servirán no sólo para tesis en la rama de marketing, sino también para administración de empresas y afines, donde emitirán sus propios criterios de estudio.

Implicaciones prácticas:

Resolverá un problema real interno que posee DORINT S.A. y es la falta de conexión entre las ideas de los diversos departamentos que tiene la empresa, por medio de capacitaciones al trabajador se incrementará el incentivo laboral en la organización, son problemas prácticos que se pretenden resolver con la propuesta de investigación.

Valor teórico:

Con la investigación se llenarán conceptos y teorías poco coordinadas y relevantes para la autora, la información se generalizará al principio y luego los datos recabados en las encuestas podrán ser más específicos y manejados con la debida cautela, con el fin de resolver la problemática estudiada.

Utilidad metodológica:

Con la investigación se crearán nuevas variables de estudio a ser estudiadas, y se deja abierta la posibilidad de poder realizar futuros trabajos en otro tiempo y espacio.

Novedad

El aspecto innovador es la creación de estrategias de EndoMarketing en la empresa DORINTSA, se proponen dichas estrategias para darle una mejora a la situación práctica presentada, la poca comunicación entre los departamentos de la organización hace que no exista la conexión adecuada y relevante, y por ende la ausencia de ideas que conectan al Marketing en la empresa están lejos de alcanzar. Para DORINT S.A. será algo nuevo y creativo, que se pretende aplicar como política empresarial.

Alcance de la investigación

El trabajo de investigación que se propone es de tipo exploratorio y descriptivo; es exploratorio porque el problema no ha sido estudiado dentro de la empresa, es innovador el EndoMarketing, los colaboradores conocerán sus estrategias a seguir,

y se dejará la pauta para que otro estudio pueda evaluar el impacto que ha podido generar dichas estrategias aplicadas.

Es descriptivo porque detalla las variables que se encuentran inmersas en el estudio, son definidas y conceptualizadas, se puede descomponer el fenómeno estudiado, es decir, el problema de la comunicación interna dentro de la organización se puede detallar y/o explicar por departamento, a su vez, se van a proponer estrategias de EndoMarketing para ligar y conectar todas las áreas en DORINT S.A.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes del EndoMarketing

Etimológicamente el término EndoMarketing se desprende del vocablo griego *endo*, que se traduce al español como acción interior; y la palabra Marketing que se lo denomina como crear soluciones a la venta de productos y servicios para la empresa, incluyendo a los trabajadores en esta temática, esta inclusión es parte del nuevo concepto de Marketing en la sociedad (Dávila, 2013).

El autor (Levionnois, 1987), sostiene que “el Marketing interno es el sistema por el cual se utilizan diferentes instrumentos que deben ser coordinados en la organización para llegar a un fin determinado, que es el de mostrar fidelidad por parte del cliente, sostener las ventas de los productos y/o servicios en el largo plazo es cuestión de estrategias de Marketing interno bien planteadas en la empresa” (Dávila, 2013).

Por otro lado, corroboran este estudio, los autores (Kotler & Keller, 2006), donde afirman que el Marketing interno en una empresa responde a las exigencias externas, es decir, del cliente final y los ajustes que se presentan en el mercado, el cual, demanda cambios constantes. Kotler & Keller introducen un concepto de satisfacción dentro de la organización, aseguran que se debe trabajar en primera instancia en la comodidad del trabajador para poder ver resultados de productividad elevada en la empresa, los autores afirman que se podrán observar avances en los procesos de cada ciclo productivo, en el menor tiempo posible, incrementarán las ventas y mejorará el servicio que la empresa presta al cliente, incidiendo directamente en el consumidor final.

La (*American Marketing Association, 2007*), expuso que el Marketing es el encargado de hacer funcionar de una mejor manera los procesos internos de la empresa, este los desarrolla y se afianzan a través del tiempo, también destaca la prioridad de mantener excelentes relaciones internas dentro de las organizaciones, creando vínculos fraternos se podrá alcanzar metas altas en la empresa.

Así pues, el Marketing es visto y analizado como un puente o un hilo conductor entre la empresa y el cliente, ambos deben de satisfacer sus prioridades, sin

desvincularse de mantener una organización interna comprometida con el trabajo, puesto que un consumidor final satisfecho, generará mejores ingresos para la empresa y por ende la mantendrá en el largo plazo dentro del mercado (Dávila, 2013) .

A toda esta concepción del Marketing interno, es prioritario destacar los fundamentos del Marketing interno, para (Neto, 2009), dichos fundamentos o antecedentes inician con Saul Faingau Bekin, en los años 70, en la empresa que él trabajaba y era el administrador, presentaba serias dificultades en la logística interna, puesto que se lograban los objetivos y metas trazadas en el ciclo productivo de la empresa, lo que dedujo que se deberían incorporar estrategias que apunten a mejorar las relaciones entre los trabajadores, para que estimulen de mejor manera los procesos productivos (Dávila, 2013).

“Faingau podía analizar aspectos de descoordinación en los procesos de la planta, recepción de materia prima, calidad de cuidado, empaquetado, sellado, entre otros, no existía una correcta similitud en el trabajo realizado” (Aguilar & Bhambri, 1983).

Faingau, en su desesperación trata el tema de modo particular creando un libro en los años 90, donde trata aspectos específicos del EndoMarketing, sin embargo, no utiliza dicho término en su escrito, el texto trata sobre la comercialización interna, es decir, entre la empresa y los clientes, hay que identificar la empresa como propia, incursión valores de lealtad, puntualidad, respeto, entre otros, esto porque evidenció de algún modo que los trabajadores no realizaban las actividades diarias acordes a lo pedido por el jefe (Dávila, 2013).

1.2. Elementos del EndoMarketing

El EndoMarketing o destreza de relacionamiento y direccionamiento, nace como contestación a las necesidades de convertir el clima y la cultura organizacional, permitiendo apoyar al equipo humano, quedarse con los mejores y gestionar cambios culturales, en un ambiente en que la globalización de las fases productivas es común dentro de las empresas (Dávila, 2013).

Conforme a los resultados que se ha obtenido como respuesta a un cambio interno organizacional, el EndoMarketing se ha dividido en diversos factores que se relacionan con la simetría de los procesos productivos, involucrando conceptos primordiales del Marketing como el lugar, publicidad, precio y mercancía (Dávila, 2013)

En la actualidad debido a la competencia que surge por diversas compañías que producen y ofrecen servicios similares actúan otros factores adicionales tales como la promoción, la logística interna de las empresas, los clientes, el tipo de producto, etc. de ese modo, se realiza una analogía entre el cliente externo e interno, buscando hallar el resultado logrado (Dávila, 2013).

- Cliente = Colaborador.

Es el usuario interno, o principal consumidor, debe tratarse sus preferencias, vínculos, anhelos, todo lo que se relaciona a su entorno personal y familiar, deben ser considerados a la hora de realizar las actividades en la empresa, para poder formular las políticas internas sociales de la organización. Si es posible se debe obtener esta información mediante test realizados a los trabajadores, entrevistas, reuniones, actividades dinámicas, etc (Alvarado, 2008; Dávila, 2013).

- Mercancía = Institución.

El producto como tal es la empresa, aquella que engloba no sólo la parte física sino interna, es decir, la constitución, las leyes, las políticas, objetivos organizacionales, metas; es decir, todo aquello que involucre el proceso para un mejor alcance (Alvarado, 2008; Dávila, 2013).

El principal producto es la empresa y se la debe abarcar de lo macro a lo micro, es decir, empezando por las políticas internas, división departamental, insumos, recursos, etc; hasta llegar a los trabajadores que es la parte micro, quienes son los que llevan a la empresa a lograr los objetivos y metas trazadas (Dávila, 2013).

- Arte de negociar = Vínculo interno directo.

El arte de negociar y vender un producto es una habilidad dentro del Marketing que poseen los profesionales de esta rama, y que conduce al éxito empresarial y el cumplimiento de objetivos organizacionales. Es por esto que no se puede tratar temas de EndoMarketing sin relacionar una comunicación directa interna en el equipo de trabajo, adicional a ello se suma la realización de estrategias para el personal, técnicas de inclusión, quitando todo tipo de jerarquías institucionales (Alvarado, 2008; Dávila, 2013).

Para esto existen tres tipos de comunicación interna en la organización: la vertical (ascendente y descendente), horizontal o lateral y diagonal. La descendente permite el cumplimiento de objetivos y metas; y la ascendente estimulará el conocimiento del mercado interno, mediante mensajes emitidos que analizarán el impacto (Dávila, 2013).

- Trabajo en equipo = Esfuerzo de equipo.

Todo el equipo de trabajo de los distintos departamentos debe direccionar su mentalidad a las ventas, se deben de transformar en vendedores e incorporar objetivos propios, de esta manera se convierte en un esfuerzo de equipo de cada integrante (Alvarado, 2008; Dávila, 2013).

Es importante que la transmisión del mensaje sea directa y de manera profesional y correcta, acatando los ideales de la empresa, estructurando una contratación de colaboradores altamente competentes y de calidad, que se sientan comprometidos con la organización, este es el pilar fundamental en la empresa para el cumplimiento de ideales (Dávila, 2013).

- Objetivo Final = Incrementar la Motivación.

No se puede excluir el incremento en la motivación de los trabajadores como procedimiento de acrecentar la productividad, optimar el clima y la eficacia de las tareas (Alvarado, 2008; Dávila, 2013).

Debemos creer que las organizaciones no se condensan solamente en tangibles, sino en pensamientos, sentimientos y necesidades. El pensar en las necesidades de los restantes genera en el personal responsabilidad, lealtad, obediencia y reconocimiento a la organización, logrando sostener en el conjunto de trabajo personas responsables y productivas, no ejes que hacen parte de un asunto habitual unido al debe ser (Dávila, 2013).

1.2.1. EndoMarketing y el compromiso institucional

El compromiso institucional es el núcleo que sostiene la empresa, sin embargo, ese núcleo lo sostienen los colaboradores, dependiendo de eso se puede decir que la empresa funciona en óptimas condiciones, para (Sánchez, Araque, & Uribe, 2017) sostienen que el compromiso dentro de la organización se debe identificar como un vínculo psicológico entre un individuo y una empresa (Moreno, 2017).

Para (Moreno, 2017; Sánchez et al., 2017) señalan que existe una relación entre compromiso organizacional y mercado interno; mientras que la responsabilidad organizacional es tarea de todos los colaboradores, y esta es bien direccionada cuando existe un estímulo en los trabajadores.

De acuerdo con estudios realizados por(Dávila, 2013; Moreno, 2017), dan como resultado que el mercadeo interno es bien direccionado al existir estrategias y políticas efectivas, que se encuentran proyectadas al público interno.

Por el lado de (Moreno, 2017; Rojas, Valencia, & Bejarano, 2016), afirman que el mercadeo interno es creador de valor agregado y ventaja competitiva para las instituciones, esto ayuda al crecimiento organizacional y a la productividad de los empleados.

Colombia realiza un estudio gracias al autor (Sánchez et al., 2017), donde pretende demostrar la analogía entre el mercadeo interno y compromiso organizacional, encontraron que emplear estrategias efectivas de mercadeo interno estimula la relación personal del trabajador, sostiene que de esta manera el colaborador realizará sus actividades con mayor dinamismo, entusiasmo y regocijo, sin sentirse cohibido por alguna opinión que emita o idea que formule ante una salida de

inconvenientes empresariales; se sentirá emocionado por las estrategias implementadas (Moreno, 2017).

Por otra parte, (Moreno, 2017; Rocco, 2009) menciona la existencia del pago emocional que la institución les desembolsa a los empleados, que no se trata de un reconocimiento monetario sino de espacios de reconocimiento con el propósito de acentuar los talentos de los colaboradores y de cómo a partir de sus respectivos roles en la institución están contribuyendo al crecimiento de la misma.

1.2.2. EndoMarketing y gestión humana

(J. Collins, 2014) al analizar a (Becker, Berry, & Parasuraman, 1992), apunta a que el EndoMarketing extiende sus límites a tarea humana al finiquitar actividades como asumir, abrir, apoyar y retener a los empleados. Pese a ello, el EndoMarketing apela al mercadeo para conseguir el deleite del empleado, con las consecuencias que no son necesariamente de gestión humana, como lo son la fidelización y el aumento de la productividad del trabajador. El punto de vista de más amplia aprobación es que el bienestar laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su institución.

En lo que los diferentes autores concuerdan es que el EndoMarketing se aplica para generar satisfacción profesional en los empleados, de modo tal que se sientan comprometidos de manera genuina con la compañía y se alcancen los objetivos estratégicos de la misma a través de las personas que hacen miembro de ella. En la investigación de las publicaciones se observó como de manera clara las acciones de EndoMarketing están correlacionadas de modo directo con las responsabilidades del área de gestión humana en las empresas, que en últimas es la encargada de las personas dentro de la institución, pero indican con claridad que no basta con la dirección que hoy en día tienen las áreas de talento humano, que se requieren nuevas estrategias que permiten lograr otros indicadores como con la productividad y la fidelización del cliente interno con la compañía; ahí se hace necesaria la dupla con mercadeo para que se apliquen tácticas propias del mercado que bien pueden adaptarse y operar de cara al cliente interno con la marca (Alcaide, 2015; Moreno, 2017).

1.2.3. EndoMarketing y mercadeo

El autor (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2013) afirma que las empresas deben de invertir en capacitación, inducción y adiestramiento interno para tratar aspectos de real importancia como son: cultura de compromiso institucional, formación a colaboradores y relación con el cliente externo. Estos aspectos deben ser tratados con el fin de mantener valores institucionales, eficiencia en el servicio y entrega de los trabajadores, siendo el cliente final un logro mediante su fidelidad a la empresa (Moreno, 2017).

A pesar que el autor considera que el compromiso sólo se debe a capacitar al empleado, también se refiere al trabajo en equipo íntegro, por medio de la colaboración de áreas de mercadeo, que orienten acciones internas (Moreno, 2017).

1.2.4. EndoMarketing y calidad de servicio interno

El EndoMarketing debe trabajarse en el interior de la empresa, como punto de partida, luego se trabaja aquellas estrategias de Marketing que están fuera de la empresa, lo que se llama mercadeo externo (Payares, Berdugo, Caridad, & Navarro, 2017)

Por otro lado, el autor (Simancas, 2012) sostiene que las estrategias de EndoMarketing requieren un trato especial porque se vinculan a la calidad del servicio que presta la organización, teniendo en consideración que el departamento de recursos humanos debe contratar y mantener personal capacitado para que se mantenga a la vanguardia en la satisfacción del cliente, sumado a los medios y herramientas de trabajo que la empresa debe proporcionar al colaborador para que este pueda complacer al cliente, entre ellos están un avance tecnológico de calidad, productos en buen estado, medios de transporte óptimos, entre otros. Todas estas acciones conducen a mejorar la calidad del servicio en la empresa, mejorando los estándares de calidad y llegando al cumplimiento de metas organizacionales.

1.2.5. EndoMarketing y comunicación interna

La comunicación es una de las variables más difíciles de resolver en las organizaciones puesto que la misma obedece a los niveles directivos y de relación con los estilos de liderazgo (Rivadeneira, 2019) es meramente táctica, coordinadora de medios informativos que nadie cuestiona, o estratégica y alineada con los objetivos de la empresa. Esta es la primera muralla que se debe sobrellevar al momento de deliberar aplicar estrategias de mercadeo interno en la compañía.

(Sánchez et al., 2017) expone con claridad que la comunicación organizacional es aquella que sirve para referirse a cada uno de las partes de la organización y así adquirir el trabajo en equipo; asimismo, se puede decir también que la comunicación organizacional está ligada de forma íntima con la eficacia y el rendimiento laboral de una organización puesto que mediante la misma se pueden lograr los objetivos planificados y transmitir una buena imagen corporativa.

Se resalta el protagonismo que cobra la comunicación interna a la hora de desarrollar estrategias de EndoMarketing debido que es la administradora de los principales canales de comunicación con el empleado y es vital que la misma tenga una connotación estratégica para que se logren los objetivos de responsabilidad y bienestar laboral del empleado (Moreno, 2017).

Los autores (Martínez, Rodríguez, & Sánchez, 2005) afirman que la comunicación empresarial es primordial, y empieza en la gerencia o administración, bajo una perspectiva de las ventas y negociación efectiva, la cual conduce a nuevas metas y estrategias para una mejor negociación, o alguna acción especial que la empresa desee desarrollar.

La transmisión del lenguaje interno, conocerá directamente a los colaboradores y su relación interna, cómo y de qué manera ellos se comprometen con la empresa, si el mensaje no es bien recibido, es necesario tomar medidas sustitutivas o correctivas para enmendar los errores. Existe una falencia en la aplicación de estrategias para comprender al cliente final, para la transmisión del lenguaje interno se pueden utilizar test de grupos focales o entrevistas (Moreno, 2017).

La comunicación interna con enfoque estratégico aporta al mercadeo interno para restar o excluir los posibles conflictos entre los departamentos, comités y grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones (Martínez et al., 2005) afirman que los empleados estarán satisfechos si entienden su papel y si comprenden la magnitud de esa estrategia de mercadeo en la consecución de los objetivos empresariales y que las estrategias de mercadeo interno deben tener por objetivo establecer admiración en ellos, en lo esencial en el personal de contacto con los clientes, con el fin de lograr un resultado positivo en la organización.

Al tomar en consideración el lenguaje interno comunicado en la organización, se evidencia un medio de transporte para el éxito de las acciones externas de comunicación, por lo que negociar y vender es la primera acción que debe tomar en cuenta un trabajador. No sólo es necesario comunicar un determinado mensaje a un grupo de colaboradores, por el contrario, se debe examinar al detalle, sus preferencias, gustos personales, dificultades, propósito a alcanzar en la empresa, entre otros (Moreno, 2017).

1.2.5.1. La comunicación interna

(Armas, 2014; García Jiménez, 1988) explica que la comunicación interna es la que se produce al interior de la organización, y que está destinada al ámbito interno que integra al propio personal, la dirección, accionistas, secciones sindicales y demás grupos de la empresa, los cuales pueden comunicarse por medio de revistas internas, documentos de trabajo, seminarios, eventos internos y talleres.

1.2.5.2. Definición

También existe la comunicación interna como guía organizador de interacciones, se basa en dos clases de acontecimientos, el primero que son acontecimientos de labor que son los hechos, procesos y el saber que de las actividades. A éste le pertenecen las comunicaciones internas rutinarias, y que suele ser simples, lógicas, racionales, directas, concisas y previsibles. Se puede indicar que esta comunicación es característica del régimen directo. Y el segundo que son los acontecimientos de relación humana que contienen las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores,

y a éste le pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malentendidos, frecuentemente cargadas de sensibilidad y de admiración (Armas, 2014).

La comunicación interna se fundamenta en las relaciones laborales flexibles que permite lograr los objetivos y metas propuestas. Esta comunicación debe ser en todos los sentidos y asumir una retroalimentación persistente para conseguir los mejores resultados, el no disfrutar un sistema de retroalimentación adecuado, hace que se pierda mucha información que los empleados pueden brindar y que es esencial para retribuir cada día mejor a los clientes, también esta comunicación existe como elemento globalizador de información es necesario para el buen funcionamiento de la organización, este incide directamente en la motivación de los trabajadores y, en consecuencia, en el clima laboral notándose sus efectos en la productividad (Armas, 2014).

En la actualidad la comunicación es un mecanismo clave de la dirección estratégica, puesto que no consiste en enviar un mensaje a un público usualmente cautivo, sino en cómo lograr organizar un atractivo mutuo con una demanda reducida que, además, no estabiliza sus preferencias, porque cada vez tiene más y mejores ofertas. Por eso, principalmente, se cree en un distinto diseño del Marketing, en el que la comunicación juega un papel primordial (Armas, 2014).

1.2.5.3. Medios y canales de comunicación interna

Carretón hace relato a los medios impresos más utilizados, pero no los únicos, por las empresas para conservar una relación informativa bidireccional con sus públicos internos; se pueden referir los siguientes: (Armas, 2014).

- El boletín informativo interno

Su formato es en offset de 21 x 30 cm, es uno de los formatos más populares porque se abre al tamaño de una revista pero puede ser plegado para su envío por correo dentro de un sobre estándar de correo interno de 15 x 22 cm (Armas, 2014).

Comúnmente, es una carpeta de cuatro páginas de tamaño DIN A-4, por lo general impresa a ordenador que enfoca un estilo de informalidad de lectura (Armas, 2014).

Las características fundamentales de este tipo de medio son: (Armas, 2014)

- Prácticos de excelente calidad.
- Diseñado como una publicación informal para enviar información a un público objetivo en intervalos regulares, que consiste en información que se transmite en el estilo ligero y gracioso de un boleto

El beneficio de los boletines informativos depende del tipo de institución que los usa. Por ejemplo, las empresas usan repetidamente boletines informativos para comunicarse con los empleados y accionistas, las instituciones sin fin de lucro los usan para llegar a sus miembros y colaboradores y las organizaciones comerciales los pueden utilizar para pasar información concerniente a los representantes del ramo (Armas, 2014).

- Los periódicos

Es el medio escrito que se utiliza para comunicar al personal sobre las actividades interesantes y relevantes de la organización, se apoya con material visual de fotografía (Armas, 2014).

El periódico interno es un apoyo para hacer apreciar a los trabajadores que pertenecen a una organización, donde se puede conversar acerca de lo que realiza la gerencia general, informar las políticas y proyectos artículos especiales escritos por el personal y directores de distintos departamentos, artículos constructivos, breves y precisos sobre costos, beneficios e incentivos de la organización (Armas, 2014).

Actualmente, se encuentran interrumpidos debido a la inserción del periódico digital. Su formato periodístico de cuatro o cinco columnas tiene unas características básicas (Armas, 2014).

- Es de bajo costo y fácil reproducir (Armas, 2014).

- Ideal para empresas que tienen muchas noticias de las que informar (Armas, 2014).
- Si ha de llevar publicidad, avisos, o columnas de información sobre actividades de los empleados y de la institución, puede continuar el modelo del periódico habitual (Armas, 2014).
- Las revistas internas (Armas, 2014).

Este medio de comunicación, parte de tres premisas fundamentales. (Armas, 2014)

- La participación del empleado en ese trabajo (Armas, 2014).
- La participación del mismo, es decir, que se sienta reconocido con los mensajes que en este sostén se lanza (Armas, 2014).
- Y la eliminación de la circulación de la revista siempre que las relaciones entre la alta dirección de la compañía y los empleados no atraviesen por un buen período (Armas, 2014).

1.2.5.4. Tipos de comunicación interna

Según (Armas, 2014; Cervera Fantoni, 2008) la comunicación se divide en dos tipos que son los más principales ya que los mensajes siguen algunos caminos en el interior de la institución y que son denominados redes de comunicación, estos son la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

- Comunicación descendente

Es la comunicación que proviene de los altos mandos y avanza hacia abajo o a los subordinados como cascada. Su objetivo final es que el colaborador esté instruido en la totalidad y todo momento de lo que ocurre en la organización, así como sentirse partícipe de esta. (Armas, 2014).

Transfiere disposiciones y órdenes; todo colaborador recibe una parte de ésta, la necesaria para su misión donde es recurrente, claro y fidedigna; la principal arma frente al rumor. Para esto se manejan las siguientes acciones (Armas, 2014).

- Reuniones de ciclo staff meetings o kick off.

Se celebran en períodos más cortos de tiempo como mensuales o trimestrales y van dirigidas fundamentalmente a las fuerzas de ventas. En ellas se definen o modifican objetos y se hace un recuento del escenario comercial que afecta a la reunión son las denominadas didits and goforits (logros y adelante). Asimismo, se presentan argumentos, promociones y procedimientos para llevar a cabo el compromiso de las diferentes unidades de negocio. A veces este ejemplo de reuniones, que son organizadas a partir la propia compañía, cuentan con el apoyo de una empresa especializada en outdoor training que procura darle un aire más lúdico a la reunión. Estos eventos incluyen habitualmente charlas, debates, conferencias, cenas y comidas (Armas, 2014).

- Reuniones con el comité de empresa.

La difusión de informaciones en ambas direcciones detecta y valida, en algunas ocasiones, la temperatura laboral de la compañía (Armas, 2014).

- Tablones de anuncios.

Depende de la distribución u formación de la organización. Es la manera más habitual de hacer que un recado llegue a un gran número de personas, ágilmente, y a bajo costo. Los mensajes se pinchan o cuelgan de carteleras, pero presentan el inconveniente de que en ocasiones no se actualizan y tampoco existe firmeza de que el mensaje haya llegado a todos los trabajadores. Los comités de empresa los utilizan para dar asunto a sus compañeros de la marcha de las negociaciones en un convenio colectivo, acuerdos alcanzados o servicios externos como economatos, viajes organizados, compraventas particulares, entre otros. En algunas empresas los viejos paneles de corcho han sido sustituidos por paneles electrónicos como los de los aeropuertos que facilitan una información que llega con mayor sencillez a los trabajadores. Existe la modificación de medir dentro del recinto fabril con vallas publicitarias convencionales, que la organización puede utilizar para diferentes mensajes como, para desplegar una campaña de prevención de riesgos laborales (Armas, 2014).

- Comunicación ascendente.

Trasciende desde la base de la institución hacia arriba y el objetivo es conocer las opiniones e información de los subordinados y lo que acontece en el nivel operacional de la institución. Unas de las actividades que maneja son (Armas, 2014)

- Programas-Diálogo. Canal de comunicación que hace que el colaborador traslade sus quejas, ideas o inquietudes hasta los niveles más altos de la dirección, con absoluta garantía de confidencialidad (Armas, 2014)
- Buzón o programa de sugerencias: Invita a todos los empleados de la organización a buscar la mejora continua. En ciertas instituciones cada sugerencia es analizada por el departamento correspondiente a veces un comité nombrado adhoc, que evalúa su grado de tres categorías. Respecto a las dificultades que esta herramienta puede representar tenemos las tendencias individualistas del trabajador, desconfianza o celos y susceptibilidad de los mandos intermedios (Armas, 2014).

1.2.5.5. Funciones de la comunicación interna

(Herranz, Tapia, & Lázaro, 2009), sostiene que la comunicación interna posee las siguientes funciones: (Armas, 2014).

- Buen trato entre el colaborador y la empresa, esto guarda relación con el ambiente laboral óptimo, no tóxico, para el colaborador, estas estrategias guardan relación de compromiso con los objetivos organizacionales planteados en un inicio (Armas, 2014).

Si las estrategias son bien diseñadas, el trabajador se sentirá considerado por la empresa, pensará que es su segundo hogar y ofrecerá una mayor productividad en la misma. La cultura en el empleado se afianza y es transmitida en toda la organización (Armas, 2014).

- Cambio de actitudes, la manera de trabajar más habitual en las organizaciones, en los últimos años, es la del cambio. La asociación de nuevas y novedosas tecnologías junto con la internacionalización de las organizaciones y de las nuevas economías, son los motivos más habituales, que exigen ese cambio constante por parte de los miembros de la institución.

Por lo cual se debe tratar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos viable (Armas, 2014).

- Incremento de la productividad, se obtendrá mediante la cesión de información operativa, y que se certifique que la indagación de la que tienen los colaboradores llegue del modo adecuado y sensibilice al personal en concordancia a los objetivos de la institución (Armas, 2014).

La comunicación interna debe producirse como un inicio de vínculo o de agrupación de las personas hacia el alcance de resultados. Si se observa la comunicación de esta manera, contribuirá a la organización un claro enfoque de la realidad actual en la que se localiza, y qué distancia se debe de explorar para lograr la situación deseada (Armas, 2014).

La comunicación interna intenta formar del entendimiento de los colaboradores lo que piensan los directivos de la institución, que estos a su vez, además identifiquen el pensamiento de los colaboradores, y que se conozcan entre sí. En la institución actual, es de sumo valor obtener el testimonio a los colaboradores para que se sientan involucrados en los diferentes proyectos y contar con su dictamen. El compromiso de iniciar y mantener una buena comunicación, incurre en los directivos de la institución (Armas, 2014).

1.2.5.6. Formas de desarrollo de la comunicación interna

(Fernández Collado & Andrade Rodríguez de San Miguel, 2005), establece que dentro de la comunicación interna hay dos formas de avance muy diferenciadas y con características diferentes: (Armas, 2014).

- La comunicación formal, está puntualizada por la misma institución jerárquica de la organización, se puede regular de un modo planificado y dispone de una continuación de herramientas para su aplicación. Su sentido se detalla en tener informaciones concernientes a la ejecución de las tareas y actividades del trabajo (Armas, 2014).

- La comunicación informal, se define íntimamente con las relaciones interpersonales. Es dinámica, directa y es complejo de fiscalizar, ya que es el personal de la institución quien lo instituye fuera de todo rigor laboral. Su forma la establece un conjunto de hábitos, empatías, costumbres y diferentes situaciones dentro de la actividad cotidiana (Armas, 2014).

1.2.5.7. Ubicación de la comunicación interna

La gestión de la comunicación interna suele hacerse habitualmente a partir del área de recursos humanos, aunque, a veces, llega a sujetarse del departamento de Marketing. Sin embargo, lo único es que alcance su pleno progreso y esparcimiento (Armas, 2014).

Depende del espacio de la organización, del sector en que ésta opere, y de las circunstancias que la rodean, puede cerciorarse que el comité de compañía desconfía de esta herramienta si no se gestiona con absoluta profesionalidad, transparencia y honradez (Armas, 2014).

Muchas veces los trabajadores suelen notar lo que acontece a su compañía a través de los medios de comunicación, sin ningún comentario por parte de su gerencia. Cuando la comunicación interna es gestionada por la gerencia de RRHH, suele asumir una orientación, fundamentalmente dirigida a la visión laboral, comunicaciones relacionadas con los empleados, motivación y formación (Armas, 2014).

1.2.5.8. Criterios y objetivos que deben guiar el plan de comunicación interna

Entre los criterios se tienen: (Armas, 2014).

- Anticipar la información todo lo que sea viable antes de que los problemas aparezcan.
- Complementar la información y ampliarla cuando se produzcan acontecimientos.
- Estar prevenidos para avisar con la mayor celeridad viable, ante hechos significativos que no puedan preverse.

- No conjeturar que las personas o empleados tengan información por otros conductos.
- En situaciones tan cambiantes como las que en la actualidad vivimos, el trabajador debe saber los qué, cómo, por qué, cuándo y dónde.

Entre los objetivos se tienen: (Armas, 2014)

- Delimitar niveles de compromiso y Ámbito de actuación con temas generales, temas de negocio y temas sensibles.
- Potenciar y establecer el flujo de las informaciones de la institución. Ya sea descendentes, ascendentes.
- Potenciar el trabajo en conjunto.
- Divulgar y fortificar los valores de la cultura de la institución.
- Fortalecer la cercanía y credibilidad entre los dirigentes de la institución y los colaboradores.
- Trasladar justamente los mensajes de estrategias y política empresarial.
- Beneficiar al progreso del compromiso y de la unión del personal con el plan corporativo.
- Estar al tanto y reconocer las opiniones actitudes y expectativas del personal de la institución.
- Apoyar el progreso del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Desarrollar la facultad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Amplificar la comunicación como parte constituyente de las funciones que cada trabajador desempeña en el progreso de su labor.

Las necesidades que se plantean generalmente en los empleados y que valoran son: (Armas, 2014)

- El futuro y la seguridad.
- Su carrera profesional.
- La implicación en el cambio.
- Agradecen la indemnización y el reconocimiento.

1.2.5.9. Beneficios de la comunicación interna

(Armas, 2014; Cervera Fantoni, 2008), indica que una institución transfiere cuantiosos mensajes externamente, y de variadas formas, que instituyen empleo, despiden colaboradores, costean sueldos justos, elevados o de sostenimiento; terminante, la cultura de la institución sale de una u otra forma a la calle. Uno de los elementos importantes en la comunicación está constituido por los colaboradores o las personas que laboran en la institución. Y luego de la jornada laboral, los trabajadores o colaboradores conversan y se relacionan con otras personas, y como parte de algunas de sus conversaciones pueden referirse sobre trabajo.

Mencionada con diferentes denominaciones e inclusive no reconocida como tal, lo indiscutible es que la comunicación interna es el fundamental artífice de la claridad en la institución, y, por ende, no habría de ser considerada como un transmisor de información. Tampoco como un procedimiento de gestión que se debe perseguir de vez en cuando. Hay que percibirla como una situación inherente a cualquier tarea o trabajo y es inevitable concretarla y definirla con exactitud (Armas, 2014).

Fundamentalmente, los beneficios provenientes de la experiencia de la comunicación interna son el emitir a los colaboradores qué es lo que se pretende de ellos, por qué y cómo, de tal modo que exista una razón total y unida entre todo los miembros de la institución, mejor y mayor productividad, reducción de costos, perfeccionamiento del proceso de producción y, por ende, se obtienen mejores efectos, involucra a la plantilla en los objetivos estratégicos de la institución sustituye el rumor por la información real y transparente (Armas, 2014).

1.3. Modelos de EndoMarketing

1.3.1. Modelo de Berry

Uno de los primeros autores en evaluar a los trabajadores de una organización es Berry en 1981, sitúa al Marketing interno en una posición importante, dando a conocer de manera relevante al empleado como un cliente directo, sobre este recae todo el dinamismo productivo de la empresa, y es el encargado de hacer desarrollar las ventas y la fidelidad del consumidor final del producto o servicio (Dávila, 2013).

Según (Berry, 1981), al empleado se lo debe de conocer e identificar como un cliente directo.

El autor considera importante inyectar en el trabajador la idea de que cada tarea realizada en su trabajo es un beneficio para él, de esta manera lo involucra directamente, lo hace partícipe y lo compromete al empleado para que desarrolle de mejor manera sus actividades cotidianas (Berry, 1981; Dávila, 2013).

Junto con el autor Berry, se lo cita también a (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991), los cuales proponen un modelo con diferentes acciones a tratar dentro de la organización, estas estrategias se las definió por área productiva (Dávila, 2013).

Estos autores específicamente exponen siete elementos o acciones que apuntan a los trabajadores dentro de un departamento de una organización empresarial, los cuales se os analiza a continuación: (Dávila, 2013)

- Desarrollar capacitaciones constantes que involucren al trabajador, lo que traduce como una búsqueda de talento, de esta manera se puede hallar compromiso en los trabajadores.
- Transmitir entusiasmo al trabajador, que sea una costumbre o una cultura que mantenga a las personas involucradas directamente en la empresa.
- Brindar apoyo directo a los trabajadores cuando lo necesiten, estimularlos al equipo de trabajo.
- Incentivar el trabajo en equipo que ayude a una excelente relación laboral y el cumplimiento de objetivos.
- Crear políticas internas en la organización, las cuales crean libertad en las decisiones.
- Se debe contar con indicadores que midan y evalúen los resultados de la organización.

- Identificación de las prioridades del cliente interno.

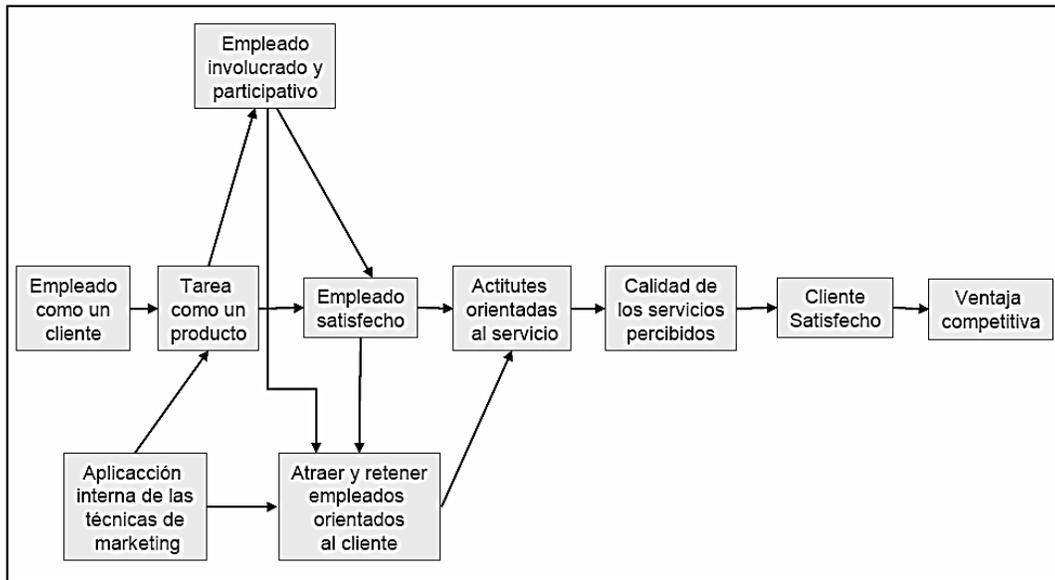


Figura 1. Modelo de Marketing Interno de Berry

Nota: Adoptado por Berry (1992)

1.3.2. Modelo de Gronroos

El modelo que presenta Gronroos muestra una estructura de soporte de gestión pertinente al colaborador que permitiría a este saber la importancia de su ocupación, mantenerlo motivado originando esto su entusiasmo, partiendo de allí este modelo propone dos tendencias relacionadas con el mismo lugar, el incremento de la rentabilidad. El mismo que lleva a un Marketing interactivo originando aumento de ventas y otro ajustado a la calidad del servicio y la complacencia del cliente. Este modelo tiende hacer un poco más específico aún con el de Berry (Moreno, 2017).

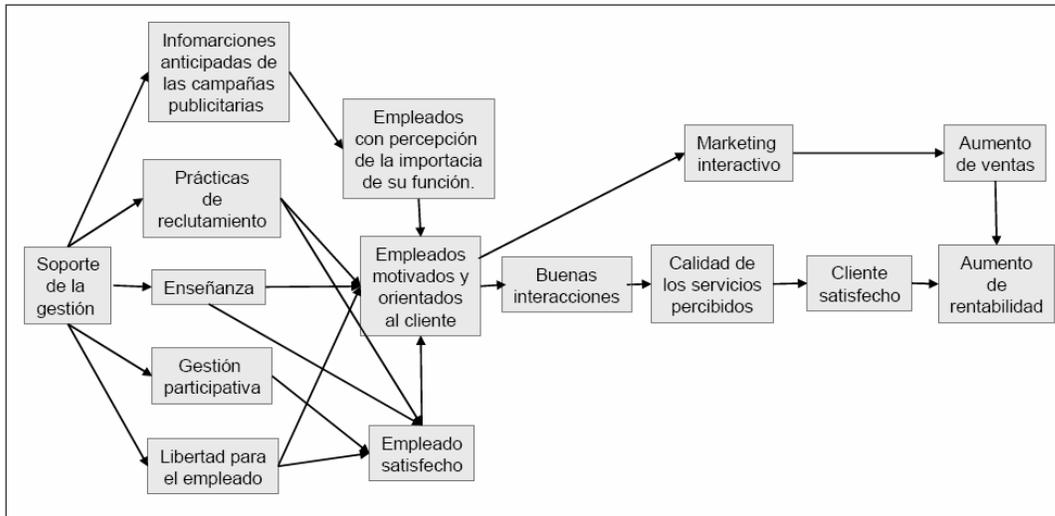


Figura 2. Modelo de Marketing Interno de Grönroos

Nota: Adoptado por Grönroos (apud Ahmed y Rafiq, 2002)

1.3.3. Modelo de Rafiq y Ahmed

El modelo propuesto por (Rafiq & Ahmed, 2000), es una mezcla de los otros dos modelos de EndoMarketing de Berry y Gronroos; (Sevilla, 2013) de esta fusión se desprende que la prioridad para que una organización funciones e interactúe y mantenga resultados, es la motivación del empleado, proponen que el colaborador debe estar siempre motivado y otorgarle una delegación de las actividades a realizar según el cargo que desempeñe con responsabilidad, esto dará como resultado positivo un trabajo satisfactorio dentro de la organización; dicho resultado incide indirectamente en la fidelidad del cliente para el producto y/o el servicio que le proporciona la empresa; en conclusión, la motivación forma la base del empoderamiento, que da como resultado la satisfacción del trabajo y como fin último la complacencia del cliente (Moreno, 2017).

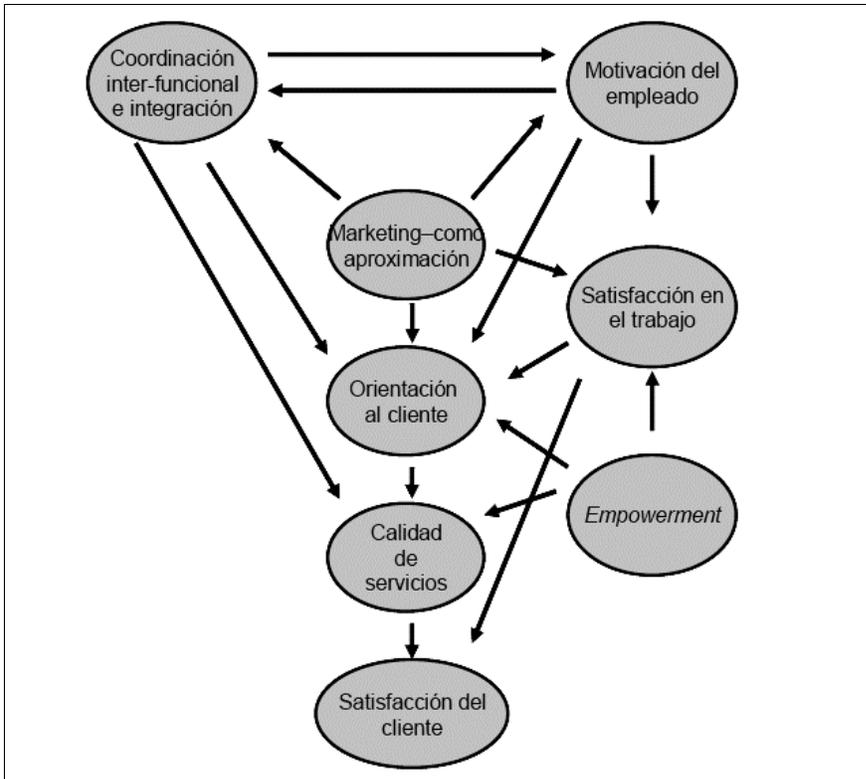


Figura 3. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

Nota: Adoptado por Rafiq y Ahmed (2000)

1.3.4. Modelo de Fuentes Jiménez

(Jiménez, 2009) sostiene que las estrategias de EndoMarketing dentro de una organización empresarial deben ser coordinadas desde la gerencia, en conjunto con el departamento de recursos humanos (B. Collins & Payne, 1982) y de mercadeo. Sin embargo, Fuentes Jiménez le otorga la responsabilidad total al departamento de talento humano puesto que tiene la disponibilidad de los medios para realizar esta actividad. Por otro lado, el autor Fuentes Jiménez vincula al departamento de mercadeo porque es el que proporciona la información y recursos de gestión de resultados de los empleados, frente a las ventas, visitas de puntos de ventas, distribución de material publicitario, seguimiento, entre otros, es decir, este departamento evalúa la relación del empleado frente al cliente (Moreno, 2017).

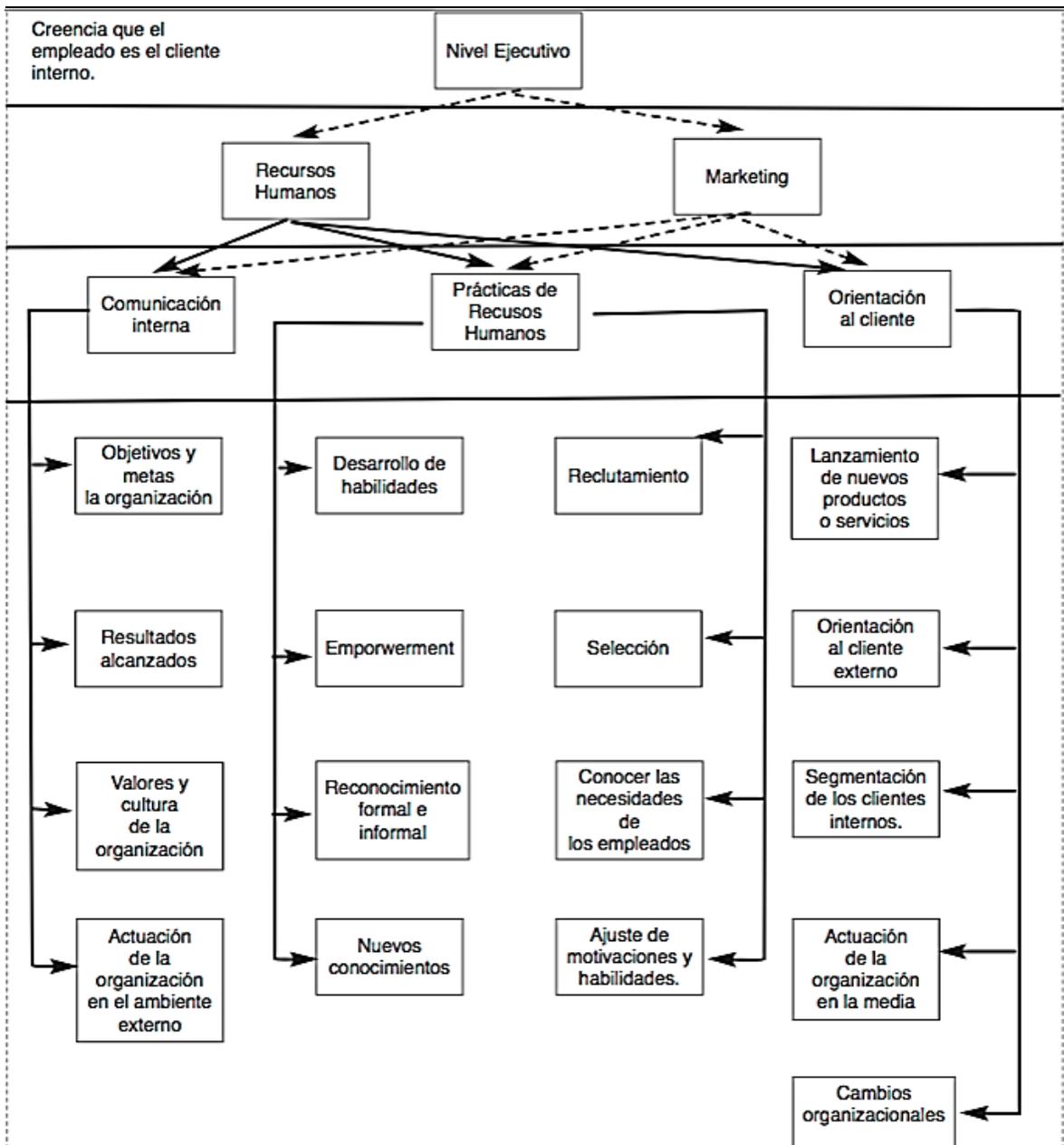


Figura 4. Modelo de Marketing Interno de Fuentes Jiménez

Nota: Adoptado de Fuentes Jiménez (2009, p. 224)

1.4. Las bondades del EndoMarketing

El dinamismo de las personas en las organizaciones ha permitido fortalecer la comunicación, a nivel: (Dávila, 2013)

Informativo, al encargarse de vincular a los empleados en la consecución de procesos operativos y administrativos (Dávila, 2013).

Afectivo, generando espacios de seguridad y progreso proyectados en el empoderamiento y liderazgo de los empleados, gestionados a través de las áreas diferentes que están en interacción con el cliente interno (Dávila, 2013).

Estratégico, logrando armar de la comunicación una aliada que fortalece la cultura corporativa al involucrar el talento humano con la estrategia global de la institución, a partir de lemas como: “la sonrisa es el lenguaje universal” (Torres, 2012).

Dichas estrategias contribuyen a la reproducción de un clima laboral excelente, que permita formar objetivos, precisar roles y agentes de acción adecuada, eliminando así pensamientos como: “la oficina es una jungla, donde está presente el “DUNGA DUNGA”, analogía que se ejemplifica como un canal impropio de comunicación, al obtener modificar la estrategia global de una institución, al haber desconocimiento del sentido y la dirección del mensaje que se transmite (Dávila, 2013).

Se destaca así la importancia de implementar un canal adecuado al interior de un contexto óptimo en pro de resultados eficaces y efectivos, como menciona Great Place To Work, “la clave para crear un excelente lugar en el trabajo no es un conjunto de beneficios o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo” (Dávila, 2013).

1.5. EndoMarketing en el contexto latinoamericano

(Bekin, 1995) introdujo en el concepto de EndoMarketing en Brasil, sin embargo en su texto no lo menciona como tal, decidió emplear estrategias internas en la empresa en la cual era el administrador, porque observó una improductividad en la organización, especialmente en sus fases productivas, lo que hacía que no se cumplan con los objetivos y metas organizacionales (Moreno, 2017).

El estímulo estratégico organizacional o estrategias de EndoMarketing fueron introducidas por (Bekin, 1995) cuando palpó la necesidad de hacerlo, además escribió un libro sobre el Marketing interno, donde marca la esencia empresarial, que son los empleados, proveedores y distribuidores, los que percibirán a la empresa como propia (Moreno, 2017).

Estos agentes involucrados mediante estrategias de diseño harán fortalecer la empresa en el mercado competitivo, y mejorarán las condiciones internas y externas de la misma (Moreno, 2017).

Luego de dicho libro aparece Anallisa de Medeiros Brum, originaria de Brail, quien sostuvo que el Marketing interno no es una moda impuesta, sino una necesidad inmediata que tienen las diversas organizaciones para salir adelante en un mercado altamente competitivo, que tendrá respuesta luego de cinco años (Moreno, 2017).

Estos dos autores brasileños, estructuran las bases del Marketing interno en Latinoamérica, en la actualidad Brasil es el país con una mejor productividad empresarial, gracias al alianza diaria en la cultura organizacional de las empresas; llevando así al autor (Duarte, 2003) a un análisis de países en América Latina, sosteniendo que Brasil ocupa el primer lugar en el desarrollo de estrategias de EndoMarketing, seguido de países como Colombia, Chile y México, que no se quedan atrás en el ámbito latinoamericano (Moreno, 2017).

Estos países se destacan por la aplicación de dichas estrategias en las empresas, sin embargo, también cabe indicar que estos países han alcanzado un desarrollo y avance tecnológico muy grande, ha existido una inversión extranjera público y privada, que han estimulado la liquidez en estas empresas, en respuesta a esto se ha visto un mercado muy dinámico en estos países (Moreno, 2017).

1.6. EndoMarketing en el contexto nacional

En Ecuador, en la actualidad, el EndoMarketing se ha convertido en un medio de suma importancia para estructurar una cultura organizacional positiva, que establece y afianza logros empresariales, interactuando con el empleado y

comprometiéndolo en el servicio que debe ofrecerle al cliente, inyectando un servicio de calidad para que el consumidor final se sienta satisfecho.

Sin embargo, para alcanzar este logro, según el autor (Punina, 2015), se debe motivar al trabajador, las empresas ecuatorianas en ese entorno, se encuentran lejos de construir un talento humano nuevo, eficiente y eficaz, que gestione adecuadamente una capacitación e inducción profunda y profesional al colaborador, que lo conduzca al éxito empresarial según la demanda del mercado actual.

En Ecuador, las empresas fueron aplicando paulatinamente estrategias de EndoMarketing, con el propósito de sostener una posición ventajosa dentro del mercado de bienes y servicios, sin embargo, no se logra este cometido, debido a la competencia extranjera y la calidad de insumos y servicios ofrecidos en empresas nacionales, lo cual proyecta una productividad baja en comparación con empresas extranjeras, las cuales cumplen cabalmente las metas organizacionales, satisfaciendo de esta manera al mercado con productos de calidad y excelente servicio.

En ese contexto, de una competencia empresarial deliberada, las instituciones se han preocupado por aumentar las ventas al exterior, dando a conocer la marca nacional, desplazando al colaborador de la empresa, haciendo caso omiso de sus prioridades, ofreciéndole un trabajo condicionado, con una comunicación interna poco confiable, en un ambiente hostil y en condiciones inhumanas, donde los objetivos de EndoMarketing se encuentran ajenos a cumplir las verdaderas propuestas para las cuales fueron creados.

Según (Punina, 2015), para alcanzar un adecuado EndoMarketing nacional, es primordial reenfoque y reinventar los procesos de la gestión de talento humano, a quién contratar, por qué contratar, bajo qué condiciones, estímulo al trabajador, entre otros, lo que conduce a una mejora en la productividad empresarial, haciendo frente a la competencia extranjera, desarrollando un sistema de valores que fortalecen el accionar diario del trabajo.

En un mercado altamente competitivo, las empresas deben esforzarse cada día para alcanzar la satisfacción de cliente en la empresa, prestando una excelente calidad del servicio por parte de los empleados, esto se logra manteniendo una verdadera armonía interna, y no sólo preocupándose de las ventas y el reconocimiento de marca y prestigio de la empresa (Punina, 2015).

CAPÍTULO 2

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación posee una perspectiva descriptiva y exploratoria. Es descriptiva porque analiza el perfil de los trabajadores de DORINT S.A., la situación actual de la empresa con la finalidad de determinar los resultados de la investigación. Es exploratorio porque busca explorar las causas que originan la ausencia de mecanismos estratégicos para interrelacionar los distintos departamentos, que han afectado a la continuidad empresarial en el caso de estudio; no sólo describe conceptos y teorías, comparando resultados estudiados, sino que responde a las interrogantes de la problemática a investigar.

En fin, la orientación de la investigación es mixto, posee datos numéricos que serán interpretados de un modo analítica y sintética, enfocándose al marco actual de la organización DORINT S.A., de esta manera se podrá diseñar un modelo que ayude a garantizar la continuidad empresarial del caso estudiado.

2.2. Variables

Variable independiente:

Estrategias de EndoMarketing

Variable dependiente:

Comunicación interna empresa DORINT S.A.

2.2.1. Conceptualización

Variable independiente:

Estrategias de EndoMarketing: Es el conjunto de técnicas de Marketing interno que se centra en acelerar procesos y mejorar la cooperación.

Variable dependiente:

Comunicación interna empresa DORINT S.A.: Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, nace como contestación a las nuevas necesidades de las compañías de promover a su equipo humano y mantener a los mejores en un entorno institucional donde el cambio es cada vez más rápido.

2.2.2. Operacionalización

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Escala	Fuentes de información
Independiente	Es el conjunto de Marketing interno que se centra en acelerar procesos y mejorar la cooperación	Perfil de los trabajadores	Edad	De 20 a 60 años	Encuesta
Diseño de estrategias de EndoMarketing			Estado civil	Soltera, casada, unión libre	
	Nivel de instrucción	Secundaria, tercer nivel, posgrado			
	Experiencia en el cargo	Alta, media, baja			
Dependiente	Comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.	Perfil de los trabajadores	Incentivos al trabajador	Sí, no, a veces	Encuesta
Comunicación interna en DORINT S.A.			Ideas del trabajador	Porcentaje	

Nota. Datos tomados de la recopilación de la información

2.3. Universo y muestra

El universo a estudiar son los trabajadores de la empresa DORINT S.A., en total son 32 trabajadores que se encuentran distribuidos en los siguientes departamentos:

Tabla 2. *Universo de la empresa DORINT S.A.*

Rubros	Personal
Departamento operativo	15
Departamento administrativo	5
Departamento financiero	6
Departamento de Recursos Humanos	6
TOTAL	32

Nota. Datos tomados de la recopilación de la información

Muestra: La muestra es la parte del universo que se va a estudiar en la investigación, la misma que se calcula de la siguiente manera:

FÓRMULA PARA OBTENER LA MUESTRA:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n= Tamaño de la muestra

P= Probabilidad de éxito (0,5).

Q= Probabilidad de fracaso (0,5).

N= Tamaño de la población universo: 32

e= Error máximo admisible al 5%= 0,05.

Z= Área bajo la curva de mi distribución normal. 95%: 1,96 (valor de la tabla de distribución de frecuencia)

$$n = \frac{(1,96)^2 * (32) * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 * (32 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{30,73}{1,04}$$

$$n = 29,55$$

$$n = 30$$

El tamaño de la muestra calculada es 30, es decir, se encuestarán a 30 colaboradores de la empresa DORINT.S.A.

2.4. Métodos

Para el trabajo de investigación realizado se utilizarán los siguientes métodos: analítico e histórico. La metodología está elaborada en base a las fuentes estadísticas primarias y secundarias que ayudarán al desarrollo del tema investigativo. A la vez de técnicas de compilación de datos, tales como las entrevistas y las encuestas a ejecutar, con observación científica y visitas de campo, en que se podrá lograr información de diversos puntos de vista, para aglutinar aspectos teóricos y experimentales que servirán para tabular, por medio de tablas y figuras que servirán para exponer un esquema real de la problemática abordada.

Método analítico

Por medio de este minucioso procedimiento, se realizará el análisis sobre todas las variables inmersas en este estudio y relacionar las variables aisladas, formulando una teoría que unifica los diversos elementos, para así poder optimizar este estudio del diseño de estrategias de EndoMarketing para la empresa DORINT S.A. Consiste en la desagregación o desintegración de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para determinar las causas, la naturaleza y los efectos que producen el problema. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es

necesario conocer con certeza la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia, es decir, la aplicación de estrategias de EndoMarketing para el caso de estudio. Este método permite conocer el objeto de estudio, donde se puede explicar, realizar analogías, comparaciones, en su esencia comprender de una mejor manera el comportamiento y establecer nuevas opciones de solución al problema.

Método histórico

Los antecedentes del tema también permiten realizar comparaciones con hechos y fenómenos de la vida real, ya que se remontará a experiencias suscitadas en el pasado, permitiendo analizarlas para no cometer los mismos errores que en épocas anteriores, o que en países no han funcionado, viendo los resultados de este método en la propuesta a implementar. Comprende el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para utilizar las fuentes primarias y otras evidencias para indagar sucesos pasados relevantes para las sociedades, se tomarán estudios previos nacionales e internacionales acerca de estrategias de EndoMarketing para evaluar el contexto a nivel del caso de estudio, con el fin de conocer los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de las encuestas

Pregunta 1. Género del trabajador

Tabla 3. Género del trabajador

Género	Valores absolutos	Valores relativos
Masculino	18	60%
Femenino	12	40%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

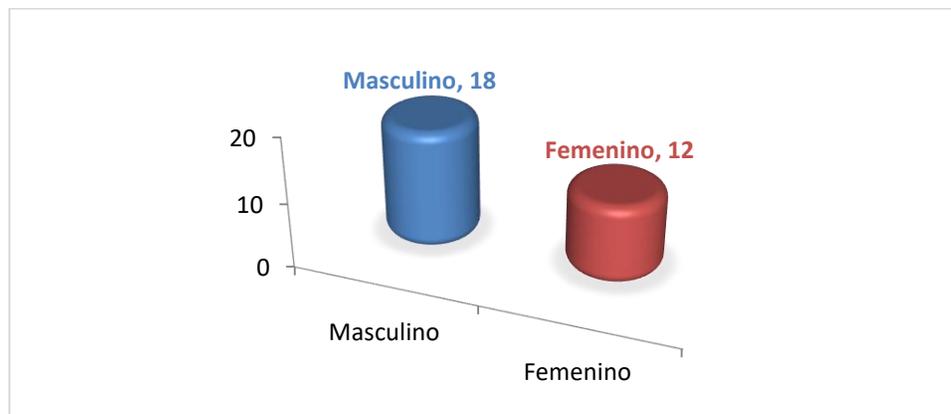


Figura 5. Género del trabajador

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

En la empresa DORINT S.A., el 60% de los trabajadores es masculino, puesto que pertenecen al área operativa de la empresa, específicamente a la estiba y desestiba de cajas de banano en la empresa, por otro lado el 40% de trabajadores pertenece al género femenino distribuidos en los demás departamentos en la empresa, el financiero, administrativo y el de recursos humanos.

Pregunta 2. Estado civil

Tabla 4. Estado civil

Estado civil	Valor absoluto	Valor relativo
Casado	13	43%
Soltero	5	17%
Unión libre	10	33%
Divorciado	2	7%
Viudo	0	0%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

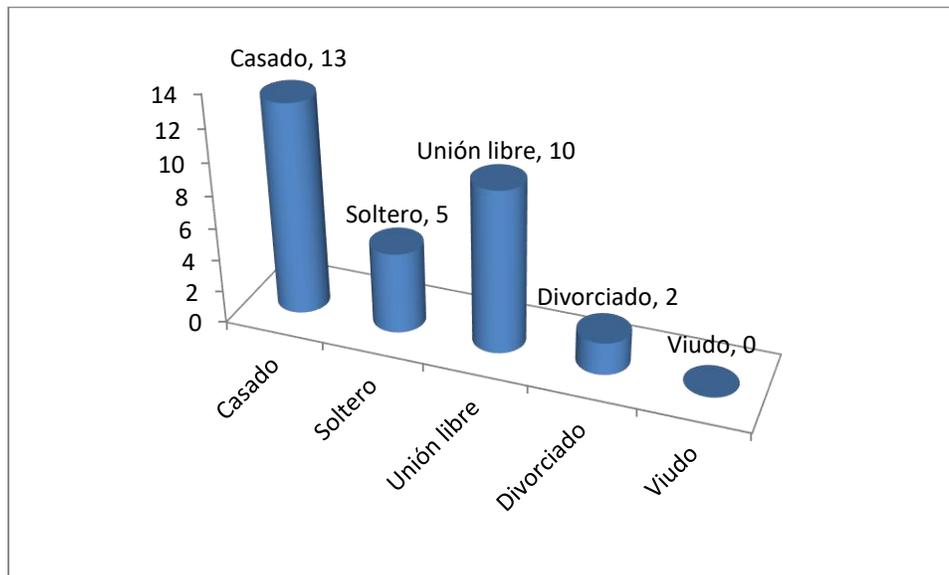


Figura 6. Estado civil

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 43% de los trabajadores está casado, mientras que el 33% se encuentra en unión libre, seguido del 17% que es soltero y el 7% divorciado, por último no se encuentra con ningún trabajador que esté viudo, esto ayuda a analizar el efecto psicológico que tiene el trabajador con su estado civil en la tarea que desempeñan, y cómo es aceptado internamente en la organización, si sus ideas o su vínculo personal influye en aquellas decisiones internas, con este resultado se puede concluir que el estado civil no tiene incidencia en la comunicación interna empresarial.

Pregunta 3. Nivel de instrucción

Tabla 5. Nivel de instrucción del trabajador

Nivel de instrucción	Valor absoluto	Valor relativo
Primario	18	60%
Secundario	5	17%
Terciario	4	13%
Cuarto nivel	3	10%
Quinto nivel	0	0%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

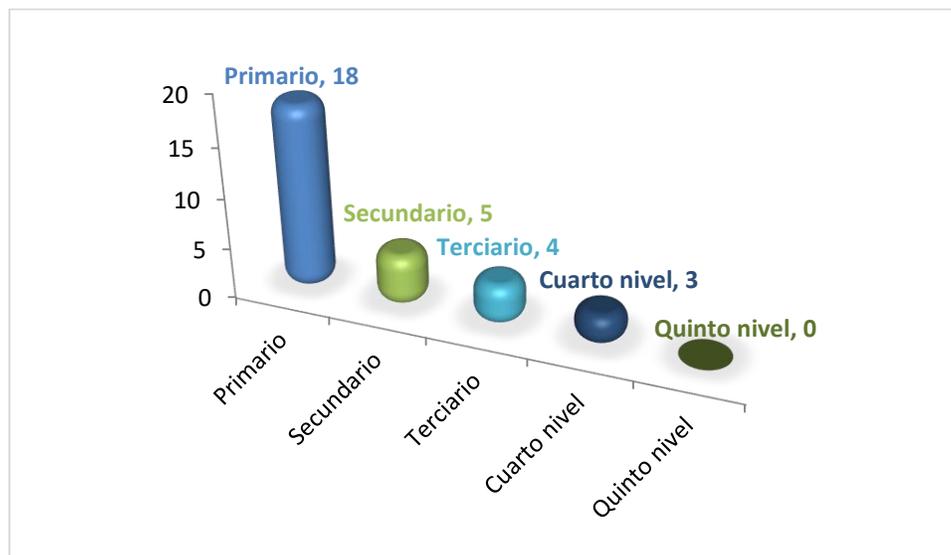


Figura 7. Nivel de instrucción del trabajador

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El nivel primario en el trabajador se encuentra en el 60% puesto que pertenece al área operativa de la empresa, es decir, a la estiba y desestiba de cajas de banano en DORINT S.A., posteriormente el 17% posee nivel secundario y el 13% corresponde al nivel terciario, el 10% del personal posee título de cuarto nivel, lo que ayuda a diferenciar trascendentalmente las relaciones departamentales, puesto que el vínculo del área operativa, no es el mismo que el del área financiera y/o administrativa.

Pregunta 4. Antigüedad en la empresa

Tabla 6. Antigüedad en la empresa

Antigüedad	Valor absoluto	Valor relativo
Menos de 1 año	20	67%
1 año	1	3%
Entre 1 a 5 años	4	13%
Más de 5 años	5	17%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

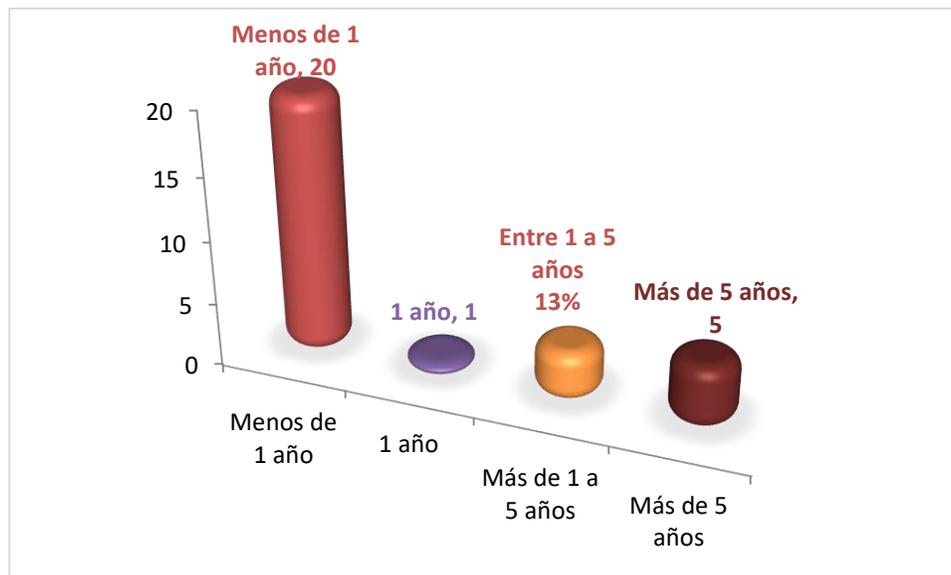


Figura 8. Antigüedad en la empresa

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 67% de los trabajadores de DORINT S.A., tiene una antigüedad de menos de 1 año, debido a que en el área operativa el personal tiene una rotación muy alta, existen trabajadores que sólo laboran por una semana y se ausentan de la empresa, posteriormente el 17% tienen una antigüedad de más de 5 años, y el 13% entre 1 a 5 años, finalmente el 3% corresponde a los que tienen 1 año en la empresa.

Pregunta 5. ¿Ha recibido incentivos por parte de la empresa?

Tabla 7. Incentivos por parte de la empresa

Incentivos	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	6	20%
No	20	67%
A veces	4	13%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

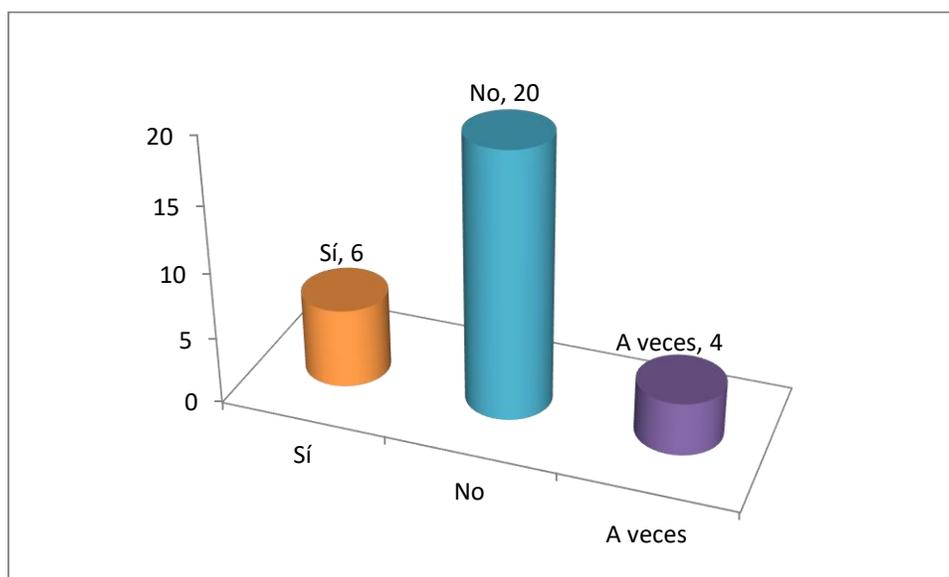


Figura 9. Incentivos por parte de la empresa

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 67% de los trabajadores no ha recibido ninguna clase de incentivos por su labor realizada, básicamente porque en el área operativa se concentra la mayoría de trabajadores que sólo reciben su salario y no aportan en ideas y no se relacionan con los departamento internos en general, posteriormente, el 20% sostuvo que sí han recibido un incentivo por su labor realizada, y el 13% sostuvo que a veces reciben dicho incentivo, evidentemente esta postura hace referencia a los demás departamentos, entre ellos el administrativo y el financiero específicamente.

Pregunta 6. ¿Sus ideas o propuestas son tomadas en cuenta por la empresa?

Tabla 8. Ideas o propuestas de los trabajadores a ser tomadas en cuenta

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	6	20%
No	20	67%
A veces	4	13%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

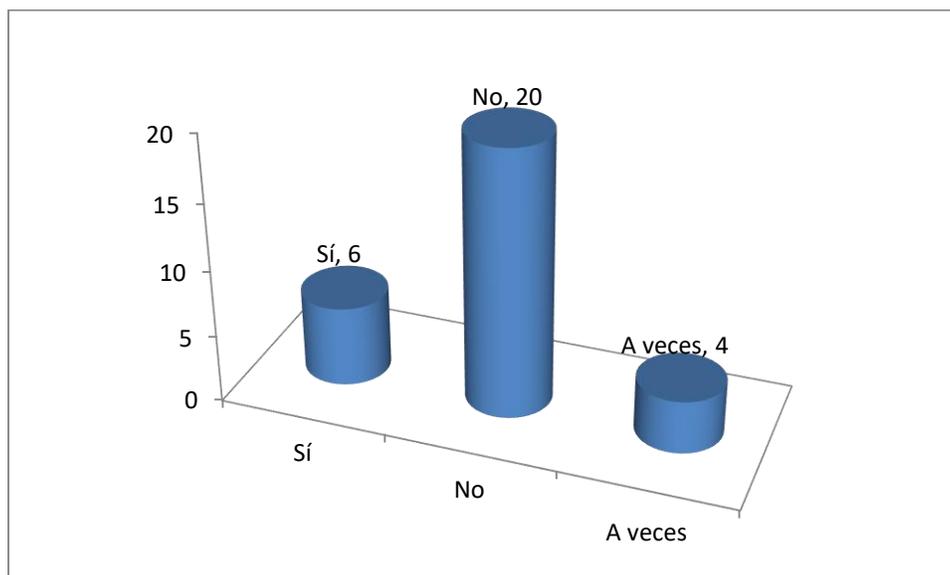


Figura 10. Ideas o propuestas de los trabajadores a ser tomadas en cuenta

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 67% de los trabajadores sostuvo que las ideas o propuestas no son tomadas en cuenta por la empresa en general, el otro 20% sostuvo que sí, y el 13% a veces, lo que corrobora el problema planteado que no existe un vínculo interno departamental en DORINT S.A., lo que hace mantener una alta rotación del personal y no se cuentan con estrategias de EndoMarketing que fortalezcan estos aspectos.

Pregunta 7. ¿Califique cómo es ambiente laboral en la empresa?

Tabla 9. Ambiente laboral en la empresa

Calificación	Valor absoluto	Valor relativo
--------------	----------------	----------------

Sobresaliente	3	10%
Muy buena	5	17%
Buena	5	17%
Regular	15	50%
Mala	2	6%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

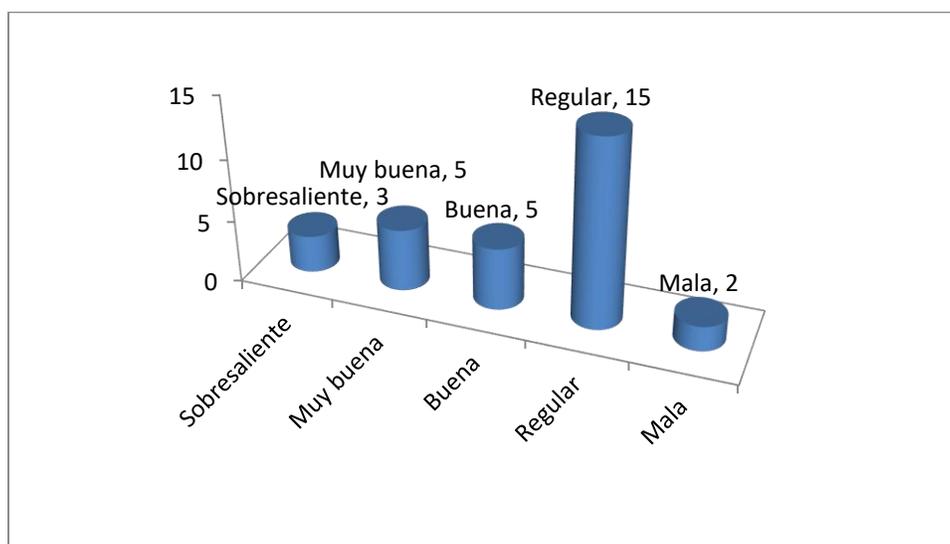


Figura 11. Ambiente laboral en la empresa

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 50% de los trabajadores sostuvieron que el ambiente laboral es regular, el 17% es muy buena y buena, el 10% es sobresaliente y el 6% mala, lo que lleva a la conclusión que el problema se ahonda cada vez más con el ambiente laboral hostil.

Pregunta 8. ¿Cómo es la relación departamental en la organización?

Tabla 10. Relación departamental en la organización

Calificación	Valor absoluto	Valor relativo
Sobresaliente	3	10%

Muy buena	5	17%
Buena	5	17%
Regular	15	50%
Mala	2	6%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

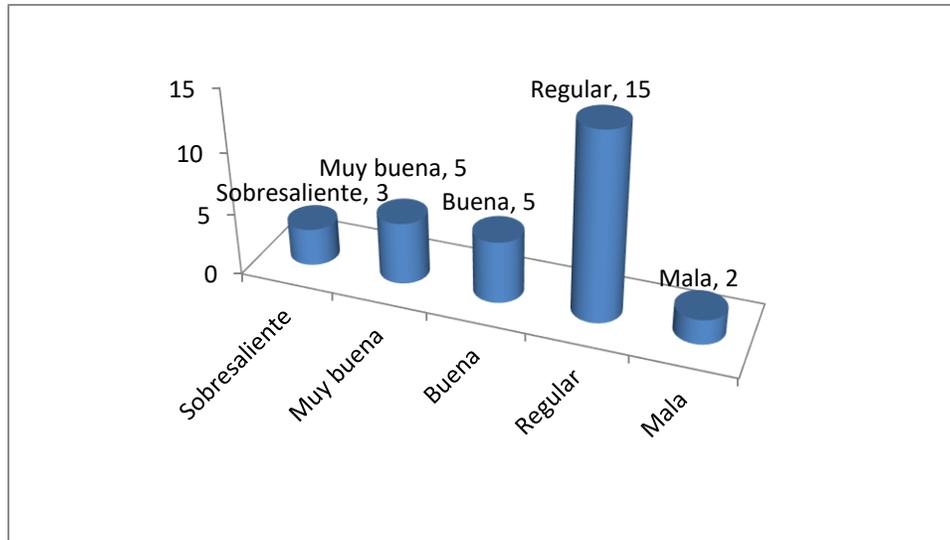


Figura 12. Relación departamental en la organización

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 50% de los trabajadores tiene una relación departamental regular en la empresa, el 17% sostuvo que es muy buena y buena, el 10% sobresaliente y el 6% mala. Es otro problema que se evidencia dentro de la organización puesto que no existe relación departamental en la empresa.

Pregunta 9. Señale en qué departamento existen mayor cantidad de conflictos

Tabla 11. Departamentos donde existe mayor cantidad de conflictos

Departamentos	Valor absoluto	Valor relativo
---------------	----------------	----------------

Operativo	15	50%
Administrativo	5	17%
Financiero	5	17%
Recursos humanos	5	17%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

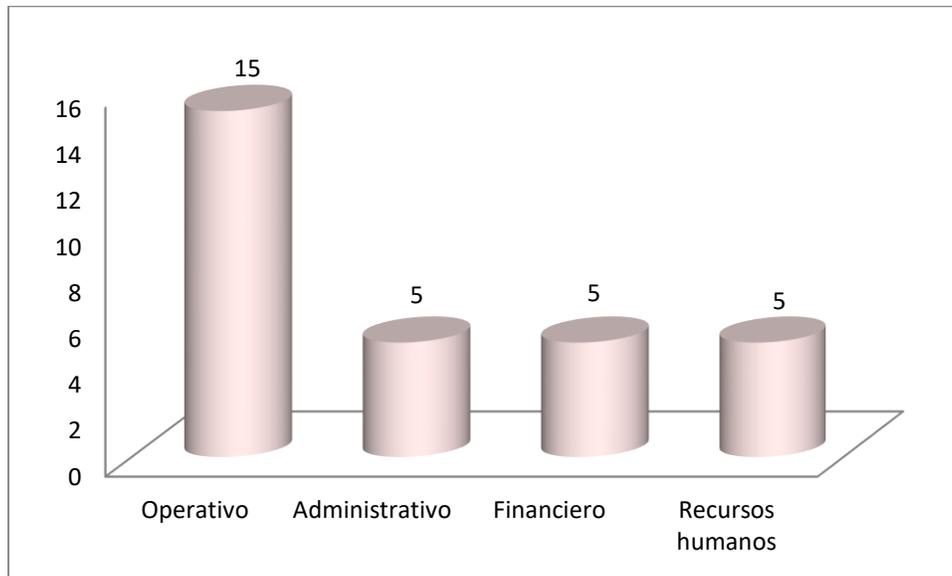


Figura 13. Departamentos donde existe mayor cantidad de conflictos

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

Dentro del departamento operativo existe mayor cantidad de conflictos laborales en la organización, así lo afirman el 50% de los encuestados, seguido de los departamentos administrativos, financieros y de recursos humanos con un 17% respectivamente. Lo que conduce a que la propuesta estará enfocada específicamente al departamento operativo, donde se presentan gran cantidad de conflictos en la empresa.

Pregunta 10. ¿Qué tipo de conflictos usted cree que existen?

Tabla 12. Tipo de conflictos que existen en la organización

Tipos de conflictos	Valor absoluto	Valor relativo
----------------------------	-----------------------	-----------------------

Entre directores o jefes	3	10%
Entre jefes y colaboradores	12	40%
Entre compañeros de trabajo	11	37%
Entre el individuo y su trabajo	4	13%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

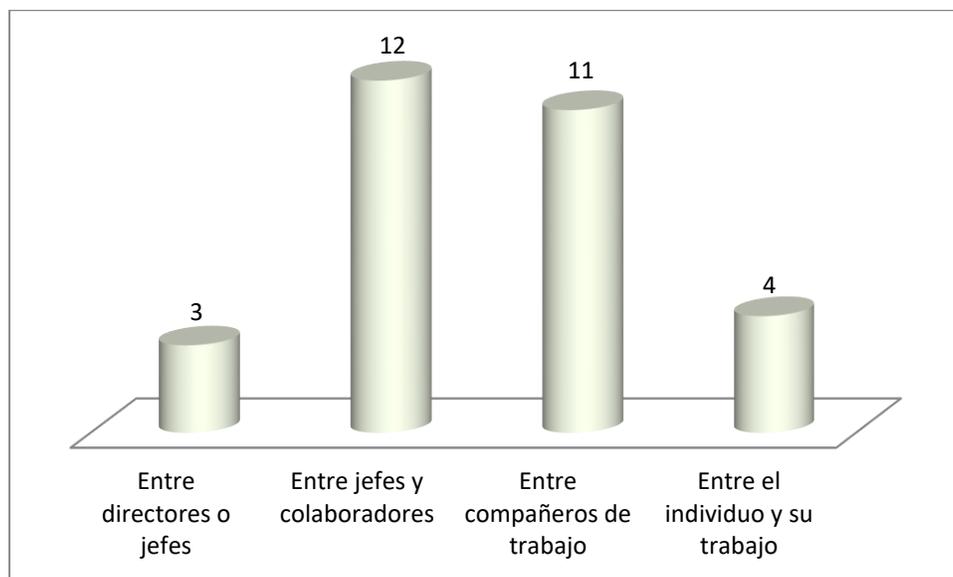


Figura 13. Tipo de conflictos que existen en la organización

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

Los conflictos que existen en la empresa son específicamente entre jefes y colaboradores en un 40% y entre compañeros de trabajo en un 37%; es decir el 77% de los encuestados afirmaron que los conflictos de la empresa se concentran directamente entre jefes y colaboradores y entre compañeros de trabajo, por lo que es necesario y vital proponer estrategias dirigidas a minimizar estos conflictos en la empresa, por lo cual, en el último apartado se expondrán dichas estrategias.

Pregunta 11. ¿Cuál cree que es la causa de los conflictos?

Tabla 13. Causa de los conflictos en la empresa

Causa de conflictos	Valor absoluto	Valor relativo
Falta de comunicación	16	53%
Asignación de tareas por las cuales no fue contratado	5	17%
Política cambiante en la empresa	2	7%
Sueldos bajos	7	23%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

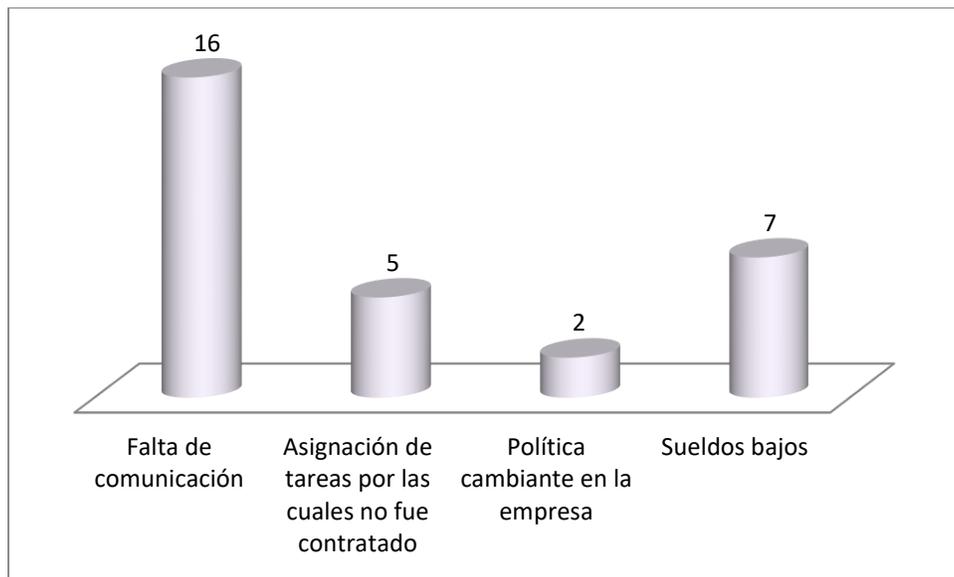


Figura 14. Causa de los conflictos en la empresa

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 53% de los encuestados afirmó que es la falta de comunicación la que causa conflictos en el interior de la empresa, seguido de sueldos bajos y la asignación de tareas por las cuales no fueron contratados, son las principales causas de los conflictos en la empresa, donde se propondrán estrategias en el último apartado de este trabajo para fortalecer estos aspectos.

Pregunta 12. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?

Tabla 14. Tipo de incentivos que le gustaría recibir el colaborador

Tipos de incentivos	Valor absoluto	Valor relativo
Capacitaciones	15	50%
Préstamos empresariales	8	26%
Fines de semana de integración	5	17%
Bonificaciones	2	7%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

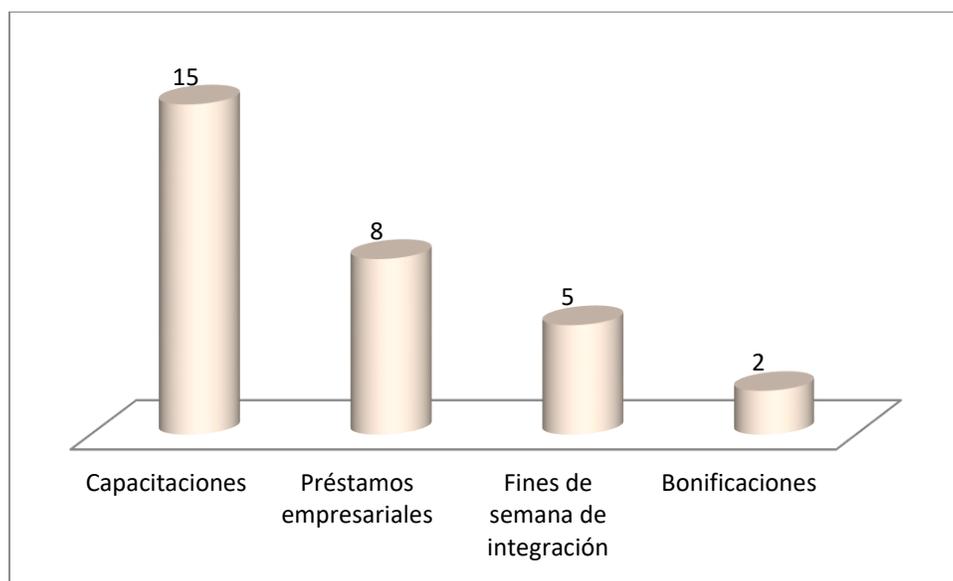


Figura 15. Tipo de incentivos que le gustaría recibir el colaborador

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 50% de los colaboradores les gustaría recibir capacitaciones dentro de la empresa para fortalecer las relaciones organizaciones empresariales, por lo que se encontrará un plan de capacitaciones al final de este trabajo como estrategia para fortalecer este aspecto, los préstamos empresariales son importantes también para el trabajador y fines de semana de integración, por último, y no menos importante, las bonificaciones.

Pregunta 13. ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir?

Tabla 15. *Tipo de capacitaciones que le gustaría recibir en la empresa*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Servicio al cliente	6	20%
Trabajo en equipo	20	67%
Otros	4	13%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

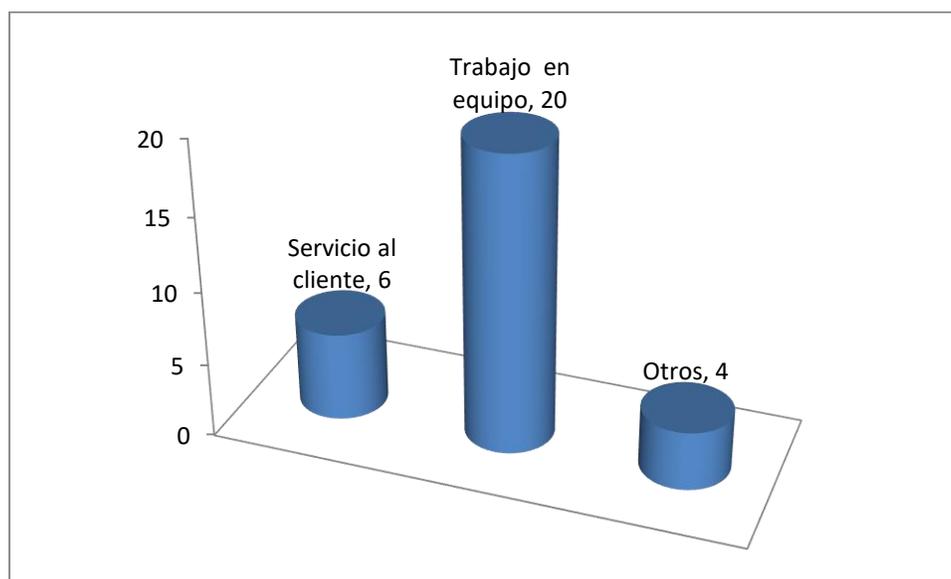


Figura 16. *Tipo de capacitaciones que le gustaría recibir en la empresa*

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 67% de los encuestados afirmó que desea recibir capacitaciones sobre el trabajo en equipo realizado, otro 20% afirma que desea recibir capacitaciones sobre servicio al cliente; son las principales capacitaciones que desean recibir los trabajadores de la empresa.

Pregunta 14. *¿Está usted de acuerdo con la implementación de estrategias para fortalecer la comunicación interna organizacional en la empresa?*

Tabla 16. Opinión sobre la implementación de estrategias en la empresa

Opinión	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	22	73%
No	8	27%
TOTAL	30	100%

Nota. Datos tomados de la recopilación de la encuesta. Elaboración: Propia

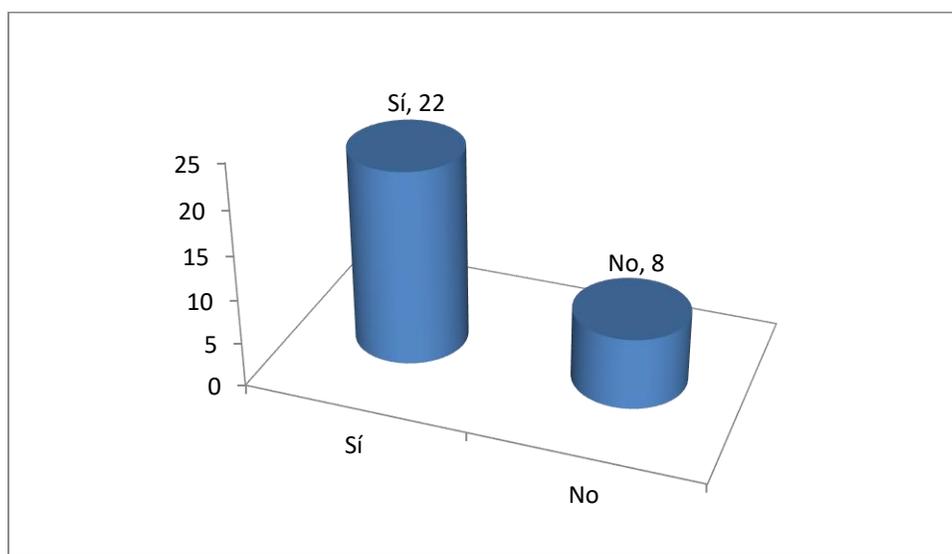


Figura 17. Opinión sobre la implementación de estrategias en la empresa

Nota: Adoptado de datos recopilados en la encuesta. Elaboración: Propia

El 73% de los encuestados afirma que sí es necesario implementar estrategias en la empresa con el fin de fortalecer la comunicación interna en la empresa, el otro 27% asegura que no es necesaria la implementación de estrategias de EndoMarketing para fortalecer aspectos de comunicación interna en DORINT S.A.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta:

Estrategias de EndoMarketing, empresa DORINT S.A.

4.2. Introducción:

La presente propuesta busca afianzar el mercado interno de la empresa DORINT S.A., visto al trabajador como tal, mantener un compromiso de real convicción, de que el colaborador se sienta parte de la organización, porque sin este agente involucrado, la empresa no puede competir en el mercado y no mantiene fidelidad con los clientes, se tendrán consumidores del servicio, sólo por referidos, sin una estrategia de Marketing trazada.

La propuesta ayudará a identificar los puntos críticos que posee la empresa, para luego aplicar estrategias de Endomarketing que le ayude a fortalecer el mercado interno y externo, empezando por los trabajadores, en un ambiente confortable, cómodo, donde no existan atrasos en los sueldos, el ambiente laboral no es tóxico, se siente un ambiente agradable en la organización, y es transmitido directamente al consumidor final.

4.3. Justificación de la propuesta:

Luego de obtener los resultados de la encuesta gracias al estudio realizado, se puede justificar el hecho de la necesidad de diseñar estrategias de Endomarketing para la empresa DORINT S.A., debido a que existe un bajo estímulo al trabajador, una división departamental no sostenible en el largo plazo. Debido al estudio observacional y la recolección de datos se pudo determinar que el área administrativa y operativa no se rige bajo estrategias de Marketing interno que ayuden a fortalecer puntos críticos en la organización, por lo que no mantienen una adecuada fidelidad al cliente.

4.4. Objetivo de la propuesta:

Diseñar estrategias de EndoMarketing para que la empresa DORINT S.A., cumpla las metas propuestas en cuanto a productividad interna, competitividad y fidelidad del cliente, mediante una adecuada comunicación interna.

4.5. Misión de la propuesta:

Mediante la propuesta se realizará una estructura del cumplimiento de las estrategias de EndoMarketing en la empresa DORINT.S.A., cuya misión es que se pueda aplicar a todas las empresas que se dedican a esta actividad.

4.6. Objetivos de la propuesta:

- ✓ Estimular al colaborador mediante incentivos económicos y de capacitaciones que ayuden al crecimiento de la comunicación interna y productiva empresarial.
- ✓ Formar calendarios de integración departamental en la empresa, que ayude a mejorar el servicio ofrecido al cliente.
- ✓ Crear carteleras que estimulen los valores institucionales y personales en el trabajador, para que conozcan a los clientes que ofrecen sus servicios.

Desarrollo de la propuesta basados en el modelo de Berry:

La propuesta de esta investigación se concentra en cinco puntos básicos a seguir, tomando en consideración el modelo propuesto por Berry, el cual, sirvió como base de estudio y desarrollo de esta propuesta para la empresa DORINT S.A.

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se planteó la presente propuesta, basado en el modelo de Berry donde sostiene que el trabajador debe ser visto en la empresa como un cliente, esto hará que los colaboradores tengan cambios de conducta positivos, mejorando su actitud, reflejándolo positivamente en la satisfacción de los consumidores. En conclusión, el modelo afirma que la empresa

para tener empleados satisfechos, debe estar involucrados con la organización, participando de todas las actividades que se organicen, sin dejar de lado el enfoque de las tareas y su calidad, como un producto.

En ese contexto, se plantearon las estrategias bajo estos postulados fundamentales:

Cliente: Colaborador.

Producto: La Empresa (DORINT.S.A.).

Publicidad: Comunicación interna.

Fuerza de venta: Equipo directivo.

Estrategias planteadas

1. Incentivos al trabajador

Entre los incentivos principales están: bonos económicos, prácticas de procesos de seguridad y pago de póliza de seguros aplicados en la empresa, esto ayudará a que el empleado se sienta comprometido con la organización, se sienta estimulado por parte de la empresa y pueda realizar su trabajo sin ningún inconveniente.

2. Charlas motivacionales sobre relación laboral y crecimiento personal

Debe ser un punto esencial, se debe mejorar el ambiente laboral, debe existir crecimiento personal de los colaboradores, y buena relación entre compañeros de trabajo, el colaborador debe ser capaz de trazar un camino profesional con objetivos y metas a cumplir, y que puedan ser logrados dentro de la empresa.

3. Integración departamental

En la integración departamental se pueden hacer actividades mensuales por cada departamento, tales como deportes y mañana de juegos e integración, esto ayudará a que todos se puedan conocer, aparte de eso se deben también entregar bonos, certificaciones, vales de consumos, esparcimientos, viajes, premios, sorteos entre todos, sin tener ninguna preferencia por los trabajadores.

4. Mejor trato entre compañeros de trabajo

El trato, respeto, orientación y cordialidad entre los compañeros de trabajo jamás se debe perder, siempre debe ser lo primordial en la empresa, el compañerismo debe ser esencial independientemente de la actividad que se realice, todos merecen y tienen derecho a un trato igualitario. Un punto a favor de los avisos en carteleras es obtener posibles soluciones de puntos críticos que sucedan en la organización.

5. Conocimiento de los contratos realizados por la empresa y posibles vacantes que existan en la empresa.

Es necesario en este último punto que el trabajador tenga pleno conocimiento de los clientes que posee la empresa, con quienes, y para quienes se está trabajando, para otorgar un servicio igualitario para todos, se deben publicar mensualmente en cada departamento los clientes que trabajarán con la empresa, y por qué han elegido sus servicios, esto estimulará a los trabajadores a seguir mejorando en el servicio ofrecido. Adicional a ello, se debe solicitar a los trabajadores referencias de personas con buenas cualidades para que ocupen cargos disponibles en la empresa.

La comunicación interna como variable del marketing interno

La comunicación interna dentro de la organización es importante porque afianza las relaciones laborales, los administradores y gerentes deben evaluar el proceso por el cual se envían y reciben mensajes; no se trata de un simple hecho a considerar, sino aquel que proporciona importancia y espíritu en la organización, es decir, es el motor de la motivación del empleado.

En ese contexto, se puede afirmar que la propuesta para mejorar la comunicación interna en DORINT.S.A, se basa en cuatro pilares fundamentales:

6. Primer pilar: Comunicación Personal-directa y soporte no electrónico

En esta estrategia las actividades que se pueden realizar son las siguientes:

- ✓ Reuniones: Estas reuniones deben ser semanales especialmente debe realizarse por departamento, en este caso el operativo y el administrativo, debe existir un día fijo a la semana y una hora que se debe de respetar, en esta reunión se deben poner los puntos claves a tratar y respetar la opinión de los integrantes.
- ✓ Comidas en conjunto: Este tipo de actividad ayuda a transmitir nuevos y mejores mensajes de manera directa e informal, se debe practicar al menos una vez al mes, donde se conocerán mejor a los trabajadores.
- ✓ Trabajos puertas abiertas: Con el fin de estimular al empleado que la empresa le pertenece.
- ✓ Documentos y folletos de presentación de la empresa: Especialmente a los nuevos empleados, con esta actividad se conocerán mejor las instalaciones y las áreas de trabajo.

7. Segundo pilar: Comunicación No personal-indirecta y soporte no electrónico

Se pueden aplicar este tipo de estrategias:

- ✓ Publicidad al mercado interno: Esta publicidad debe ser encaminada y coordinada por los colaboradores, buscando su eficacia y eficiencia, el mensaje publicitario ha de cumplir, el objetivo de llegar a los empleados, es decir, debe ser recibido y legado el público objetivo interno.
- ✓ Publicidad al mercado externo: Transmite la calidad, seguridad y reciclaje que tiene la empresa, se lo puede presentar en un cartel o display.
- ✓ Promociones internas: Por medio de programas de promoción o planes de carrera la empresa ayudará al empleado a cumplir sus logros expectativas.

8. Tercer pilar: Comunicación directa y soporte electrónico

Por medio de las tecnologías se puede mejorar la comunicación dentro de la empresa, entre las herramientas más comunes de soporte electrónico se encuentran: el teléfono, internet, computadora para hacer uso de las videoconferencias, entre otros.

9. Cuarto pilar: Comunicación indirecta y soporte electrónico

En este pilar se pueden destacar el contestador automático, o el correo electrónico, los mismos que permiten dejar mensajes directos y específicos en los individuos, así mismo, la página web es indispensable en la empresa donde por medio de las computadoras con acceso a internet se podrán conocer los mensajes que se desea transmitir.

Procedimiento logístico del desarrollo de estrategias:

El siguiente cuadro indica las diversas actividades que se encuentran inmersas dentro de la propuesta del desarrollo de estrategias de EndoMarketing.

Tabla 17. Descripción de las actividades según estrategias planteadas

N°	Estrategias	Descripción de la actividad	Responsables	Frecuencia	Indicadores
1	Incentivos al trabajador	La empresa entregará un bono económico al trabajador. Se implementará procesos y señalizaciones como seguridad	Gerente Administrativo	Anual	Ingresos en la empresa
2	Charla sobre Relación laboral y crecimiento personal	Charlas dos veces al mes, los días viernes, en horario laboral	Recursos Humanos	Quincenal	Rentabilidad
3	Integración departamental	La empresa entregará vales de consumos, sorteará determinados premios. Juegos deportivos	Gerente Administrativo	Anual	Retorno de la inversión
4	Mejor trato entre compañero de trabajo	Se deben escribir en cartelera valores de conducta entre los trabajadores, que deben cumplirse, adicional se repartirán folletos de normas y buen ambiente laboral	Recursos Humanos	Mensual	Aumento de utilidades
5	Conocimiento de los contratos realizados por la empresa	Se repartirán a los trabajadores documentos donde constará los nombres de los clientes que atrajo la organización mensualmente	Gerente Administrativo	Mensual	Productividad/Avances o resultados
COMUNICACIÓN INTERNA					
6	Comunicación personal-directa	Reuniones de trabajo y comidas con los trabajadores	Gerente Administrativo	Semanal	Avances o resultados
7	Comunicación no personal-indirecta	Publicidad mensual interna y externa	Gerente Administrativo	Mensual	%Ventas
8	Comunicación directa y soporte técnico	Creación de correos institucionales para los trabajadores del área operativa, tener un número de asistencia técnica y ayuda logística	Gerente Administrativo	Anual	Cartera de clientes/clientes nuevos
9	Comunicación indirecta y soporte electrónico	Actualización y modificación de canales digitales (páginas webs y redes sociales)	Gerente Administrativo	Anual	# de atención al usuario en correo institucional

Financiamiento de la propuesta:

La propuesta tiene financiamiento propio, de acuerdo a los ajustes contables que realizará el gerente administrativo, se puede observar que tiene incentivos al trabajador, implementación de señaléticas, reuniones mensuales de integración deportiva, vales de consumo y premios sorteados. El siguiente cuadro presenta la estimación de costos.

Tabla 18. Validación del tiempo de la propuesta y costos implícitos

N°	Descripción de la actividad	Validación del tiempo	Costo
1	La empresa entregará un bono económico anual al trabajador, pagará con puntualidad el seguro social e implementará procesos y señaléticas como seguridad ocupacional.	Anualmente el gerente administrativo elaborará el presupuesto para la empresa, en la cual considerará el rubro del bono que recibirá el trabajador. Adicional considerará la implementación de señaléticas.	Bono total entregado por la empresa al trabajador anual: \$200 Señaléticas: \$300
2	Deportes e integración de juegos dinámicos mensuales, los días sábados.	Actividad de todos los meses, un sábado, que será considerado en el presupuesto de la empresa.	Monto anual: \$500
3	La empresa entregará vales de consumos, sorteará determinados premios.	El Gerente administrativo considerará en el presupuesto los vales y premios una vez por mes al trabajador.	Monto anual: \$600
4	Se deben escribir en cartelera valores de conducta entre los trabajadores, que deben cumplirse, adicional se repartirán folletos de normas y buen ambiente laboral.	Mensualmente se renovará la cartelera con valores que se deben tener en cuenta,	Monto anual: \$300
5	Se repartirán a los trabajadores documentos donde constará los nombres de los clientes que atrajo la organización mensualmente	Mensualmente se repartirán folletos y documentos de los clientes que tiene la empresa para conocimiento de los trabajadores.	Monto anual: \$500
TOTAL			\$2.400

Tabla 19. Relación objetivos de la propuesta y estrategias

N°	Objetivos de la propuesta	Estrategias	Descripción de la actividad
1	Estimular al colaborador mediante incentivos económicos y de capacitaciones que ayuden al crecimiento de la comunicación interna y productividad empresarial	Incentivos al trabajador	La empresa entregará un bono económico al trabajador. Se implementará procesos y señaléticas como seguridad
2	Estimular al colaborador mediante incentivos económicos y de capacitaciones que ayuden al crecimiento de la comunicación interna y productividad empresarial	Charlas sobre Relación laboral y crecimiento personal	Charlas dos veces al mes, los días viernes, en horario laboral
3	Formar calendarios de integración departamental en la empresa, que ayude a mejorar el servicio ofrecido al cliente	Integración departamental	La empresa entregará vales de consumos, sorteará determinados premios. Juegos deportivos
4	Crear carteleras que estimulen los valores institucionales y personales en el trabajador, para que conozcan a los clientes que ofrecen sus servicios	Mejor trato entre compañeros de trabajo	Se deben escribir en cartelera valores de conducta entre los trabajadores, que deben cumplirse, adicional se repartirán folletos de normas y buen ambiente laboral
5	Crear carteleras que estimulen los valores institucionales y personales en el trabajador, para que conozcan a los clientes que ofrecen sus servicios	Conocimiento de los contratos realizados por la empresa	Se repartirán a los trabajadores documentos donde constará los nombres de los clientes que atrajo la organización mensualmente
COMUNICACIÓN INTERNA			
6	Estimular al colaborador mediante incentivos económicos y de capacitaciones que ayuden al crecimiento de la comunicación interna y productividad empresarial	Comunicación personal-directa	Reuniones de trabajo y comidas con los trabajadores
7	Crear carteleras que estimulen los valores institucionales y personales en el trabajador, para que conozcan a los clientes que ofrecen sus servicios	Comunicación no personal-indirecta	Publicidad mensual interna y externa
8	Estimular al colaborador mediante incentivos económicos y de capacitaciones que ayuden al crecimiento de la comunicación interna y productividad empresarial	Comunicación directa y soporte técnico	Creación de correos institucionales para los trabajadores del area operativa, tener un número de asistencia técnica y ayuda logística
9	Estimular al colaborador mediante incentivos económicos y de capacitaciones que ayuden al crecimiento de la comunicación interna y productividad empresarial	Comunicación indirecta y soporte electrónico	Actualización y modificación de canales digitales (páginas webs y redes sociales)

Conclusiones

Luego de haber investigado el tema denominado: Estrategias de EndoMarketing para fortalecer la comunicación interna de la empresa DORINT S.A., 2018, se procede a concluir lo siguiente:

La comunicación interna entre los departamentos y los trabajadores de la empresa DORINT S.A., no es buena, esto se debe a que los colaboradores se encuentran insatisfechos laboralmente, y que consecuentemente brindan un servicio de baja calidad.

Los colaboradores de la empresa DORINT S.A., se encuentran insatisfechos laboralmente y no se encuentran identificados con la empresa, ni comprometidos con la organización, es por ello que la frecuencia de rotación del personal es alta especialmente en el área operativa de la empresa.

Se ha determinado que las estrategias de EndoMarketing tales como bono económico, pagos de beneficios sociales, prácticas de procesos de seguridad y pago de póliza de seguros aplicados en la empresa serán positivos ya que tienen una satisfacción favorable, además que se sentirán identificados y comprometidos con la empresa.

Se ha determinado que se debe considerar algún tipo de reconocimiento (certificaciones, premios, bonos, etc.) como un estímulo por el buen desempeño de su trabajo, aumento de productividad, buen colaborador, etc., reforzando esta estrategia de EndoMarketing para poder brindar un buen servicio de calidad en su totalidad con los clientes.

Recomendaciones

Luego de concluir con la investigación, se procede a recomendar lo siguiente:

La empresa DORINT S.A., debería reforzar en algunos colaboradores las estrategias de EndoMarketing para poder lograr una satisfacción laboral en su totalidad.

La característica fundamental en los servicios es su intangibilidad, por lo que se debe seguir manteniendo el trato, respeto, orientación y cordialidad hacia el cliente para obtener la satisfacción del mismo en un 100%.

Realizar reconocimiento periódicamente como un estímulo hacia los colaboradores cuando cumplen eficientemente su trabajo del cual pueden ser los reconocimientos tales como: entrega de bonos, certificaciones, vales de consumos, esparcimientos, viajes, premios, etc. (Lings, 2004; Rafiq & Ahmed, 1993)

Tener en cuenta el grado de credibilidad que tiene la empresa, no es muy alto, es por ello que se debería implementar programas motivacionales e incentivo para el personal y así lograr el grado de satisfacción laboral. Además de establecer una relación de cooperación y compromiso entre trabajador y empleador.

Medir periódicamente el grado de comunicación interna entre los trabajadores y los distintos departamentos de la empresa, a través de visitas personales y ese control servirá para evaluar al personal para verificar si todos están cumpliendo con sus tareas encomendadas.

Bibliografía

- Aguilar, F. J., & Bhambri, A. Johnson & Johnson (A). , Harvard Business Review 17 (1983).
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=87K_CQAAQBAJ&hl=es
- Alvarado, S. (2008). *PLAN DE MARKETING INTERNO*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2008/06/plan-de-marketing-interno.pdf>
- American Marketing Association. (2007). Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (2), 243–250. <https://doi.org/10.2307/30000799>
- Armas, J. (2014). *COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL*. Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Becker, B. W., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Marketing Services: Competing Through Quality. *Journal of Marketing*, 56(2), 132. <https://doi.org/10.2307/1252050>
- Bekin, S. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Retrieved from <https://marketinginterno.wordpress.com/2009/06/25/ola-mundo/>
- Berry, L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail and Banking*, 111(1), 33–40.
- Cervera Fantoni, A. L. (2008). *Comunicación total*. ESIC.
- Collins, B., & Payne, A. (1982). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261–270.
- Collins, J. (2014). *Endomarketing en la Empresa GEA Internacional SAC ATE*. Retrieved from <https://www.grin.com/document/307411>
- Dávila, A. (2013). *La Satisfacción del Cliente Interno a través del Endomarketing*. Retrieved from <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>
- Duarte, E. (2003). Por uma epistemologia da comunicação. *Epistemologia Da Comunicação*, 41–54.
- Fernández Collado, C., & Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- García Jiménez, J. (1988). *La comunicación interna* (1998th ed.; Ediciones Díaz de Santos, Ed.).
- Herranz, J., Tapia, A., & Lázaro, V. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social* 64. <https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274>

- Jiménez, P. (2009). Operativa del Marketing Interno: Propuesta de Modelo de Endomarketing. *PERSPECTIVAS*, (23). Retrieved from <http://www.redalyc.org/comocitar.aa?id=425942159012>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson/Educación.
- Levionnois, M. (1987). *Marketing interne et management des hommes*. Éd. d'Organisation.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Martínez, V., Rodríguez, L., & Sánchez, M. (2005). *El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/292128973_El_papel_estrategico_de_la_comunicacion_en_los_programas_organizacionales_de_marketing_interno
- Moreno, D. (2017). *Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas*. Retrieved from https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12357/DianaMarcela_MorenoMontoya_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Neto, G. (2009). Endomarketing | Un blog sobre endomarketing. Retrieved June 17, 2019, from <https://marketinginterno.wordpress.com/>
- Parasuraman, A. ;, Berry, L. L. ;, & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing; Winter*, 67, 420–435.
- Payares, K., Berdugo, A., Caridad, M., & Navarro, E. (2017). *Endomarketing and the internal service Quality of the small and medium enterprises of the health sector*. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p32.pdf>
- Punina, I. (2015). *El endomarketing y su incidencia en la satisfacción del cliente de la empresa TESLA INDUSTRIAL de la Ciudad de Ambato*. Retrieved from http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13418/1/378_MKT.pdf
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2013). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rivadeneira, H. (2019). Liderazgo sistémico: una idea para el mundo actual. *Res Non Verba*, 19, 37–50.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Memoria para optar al título de Psicólogo*. Retrieved from

http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf

Rojas, L., Valencia, S., & Bejarano, M. (2016). *Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia*. Retrieved from file:///D:/Users/Personal/Documents/Downloads/Documents/Valencia_Rojas_Bejarano_2.pdf

Sánchez, J., Araque, D., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95–101. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/col/000129/015557.html>

Sevilla, M. (2013). *DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA CONFIA S.A PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR)*. Retrieved from <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/621/1/80168.pdf>

Simancas, R. (2012). Cliente interno y calidad de servicio en las organizaciones productivas. *Dictamen Libre*, ISSN-e 0124-0099, N°. 10-11 (2012), 2012, Págs. 81-89, (10), 81–89.

Torres, J. (2012). *Las 3 Dimensiones de la Comunicación Organizacional Hoy | Endomarketing y Comunicación en Evolución*. Retrieved from <https://jtorresconsultores.wordpress.com/2012/10/02/las-3-dimensiones-de-la-comunicacion-organizacional-hoy/>

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE LAS ENCUESTAS

UNIVERSIDAD ECOTEC	
FACULTAD DE MARKETING Y COMUNICACIÓN	
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ÉNFASIS EN MARKETING	
Saludos cordiales. La presente encuesta busca diseñar estrategias de endomarketing para fortalecer la comunicación interna en la empresa DORINT SA. Para esto, su opinión es fundamental. Sírvase contestar las siguientes preguntas. Gracias.	
1.- ¿Cuál es su género?	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>
2.- ¿Cuál es su estado civil?	
Casado	<input type="checkbox"/>
Soltero	<input type="checkbox"/>
Unión libre	<input type="checkbox"/>
Divorciado	<input type="checkbox"/>
Viudo	<input type="checkbox"/>
3.- ¿Señale la instrucción que posee?	
Primario	<input type="checkbox"/>
Secundario	<input type="checkbox"/>
Terciario	<input type="checkbox"/>
Cuarto nivel	<input type="checkbox"/>
Quinto nivel	<input type="checkbox"/>
4.- ¿Cuántos años posee laborando en la empresa?	
Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
5.- ¿Ha recibido incentivos por parte de la empresa?	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
6.- Sus ideas o propuestas son tomadas en cuenta en la empresa?	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
7.- ¿Califique cómo es el ambiente laboral en la empresa?	
Sobresaliente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
8.- ¿Cómo es la relación departamental en la organización?	
Sobresaliente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
9.- Señale en qué departamento existe mayor cantidad de conflictos	
Operativo	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Financiero	<input type="checkbox"/>
Recursos humanos	<input type="checkbox"/>
10.- ¿Qué tipos de conflictos usted cree que existen?	
Entre directores o jefes	<input type="checkbox"/>
Entre Jefes y colaboradores	<input type="checkbox"/>
Entre compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>
Entre el individuo y su trabajo	<input type="checkbox"/>
11.- ¿Cuál cree que es la causa de los conflictos?	
Falta de comunicación	<input type="checkbox"/>
Asignación de tareas por las cuales no fue contratado	<input type="checkbox"/>
Política cambiante	<input type="checkbox"/>
Sueldos bajos	<input type="checkbox"/>
12.- ¿Qué tipos de incentivos le gustaría recibir?	
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Préstamos empresariales	<input type="checkbox"/>
Fines de semana de integración	<input type="checkbox"/>
Bonificaciones	<input type="checkbox"/>
13.- ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir?	
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
14.- ¿Está usted de acuerdo con la implementación de estrategias para fortalecer la comunicación interna organizacional en la empresa?	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>