

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo final de graduación para optar por el grado de licenciatura en administración de empresas con énfasis en gerencia.

Título de la investigación:

Estrategia de *endomarketing* para la Municipalidad de Goicoechea, durante el tercer cuatrimestre del 2024

Nombre de los estudiantes:

Jorge Antonio Acuña Chinchilla

Adrián Antonio Alvarado Sánchez

Tutora:

Jessica Mayers Marín

San José, Costa Rica

Noviembre, 2024

Índice De Contenido

DEDICATORIA	10
AGRADECIMIENTOS	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
OBJETIVOS.....	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
ANTECEDENTES	15
TESIS INTERNACIONALES.....	15
TESIS NACIONALES.....	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	39
CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	40
ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	41
PLANEACIÓN	42
ORGANIZACIÓN	43
DIRECCIÓN	44
CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	47
DEFINICIÓN DE COLABORADOR	48
MARKETING/MERCADEO	49
<i>ENDOMARKETING</i> : CONCEPTO Y FUNDAMENTOS	50

DEFINICIÓN DE <i>ENDOMARKETING</i>	50
ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL <i>ENDOMARKETING</i>	51
MODELOS DEL <i>ENDOMARKETING</i>	52
PERCEPCIÓN DEL COLABORADOR EN RELACIÓN CON EL <i>MARKETING</i> INTERNO.....	57
SATISFACCIÓN LABORAL	58
EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	59
MOTIVACIÓN LABORAL	61
BENEFICIOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	63
CLIMA ORGANIZACIONAL	63
COMUNICACIÓN LABORAL.....	65
ELEMENTOS DEL PROCESO COMUNICATIVO.....	65
CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN LABORAL	67
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	68
COMUNICACIÓN INTERNA	69
TIPOS DE COMUNICACIÓN LABORAL	71
ROTACIÓN DEL PERSONAL	74
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	76
PRODUCTIVIDAD LABORAL	77
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	78
LA MUNICIPALIDAD Y SU RESEÑA HISTORIA	79
VALORES DE LA MUNICIPALIDAD DE GOICOECHEA	82
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	82
MISIÓN.....	82
VISIÓN.....	83
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	83

ENFOQUE CUANTITATIVO.....	83
ENFOQUE CUALITATIVO.....	83
ENFOQUE MIXTO.....	84
ENFOQUE UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN: MIXTO.....	84
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	85
POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS.....	92
INSTRUMENTOS CUALITATIVOS.....	93
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	93
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	94
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	95
ENTREVISTA PERSONAL A JEFATURAS DE LA MUNICIPALIDAD DE GOICOECHEA:.....	97
ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	107
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
OBJETIVO 1. ANALIZAR LAS ESTRATEGIAS ACTUALES IMPLEMENTADAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	134
OBJETIVO 2. ESTABLECER LAS ACCIONES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE <i>ENDOMARKETING</i>	135
OBJETIVO 3. CREAR UNA ESTRATEGIA DE <i>ENDOMARKETING</i> INTEGRAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA SATISFACCIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE GOICOECHEA.....	136
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	137
INTRODUCCIÓN.....	137
OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	138
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	138

ALCANCE DE LA PROPUESTA	139
ESTRATEGIA DE CAPACITACIONES	139
PLAN DE CAPACITACIONES.	139
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	141
LÍDER O COMITÉ INSTITUCIONAL.....	141
PIZARRAS INFORMATIVAS	142
REUNIONES CON LOS COLABORADORES.	143
COMPROBANTES DE PAGO	143
BUZONES DE SUGERENCIAS	144
ESTRATEGIA DE INCENTIVOS	146
UNIFORMES PARA LOS COLABORADORES.....	148
RECONOCIMIENTO PÚBLICO	149
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS	150
PROGRAMA DE INCENTIVO COMUNAL	151
PROGRAMAS DE BIENESTAR.....	152
ESTRATEGIA DE VALORES	152
DEFINICIÓN DE CADA VALOR.....	152
COMPROMISO.....	152
ÉTICA.	153
RESPECTO.	153
RESPONSABILIDAD.....	153
HUMANISMO.	153

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1 ¿Cuenta actualmente la Municipalidad de Goicoechea con políticas de incentivos para estudios de los colaboradores?	97
Tabla 2. Pregunta 2 ¿Existen incentivos para los colaboradores con más años dentro de la municipalidad, o se maneja una política igual para toda la población?.....	97
Tabla 3. Pregunta 3 ¿Hay políticas para que los colaboradores reciban capacitaciones relacionadas a sus puestos de trabajo, al menos una vez al año?.....	98
Tabla 4. Pregunta 4 ¿Se cuenta con un medio de retroalimentación entre las jefaturas y los colaboradores para que estos externen posibles mejoras a los procesos y procedimientos dentro de la Municipalidad de Goicoechea?	99
Tabla 5. Pregunta 5 ¿Existe algún plan o capacitación para que los colaboradores conozcan y tengan un arraigo con la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?	100
Tabla 6. Pregunta 6 ¿Las jefaturas promueven el desarrollo profesional de los colaboradores en la Municipalidad de Goicoechea?.....	100
Tabla 7. Pregunta 7 ¿Cuáles medios de comunicación utilizan las jefaturas para dar a conocer y promover el servicio con excelencia a nivel interno en la Municipalidad de Goicoechea? ..	101
Tabla 8. Pregunta 8 ¿Se promueve en los colaboradores la importancia de su trabajo dentro de la Municipalidad de Goicoechea?.....	102
Tabla 9. Pregunta 9 ¿Se motiva con campañas internas a los colaboradores de todos los departamentos para realizar su labor con excelencia dentro de la Municipalidad de Goicoechea?	102
Tabla 10. Pregunta 10 ¿Se comunica de manera interna y efectiva las oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea?	103

Tabla 11. Pregunta 11 ¿Se brinda tiempo y espacio al colaborador para su crecimiento profesional dentro de la Municipalidad de Goicoechea?	103
Tabla 12. Pregunta 12 ¿Existen espacios para medir la satisfacción de los colaboradores con respecto a sus compañeros y jefaturas en la Municipalidad de Goicoechea?.....	104
Tabla 13. Pregunta 13 ¿Se ha evaluado el grado de satisfacción de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, con respecto a los incentivos que se ofrecen actualmente de manera interna?.....	104
Tabla 14. Pregunta 14 ¿Actualmente se utilizan rótulos y pizarras con indicaciones e información importante dentro de la Municipalidad de Goicoechea?	105
Tabla 15. Pregunta 15 ¿Se comunica de forma clara y efectiva a todos los colaboradores todos los objetivos de corto, mediano y largo plazo en los que trabaja actualmente la Municipalidad de Goicoechea?	105
Tabla 16. Pregunta 16 ¿Actualmente existe acceso informático para todos los colaboradores?	106
Tabla 17. Pregunta 17 ¿Considera que hay colaboración entre todos los departamentos de la Municipalidad de Goicoechea?.....	106
Tabla 18. Género de los colaboradores	107
Tabla 19. Edad de los colaboradores	108
Tabla 20. Años de laborar de los colaboradores	109
Tabla 21. Departamento al que pertenecen los colaboradores.....	110
Tabla 22. Departamento al que pertenecen los colaboradores.....	112
Tabla 23. Incentivos para los colaboradores.....	113
Tabla 24. Capacitaciones para los colaboradores	114

Tabla 25. Espacios para sugerencias de los colaboradores	115
Tabla 26. Mejora de procesos	116
Tabla 27. Misión, visión y valores	117
Tabla 28. Jefaturas conforme a la misión, visión y valores	118
Tabla 29. Motivación por parte de jefaturas	119
Tabla 30. Medios de comunicación	120
Tabla 31. Funciones de los colaboradores	121
Tabla 32. Motivación para realizar funciones.....	122
Tabla 33. Oportunidades de crecimiento	123
Tabla 34. Espacio y tiempo para crecimiento	124
Tabla 35. Satisfacción con el equipo de trabajo.....	125
Tabla 36. Importancia de incentivos	126
Tabla 37. Rotulación y pizarras	127
Tabla 38. Incentivos recibidos	128
Tabla 39. Objetivos de la Municipalidad de Goicoechea	129
Tabla 40. Apoyo y orientación entre departamentos	130
Tabla 41. Motivo para laborar horas o días extras.....	131
Tabla 42. Sugerencias de los colaboradores	132
Tabla 43. Plan de capacitaciones	139
Tabla 44. Costo de capacitaciones	140
Tabla 45. Costo de pizarras.....	142
Tabla 46. Costo del buzón de sugerencias	145
Tabla 47. Plan de incentivos	147

Tabla 48. Costo de uniformes	148
Tabla 49. Costo del certificado de reconocimiento.....	150
Tabla 50. Costo de pastel	151
Tabla 51. Total de presupuesto	153

DEDICATORIA

Le dedicamos esta tesis primeramente a Dios a quien le debemos absolutamente todo y a nuestras familias que nos han apoyado durante toda esta etapa de estudio y quienes son nuestra principal motivación para seguir siempre adelante.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecemos a Dios por tantas bendiciones que recibimos de su parte y haber podido concluir esta tesis.

Agradecemos a nuestros lugares de trabajo, Televisora de Costa Rica y Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L, por el espacio brindado para que continuemos con nuestros estudios.

A la municipalidad de Goicoechea y al señor alcalde Licenciado Fernando Chavarría Quirós

A nuestras familias por comprender y apoyarnos durante todo este tiempo que hemos invertido para obtener nuestra licenciatura.

Al Lic. Allan Chinchilla Esquivel director de carrera, por toda su guía y apoyo durante todo este tiempo de estudio.

A nuestra tutora Lic. Jessica Mayers Marín por guiarnos y apoyarnos durante la realización de esta tesis.

Resumen ejecutivo

El concepto de endomarketing ha tomado impulso en las empresas con la finalidad de dar a conocer la aplicación del marketing dentro de la propia organización, a fin de alcanzar mayor productividad interna como resultado del compromiso y pertenencia de cada uno de los miembros de la organización. Asimismo, toma en consideración que los colaboradores en la actualidad son considerados como uno de los activos más importantes de la organización. Sin ellos, no puede alcanzar los objetivos planteados, entrando aquí en función el área de Desarrollo Humano.

Mediante esta investigación, se busca hacer un análisis de la gestión del proceso de endomarketing en la Municipalidad de Goicoechea, ubicada en la ciudad de San José, así como identificar las principales acciones de endomarketing que se llevan a cabo en la institución; así mismo establecer las oportunidades de mejora e implementar las estrategias necesarias que permitan un adecuado clima organizacional. Para ello, se realizaron entrevistas en temas de recursos humanos y marketing, posteriormente, se realizó una encuesta a una muestra de 217 personas mayores de 18 años, que actualmente se encuentran trabajando en la Municipalidad.

Entre las principales conclusiones, se destaca que las acciones de endomarketing en las cuales debe centrarse la Municipalidad de Goicoechea son la comunicación, motivación y trabajo en equipo. Los colaboradores concuerdan en que estos factores son clave para lograr el cumplimiento de objetivos planteados por los departamentos.

Por lo anterior, se recomienda implementar una estrategia de endomarketing para cada uno de los hallazgos; tales como pizarras informativas, actividades de integración, capacitaciones, con el fin de lograr el objetivo principal que establece el fortalecimiento del sentido de pertenencia en los colaboradores de la Municipalidad.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

El éxito de las grandes instituciones a nivel mundial se debe estrictamente a la sinergia con la que los equipos de trabajo ejecutan sus funciones diarias. El sentido de pertenencia, el compromiso, el trabajo en equipo, la determinación y el desempeño son características de colaboradores que interactúan con un entorno laboral idóneo, creado a partir de un clima organizacional que las organizaciones implementan a través de múltiples herramientas que permiten un desarrollo personal y profesional óptimo.

Pocas instituciones han logrado entender y desarrollar una estrategia de *endomarketing* efectiva que impacte directamente el logro de objetivos por medio de la felicidad y estabilidad emocional de sus colaboradores, alineando valores, creencias y comportamientos con la cultura de la organización. Es importante establecer una relación integral entre colaboradores, objetivos y clientes de la institución, ya que no se podría explicar el éxito de la empresa sin sus colaboradores.

Para ejecutar una adecuada estrategia de *endomarketing* y obtener los resultados planteados, se debe asegurar que se cuenta con un liderazgo asertivo desde todas sus formas, este es la base para que los colaboradores absorban de manera integral la estrategia y la pongan en marcha. La influencia de los colaboradores permite que su empresa sea un destino ideal para trabajar, hacen suyo el concepto de segundo hogar, por tanto, se verán resultados en cuanto a eficiencia y eficacia en los distintos procesos.

“No se puede tener clientes felices, si tenemos empleados desgraciados” (Martínez citado por Monsalve Heredia, 2022, p.35). Es importante recalcar que la Municipalidad de

Goicoechea brinda un servicio a la comunidad de carácter público por lo que, si un colaborador no se siente motivado, no podría brindar un buen servicio al cliente y esto podría afectar la imagen la institución.

El *endomarketing* permite establecer una estrategia integral de beneficios internos y externos, tales como; calidad de vida en sus colaboradores, incremento en ventas, mejora de procesos en cada departamento, disminución de costos, mejora del clima organizacional, fidelización de clientes entre otros, y es así cómo la empresa logra un adecuado equilibrio.

La Municipalidad de Goicoechea, es una institución pública que cuenta con más de 400 colaboradores, de los cuales 150 son administrativos y 250 son operativos, esto nos lleva a cuestionarnos como una institución publica con esa cantidad de colaboradores logra mantener un equilibrio entre las limitantes de la leyes, el cumplimiento de sus objetivos y vinculación laboral de los funcionarios.

El propósito de esta investigación es crear una estrategia de *endomarketing* que le permita a la municipalidad y en conjunto con las herramientas que actualmente implementa, impactar a sus colaboradores y crear felicidad, estabilidad emocional, sentido de pertenencia y una maximización en los objetivos establecidos por la Municipalidad de Goicoechea.

Justificación

La Municipalidad de Goicoechea, está ubicada en San José, Goicoechea fundada en 1891 con más de 133 años brindando sus servicios a los ciudadanos de los distritos que la conforman.

La Municipalidad de Goicoechea cuenta con un departamento de recursos humanos y clima organizacional; sin embargo, es importante establecer la satisfacción personal y

profesional de cada colaborador, así como su sentido de pertenencia hacia la empresa que permita mejorar el desempeño y optimización de procesos clave para el logro de objetivos.

En esta investigación se aplicarán instrumentos de manera confidencial, asegurando total transparencia por parte de los colaboradores en las respuestas brindadas en cuanto a la percepción que tienen de la administración del recurso humano, lo que permite establecer adecuadas estrategias de *Endomarketing* para impactar positivamente las oportunidades de mejora detectadas.

Esta investigación busca establecer una estrategia de *endomarketing* que se enfoca en lograr una mejora en el servicio al cliente interno y externo. A continuación, se mencionan algunos puntos importantes:

1. Mejora de la satisfacción y compromiso del colaborador.
2. Incremento en la productividad y calidad de procesos.
3. Fortalecimiento de la cultura organizacional.
4. Diferenciación competitiva.
5. Impacto positivo en la comunidad.

Por lo anterior, la Municipalidad de Goicoechea, está en disposición de permitir el desarrollo de esta investigación y la aplicación de las estrategias, ya que su enfoque en todas las áreas es la mejora en la calidad de vida de sus colaboradores y del servicio para sus habitantes y clientes. De lo anterior surge la siguiente Pregunta

¿Cuál es la estrategia de Endomarketing idónea para la Municipalidad de Goicoechea?

Objetivos

Objetivo general

Crear una estrategia de *endomarketing* que permita fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, mediante un liderazgo asertivo, para el tercer cuatrimestre del 2024.

Objetivos específicos

1. Analizar las estrategias actuales implementadas en el Departamento de Recursos Humanos para identificar las oportunidades de mejora.
2. Establecer las acciones necesarias para implementar una estrategia de endomarketing.
3. Crear una estrategia de endomarketing integral para la mejora del clima organizacional que permita satisfacción personal y profesional en los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.

Antecedentes

Según Chiavenato (2020):

El conocimiento se tornó complejo y virtual, y hoy es la moneda más valiosa del planeta. Puede estar en documentos, registros, patentes, proyectos, bancos de datos, pero antes debe estar en los cerebros de las personas en forma de habilidades, actitudes y competencias para después aplicarlas. (p.31)

Tesis internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Arca (2020) con el tema Plan de Marketing Interno para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranza de la Empresa de Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C Chiclayo, la realiza para la Universidad Señor de Sipán y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Arca (2020) “Elaborar un plan de marketing interno para mejorar el Clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo” (p.39). y los siguientes Objetivos Específicos Según Arca (2020):

Fundamentar epistemológicamente el proceso del clima organizacional y el desarrollo en las empresas. Caracterizar las tendencias históricas del clima organizacional en relación con el marketing interno. Diagnosticar el estado actual del clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo. Elaborar las acciones, etapas, características y lineamientos del marketing interno para mejorar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo. Validar, demostrar mediante criterio de especialistas el plan de marketing interno para mejorar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo. (p.39)

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuesta y cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Arca (2020) indica que:

“El análisis epistemológico del proceso de marketing interno y su dinámica desde los diferentes sustentos teóricos revisados, permitió sistematizar las teorías y tendencias del proceso al cual se ha dedicado esta investigación, puntualizando en las teorías que son más importantes en el ámbito empresarial” (p.84).

Para lo anterior Arca (2020) recomienda: “Consignar una reunión general donde participen todos los trabajadores con el fin de informar sobre las tácticas a aplicar en este plan de marketing interno y concientizar al trabajador empleando incentivos iniciales para ir adecuando su compromiso y cumplimiento”. (p.85)

Para finalizar, en esta investigación se evidenció cómo se encontraba el clima organizacional de la empresa, elaborando un plan de marketing interno. También se realizó una encuesta y un cuestionario para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, en la investigación que se realizó se identificaron varias áreas que la empresa debe mejorar en la parte de clima organizacional para que sus colaboradores se sientan más a gusto y motivados en sus funciones.

La segunda tesis internacional consultada es la de Borja y Huacho (2020), con el tema endomarketing y su relación con el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Gotitas de Rocío en la localidad de Huancayo – 2020 la realiza para la Universidad Continental y opta por el grado académico de Bachillerato.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Borja y Huacho (2020) “Analizar la relación del endomarketing y el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Gotitas de Rocío en la localidad de Huancayo- 2020” (p.6). Los siguientes Objetivos Específicos Según Borja y Huacho (2020):

Describir el proceso de comunicación en equipo y su relación con el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Gotitas de Rocío en la localidad. Identificar el tipo de motivación y su relación con el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Gotitas de Rocío en la localidad. Caracterizar la capacitación y su relación con el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Gotitas de Rocío en la localidad. (p.6)

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso del instrumento: cuestionario, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Borja y Huacho (2020) indican que:

De acuerdo al objetivo general; analizar la relación del Endomarketing y el desempeño laboral del personal de la I.E.P Gotitas de Rocío en la ciudad de Huancayo - 2020; se ha determinado que existe una relación directa de 0.538 entre el Endomarketing y el desempeño laboral y valorado en la tabla de valores de Pearson nos da a conocer que esta correlación es positiva media, por lo tanto una adecuada estrategia de Endomarketing (sic) va a permitir un desempeño laboral medio de los colaboradores de la I.E.P. Juntamente esta mejora de estrategias solo puede ayudarnos a reducir algunos errores de la institución lo cual no se vea perjudicado en la enseñanza o atención al cliente externo (p.66).

Para lo anterior Borja y Huacho (2020): se recomienda: “Que la empresa genere buenas estrategias de Endomarketing (sic) para que el servicio que ofrezcan los docentes de la institución sea de calidad y cumpla con las expectativas de los estudiantes y familiares en general” (p.68).

Para finalizar, en esta investigación, existe la falta de motivación hacia los colaboradores, la falta de comunicación entre los directivos y trabajadores. También se realizó un cuestionario para conocer la opinión de los colaboradores. Por último, se identificaron áreas en las que se necesita realizar capacitaciones en plataformas, objetos tecnológicos que necesitan los docentes, entre otros.

La tercera tesis internacional consultada es la de Martin (2021) con el tema endomarketing y Rendimiento de Recursos Humanos en los trabajadores de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora del Carmen Distrito Huaral, 2021, la realiza para la Universidad Alas Peruanas y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General según Martin (2021) “Determinar la relación entre el Endomarketing y Rendimiento (sic) de Recursos Humanos en

los trabajadores de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora del Carmen, distrito Huaral, 2021” (p.7). Los siguientes Objetivos Específicos Según Martin (2021):

Identificar la relación entre el *Endomarketing* y las *soft skills* en los trabajadores de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora del Carmen distrito Huaral, 2021. (p. 7-8).

Identificar la relación entre el Endomarketing y la retención de talento en los trabajadores de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora del Carmen distrito Huaral, 2021. Identificar la relación entre el Endomarketing y la gestión en los trabajadores de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora del Carmen distrito Huaral, 2021. Identificar la relación entre el Endomarketing y la responsabilidad social en los trabajadores de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora del Carmen distrito Huaral, 2021 (p.7-8).

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: la encuesta y el cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Martin (2021) indica:

Existe relación significativa entre el Endomarketing y rendimiento de recursos humanos en los trabajadores de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora del Carmen distrito Huaral, 2021. Debido a que el valor de chi cuadrado es mayor que el dato de la tabla estadística del X². Mientras la institución se encuentre más involucrada con sus trabajadores tendrá mayor productividad (p.92).

Para lo anterior Martin (2021) recomienda:

Se recomienda seguir con la investigación puesto que, una buena aplicación del Endomarketing y rendimiento de recursos humanos, no solo va de una retención de

trabajadores o satisfacción, en este caso de los trabajadores, es un tema más profundo donde (sic) se genere una relación permanente con la institución y este llegue a generar mayores lazos emocionales con ellos, que a su vez generará la apertura de nuevos conocimientos y técnicas para la aplicación para el beneficio de la institución (p.93).

Para finalizar, en esta investigación se deben mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores, estableciendo estrategias de Endomarketing para mejorar su productividad. También se realizaron la encuesta y el cuestionario para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, la investigación se realizó a fondo, e identificaron varias áreas que la empresa debe mejorar para que exista motivación y una mejor comunicación.

La cuarta tesis internacional consultada es la de Grande (2020), con el tema El Endomarketing y la Productividad de los trabajadores en la empresa Tigre Perú S.A. En Lima 2018. Se realiza para la Universidad de San Martín de Porres y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General Según Grande (2018): “El Endomarketing se relaciona con la productividad de los trabajadores en la empresa Tigre Perú S.A. en Lima, 2020” (p.28). Los siguientes Objetivos Específicos: La integración se relaciona con el esfuerzo de los trabajadores en la empresa Tigre Perú S.A. en Lima, 2018. La comunicación se relaciona con la capacidad de los trabajadores en la empresa Tigre Perú S.A. en Lima, 2018. La motivación se relaciona con la responsabilidad de los trabajadores en la empresa Tigre Perú S.A. en Lima, 2018 (p.28).

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos como: la encuesta y el cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Grande (2018) indica que:

La integración se relaciona con el esfuerzo de los trabajadores en la empresa Tigre Perú S.A. en Lima, 2018, debido a que los trabajadores sienten que los altos mandos toman en cuenta sus opiniones y brindan atención a su trabajo lo cual hacen que se incremente su desempeño laboral y cooperación en los objetivos de la organización, aunque sientan fatiga laboral (p.80).

Para lo anterior Grande (2018) recomienda:

Según el análisis realizado en la presente investigación para combatir la fatiga laboral, se debe establecer un horario de trabajo ordenado y el área de recursos humanos a través de bienestar social promover que pasen los trabajadores por revisiones con nutricionistas. Asimismo, realizar pausas activas que son actividades como mimos, clown o brindar clases de yoga en un determinado horario que no afecte las actividades de la organización permitiendo que los colaboradores se sientan más relajados y su esfuerzo mejore en su desempeño laboral (p.81).

Para finalizar, en esta investigación, a los colaboradores de la empresa se les debería dar incentivos como ascensos, para que se sientan motivados y sean más productivos. También se realizó una encuesta y un cuestionario para recolectar datos sobre las opiniones de los trabajadores. Por último, en la investigación que se realizó se encontraron aspectos que se tienen que mejorar tales como: motivación, comunicación y productividad.

La quinta tesis internacional consultada es la de Alania y Castellares (2022) con el tema “Endomarketing y su relación con el compromiso organizacional entre los colaboradores de una pequeña microfinanciera en Huancayola” realiza para la Universidad Continental y opta

por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General según Alania y Castellares, “Determinar si existe relación entre el Endomarketing y el compromiso organizacional en los colaboradores de una pequeña microfinanciera en Huancayo” (2022, p.4). Los siguientes Objetivos Específicos según Alania y Castellares (2022):

Determinar si existe relación entre el compromiso normativo y el Endomarketing en los colaboradores de una pequeña (sic) microfinanciera en Huancayo. Determinar si existe relación entre el compromiso afectivo y el Endomarketing en los colaboradores de una pequeña (sic) microfinanciera en Huancayo. Determinar si existe relación entre el compromiso de continuidad y el Endomarketing colaboradores de una pequeña microfinanciera en Huancayo (p.4).

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: Dos cuestionarios, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Alania y Castellares (2022) indican que:

En relación al primer objetivo específico de la presente investigación buscó determinar si existe relación entre la dimensión compromiso normativo y la variable Endomarketing dentro de una microfinanciera, luego de procesar los datos obtenidos, se obtuvo el resultado equivalente a 34.018, cuyo valor fue mayor a 9.4877 que se halló al 95% de confianza, lo cual indica que existe relación significativa entre la dimensión y la variable ya mencionada, la fuerza de relación se según el factor Gamma, lo cual demuestra un grado de asociatividad fuerte. Al analizar los resultados descriptivos se concluye que los colaboradores sienten la obligación

moral de permanecer en la organización, en retribución a los esfuerzos de esta; además que sienten afinidad por los objetivos y valores organizacionales que son: transparencia, oportunidad, creatividad y equidad (p.91).

Para lo anterior Alania y Castellares (2022) recomiendan:

Si bien en el objetivo general se determinó que existe relación significativa y positiva entre ambas variables, el desarrollo de dimensiones como es el caso de adecuación al trabajo que pertenece a la variable Endomarketing que es la menos percibida por los colaboradores. Es por ello, que la organización debe mejorar aspectos como el reclutamiento, definiendo mejor el perfil del puesto al cual se está postulando e implementar un sistema de capacitaciones (p.91).

La sexta tesis internacional consultada es la de Dutto (2019) con el tema: Aplicación de Endomarketing en una empresa metalúrgica de la Ciudad de Villa María, la realiza para la Universidad Tecnológica Nacional y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Analizar las políticas de recursos humanos de una empresa de Villa María, Córdoba”. (Dutto, 2019, p.11).

Los siguientes Objetivos Específicos según Dutto (2019):

Reconocer las estrategias motivacionales empleadas por la empresa para lograr o mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados. Describir los medios de comunicación internos utilizados en prácticas de la empresa. Describir el proceso de fidelización de los clientes puesto en práctica en la empresa considerada. Medir la satisfacción del cliente interno. Analizar qué tipo de estrategias de Endomarketing permitirán a la empresa mejorar la satisfacción y fidelización del cliente (p.11).

La metodología que se emplea es la cuantitativa la cual, mediante el uso del siguiente instrumento: la encuesta, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, Dutto (2019) cuando indica que:

Si bien se evidencia la existencia de un departamento de RRHH, prácticas y procesos relacionados a la gestión del personal en la organización, como por ejemplo: Procesos de selección de personal, del análisis ha surgido que no existe una política formal de Recursos Humanos o un proceso formalizado integral relacionado a la comunicación interna, motivación y aplicación del marketing interno, objeto de este trabajo (p.70).

Para lo anterior Dutto (2019) recomienda: “La empresa MM S.A asume como objetivo fundamental de su accionar empresario el logro y mantenimiento de la satisfacción de sus clientes a través del cumplimiento integral de sus requerimientos y expectativas” (p.71).

Para finalizar, en esta investigación los medios de comunicación son deficientes según las encuestas de satisfacción. También se realizó una encuesta para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, es importante enfocarse en: los empleados, la comunicación, satisfacción laboral, motivación e implementar medidas para mejorar las deficiencias que posee.

La séptima tesis internacional consultada es la de Chaname (2021) con el tema “Endomarketing para el compromiso organizacional del personal administrativo de una universidad privada en la ciudad de Chiclayo” la realiza para la Universidad César Vallejo y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Proponer una estrategia de Endomarketing para fortalecer el compromiso organizacional del personal administrativo de una universidad privada en la ciudad de Chiclayo” (Chaname, 2021, p.11).

Los siguientes Objetivos Específicos según Chaname (2021): “Realizar un diagnóstico del

compromiso organizacional que posee el personal administrativo para afianzar la relación empresa/colaborador. Identificar las necesidades del cliente interno y establecer propuestas de solución. Proponer una estrategia de Endomarketing para fidelizar al cliente interno.” (p.11).

La metodología que se emplea es mixta, puesto que se harán mediciones. Por el nivel de alcance es explicativa, puesto que se va a explicar cómo la variable Endomarketing influirá en el compromiso organizacional de la empresa de estudio.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Chaname (2021) indica que, “Existe un nivel de compromiso organizacional moderado, el cual se ve reflejado en el parcial cumplimiento de sus objetivos y funciones”. (p.50).

Para lo anterior Chaname (2021) recomienda: “Los jefes de cada área, deben fomentar el trabajo en equipo mediante actividades guiadas, así como la inclusión del personal administrativo en general para el desarrollo de planes y políticas institucionales.”. (p.51).

Para finalizar, en esta investigación, Se diseñó y se propuso estrategias de Endomarketing para fortalecer el compromiso organización del personal administrativo teniendo en cuenta las dimensiones de la variable dependiente incentivando al mayor compromiso con la organización

La octava tesis internacional consultada es la de Sencia (2021) con el tema Endomarketing y Compromiso Organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andaluyas 2021, la realiza para la Universidad Nacional José María Arguedas y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Precisar la correspondencia que existe entre el Endomarketing y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas

2021” (Sencia,2021, p.21). Los siguientes Objetivos Específicos según Sencia (2021):

Precisar la correspondencia que existe entre la orientación al cliente interno y el compromiso afectivo en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Precisar la correspondencia que existe entre la orientación al cliente interno y el compromiso de continuidad en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Precisar la correspondencia que existe entre la orientación al cliente interno y el compromiso normativo en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Precisar la correspondencia que existe entre la comunicación interna y el compromiso afectivo en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. e. Precisar la correspondencia que existe entre la comunicación interna y el compromiso de continuidad en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Precisar la correspondencia que existe entre la comunicación interna y el compromiso normativo en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Precisar la correspondencia que existe entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso afectivo en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Precisar la correspondencia que existe entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso de continuidad en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Precisar la correspondencia que existe entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso normativo en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas (p.21-22).

La metodología que se emplea es la cuantitativa la cual, mediante el uso del

instrumento: cuestionario, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Sencia (2021) indica que:

Con relación al objetivo general planteado, se determinó que hay correspondencia positiva moderada entre el Endomarketing y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2021, debido a que el coeficiente de rho de Spearman arrojó un valor 0,552** con un nivel de significancia (bilateral) fue de 0,000 menor al grado de significancia esperado ($p < 0,05$). Por ello se alude que, mientras mayor sea el Endomarketing mayor será el compromiso organizacional (p.106).

Para lo anterior Sencia (2021) se recomienda:

Respecto a la primera conclusión, a la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José María Arguedas de la provincia de Andahuaylas, hacer énfasis en la práctica del Endomarketing en vista que la parte administrativa de la universidad se caracteriza por prestar servicios diversos que encaminan a la enseñanza a través de las diferentes jefaturas y áreas, por lo cual se debe encaminar y motivar a los empleados a acrecentar el nivel de compromiso organizacional (p.108).

Tesis nacionales

La primera tesis nacional consultada es de Chaves (2020), con el tema “Gestión del proceso de Endomarketing y su impacto en los colaboradores mayores a los 25 años de la empresa Gorilla Logic, San José, Durante el Segundo Semestre del 2020”, la realiza para la Universidad Hispanoamericana y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Determinar la efectividad del proceso de Endomarketing con los colaboradores mayores a los 25 años, de la

empresa Gorilla Logic mediante una investigación de la gestión actual del proceso durante el Segundo Semestre del 2020". (Chaves, 2020, p. 36). Los siguientes objetivos específicos según Chaves (2020):

Describir la situación actual de la empresa, identificando las deficiencias en la gestión de sus procesos de comunicación interna. Diagnosticar cuáles son las necesidades de comunicación del cliente interno para así buscar los medios para poder satisfacerlas. Establecer cuáles canales de comunicación cuentan con mayor potenciación de nuevas ideas y/o aportes, en pro de un correcto EndoMarketing empresarial. Encontrar mejoras entre el área de marketing con relación a los otros departamentos, esto con la finalidad de que el EndoMarketing de la organización fluya por la organización de la mejor manera (p.36).

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: como el cuestionario y la entrevista, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Chaves (2020): indica que:

Después de realizar el debido análisis se concluye que Gorilla Logic es una empresa donde se promueve la comunicación a todo nivel brindando seguridad y respaldo al generarse una cultura de transparencia y confianza. Sin embargo, al brindar autonomía total para el envío de mensajes, no es certero pues provoca mucho ruido en la comunicación (p. 110).

Para lo anterior Chaves (2020) recomienda:

Se recomienda crear un canal en *slack* donde sólo comunicados oficiales se puedan socializar, esto permitirá a la empresa asegurarse que el mensaje llega en tiempo y forma al receptor sin la posibilidad de crear "*spam*", al convertirse en lo que hoy día es para muchos

slack: “un medio contaminado” (p.110).

Para finalizar, en esta investigación, la empresa posee varios canales de comunicación, pero no dispone de parámetros necesarios creando disconformidad en la empresa. También se realizaron entrevistas y cuestionarios para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores, lo cual, ha sido bastante positivo para la empresa, ya que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos. Por último, la investigación que se realizó fue provechosa para la empresa porque se analizó el Endomarketing, y con las recomendaciones dadas la empresa podrá mejorar en ese tema.

La segunda tesis nacional consultada es la de Alfaro y Ávila (2020), con el tema “Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019”, la realiza para la Universidad Técnica Nacional y opta por el grado académico de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General:

Identificar la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la División de Capital Humano con el impacto en la motivación de su personal y la productividad de la empresa, para la formulación de una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019 (Alfaro y Ávila, 2020, p. 9).

Los siguientes objetivos específicos según Alfaro y Ávila (2020): no se mencionan los objetivos específicos

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: bitácoras e informes y planes de la División del Capital

Humano, se procura encontrar respuesta al problema de investigación (p.10).

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Alfaro y Ávila (2020) indican que:

La mayor parte de las personas trabajadoras son hombres, con edades entre los 30 y los 60 años, casados o en unión libre y con hijos, viven con el grupo familiar y tienen poca escolaridad. La mayoría conoce la empresa desde hace varios años, ya sea trabajando por servicios profesionales o bajo contratación por tiempo indefinido (p.104).

Para lo anterior se recomienda: “Elaborar las entrevistas de manera que se mantenga el anonimato del trabajador, para que éste no se sienta cohibido al responder o que sienta temor a represalias por parte de la dirección de la empresa” (Alfaro y Ávila, 2020, p.106).

Para finalizar, en esta investigación, en la empresa existe una falta de reconocimiento por el trabajo realizado por parte de los colaboradores, se desconocen los incentivos y beneficios que ofrece la empresa, también se realizaron bitácoras e informes y planes para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, la investigación se realizó a fondo, se identificaron varias áreas que la empresa debe mejorar para que sus colaboradores se sientan más a gusto y motivados en sus funciones.

La tercera tesis nacional consultada es la de Herrera (2023), con el tema, “Desarrollo de una estrategia de Endomarketing en el Costa Rica Tennis Club durante el II cuatrimestre del 2023.”, la realiza para la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Desarrollar una Estrategia de Endomarketing en el Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.” (Herrera, 2023, p. 13). Los siguientes Objetivos Específicos según Herrera (2023):

Determinar el nivel de satisfacción laboral que poseen los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023. Investigar los medios de comunicación internos empleados en los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023. Identificar el nivel de motivación que tienen los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023. (p. 13).

La metodología que se emplea es mixta, con la que, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición: el cuestionario, entrevistas y proceso de recolección de datos se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Herrera (2023) indica que:

Se concluye que la mayor parte de los clientes internos se encuentran satisfechos con el trabajo que ejercen dentro de la organización. En términos generales, ya que parecen manejar la presión laboral, cumplir con las tareas requeridas, los objetivos internos, entre otros. Sin embargo, no existe capacitación suficiente para los colaboradores, se estima que desde el inicio de la pandemia las formaciones a nivel laboral fueron descartadas. Aunque se han hecho esfuerzos para retomarlas, como por ejemplo una charla impartida enfocada hacia las mujeres, no es un tema que sea de peso para la entidad. (p.120).

Para lo anterior Herrera (2023) recomienda que:

A pesar de que en general los colaboradores perciben un adecuado clima organizacional, otros por su parte no se sienten motivados. Por esta razón, Se le recomienda brindar capacitaciones a los colaboradores en los que se les recalque la importancia que tiene la motivación dentro de sus actividades laborales, haciendo énfasis en que este tema, no solo es para preservar una imagen justa como empresa a nivel externo sino también serlo internamente.

(p. 121).

Para finalizar, en esta investigación, en la empresa existen oportunidades en cuanto a la integración y comunicación con sus colaboradores. También se realizó un cuestionario para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, la investigación se realizó a fondo, se identificaron varias áreas que la empresa debe mejorar para que sus colaboradores se sientan más a gusto y motivados en sus funciones.

La cuarta tesis nacional consultada es la de Agüero y Barboza, et al. (2022), con el tema: “Factores psicosociales asociados al nivel de motivación laboral en el personal de la Empresa Agroindustrial Piñas del Bosque”. La realiza para la Universidad Nacional y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General. Según Agüero y Barboza, et al., (2022): “Analizar los factores psicosociales asociados con el nivel de motivación laboral en el personal de la empresa “Agroindustrial Piñas del Bosque”” (p.15). Los siguientes Objetivos Específicos: Según Agüero y Barboza, et al. (2022):

Identificar condiciones personales internas vinculadas con la motivación laboral de las personas trabajadoras. Determinar actitudes comportamentales que generen retribuciones en el trabajo en el personal de la empresa. Conocer condiciones externas al puesto de trabajo que favorecen la motivación laboral del personal. Favorecer el desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias que se vinculan al establecimiento de una motivación saludable en el entorno de trabajo. (p.16).

La metodología que se emplea en esta tesis de Licenciatura es cuantitativa, la cual, mediante el uso del siguiente instrumento de medición como lo es: el cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Agüero y Barboza, et al. (2022) indica que: “Identificar condiciones personales internas vinculadas con la motivación laboral del personal de la empresa “Agroindustrial Piñas del Bosque”” (p.152).

Para lo anterior, Agüero y Barboza, et al. (2022) recomienda que:

En el presente apartado se realizan las recomendaciones generales y específicas del estudio en las cuales se abordan temáticas acerca de las condiciones motivacionales internas, actitudes comportamentales y condiciones motivacionales externas, motivación laboral y la disciplina de Orientación, asimismo, se brindan sugerencias de acuerdo con las necesidades que presenta cada sector: administración, campo, otros servicios y planta. (p.160).

Para finalizar, en esta investigación, en la empresa existe una falta de buenas relaciones interpersonales para que se pueda lograr la motivación y satisfacción en la productividad laboral. También se realizó un cuestionario para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. La investigación se realizó a fondo, se identificaron varias áreas que la empresa debe mejorar para que sus colaboradores se sientan más a gusto y motivados en sus funciones.

La quinta tesis nacional consultada es la de Jaén y Morales (2020), con el tema “Análisis de Rotación de Personal de Telemarketing de Call Center en la ciudad de San Pedro, en el segundo semestre del 2019 y propuesta de Plan de Retención.”, la realiza para la Universidad Latina y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Jaén y Morales (2020):

“Lo que se busca con este proyecto es poder detectar cuál es la causa de rotación de personal del telemarketing de call center en el área de San Pedro, con el fin de poder solucionar

dicho problema y dar una mejor estabilidad a este tipo de profesionales que desempeñan sus labores en estos departamentos”. (p.12).

Los siguientes Objetivos Específicos: Según Jaén, Morales (2020):

Identificar las razones por las que se produce la rotación del personal de telemarketing de los call center. Definir las consecuencias que provoca la rotación del personal de telemarketing de call center para los departamentos y las organizaciones. Establecer los beneficios de reducir la rotación de recursos humanos de telemarketing. Plantear el plan de acción para la retención de personal de telemarketing en call center. (p.14).

La metodología que se emplea es la mixta la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: la encuesta y la entrevista, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Jaén y Morales (2020), indican que:

En este capítulo se detallan las conclusiones generales y por cada una de las variables del proyecto esto con base a (sic) los resultados obtenidos por la encuesta y la entrevista realizada al público de interés, finalizado el análisis de interpretación de resultados se procede a presentar las principales conclusiones encontradas para el trabajo realizado, precisando estas conclusiones en función de las ideas de mayor relevancia que se derivan del análisis previamente establecido. (p.151).

Para lo anterior, Jaén y Morales (2020) recomiendan:

Para estos efectos y siguiendo el orden de presentación del capítulo, la estructura descripción de las recomendaciones del trabajo respetan el mismo orden establecido para las conclusiones anteriormente mencionadas. Esto es aplicado a las recomendaciones generales y a

las recomendaciones de cada una de las variables en estudio. (p.164).

Para finalizar esta investigación, en la empresa existe mucha rotación de personal, por la falta de motivación y satisfacción laboral. También se realizó una encuesta y una entrevista para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, la investigación se realizó a fondo, se identificaron varias áreas que la empresa debe mejorar para que sus colaboradores se sientan más a gusto y motivados en sus funciones.

La sexta tesis nacional consultada es la de Sancho (2021), con el tema: “Identificación y Validación de Factores Motivacionales que Promuevan la Permanencia del Personal en una Empresa de Fabricación de Muebles.”, la realiza para la Universidad de Costa Rica y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General. Según Sancho (2021): “Identificar los factores motivacionales promotores de la permanencia del personal en la empresa Nalakalú Solutions S.A”. (p. 40).

Lo siguiente son los Objetivos Específicos. Según Sancho (2021):

Enunciar los motivadores de permanencia del personal de Nalakalú Solutions S.A.
Categorizar los factores que representan una posibilidad para la retención en la empresa Nalakalú Solutions S.A. Evaluar los factores de retención que influyen en la permanencia del personal de la empresa Nalakalú Solutions S.A. Validar los motivadores para la permanencia en el personal de Nalakalú Solutions SA. (p.40).

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: la entrevista y cuestionarios, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la

investigación, cuando Sancho (2021), indica que:

En relación con el objetivo general, se logran identificar factores motivacionales promotores de la permanencia del personal mediante la aplicación de las técnicas elegidas en el presente estudio. Los factores motivacionales estos se encuentran diferenciados entre personal del área administrativa y área productiva. (p.150).

Para lo anterior, Sancho (2021) recomienda que: “Para la empresa resulta fundamental realizar una separación entre la rotación deseada y la no deseada, es decir, poder identificar cuándo una salida de una persona es de valor para la empresa o bien sean salidas por baja demanda del mercado”. (p.151).

Para finalizar, en esta investigación la empresa les ofrece estabilidad de seguir trabajando y tienen la posibilidad de crecimiento dentro de esta. También se realizó un cuestionario y una entrevista para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, la investigación que se realizó fue bastante positiva para la empresa, ya que ofrece la estabilidad y la motivación que los empleados necesitan.

La séptima tesis nacional consultada es la de Quesada (2020), con el tema: “Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste.”, la realiza para la Universidad Nacional y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General. Según Quesada (2020): “Analizar el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia, con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores y, por ende, los resultados propuestos por la organización.”. (p.5).

Los Objetivos Específicos Según Quesada (2020):

Conocer el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia. Evaluar las relaciones interpersonales en cuanto a la comunicación y liderazgo, para la mejora en los procesos y metas de la organización. Conocer las condiciones de trabajo, en relación con el ambiente laboral y condiciones físicas, para fortalecer la solidaridad del personal en la organización. Elaborar una propuesta de mejora asociada al clima organizacional. (p.5).

La metodología que se emplea es la mixta, con la que, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: el cuestionario y la entrevista, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Quesada (2020), indica:

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, aun cuando no puede ser visto o tocado. El clima de una delegación policial se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de dicha delegación. Paralelamente, se pudo identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y, en general, toda la estructura física de la delegación, así como un respeto hacia el personal directivo. (p.71).

Para lo anterior se recomienda que: “El clima organizacional juega un papel de vital importancia para el logro de los objetivos de la Delegación”. (Quesada, 2020, p. 71).

Para finalizar, en esta investigación la delegación encontró que se necesita una mejor comunicación entre los colaboradores y mejorar el clima organizacional del lugar. También se realizó un cuestionario y una entrevista para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, la investigación que se realizó se identificaron varias áreas que la delegación debe mejorar para que sus colaboradores se sientan más a gusto y motivados, para

que exista una mejor comunicación en el ambiente laboral.

La octava tesis nacional consultada es la de Paniagua (2020), con el tema: “Alcance de las estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales”, la realiza para la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Establecer el alcance de las estrategias de cultura organizacional en la motivación laboral de los colaboradores de las empresas transnacionales en Costa Rica, para el establecimiento de recomendaciones que permitan mejoras en su clima organizacional.” (Paniagua, 2020, p.8).

Los siguientes son los Objetivos Específicos según Paniagua (2020):

Conocer aspectos generales de las estrategias de cultura organizacional de las empresas transnacionales de los encuestados. Identificar cómo las estrategias de cultura organizacional inciden en la motivación laboral de los colaboradores. Analizar cómo estas estrategias pueden mejorar el clima organizacional de las empresas transnacionales. Plantear recomendaciones para que las empresas transnacionales fortalezcan su motivación laboral a partir de la cultura organizacional. (p. 8).

La metodología que se emplea es la mixta, con la que, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: la encuesta y la entrevista, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: “Con los aspectos esenciales del plan estratégico, como lo son la visión, misión, valores y objetivos, hay un gran nivel de aceptación e identificación con los mismos por parte de los colaboradores de las empresas transnacionales”

(Paniagua, 2020, p. 31).

Para lo anterior, se recomienda: “Mantener estrategias fuertes para dar a conocer el plan estratégico a los colaboradores, ya sea en el periodo de inducción o a lo largo de los años en la organización” (Paniagua, 2020, p. 34).

Para finalizar, en esta investigación, los colaboradores de las empresas transnacionales conocen los resultados que se busca alcanzar. También se realizó una encuesta y una entrevista para recolectar datos sobre las opiniones de los colaboradores. Por último, la investigación que se realizó fue bastante positiva para la empresa, ya que los colaboradores se sienten identificados con los valores, objetivos, metas y poseen un clima organizacional bastante beneficioso.

Capítulo II: Marco Teórico

Según Kerin y Hartley (2023):

Las Organizaciones de servicios deben asegurarse de que los empleados cuenten con la actitud, las habilidades y el compromiso necesarios para satisfacer las expectativas de los clientes y para mantener su lealtad. (p.345)

Según Gutiérrez y Correa (2022):

Tanto el diálogo académico como la argumentación científica poseen, principalmente, la característica básica del lenguaje como recurso cultural que sitúa al sujeto en un mundo histórico, en su propia historia y en la historia de otros. (p.26).

El marco teórico es una parte fundamental de la investigación, ya que de este se obtiene la conceptualización de los términos utilizados a lo largo del estudio, también brinda un conocimiento más profundo de lo que se quiere abarcar. En el estudio se desarrollarán

conceptos relacionados al: *Endomarketing*, satisfacción laboral, comunicación laboral, motivación, clima organizacional, rotación de personal, entre otros. Lo que aportará mayor profundidad en la investigación.

Concepto de administración

La búsqueda constante del ser humano por alcanzar sus objetivos en los diferentes aspectos de la vida, es lo que provoca que día tras día se tomen decisiones en pos de alcanzarlos. Lo mismo sucede a nivel organizacional, y es por ello por lo que la administración se refiere al campo multidisciplinario que gestiona y dirige una organización de una manera eficiente a través de conocimientos y prácticas que ayudan a que los miembros de la empresa puedan desarrollar sus funciones de manera idónea y en beneficio del negocio.

Existe una afirmación importante cuando se utiliza el término de administración, en el que Chiavenato (2019) comenta que:

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer (p.2).

Por otro lado, Jaén y Morales (2020) describen que:

(...) la administración de un negocio o empresa es la acción de una persona encargada puede tener la habilidad y la potestad de tomar decisiones en los momentos que son determinantes para la compañía, llámese gerente, supervisor, dueño de la compañía o encargado (pág. 66).

En la actualidad, las empresas son conscientes de que el administrar una entidad de manera correcta es asegurar la supervivencia del negocio en un plazo extendido. Es por ello que la administración no solo radica en la capacidad de coordinar grupos de trabajo sino en la productividad que el recurso humano puede aportar a la organización y cómo este influye en el cumplimiento de metas.

Etapas del proceso administrativo.

“El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa.” (May, et al., 2021, p. 9).

De acuerdo con Fayol (1987):

(...) las cuatro etapas imprescindibles que denotan una excelente gestión empresarial son la planeación, organización, dirección y control, todas estas fases han sido un modelo a (sic) seguir desde siglos pasados y las cuales deben ser dominadas por todo el equipo directivo en el desarrollo de cualquier proyecto (como se citó en Pérez, 2022, p. 11).

A continuación, se muestra una figura que representa las cuatro etapas del proceso administrativo:

Figura 1. Etapas del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia (2024)

Planeación

De acuerdo con Robbins., et al (2017) citado por Bravo (2019) se entiende como la etapa de planeación:

Proceso de gestión administrativa en la que se definen los objetivos o las metas de la organización, establecimiento de las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos, así como jerarquizar los planes elaborados que permitirán integrar y coordinar las actividades del personal y todos los recursos de la empresa hacia una única dirección, la consecución de la visión organizacional. (p.29)

Asimismo, “la planeación hace referencia a una serie de pasos que se realizan antes de cualquier acción para así poder asegurar el éxito de estas, es decir fija el curso de lo que va a hacerse” (Vences, 2021, p.18).

En este sentido la planeación es toda actividad que se realiza antes de cualquier acción que se quiera realizar, con el objetivo de establecer una ruta de los pasos a seguir para llegar a la meta deseada, el planear es fijar el punto de partida que se encuentra algo o alguien y definir hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

Pasos de la planeación Koontz, Weihrich (2012) como se citó en Aguado (2021); considera lo siguiente:

1. **Estar atentos a las oportunidades:** Los directivos de las entidades deben analizar y aprovechar las oportunidades que se presentan, según fortalezas para desarrollarse o solucionar los problemas institucionales.
2. **Establecer objetivos:** Implica que debe lograrse como entidad y en cada uno de los niveles de esta.
3. **Desarrollar las premisas:** Permite que los colaboradores de las entidades conozcan y comprendan los supuestos ambientales sobre los cuales deben laborar.
4. **Determinar cursos alternativos:** Este paso permite buscar diversos caminos a seguir, para cumplir con las actividades asignadas.
5. **Evaluar cursos alternativos:** Después de buscar cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades. En diversas situaciones se dan cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar.
6. **Formular planes derivados:** En cada situación cuando se toma una decisión se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.
7. **Cuantificar los planes mediante presupuestos:** Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. (p. 19-120)

Organización

Esta etapa del proceso consiste en todos los elementos que se van a ocupar para desarrollar la planificación que ya se planteó, se organizarán los recursos de forma equilibrada para que haya una relación entre el trabajo a realizar y el quién se va a hacer cargo de las funciones a ejecutar.

El definir las unidades administrativas, los órganos y cargos, así como darle la estructura al alcance de los objetivos planteados es vital en el proceso administrativo. Vences (2021) argumenta que:

La organización es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. (p.20)

Por su lado, Robbins, et al., (2017) como se citó en Bravo (2019) la organización se define de la siguiente manera:

Es el proceso de gestión administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales. Es decir, es en donde se determina lo que se tiene que llevar a cabo (tareas), como debe realizarse y quien es el responsable de hacerlo, cómo se agruparan, quién tendrá que reportarse ante quien y quién tomara las decisiones; además se definen los equipos de trabajo. Mediante ello se realiza una estructura organizacional la cual es la disposición de los puestos de trabajo graficado en un organigrama; donde se pone en práctica el diseño organizacional que es aquel proceso que involucra especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance de control, centralización, descentralización y formalización. (p.31)

Dirección

Vences (2021) argumenta la siguiente definición:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (p.20)

En esta etapa la habilidad que se tiene para guiar y dar el entrenamiento necesario al recurso humano a la hora de llevar a cabo sus funciones. Sin embargo, esta fase es una de las principales funciones administrativas de una empresa y de las más complejas en referencia a su desarrollo, ya que involucra directamente a los colaboradores en el ejercicio de sus labores y para una efectiva orientación debe haber un buen grado de formación.

Se dice que la dirección es trascendental debido a que, según Vences (2021):

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

(p.22)

A continuación, se muestra una figura que representa el proceso de dirección de

acuerdo con Münch (2018):

Etapas del proceso de dirección

Figura 2. Etapas del proceso de dirección



Fuente: Elaboración propia (2024).

Mediante la toma de decisiones se elige la mejor alternativa para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar, o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa.

Control

Finalmente, dentro de las etapas del proceso administrativo se encuentra su última fase, el control. Este tiene como función supervisar la medición de los resultados obtenidos a lo largo del proceso, evaluando los objetivos que se plantearon con los que se recibieron y verificando que todo se haya realizado de acuerdo con lo planeado.

Según Vence (2021):

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Corresponde al control comprobar la asistencia de los empleados al trabajo, vigilar que el proceso de producción se realice como se tiene que hacer hasta llegar al producto final, registrar la contabilidad y elaborar los reportes necesarios para asegurar que se están

aprovechando los bienes de la empresa (p.22).

Según Robbins et al., (2017), como se citó en Bravo (2019) argumenta que esta etapa consiste en:

Proceso de gestión administrativa que implica monitorear actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir las desviaciones importantes. Se supervisa, compara, evalúa y corrige todo lo que se ha planteado en los procesos de planeación, organización y liderazgo a fin de determinar si es que se han alcanzado los objetivos organizacionales y qué es lo que se debe de hacer para mejorarlos en el mediano y largo plazo. Es por ello, que se establecen estándares que posteriormente serán comparados con el rendimiento obtenido al finalizar un determinado periodo, con lo que se podrá establecer las medidas de correctivas y adoptar nuevas estrategias de ser necesario (p.34).

Concepto de organización

Según Robbins y Coulter (2021), autores destacados en el campo de la administración, la organización se define como “un sistema coordinado de dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada y deliberada para lograr un objetivo común o una serie de objetivos” (p. 17).

En un sentido general, una organización busca la estructuración y coordinación de personas, recursos y actividades para lograr objetivos específicos. Se debe hacer énfasis en que cuando se habla de una organización no solo se está valorando el recurso humano, sino todos los complementos que lo acompañen y que puedan ser funcionales para lograr una meta propuesta.

Es por esta afirmación que Jaén y Morales (2020), definen que, “una organización es

una institución integrada por recursos materiales, recurso humano, recursos económicos, capital intelectual y recursos técnicos disponibles para la producción de bienes y servicios, y la satisfacción de las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores” (p. 64)

En relación con lo mencionado, se establece que una organización es un proceso en el que se desarrollan relaciones, se asignan tareas y responsabilidades, se definen las normas con el propósito de crear una estructuración que lleve como fin principal el funcionamiento ordenado de una entidad.

En resumen, se dice que la organización es diseñar una estructura de tareas, roles, procesos, y cualquier otra coordinación que optimice y simplifique el trabajo, a través del recurso humano, económico, mental u otro en el que la sinergia de estos sea la de lograr los objetivos propuestos.

Definición de colaborador

El factor humano es imprescindible en el momento de crear una organización, este constituye al elemento más importante, y a su vez, al que debería prestársele mayor atención. Asimismo, “el ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella” (Dutto, 2019, p. 28). En concordancia con el autor, son todo el patrimonio intangible de una entidad y que trabajan para lograr metas para la organización como para sí mismos.

“Las empresas cuentan con diversos patrimonios que le permiten trabajar en relación con los objetivos por los cuales han sido formadas, sin embargo; es de señalar que el principal bien con el que pueden contar es el recurso o talento humano, debido a que este es el encargado

de realizar, supervisar, entre otras responsabilidades, las operaciones que se realizan en la organización” (Hidalgo, et al., 2020).

Marketing/Mercadeo

La necesidad humana es el pilar fundamental del mercado, el que las personas se sientan atraídas hacia la empresa y poder generar relaciones satisfactorias con los mismos son el éxito de esta.

De ese mismo modo, Jobber y Ellis-Chadwick (2019), expertos en *marketing*, definen el mercadeo como "la gestión de relaciones rentables con los clientes objetivo, basada en el conocimiento y la satisfacción de sus necesidades y deseos" (p. 5). Una combinación de estrategias, creatividad y análisis para comprender las necesidades y deseos de los clientes es la definición más precisa, de lo que el concepto de mercadeo tiene como finalidad. Sin embargo, esto va más allá de la simple venta de productos o servicios, sino que es lograr que los clientes no solo busquen satisfacer lo que ocupen, al contrario, es generar un lazo o conexión que sea duradero y permanente, ofreciendo soluciones de valor que superen sus expectativas.

Según Blythe y Megicks (2020), especialistas en marketing, lo definen como "el proceso de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de manera rentable" (p.3).

Asimismo, Kotler y Armstrong mencionan que:

(...) el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (2018, p. 5).

Jinsui (2021) brinda su visión describiendo que, “cabe señalar que el marketing no es

manipular a los consumidores para que compren los productos que no necesiten, no se limita a vender y anunciar, sino es un método sistemático utilizado para satisfacer a los consumidores” (p.7).

Para efectos de esta investigación este concepto es de gran relevancia ya que hay que tomarse en cuenta que el *endomarketing* es una rama derivada del mercadeo como tal, y como este ,ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando desde la creencia que un simple anuncio televisivo reflejaba el significado de esta palabra hasta la importancia que tiene el crear un valor satisfactorio no solamente en la parte externa del negocio sino en los colaboradores que hacen parte del éxito de la misma.

Endomarketing: Concepto y fundamentos

Definición de endomarketing

De acuerdo con Burga (2019) la palabra *Endomarketing* tiene como origen el “prefijo griego ENDO, que significa acción interior, transfiriéndose a la conceptualización de marketing mediante servicios o bienes, implicando a cada uno de los trabajadores en lo que respecta la producción de tácticas organizacionales” (p. 35)

Según lo mencionado anteriormente, dicha palabra tiene orígenes antiguos en los que se define que el *endomarketing* tiene como propósito principal el generar un pilar de gestión administrativa en cualquier organización, basado en la retrospección de acciones de manera interna; es decir, genera prácticas dentro de la organización como tal.

Asimismo, Flores (2019), define el *endomarketing* como "el conjunto de estrategias y acciones de *marketing* aplicadas hacia los colaboradores de una organización, con el propósito de motivar, comprometer y alinear al personal en torno a los objetivos y valores de la empresa, generando un ambiente laboral favorable y una mayor satisfacción en el trabajo" (p. 56).

El recurso más importante que tiene cualquier negocio es el capital humano, este constituye la base de cualquier propósito que se desee alcanzar. Anteriormente, la responsabilidad social empresarial se soportaba principalmente en la generación de utilidades para los socios, después se integró la preservación de la ecología; sin embargo, dicho concepto ahora va más allá, pues si bien pone énfasis en el impacto positivo o negativo que sus operaciones conlleva, también contempla y cada vez con más cautela, la calidad de vida de los colaboradores y de la sociedad. Es aquí donde reside la importancia de la aplicación del *endomarketing*, entendido como una estrategia organizacional que busca aplicar las estrategias de la mezcla de mercadotecnia al interior de la organización, considerando a los colaboradores como un cliente interno que al encontrar satisfechas sus necesidades y deseos, desarrolla lealtad a la empresa, convirtiéndose así en un embajador de marca y siendo fiel promotor de los valores y cultura de responsabilidad social que se viven dentro de la organización y por añadidura se trasladan en la cadena de valor al cliente externo. Guadarrama, E. (2023).

En tal sentido, a través del *endomarketing* las organizaciones buscan generar un impacto y relevancia no solo en el mercado externo, es decir, en sus clientes sino en crear conexiones emocionales con los usuarios que pertenecen a su negocio.

Hoy en día las empresas deben poner en una balanza la importancia que tiene el talento humano en las mismas, el fidelizar el mismo con su propia empresa y mantenerlo satisfecho, permite que el compromiso con los objetivos y el cumplimiento de las metas sea una tarea más sencilla, y además, con un índice mayor de productividad laboral.

Origen y evolución del *endomarketing*

El *marketing* interno ha tenido una trascendencia importante a lo largo de los últimos años, y al ser un tema que es, entre comillas, reciente la información que se puede brindar, no

es tan explícita o detallada, sin embargo, dentro de lo que se puede recopilar se encuentra lo descrito por Bohnenberger (s.f.):

Los primeros estudios se realizaron hace más de 25 años con el objetivo de alcanzar una eficiente gestión del talento humano y por ende un mejor servicio al momento de atender al cliente. Al ser un tema relativamente nuevo, el enfoque empírico generó amplias y diversas definiciones, producto de esto, se diversifica la forma de aplicar el desarrollo de metodologías, manteniendo puntos en común como, por ejemplo, la satisfacción del colaborador y del cliente externo (como se citó en Castellares, Alania, 2022, pp. 15-16).

Es el inicio de carencias en cuanto a la rotación del personal, y quejas que provocan que el rendimiento de los empleados no fuera bueno, esto provocó, que los altos gerentes buscaran estrategias para que sus colaboradores empezaran a crear una conexión con la empresa, y de esta forma, no visualizarlos como simples peones en el negocio, sino como clientes internos a los cuales había que satisfacer.

Es a través de esto, que según Castellares y Alania (2022) “se considera a Berry como el pionero en esbozar ideas que definen las características del *endomarketing*, entre ellas denominar a los empleados como clientes internos por primera vez” (p. 32) A medida que el campo del *marketing* avanzó y la importancia que tenía desarrollar un valor a los empleados como parte del sistema organizacional se hizo más imprescindible, se fueron generando mejoras en la comunicación interna de las organizaciones.

Modelos del endomarketing

De tal manera, para dar un análisis correcto a esta investigación se presentan seguidamente los modelos más citados en la literatura en cuanto al *marketing* interno se refiere. Todos ellos, llevan en común la relación que hay en la satisfacción del cliente externo a través

de los clientes internos de una organización.

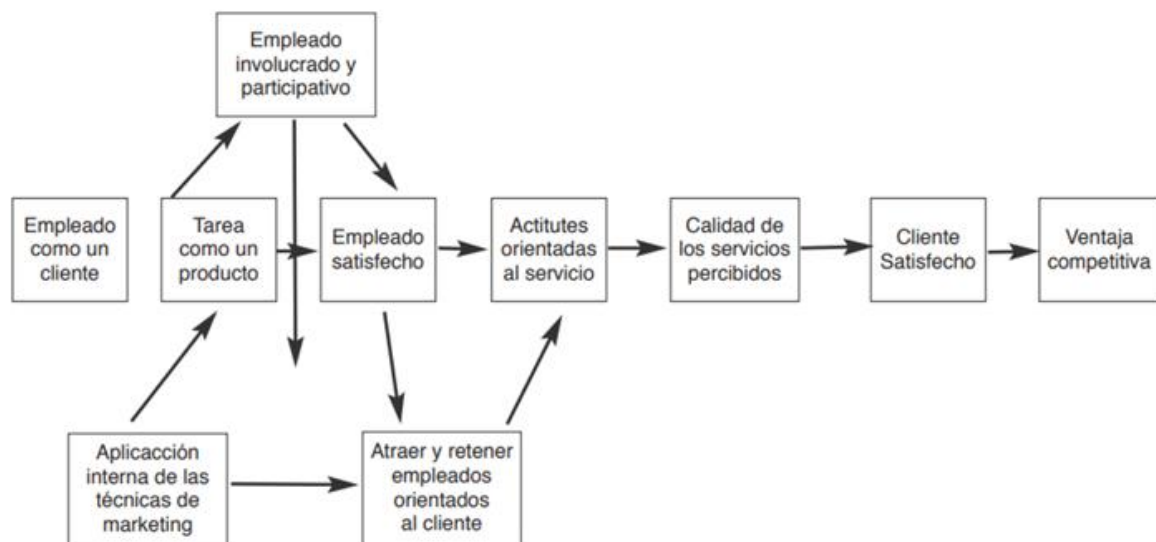
Modelo de *marketing* interno de Berry

El modelo que propuso este autor fue el que definir al colaborador como un cliente interno, puede provocar una ventaja competitiva frente a las otras empresas. Castellares y Alania (2022) mencionan que:

Para lograr la satisfacción del cliente externo, se tiene en cuenta dos puntos: tratar las tareas como un producto e involucrar al colaborador en el proceso Según el modelo, para tener colaboradores satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, lo que a su vez conducirá a mejorar la calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del colaborador (p. 18-19).

A continuación, se presenta una representación del modelo de Berry:

Figura 3: Modelo de *endomarketing* de Leonard Berry



Fuente: (Berry citado por Alania, Castellares, 2022, pp.18-19)

Sin embargo, al revisar la literatura, se detectó que el modelo planteado omite dos puntos importantes como son: la especificación de las técnicas que la organización puede desarrollar y la orientación al cliente, que debe ser desarrollada por el colaborador (Alania y Castellares, 2022, p. 19).

En términos generales, es importante tener en cuenta que cada una de las organizaciones pueden desarrollar el modelo de Berry como un ejemplo para su negocio, siempre tomando en cuenta las necesidades y el contexto en que se encuentren. Sin embargo, la premisa central es tratar a los empleados de la misma manera en que se tratan a los clientes, y que, de esta manera, se puede lograr una ventaja en el negocio como tal.

Modelo de *marketing* interno de Christian Grönroos

A diferencia del modelo expuesto anteriormente, Grönroos, busca establecer a través de su propuesta un “mayor énfasis en cuanto a las técnicas que se aplicarán para contar con empleados satisfechos, por ejemplo, desarrollar campañas publicitarias para comunicar información de manera anticipada” (Alania, Castellares, 2022, p.19).

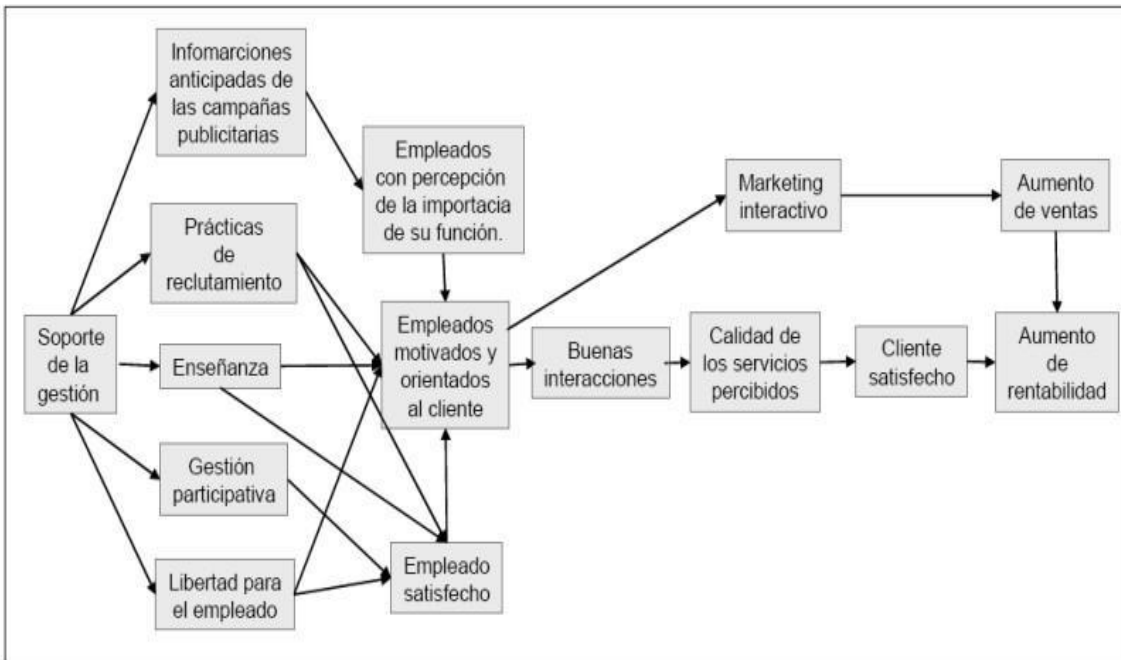
Tal como se muestra en la siguiente ilustración

Figura 4. Modelo de *marketing* interno de Christian Gronroos

Fuente: (Grönroos, citado por Alania, Castellares, 2022, p.19)

Según Cruz (2020):

No obstante, el modelo de Berry no contiene técnicas de motivación innovadoras más



que solo las ya conocidas dentro del *marketing*. El modelo de Grönroos tampoco hace hincapié en la motivación del personal, que es un factor importante para construir el compromiso del colaborador, por lo tanto, la combinación de ambos autores resulta ser más coherente con el objetivo principal del *endomarketing* (p.10).

En la antigüedad, se tenía la idea que las entidades solo eran responsables de generar ganancias a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes, sin tener algún interés en cómo afectaba a los colaboradores las operaciones de las mismas. Es indispensable en cualquier actividad, generar mayor conciencia, no solo en la parte económica sino en el alcance que se pueda tener a nivel interno de la organización, aportando mejor aprovechamiento para

ambas partes.

Modelo de *marketing* interno de Rafiq y Ahmed

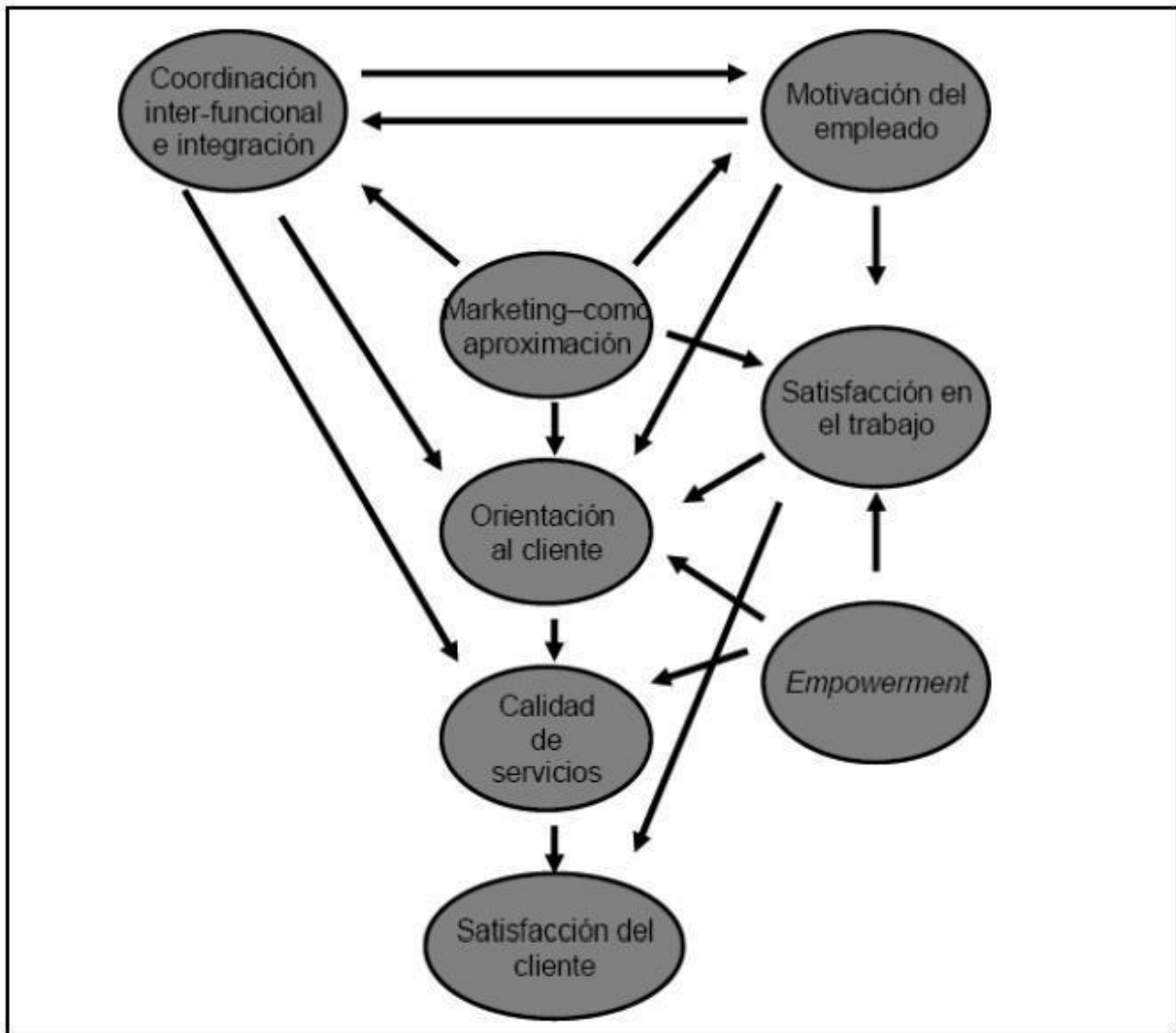
A lo largo de los modelos descritos anteriormente, se ha hecho la denotación conceptual de la importancia que tiene el crear una conexión a nivel interno de la organización; sin importar las variaciones que hayan dentro de las propuestas, se tiene claro, por lo tanto, que los autores lo que buscan es desarrollar un conglomerado de ideas que favorezcan y faciliten la comprensión de estos.

Alania y Castellares, (2022), apuntan lo siguiente:

La motivación de los colaboradores es alcanzada a través de actividades que la organización desarrolla con el fin de lograr satisfacción en el ambiente laboral, lo que se asocia con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor, de la misma manera los autores consideran que trabajar de manera interconectada e integrada contribuye en la calidad del servicio ofrecido por los colaboradores y, por ende, en la satisfacción del cliente externo (p. 20)

A continuación, se presenta una figura del modelo descrito por Rafiq y Ahmed en el que se referencia la importancia que tiene el involucramiento del área de talento humano y la unión con el *marketing*:

Figura 5. Modelo de *marketing* interno de Rafiq y Ahmed



Fuente: (Rafiq y Ahmed, 2000, p.455 citado por Alania, Castellares, 2022, p.20)

En conclusión, se puede aportar que “dicho modelo tiene como centro orientado al cliente el cual se obtiene a través de la motivación de empleados, y se entiende que las motivaciones están a cargo de las técnicas y herramientas del marketing” (Cruz, 2020, p. 10).

Percepción del colaborador en relación con el *marketing* interno

La forma en la que reciben los empleados las estrategias de fidelización que la

organización destina para los mismos es la apreciación, que estos, progresivamente, crean acerca de la entidad como tal. Por ello, entre mayor sea el vínculo entre ambas partes, mejor es la comprensión y recibimiento que tienen los socios internos hacia el *endomarketing* aplicado.

Si el empleado no tiene claro qué es, cómo funciona, qué busca, hacia dónde va, no comunicará lo adecuado al cliente externo, es allí donde la comunicación interna y las acciones de entrenamiento deben ser revisadas y modificadas de manera pertinente.

Luque, F.J. (2021)

Según lo expuesto por el autor, La motivación es la fuerza que impulsa a una persona hacia una actuación para lograr satisfacer una o varias necesidades personales. (p.410).

Satisfacción laboral

Es bien sabido que los colaboradores que se encuentren conformes con su trabajo van a representar sus funciones a través de resultados. Es por ello por lo que, Dutto (2020), menciona que la satisfacción laboral es:

La actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. (p. 30).

Por otro lado, Spector (2019), afirma que, “la satisfacción laboral es la actitud o evaluación general que los empleados tienen respecto a su trabajo, que refleja el grado en que sus necesidades, deseos y expectativas relacionados con el trabajo se cumplen” (p. 45). Es decir, la satisfacción en el trabajo se puede expresar por medio de las actitudes, comentarios y evaluaciones que describen acerca del trabajo que desempeñan, así como de la organización

como tal.

No es de sorprenderse que, en la actualidad, los colaboradores cada vez sean más exigentes en cuanto a la satisfacción que puedan llegar a obtener de un trabajo. De esta manera lo explica Arévalo y Leveau (2020), en dónde se menciona, “los empleados satisfechos tienden a ajustarse más a su trabajo y a manejar la presión con facilidad en momentos de frustración. Los empleados que no están satisfechos con su trabajo comúnmente encuentran problemas a cada paso que dan.” (p. 6). Por último, Judge, et al., (2019), expertos en comportamiento organizacional, definen la satisfacción laboral como "el grado en que las personas experimentan una respuesta afectiva positiva hacia su trabajo, incluyendo aspectos como el disfrute, la gratificación y el contentamiento" (p. 78). Es de esta manera que se puede decir que la satisfacción en los colaboradores juega un rol muy importante, en dirección a obtener una correcta gestión del *endomarketing* en las organizaciones, ya que, al tener al personal contento, hay motivación y deseo por buscar el bienestar de la organización.

En la misma perspectiva, se debe dar la importancia a que la satisfacción está regida bajo diferentes percepciones, estímulos y condiciones que desarrollan los empleados en el lugar que se desenvuelven.

Evaluación de la satisfacción laboral

De acuerdo con Dutto (2020) existen dos métodos para medir la satisfacción laboral:

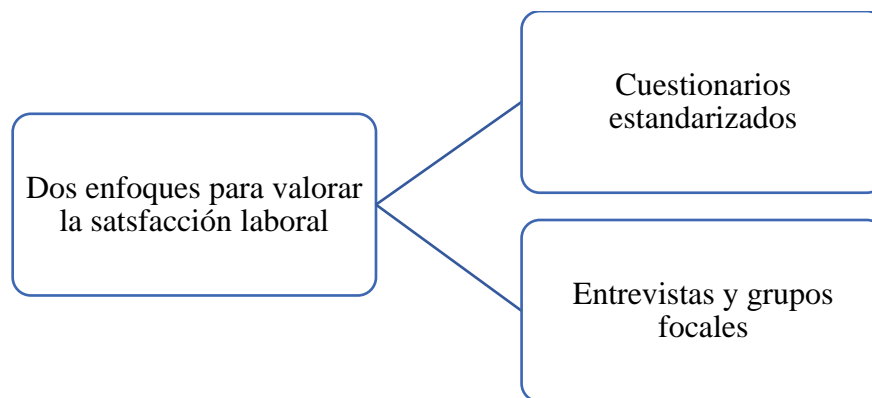
- ✓ Escala global única: consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta como qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
- ✓ Calificación de la suma: este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno

de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo. (p.30)

Es importante que las organizaciones tomen en cuenta que existen diversas técnicas a la hora de realizar evaluaciones de la satisfacción laboral en sus colaboradores, y la elección de la mejor metodología va a depender del contexto y los objetivos que se quieran alcanzar.

La evaluación de la satisfacción laboral puede abordarse de múltiples maneras, y los enfoques pueden variar dependiendo del propósito que se desee alcanzar. A continuación, se proporcionan dos enfoques comunes que son utilizados comúnmente a la hora de evaluar los índices de satisfacción laboral:

Figura 6: Enfoques de la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Para tal motivo se explican los enfoques anteriores:

1. Cuestionarios Estandarizados: Según López (2021): es un instrumento de 36 ítems y cuenta con nueve facetas que evalúan las actitudes de los colaboradores sobre diferentes aspectos de su trabajo. Cada ítem usa una escala de Likert de seis puntos, que va desde "Totalmente en

desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”. Las nueve facetas evaluadas son: pago, promoción, supervisión, beneficios adicionales, recompensas contingentes (desempeño basado en recompensas), procedimientos operativos (reglas y procedimientos requeridos), compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación. (p. 13).

2. Entrevistas y grupos de enfoque: Según Tejero (2021): Otro de los métodos que se pueden utilizar para conocer la satisfacción laboral en los colaboradores es la implementación de entrevistas individuales o grupos de enfoque. Así pues, los grupos focales son una técnica cualitativa de recolección de datos, que emplea la discusión entre un grupo reducido de personas, que ha sido metódicamente planificada, es guiada por un/a moderador/a, transcurre en un ambiente no directivo y que gira alrededor (o está “focalizada”) de una temática propuesta por el investigador y sobre la que se quiere conseguir una mejor comprensión. (p. 104).

Motivación laboral

Según Robbins, Judge (2019), destacados autores en el campo de la psicología organizacional, la motivación laboral se define como "el conjunto de fuerzas internas y externas que dirigen, energizan y mantienen el comportamiento relacionado con el trabajo, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y la consecución de metas" (p. 183).

De acuerdo con Jaén, Morales (2020) “uno de los factores primordiales que deben estar presentes dentro de las organizaciones, es la motivación del personal, porque en cuanto mejor esté motivado el personal la productividad va a ser mayor, esto debido a que los colaboradores se comprometen con sus funciones y se impulsan a mejorar en sus roles.” (p.43).

La motivación a nivel organizacional no siempre es un tema que toma un papel importante en las empresas, sin embargo, este es de los factores para determinar que hay una

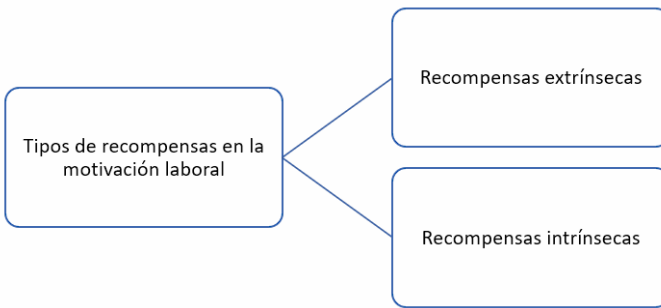
adecuada aplicación de *marketing* interno dentro de las entidades. Es decir, una organización que tome en cuenta el cómo se sienten sus empleados y consolide estrategias para el beneficio de estos como un elemento motivador, es una entidad que también puede usar el *endomarketing* como herramienta diferenciadora y de múltiples ventajas para sí misma.

Más allá de mantener un ambiente laboral cálido y condiciones óptimas en las diferentes áreas de trabajo, la entidad siempre debe buscar mantener el crecimiento integral del recurso humano que posee, por lo que, el trazar un plan es de suma relevancia, el “determinar si va a motivar individual o grupalmente, si lo va a hacer a través de la recompensa, del reconocimiento, es decir cuál va a ser el motor de la herramienta.” (Dutto, 2019, p.34).

Para lograr esto, Arévalo, Leveau (2020) plantean dos tipos de recompensas relacionadas con la motivación en los colaboradores:

1. Recompensas extrínsecas: son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.
2. Recompensas intrínsecas: son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho. Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. (p.10).

Figura 7. Tipos de recompensas relacionadas con la motivación laboral.



Fuente: Elaboración propia (2024)

Beneficios de la motivación laboral

Sin importar el tamaño de una organización o la actividad que esta realice, cualquier empresa necesita tener recursos para su funcionamiento y lograr sus objetivos. Uno de los más importantes y que se ha venido abarcando a lo largo de la investigación es el factor humano, y es por ello por lo que las organizaciones deben mantener a sus colaboradores motivados, ya que de ellos depende el éxito de cualquier negocio.

Por tal razón, Moyano y Rodríguez (2019) mencionan que:

La motivación laboral supone un cambio cualitativo, como una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada, y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas que realizan (p.2).

Clima organizacional

Toda entidad financiera tiene un ambiente con el que se maneja a nivel interno de la organización, desde el trato a sus colaboradores hasta la manera en que se da la resolución de problemas constituye el clima organizacional de la empresa., Barrantes et al. (2022) lo expone de la siguiente manera:

El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de las actividades de toda organización, por ende, el clima organizacional permite conocer de forma sistemática una serie de aspectos institucionales importantes, como opiniones de las personas con respecto al entorno y las condiciones laborales en la que se desempeñan, esto con el propósito de elaborar planes y estrategias que permitan abordar de manera priorizaría los factores más vulnerables que se detectan y afectan la productividad del talento humano (p. 35).

Por otro lado, Lezcano et al. (2019) considera el clima organizacional como:

Las percepciones del trabajador influidas por factores externos e internos, además de las facilidades y dificultades que encuentren para aumentar o disminuir su desempeño o para hallar el equilibrio entre sus funciones (p. 22).

Bajo este concepto se puede decir que son las percepciones que surgen desde el comportamiento de las personas que constituyen la empresa y el desempeño a favor del beneficio de la organización. Así, la importancia que este elemento tiene para las instituciones es de carácter trascendental, en cuanto a la evolución y desarrollo que pueden tener las mismas, debido, a que las apreciaciones compartidas que pueden tener los colaboradores sobre el ambiente en que labora, ya sea físico o intangible, y las normativas que afectan dicho trabajo son un reflejo de lo que ellos consideran de la organización como tal.

De esta manera, Barrantes, et al. (2022):

La adecuada administración de colocar a la persona adecuada, en las posiciones idóneas, en las circunstancias apropiadas, y el incentivar una cultura y clima organizacional idóneo donde las oportunidades, comportamientos, reconocimientos, políticas y demás surgidas a través de estas, permite en altas posibilidades alcanzar el logro de los objetivos planteados (p. 36).

Comunicación laboral

Uno de los elementos con mayor trascendencia para el éxito corporativo, es la comunicación interna eficaz, esta promueve un ambiente laboral colaborativo, mejora la productividad, fortalece las relaciones entre los colaboradores mientras que a su vez se da el cumplimiento de metas organizacionales.

A lo largo de los años, se ha reconocido el impacto que pueden tener las organizaciones con herramientas de comunicación interna adecuadas a las necesidades del talento humano con el que cuentan, sin embargo, este es un tema que no siempre es abordado con el cuidado y la relevancia que tiene. Existen negocios que ni siquiera tienen un concepto claro de lo que es la comunicación laboral, y lo ven como algo que puede dar mayores responsabilidades.

Tanto en las compañías como en la vida en general, la comunicación se puede dar de diferentes formas; sin embargo, lo que sí es claro es que el compartir un mensaje a nivel organizacional tiene como objetivo que todos hablen un mismo idioma. Según Dutto (2020), la comunicación corporativa es definida de la siguiente manera:

El conjunto de mensajes que se proyectan al público interno y público externo a fin de transmitir y acompañar la misión, visión y valores de la compañía. Las comunicaciones, ejecutadas de forma estructurada y estratégica, brindan a las empresas una ventaja competitiva al momento de operar, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante (p.46).

Elementos del proceso comunicativo

La comunicación efectiva dentro de las organizaciones es una variable relevante para el buen funcionamiento de este. Es importante reconocer cuáles elementos intervienen en el proceso de comunicación porque de ellos depende que la información se transmita de la

manera correcta.

De acuerdo con De la Fuente (2019), están los siguientes elementos:

-Emisor: puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa. Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.

-Mensaje: es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor. Es el producto real de la fuente codificada.

-Código: la forma en que se estructurará ese mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. El código debe ser conocido por el emisor y por el receptor, pues, si no, no podrá ser descodificado y entendido. (Ejemplo: si el mensaje está codificado en un idioma como el español, el receptor también deberá conocer dicho idioma).

-Canal: es el medio a través del cual se transmite el mensaje. El mensaje puede ser oral o escrito a través de una red de ordenadores, una carta o por teléfono, etc.

-Receptor: es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que eso ocurra, el mensaje debe ser descodificado, proceso que requiere de las habilidades, actitudes, y conocimientos previos del receptor, así como de su atención (el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje).

-Retroalimentación: es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se sabrá que una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta de este.

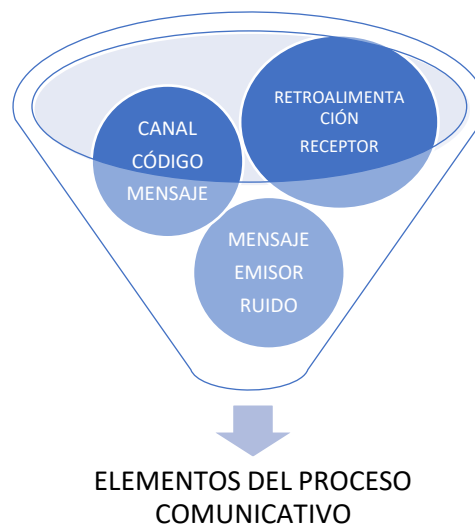
-Ruido: todo aquello que (ya esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación. (pp.8-9)

Todos los elementos favorecen la mejora de la productividad, fortalecimiento de las

relaciones laborales y resolución de conflictos, ya que, cuando existe una comunicación asertiva los empleados de una organización pueden tener mejores herramientas para solucionar los problemas lo que a su vez provoca un clima laboral agradable entre ellos y el personal contará con deseos de alcanzar los objetivos de la organización.

A continuación, se presenta una figura representativa a los elementos del proceso comunicativo:

Figura 8. Elementos del proceso comunicativo

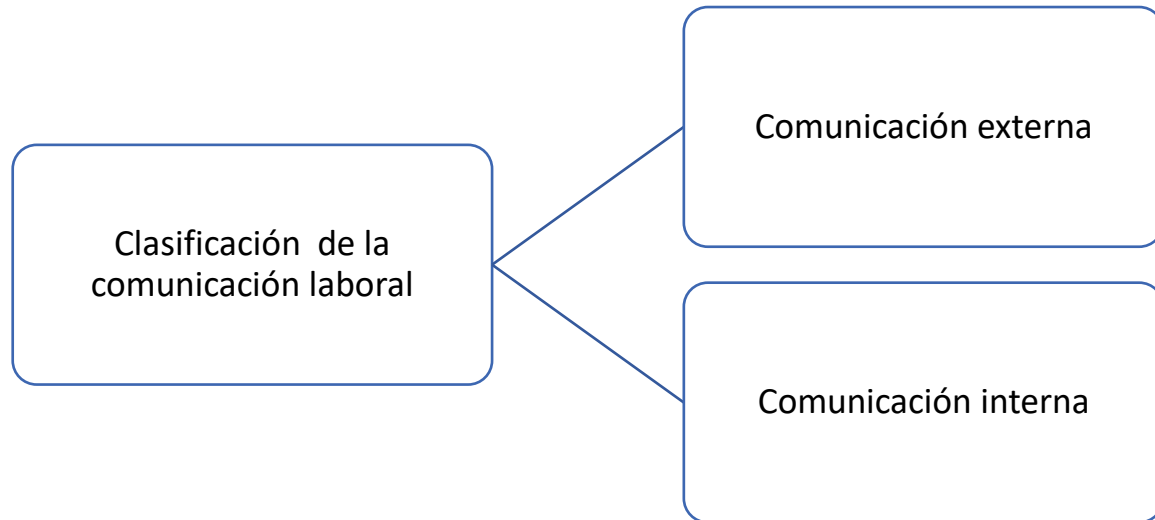


Fuente: Elaboración propia (2024).

Clasificación de la comunicación laboral

La comunicación laboral puede dividirse en dos tipos principales los cuales están representados en la siguiente figura:

Figura 9. Clasificación de la comunicación laboral



Fuente: Elaboración propia (2024).

A continuación, se describe la clasificación representada anteriormente:

Comunicación externa

Se entiende por comunicación externa a todo el proceso de información que se emite hacia afuera.

Es decir, según De la Fuente:

(...) va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada” (2019,p.11).

Según Vargas (2019):

Entonces, las organizaciones deben tener especial cuidado con la imagen que proyectan a sus clientes ya sean fieles o potenciales, pues sin esta, cualquier actividad interna no tendría ningún asidero. De modo que promocionar una imagen externa positiva la mayoría de sus

públicos objetivos, por lo tanto, es una herramienta importante de la comunicación organizacional. (p.28)

Es por tal motivo que, la comunicación de este tipo da a los clientes externos una proyección desde la razón de ser de la empresa hasta la imagen que la misma quiere brindar a la sociedad. En resumen, son los procesos y estrategias que una organización planifica para interactuar y establecer relaciones con su entorno exterior.

Comunicación interna

Existe una gran diferencia cuando se habla de la comunicación interna relacionada a las empresas. Según Cárdenas (2022):

La comunicación interna es un proceso de relacionamiento e intercambio de mensajes entre las áreas internas de una organización, este tipo de comunicación viene asociada a los resultados que busca obtener la empresa en conjunto como equipo, todas las acciones o estrategias relacionadas a la comunicación interna deben estar vinculados a los objetivos generales que requiere la organización. (p.29)

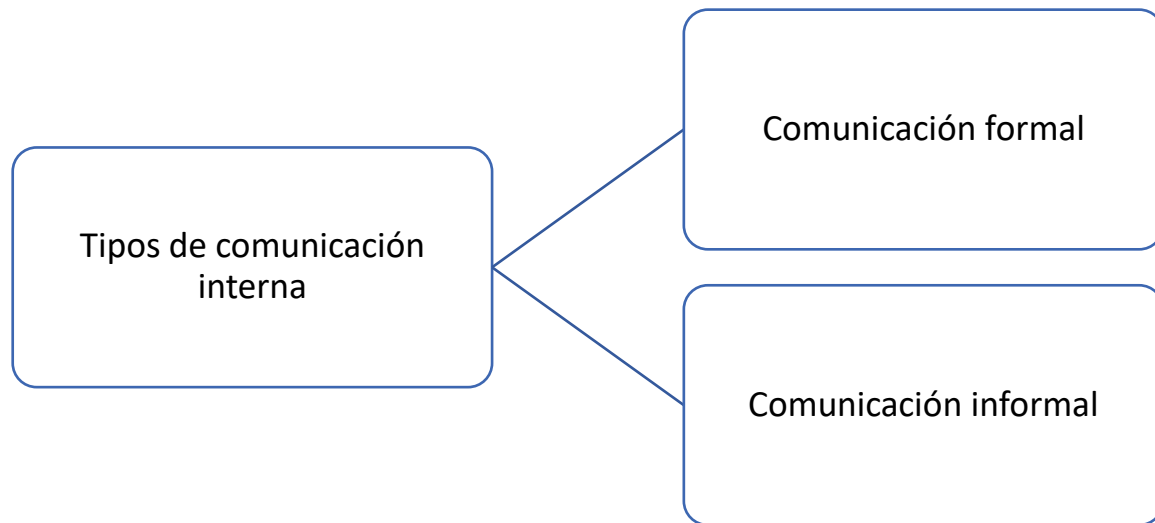
Por otro lado, De la Fuente (2019) mencionan que la comunicación interna está “orientada al público interno, que es el grupo de personas que conforman una institución y que está directamente vinculadas con ella” (p.12).

De tal manera que, es imposible hablar sobre *marketing* interno sin que antes se desarrolle “un vínculo con lo que respecta la comunicación interna de la empresa, junto con la determinación de una estrategia de comunicación la cual involucre a cada uno de sus colaboradores dejando de lado aquellas jerarquías de la entidad” (Mestanza y Panduro, 2020, p.20).

La comunicación interna puede producirse de 2 maneras principalmente, a

continuación, se presenta una figura que describe los tipos de comunicación interna:

Figura 10. Tipos de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia (2024).

Según De la Fuente (2019), se desarrolla:

-Formal: donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

-Informal: donde el contenido de la comunicación a pesar de estar referido a aspectos laborales utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc (p.12).

Objetivos de la comunicación interna

La comunicación interna desempeña varias tareas dentro de una organización, logrando día tras día, que esta se establezca con más fuerza y mayor relevancia. Dentro de los objetivos que esta puede tener a nivel interno.

Entonces, los objetivos de comunicación interna tienen que, en primer lugar, estar íntimamente relacionados con los objetivos de negocio. En segundo lugar, tienen que ser específicos de comunicación. Asimismo, tendrán que dar lugar al diseño de una táctica propia, es decir, al diseño de un sistema de acciones, la selección y la posterior ejecución de diferentes técnicas que permitan llegar al norte marcado. (Cuenca, J. y Verazzi, L. 2020. p. 97)

Entonces, las metas de la comunicación se enfocan en motivar e informar; es decir, las empresas tienen presente la importancia de dar a conocer a los colaboradores sus funciones, sus metas y lo que se espera recibir de ellos como individuos que constituyen la misma.

A su vez, la motivación juega un papel primordial, el crear un ambiente en el que el colaborador se sienta apreciado, escuchado y reconocido. También brinda una cohesión laboral que permite que los objetivos sean más fácilmente cumplidos, así, mejor desempeñará la funciones el colaborador en la empresa.

Tipos de comunicación laboral

Dentro de las organizaciones, los niveles jerárquicos establecen de manera significativa los pasos que se pueden seguir para una comunicación interna asertiva. En otras palabras, el brindarles a los colaboradores la oportunidad de comentar sus inquietudes, miedos y opiniones, genera una relación de confianza en los mismos, y a su vez, los incita a tener mayor voluntad y compromiso en las metas que deseen cumplir la entidad.

Existen diferentes tipos de comunicación laboral dentro de los cuales se detallarán en forma resumida los más relevantes:

Comunicación horizontal

Según Guerra (2020) “la comunicación horizontal hace referencia a la transmisión de información que se da entre personas que cuentan con cargos similares o que se encuentran en

cargos de mismas direcciones, que están al mismo nivel dentro de las organizaciones” (p.11).

Las herramientas empleadas para ejecutarla son las siguientes:

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo.
- Sesiones informativas.
- Correo electrónico.
- Redes sociales.
- Reuniones con otras divisiones. (De la Fuente, 2019, p.14).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente por el autor, este tipo de comunicación facilita el flujo de información entre personas que comparten roles similares o que se encuentran en un nivel jerárquico de la misma similitud. Así mismo, permite un nivel mayor de coordinación, de retroalimentación y mejor toma de decisiones, porque permite que los empleados participen activamente en el logro del objetivo, serán escuchados y tomados en cuenta sobre sus opiniones.

Comunicación ascendente:

En contrariedad con el tipo de comunicación anterior, la comunicación ascendente se da cuando colaboradores de rangos inferiores brindan ideas, mensajes, sugerencias, entre otros, a sus superiores o a niveles jerárquicos mayores a los que están desempeñando.

Paralelamente, López (2019) lo define de la siguiente manera:

(...) los grupos inferiores de la empresa pretenden dirigirse al equipo directivo y a los altos cargos. Con esta comunicación, es posible que los públicos internos tengan voz dentro de la organización y participen asimismo en ella aportando ideas, retroalimentación en cuanto a las tareas a desarrollar y también exponer necesidades de estos grupos más bajos (p. 10).

Entre las herramientas que se utilizan más cuando se trata de este tipo de comunicación están:

- Buzón de sugerencias
- Entrevista
- Intranet
- Correo electrónico
- Círculos de calidad
- Reuniones periódicas (De la Fuente, 2019, p. 13).

Comunicación descendente

“Es el tipo de comunicación más tradicional y resulta muy útil, ya que llega a todos los niveles de la organización y transmite de manera clara y concisa, con respeto y confianza los objetivos que desea alcanzar la empresa y por ello, las tareas que deben realizar los componentes” (López, 2019, p 9).

En la misma línea, al ser este el tipo de comunicación más utilizado en las empresas se da a través de diversos canales y herramientas para que la información sea comunicada. De la Fuente (2019) comenta que este tipo de comunicación se emplea por medio de:

- Manual del empleado
- Publicación institucional (revista, periódico, *newsletter*)
- Cartas o comunicados internos a los empleados
- Reuniones informativas (p.13).

Este modelo se da bajo la idea que los altos jerarcas brindan la información de manera vertical; es decir, la comunicación viaja desde los puestos altos de la compañía hasta los colaboradores de rangos inferiores El objetivo de esta es proporcionar una misma idea de lenguaje y que la

organización adapte una posición de respeto y confianza en el que se trabaje hacia una misma dirección.

Comunicación transversal

La comunicación transversal converge todos los términos anteriores y la convierte en un tipo de comunicación mixta. Es así, que este modelo no toma un valor relativo a la posición o cargo que el colaborador desempeñe, sino que hay una interacción fluida en la transmisión de los mensajes e ideas.

Dimensiones de la comunicación interna

De acuerdo con (Casas y Roca citado por García, p. 35, 2022) existen cuatro dimensiones específicas y que destacan en cuanto a comunicación interna se habla:

- Estratégica: prácticas implementadas de comunicación interna dirigidas al personal para cumplir con los objetivos que se han planificado; también los flujos o canales que se han empleado, así como las características de los mensajes divulgados.
- Operativa: procesos de aprendizaje que son producidos con base en la retroalimentación realizada en el desempeño del personal.
- Aprendizaje: referido a generar procesos de interacción social, así como a la participación de los diferentes niveles que conforman la organización.
- Cultural: constituido en primordial elemento para los métodos de gestión de la calidad.

Rotación del personal

En la actualidad, uno de los factores de los que deben tener mayor cuidado las empresas, es la rotación del personal, este concepto puede entenderse “como la salida de los empleados de una organización de manera voluntaria o involuntaria en un determinado período de tiempo”

(Quiroga, 2020, p 29).

Las causas para que un colaborador salga de una organización son muchas y pueden darse por diferentes motivos, el identificar dichas razones pueden mitigar el impacto tan significativo que la rotación de los colaboradores tiene en las entidades. Un alto cambio en el personal no solo genera consecuencias económicas, sino que existen afectaciones en el clima organizacional como tal, que deben ser previstas.

Más allá de los efectos que pueden darse en la organización, Según Aliaga (2019):

“los retiros del personal o renunciaciones deben ser sustituidos con nuevos ingresos, a fin de mantener apropiadamente el ejercicio de las actividades en la organización y evitar malos o inadecuados funcionamientos; lo cual termine en el incumplimiento de las metas de la organización, generando pérdidas para esta” (p. 20).

Sin importar la decisión que puede provocar una desvinculación laboral, sea tomada por los colaboradores o por el contratista, es muy importante mencionar que el cambio se puede dar en dos sentidos, tanto para el clima organizacional debido a que se pierde un miembro que ya es parte de un equipo, así como en el ingreso de una nueva persona que tiene que acostumbrarse a la cotidianeidad de las actividades, a la convivencia entre los colaboradores y a cualquier factor que incida en el nuevo puesto laboral que debe desempeñar.

Por consiguiente, existe un compromiso que deben asumir las organizaciones cuando el índice de rotación del personal es alto. Por su parte, Arrieta, et al., (2021) menciona lo siguiente:

Una alta rotación de personal puede manifestarse como signo de alerta para mostrar que algo se está aplicando de forma incorrecta dentro de la organización. Siempre que se vayan a analizar las causas de rotación se debe estudiar cada episodio en concreto, ya que en ciertos casos algún aspecto esencial de esta empresa podría estar detrás de esta situación, por ejemplo, un proceso de selección mal ejecutado, un deficiente proceso de inducción en el puesto de trabajo, un mal

clima laboral, salarios poco competitivos, entre otros (p. 58).

Dos de los factores importantes cuando se habla de la rotación del personal son la capacitación y la productividad en las organizaciones. Esto debido a que el éxito de una empresa y a que se dé correctamente una aplicación del *marketing* interno, es la capacidad que esta tenga para manejar su personal, desde el conocimiento que le pueden dar sobre el puesto en cuanto llega a la institución, hasta el rendimiento que este brinda, para que se logre el cumplimiento de los objetivos a nivel organizacional.

Capacitación del personal

Como ya se ha mencionado anteriormente, las personas son el recurso más importante que puede tener una institución, por tal motivo, el Departamento de Recursos Humanos suele ser la parte más importante de las organizaciones. Esta área tiene la gran responsabilidad de promover un adecuado proceso de capacitación, en el cual se brinden herramientas que faciliten el desarrollo de las metas que se quieran cumplir.

Es importante mencionar que las organizaciones deben tener un plan que contenga diferentes estrategias o técnicas, para que el desempeño laboral de esta manera pueda aumentar el nivel de competencia en áreas específicas. También es fundamental en las organizaciones que quieren crear un valor agregado en su recurso humano. Se debería capacitar a través de programas de formación, o en la participación de talleres, seminarios, cursos o cualquier otro tipo de canal que proporcione aprendizajes.

Según Arrieta (2021):

Es evidente que si en las empresas no capacitan al personal lo pierden y lo grave de esto radica en dos consecuencias muy importantes: la primera es la pérdida de un gran talento humano; esto va a provocar que el talento potencial para la compañía migre a la competencia

provocando que esto se convierta en una desventaja; la segunda consecuencia en importancia es el gasto que se realiza en reclutamiento, ya que si la persona no permanece dentro de la compañía esa inversión se convertirá en un gasto lo que de una u otra manera no va a favorecer a la empresa y se generará un nuevo gasto asociado a la capacitación del colaborador sustituto (p. 50).

Es por lo mencionado anteriormente que, existe una relación entre la rotación y la adecuada capacitación de los colaboradores; ya que cuando un colaborador se siente motivado y conoce el valor que tiene dentro de la empresa, tiene una menor posibilidad de desligar sus funciones hacia la misma. Por el contrario, sucede si no existe un continuo desarrollo de las habilidades y competencias que pueda aportar el talento humano a la organización, esto se debe a que a través de la capacitación hay un mayor involucramiento, con la empresa y un compromiso más sólido hacia el éxito de esta.

Productividad laboral

En cuanto a la productividad laboral es fundamental, que los empleados realicen sus tareas y actividades laborales de la manera más eficiente posible, utilizando herramientas o bienes de producción para que se busque una mayor eficiencia en la organización. También es importante mencionar que se pueden ver factores que influyen en la productividad como: la motivación, el clima laboral, entre otros.

El ambiente dentro de las compañías es uno de los aspectos más importantes en el momento de evaluar la productividad en los colaboradores de una organización. Esta juega un rol importante según Jaén y Morales (2020):

Una persona que no se encuentre en un entorno laboral agradable, en el cual se sienta valorado y que sus aportes y funciones son significativas para el logro de objetivos y

rentabilidad de una empresa, en donde perciba un desarrollo y crecimiento profesional, difícilmente lleva a cabo sus funciones de manera eficiente. Estos factores imposibilitan el alcance de la productividad deseada por parte de los gerentes y dueños de estas organizaciones, afectando de manera inmediata el éxito de las compañías, sus ingresos y utilidades (p. 35).

En referencia a lo mencionado por los autores, se puede acotar que hay muchos factores que imposibilitan a los colaboradores a desarrollar sus funciones de manera productiva, ya sea por causas sociales, psicológicas, económicas, o de cualquier índole. Los colaboradores viven realidades externas a la compañía que pueden generar rendimientos menores en el cumplimiento de sus funciones y a su vez una disminución en el compromiso hacia la institución como tal.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Según Hernández y Mendoza (2023): (...) puede decirse que el marco metodológico es el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. (p. 4).

En el presente capítulo se busca detallar y justificar la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio. Se brindará un guía de cómo se analizarán y cómo se interpretarán los datos, los enfoques de la investigación y los métodos de recolección. Posteriormente se realizará su interpretación para conocer los resultados obtenidos.

Por sí misma, ninguna ruta es mejor que otra, sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres (el que pretendes indagar, el problema de investigación), y todas requieren de

diferentes herramientas (que son los métodos de investigación) y un mapa (el diseño de investigación). Además, la ruta por seleccionar depende de tus conocimientos y el entrenamiento que hayas recibido. Desde luego, hay sitios a donde puedes arribar por diferentes rutas (problemas de investigación que pueden abordarse desde las perspectivas cuantitativa, cualitativa o mixta).

La municipalidad y su reseña historia

En 1828, la Municipalidad de San José decide dividir los caseríos del Murciélago, para ello le pide a las personas que los administraban que pusieran un nombre a su criterio, así el Cabo Primero Francisco Montero le puso San Francisco (al distrito llamado hoy San Francisco), el juez Gabriel Solís le puso a su caserío San Gabriel (hoy parte del distrito de Calle Blancos), y el juez José María Méndez le puso San José (hoy distrito de Guadalupe). En 1840, San José se divide en 26 cuarteles, de esta manera, varios caseríos del valle del Murciélago formaron el barrio de los Santos (hoy la mayor parte del cantón de Goicoechea), integrado por los cuarteles de San José, San Francisco, San Rafael y San Joaquín.

En diciembre de 1848 se dio un nuevo ordenamiento territorial. Aparecieron las provincias en sustitución de los departamentos, divididas en cantones y en distritos parroquiales, así la provincia de San José fue formada por tres cantones: uno de ellos era San José, seccionado en 10 distritos parroquiales, de los cuales uno de ellos era Los Santos. En 1851, se le cambia el nombre al cuartel de San José por Guadalupe en honor a la Virgen de Guadalupe. Por decreto #20 del 24 de julio de 1867, se vuelve a dividir el territorio de la República para efectos municipales, la mayor parte del barrio de Los Santos formó el distrito noveno del cantón de San José con el nombre de Guadalupe.

Para 1890, debido al crecimiento demográfico y económico que el distrito había

alcanzado, un grupo de habitantes del lugar pertenecientes al club político “El Bienestar”, consideraron que el sitio contaba con las condiciones necesarias para ser declarado cantón y tener su propia Municipalidad. Por ello elevaron la solicitud respectiva ante el Congreso de la República el 28 de julio de 1890.

El 2 de agosto de 1891, el Congreso aprobó el cantonato para Guadalupe y el 6 de agosto de ese año, el presidente José Joaquín Rodríguez firmó el decreto #LXVI que dice así: “En consideración a que el distrito de Guadalupe de esta ciudad, por la población y el progreso que ha alcanzado en los últimos tiempos se halla en capacidad de manejar por sí mismo sus intereses locales, Decreta:

Artículo 1º.: Elévese el distrito en referencia a la categoría de cantón con el nombre de Goicoechea y tendrá por límites los que hasta esta fecha lo ha dividido de los demás distritos de esta ciudad. Será cabecera del nuevo cantón la población principal del mismo, la que tendrá desde hoy en adelante el título de villa, conservando el nombre de Guadalupe que siempre ha tenido.

Artículo 2º.: El cantón expresado se compondrá de las siguientes poblaciones: primero, el centro; segundo el barrio de San Francisco; tercero, las poblaciones de Calle de Blancos y San Gabriel; cuarto el barrio de Mata de Plátano; quinto Ipís y Purral; y sexto, las aldeas de Charco y Rancho Redondo.”¹.

Es así como el 13 de septiembre de 1891, se lleva a cabo la primera sesión del Concejo de Goicoechea. En el Primer Libro de Actas de la Municipalidad se lee lo siguiente:

“En la Villa de Guadalupe Cantón de Goicoechea á[sic] las seis y cuarto de la tarde del día [sic] trece de Setiembre de mil ochocientos noventa y uno...”².

Este primer Concejo Municipal estuvo integrado por los regidores propietarios, señores

Francisco Jiménez Núñez, presidente; Tomás Gutiérrez, vicepresidente; el fiscal fue don Jesús Zeledón.

El 10 de agosto de 1920, por medio del decreto Ley #69, el Congreso de la República consideró que:

“... la villa de Guadalupe por su espíritu colonizador se hace acreedora para recibir el título de ciudad...”.

Autor: Francisco Enriquez Solano

En la actualidad el cantón de Goicoechea es el octavo de la provincia de San José, se encuentra situado en el extremo N.E. del valle ínter montano Central, rodeado por los cantones de Vázquez de Coronado y Moravia al Norte, Montes de Oca y La Unión al sur, Vázquez de Coronado y Cartago al este, y al oeste con Tibás y San José, teniendo una superficie aproximada de 31,98 km².

Es conformado por 7 distritos siendo Guadalupe el distrito 1ro, San Francisco distrito 2do, Calle Blancos distrito 3ro, Mata de Plátano distrito 4to, Ipís distrito 5to, Rancho Redondo distrito 6to y Purrál distrito 7mo.

Si bien los vecinos en su solicitud pedían que el nuevo cantón fuese denominado Guadalupe, los legisladores no la acogieron considerando que era más meritorio ponerle Goicoechea como homenaje al sacerdote costarricense Fray José Antonio de Liendo y Goicoechea (1735 – 1814), quien se destacó en varios campos durante la época colonial y puso muy en alto el nombre de Costa Rica.

La Municipalidad de Goicoechea cuenta con 400 colaboradores de los cuales 150 desempeñan sus funciones en los departamentos administrativos distribuidos entre el edificio central de la Municipalidad, el edificio de la policía Municipal y el plantel Municipal, los

restantes 250 colaboradores desempeñan sus funciones en el área operativa de campo.

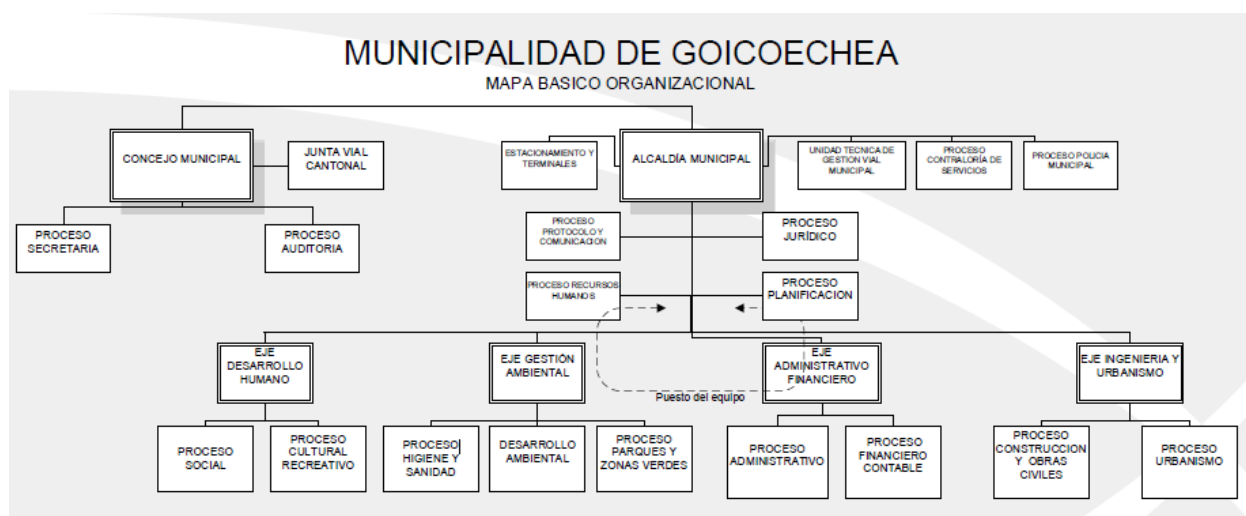
Valores de la Municipalidad de Goicoechea

La Municipalidad de Goicoechea, tiene como base 5 valores, desde sus inicios y han sido los pilares fundamentales para generar su prestigio.

- Compromiso
- Ética
- Respeto
- Responsabilidad
- Humanismo

Estructura administrativa

Figura 12. Organigrama de la Municipalidad de Goicoechea



Fuente: Sitio web de la Municipalidad de Goicoechea

Misión

La misión institucional de la Municipalidad es la prestación de servicios para la comunidad de forma eficaz, con la finalidad de mejorar y procurar una adecuada salud,

desarrollo físico, cultural y mental de los habitantes del cantón, actividad que se complementa con el control del desarrollo urbanístico en el área de su jurisdicción. Para financiar estas labores realiza el correspondiente cobro de impuestos y tasas. (Municipalidad de Goicoechea, s.f, párr.2).

Visión

Dotar de un medio ambiente sano y limpio que permita a través de una adecuada prestación de servicios al desarrollo físico y mental de los habitantes del cantón, en un marco de desarrollo urbano regulado en forma racional con los recursos económicos debidos al pago puntual de los impuestos. (Municipalidad de Goicoechea, s.f, párr.3)

Enfoque de la investigación

Enfoque cuantitativo

Según Hernández y Mendoza (2023): Actualmente, representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica (p. 6).

El enfoque cuantitativo se basa en métodos matemáticos y estimaciones de magnitudes. Asimismo, es importante tomar en cuenta que cada uno de los pasos son esenciales, por lo tanto, no se deben saltar para que el estudio sea exacto y preciso. También mediante instrumentos de recolección se pueden recopilar datos relevantes para la investigación.

Enfoque cualitativo

Según Hernández y Mendoza (2023): “Con el enfoque cualitativo también se estudian

fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltar" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando qué ocurre" (p. 8).

Es fundamental que el método cualitativo se base en las características, en el planteamiento del problema, ir más allá y profundizar el tema con el que se va a estudiar. Es importante tener la muestra, los instrumentos de recolección y análisis en donde se pueda conocer todos los datos.

Enfoque mixto

Según Hernández y Mendoza (2023): "Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación" (p. 10).

Podría resumirse que el enfoque mixto, aglomera las características de ambas rutas mencionadas anteriormente, aprovechando las fortalezas de cada una. Según Hernández y Mendoza (2023):

Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo con diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación (p. 10).

Enfoque utilizado en la investigación: Mixto

En esta investigación se utilizará el método mixto, debido a que se recopilará, analizará

e integrará tanto la investigación cuantitativa como cualitativa, se estará utilizando este enfoque ya que se requiere una mejor comprensión del problema de investigación. Los datos cuantitativos serán necesarios para analizar estadísticamente las puntuaciones recopiladas en las encuestas que serán aplicadas a los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, además, los datos cualitativos, serán recopilados mediante la investigación de este proyecto.

Este método permite obtener una visión más amplia del objetivo en estudio, debido a la utilización de lo cualitativo y cuantitativo se logran hallazgos con mayor profundidad en las respuestas a las diversas preguntas, además el enfoque mixto permite una triangulación de datos lo que permite complementar los resultados del método cualitativo con el cuantitativo.

La exploración de los datos es fundamental en esta investigación por lo tanto es necesario el análisis de todos los contextos posibles para la validación de la información y es por esto que la integración de ambos métodos permite enriquecer el análisis de los resultados.

Por último, el enfoque mixto es flexible y adaptable a la investigación debido a las diversas formas de obtener la información de la población en estudio capturando opiniones, experiencias y criterios del grupo poblacional lo que es crucial para establecer una estrategia de cultura organizacional y Endomarketing.

Población y muestra

Población de la investigación

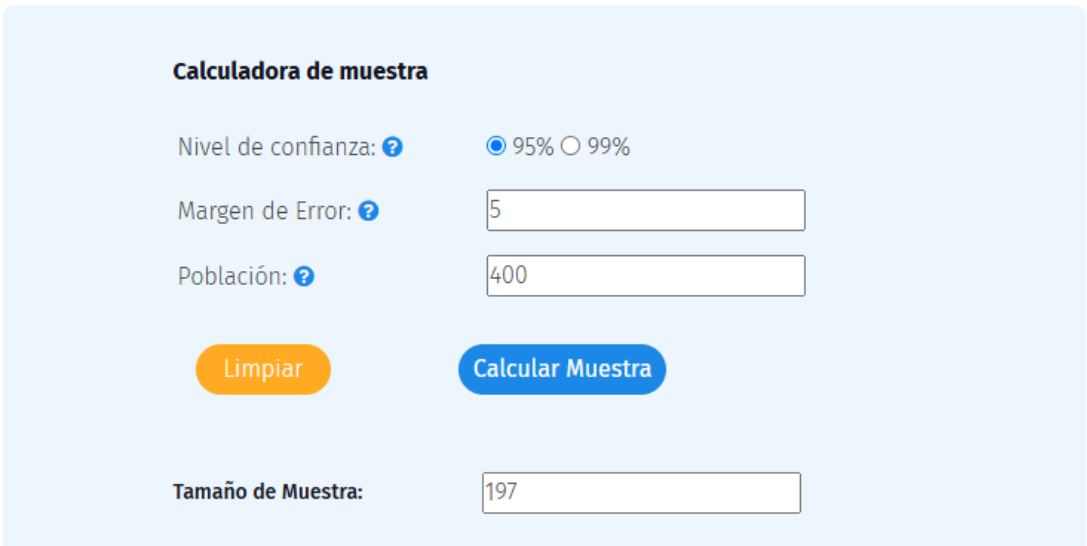
Según Lohr, 2022; Chaudhuri, 2018, y Lepkowski, 2008 citado por Hernández y Mendoza (2023) recalca que:

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema (p. 201).

La población que se analizará será de 400 colaboradores en la Municipalidad de Goicoechea durante el III Cuatrimestre del 2024, de los cuales 150 pertenecen al área administrativa y 250 al área operativa. La Municipalidad de Goicoechea se ubica en San Jose, Goicoechea.

Basados en un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una población total de 400 colaboradores se establece que el tamaño mínimo de la muestra debe ser de 187 colaboradores entrevistados y encuestados; sin embargo, los cuestionarios se enviaron a toda la población buscando el mayor número de respuestas y de esta manera aumentar la confiabilidad de los resultados.

Figura 13. Cálculo de la muestra.



Calculadora de muestra

Nivel de confianza: 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Fuente: Información obtenida de www.questionpro.comm

Muestra de la investigación

Hernández y Mendoza (2023) definen muestra como: “el tipo de caso a elegir para

estudiar. Frecuentemente es la misma que la unidad de análisis (la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos)”. (p. 200).

Muestra cuantitativa

Muestra probabilística: Según Hernández y Mendoza (2023) la muestra probabilística es: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 203).

Muestra no probabilística: Según Hernández y Mendoza (2023) la muestra no probabilística es: “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 203)

Muestra cualitativa

Según Hernández y Mendoza (2023): “es el grupo o conjunto de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”. (p. 447)

Tipos:

Participantes voluntarios: Según (Battaglia, 2008) citado en Hernández y Mendoza (2023): A esta clase de muestra también se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación. (p. 449)

Expertos: Según Hernández y Mendoza (2023): (...) en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas muy exploratorias para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios (p. 450).

Casos-tipo: Según Hernández y Mendoza (2023): (...) se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de naturaleza cualitativa, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. En estudios con perspectiva fenomenológica y etnográfica, en los que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social, es frecuente el uso de muestras tanto de expertos como de casos tipo (p.451).

Por cuotas: Según Hernández y Mendoza (2023): (...) es usada frecuentemente en estudios de opinión y mercadotecnia. Por ejemplo, los encuestadores reciben instrucciones de aplicar cuestionarios o realizar entrevistas abiertas a individuos en un lugar público (un centro comercial, una plaza o una colonia). Al hacerlo, van llenando cuotas de acuerdo con la proporción de ciertas variables demográficas. (p. 451).

Diversas o de máxima variación: Según Hernández y Mendoza (2023): (...) estas muestras son elegidas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad de casos para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades (p. 451).

Homogéneas: Según Hernández y Mendoza (2023): (...) al contrario de las muestras diversas, en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema para investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social (p. 452).

Muestras en cadenas o por redes (bola de nieve): Según (Shirazi, Moslehi, Rasouli y Masoumi, 2022; Parker, Scott y Geddes, 2019; Morgan, 2008 citado en Hernández y Mendoza (2023): “en este caso, se identifican participantes clave y se agregan a la muestra. Se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información y una

vez contactados, los incluimos también”. (p. 452)

De casos extremos: Según (Creswell y Creswell, 2023; Jahnukainen, 2009) citado Hernández y Mendoza (2018): (...) estas muestras son útiles cuando te interesa evaluar características, grupos o situaciones alejadas de la normalidad o de prototipos (variación inusual en el fenómeno o problema bajo estudio). (p. 452).

Por oportunidad: Según Hernandez y Mendoza (2023): (...) se trata de casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador justo cuando los necesita. O bien, individuos que requieres y se reúnen por algún motivo ajeno a la investigación, lo que te proporciona una oportunidad extraordinaria para reclutarlos. (p. 453)

Teóricas o conceptuales: Según (Foley, Timonen, Conlon y O’Dare, 2021; Conlon et al., 2020; Draucker, Martsof, Ross y Rusk, 2007) citado en Hernandez y Mendoza (2023): (...) cuando el investigador necesita entender o construir un concepto o teoría, puede muestrear casos que le sirvan para este fin. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a formular la teoría. (p. 453)

Confirmativas: Según Hernandez y Mendoza (2023): (...) la finalidad de las muestras confirmativas es sumar nuevos casos cuando en los ya analizados se suscita alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones. Puede ocurrir que al analizar los primeros casos surjan conclusiones de trabajo y otros casos posteriores las contradigan o no se encuentren tendencias claras. (p. 454)

Sumamente importantes o críticos para el problema analizado: Según Hernandez y Mendoza (2023): (...) a veces hay casos del ambiente que no se pueden dejar fuera; por ejemplo, en el estudio sobre la Guerra Cristera, no podían quedar excluidos los cronistas de las ciudades. En una investigación cualitativa en una empresa no es conveniente prescindir del director general

y todos los altos ejecutivos. Incluso hay muestras que únicamente consideran casos relevantes.

(p. 454)

Por conveniencia: Según (Battaglia, 2008) citado en Hernández y Mendoza (2023): (...) estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso. (p. 454)

Cuadro 1. Tabla de variables e indicadores

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	INSTRUMENTAIZACIÓN
Analizar las estrategias actuales implementadas en la Municipalidad de Goicoechea para identificar las oportunidades de mejora.	Comunicación Interna	Alcances de las posibles estrategias actuales de Endomarketing a nivel de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.	Análisis y comunicación interna	Según Kerin y Hartley (2023): Las Organizaciones de servicios deben asegurarse de que los empleados cuenten con la actitud, las habilidades y el compromiso necesarios para satisfacer las expectativas de los clientes y para mantener su lealtad. (p.345)	Se deben analizar el alcance de las estrategias actuales de endomarketing valorando la efectividad de las comunicaciones internas.	Se evalúa en las preguntas
Establecer las estrategias necesarias para implementar una estrategia de Endomarketing	Conocimiento de Endomarketing	Alcances del endomarketing dentro de la Municipalidad de Goicoechea.	Capacitación y comunicación de las estrategias a nivel de la Municipalidad de Goicoechea.	Flores (2019), define el <i>Endomarketing</i> como "el conjunto de estrategias y acciones de <i>marketing</i> aplicadas hacia los colaboradores de una organización, con el propósito de motivar, comprometer y alinear al personal en torno a los objetivos y valores de la empresa, generando un ambiente laboral favorable y una mayor satisfacción en el trabajo" (p. 56).	Se debe implementar estrategias de Endomarketing a partir del nivel de conocimiento sobre el tema de los colaboradores y la dirección de la institución.	Se evalúa en las preguntas
Crear una estrategia de Endomarketing integral que permita una satisfacción personal y profesional en los colaboradores y una mejora en el servicio al cliente interno, externo y en los procesos de la Municipalidad de Goicoechea.	Motivación	Alcances de la motivación Tipos de recompensas beneficios de la motivación	Productividad Condiciones óptimas en el área de trabajo y desempeño	Según Robbins y Judge (2019): "el conjunto de fuerzas internas y externas que dirigen, energizan y mantienen el comportamiento relacionado con el trabajo, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y la consecución de metas." (p.183).	Es importante que las empresas se enfoquen en cómo se sienten sus empleados, ya que de ellos dependen brindar un mejor servicio a los clientes. Y mejora su calidad de vida.	Se evalúa en las preguntas

Fuente: Elaboración propia (2024)

Cuadro 2. Tabla cualitativa de unidades

Objetivo	Unidad	Categorías	Definición conceptual	Instrumentalización
Realizar un análisis del conocimiento del Endomarketing A nivel de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.	Conocimiento del colaborador.	Compromiso, lealtad y sentido de pertenencia.	Según Kerin y Hartley (2023) “El marketing interno se basa en la idea de que una organización de servicio debe concentrarse en sus empleados” (p.346)	Este objetivo será evaluado por medio de la aplicación de encuestas en las preguntas.
Evaluar la motivación de los colaboradores al realizar su trabajo.	Motivación	Cultura organizacional y plan de incentivos.	Según Kerin y Hartley (2023) “La motivación es la fuerza impulsora del comportamiento para satisfacer una necesidad”.(p.14)	Este objetivo será evaluado por medio de la aplicación de encuestas.
Conocimiento de los valores de la institución.	Comunicación	Capacitación y comunicación.	Según Kerin y Hartley (2023) “Comunicación es el proceso de transmitir un mensaje a otros”(p.502)	Este objetivo será evaluado por medio de la aplicación de encuestas.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Instrumentos cuantitativos

Cuestionario

Según Hernández y Mendoza (2023) define cuestionarios como: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (p. 259).

En esta investigación se realizará un cuestionario con preguntas relacionadas con aspectos como: satisfacción laboral, motivación y comunicación interna para evaluar la percepción a los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea y posteriormente realizar el análisis de los datos recolectados.

El cuestionario consta de 25 preguntas de las cuales 24 fueron cerrados y abierta, esto nos permitió saber con claridad cuan es la percepción de os colabores sobre la institución.

Instrumentos cualitativos

Entrevistas

Según Hernández y Mendoza (2023) define entrevistas como:

Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (p. 469).

Para esta investigación se realizará una entrevista dirigida a los gerentes y encargados de los departamentos con preguntas relacionadas a aspectos como: satisfacción laboral, motivación, comunicación interna; para poder recolectar información crucial y así realizar el análisis de los datos recolectados. Se aplico este tipo de instrumento porque permite que las jefaturas puedan expplayarse en sus respuestas y nos den más insumos para la investigación

Proceso de recolección de datos

Según Hernández y Mendoza (2023):

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis (p.234).

El proceso de recolección de datos permite analizar datos cualitativos y cuantitativos de

la investigación. Primeramente, se plantearon los objetivos, una vez planteados, se escogieron los instrumentos, una entrevista a los líderes de los departamentos, y una encuesta para aplicarla a todos los colaboradores de Municipalidad de Goicoechea. Para finalizar, con los datos recolectados de la entrevista y la encuesta, se generará un análisis, y de esta manera, se llegará a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Fuentes de información

Fuente primaria

Universidad de Guadalajara (2023) describe este tipo de fuente como las que:

Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en soporte impreso o digital (párr.1).

Las fuentes primarias son indispensables para la presente investigación, ya que se necesita recolectar datos fundamentales de primera mano, por medio de instrumentos como la encuesta y la entrevista aplicada a los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.

Fuente secundaria

Según la Universidad de Guadalajara (2023):

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de una biblioteca. Se utilizan cuando no se tiene acceso a la fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la

información de una fuente primaria (párr.2).

De acuerdo con lo anterior, las fuentes secundarias buscan dar mayor peso a lo recopilado mediante las fuentes primarias; es decir, obtener información basada en investigaciones previas como, por ejemplo: tesis, estudios científicos, libros entre otros. Brindando así al investigador una perspectiva más amplia y estructurada del tema.

Para efectos de esta tesis, se escogió utilizar tanto las fuentes secundarias como las primarias, buscando la calidad y el enriquecimiento, para que a la hora de recopilar la información que se necesita, sea más completa y profunda.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS

RESULTADOS

En este capítulo se realizará el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos mediante dos instrumentos de recolección de datos aplicados para brindar una perspectiva más completa, amplia y profunda, y de esta manera, conocer cómo se encuentran los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea en cuanto a los objetivos deseados. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), el análisis de resultados es:

La selección de técnicas y modelos de análisis, también se relaciona con el planteamiento del problema, el tipo de diseño y estrategias elegidas para los procedimientos; y tal como hemos comentado, el análisis puede ser sobre los datos originales (datos directos) o puede requerir de su transformación (p. 680).

Por consiguiente, en el análisis cualitativo se utilizó como instrumento la entrevista aplicada a diferentes jefaturas de los departamentos de la Municipalidad de Goicoechea, para conocer su opinión y perspectiva acerca de temas como: comunicación, retroalimentación, incentivos, cultura organizacional y programas de capacitación.

De las entrevistas realizadas se recolectaron datos fundamentales para la investigación con preguntas relacionadas con la comunicación, retroalimentación, incentivos y cultura organizacional para conocer más a fondo cómo se sienten, cómo se comunican, si existe alguna recompensa hacia los colaboradores en el club, entre otros.

Por otro lado, en el análisis cuantitativo se utilizó como instrumento la encuesta, aplicada a 218 colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea por medio de Google Forms y de forma personal a las personas que desconocen cómo realizarla por medios virtuales y así la puedan completar, con lo que se conocerá su parecer en aspectos como: la comunicación, satisfacción y motivación. También se analizarán las respuestas brindadas y posteriormente se realizará una interpretación de los datos obtenidos.

La encuesta consta de 25 preguntas, de las cuales, 24 de ellas son preguntas cerradas, para que se facilite información relevante sobre los temas mencionados anteriormente, ya que el propósito de la investigación se enfoca en el cliente interno de la Municipalidad de Goicoechea y pregunta es abierta para que el colaborador tenga la posibilidad de indicar sugerencias para la Municipalidad de Goicoechea.

Análisis cualitativo

Para la presente investigación es importante mostrar los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada a los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea. A continuación, se presentan dichas respuestas:

Entrevista personal a jefaturas de la Municipalidad de Goicoechea:

Tabla 1. *Pregunta 1 ¿Cuenta actualmente la Municipalidad de Goicoechea con políticas de incentivos para estudios de los colaboradores?*

¿Cuenta actualmente la Municipalidad de Goicoechea con políticas de incentivos para estudios de los colaboradores?	
Jefatura 1	Si, horas para estudio, después de 20 años laborados no marcar y solamente aplica para colaboradores en propiedad.
Jefatura 2	Si se cuenta, para todo el personal, excepto interinos.
Jefatura 3	Si existe la política y el reglamento.
Jefatura 4	Sí; becas, reconocimiento cada 5 años.

En la pregunta uno, se desea conocer si la Municipalidad de Goicoechea cuenta con una política de incentivos para los colaboradores. Los resultados obtenidos muestran en 100% la existencia de una política de incentivos; sin embargo, está solamente es para los colaboradores en propiedad.

Tabla 2. *Pregunta 2 ¿Existen incentivos para los colaboradores con más años dentro de la municipalidad, o se maneja una política igual para toda la población?*

¿Existen incentivos para los colaboradores con más años dentro de la municipalidad, o se maneja una política igual para toda la población?	
Jefatura 1	No por antigüedad, el requisito es estar en plaza de propiedad, para los establecidos en plazas interinas no aplica.
Jefatura 2	Si y se maneja de forma equitativa para colaboradores en propiedad.
Jefatura 3	Se maneja para los puestos en propiedad, no hay diferencias por antigüedad, por ejemplo: Se le ayuda a los colaboradores con un porcentaje para la adquisición de anteojos.
Jefatura 4	Deben estar en propiedad, si es equitativa para los que están en propiedad.

Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta dos, respecto a los incentivos en proporción a los años laborados, el 100% de los entrevistados indican que, sí se tiene una política, pero, únicamente para los colaboradores en propiedad.

Tabla 3. *Pregunta 3 ¿Hay políticas para que los colaboradores reciban capacitaciones relacionadas a sus puestos de trabajo, al menos una vez al año?*

¿Hay políticas para que los colaboradores reciban capacitaciones relacionadas a sus puestos de trabajo, al menos una vez al año?

- Jefatura 1** Políticas no, cada departamento es responsable de solicitar y ejecutar capacitaciones, si son gratuitas pueden participar los colaboradores en plaza interina; además las capacitaciones deben ser acorde a las funciones que desempeñan.
- Jefatura 2** Sí hay, algunas obligatorias como servicio al cliente, otras opcionales y algunos colaboradores deciden no tomar las capacitaciones, debido a falta de motivación o porque las capacitaciones no brindan ningún beneficio para ellos.
- Jefatura 3** Sí claro, existe un plan de capacitación y cada jefatura se encarga de distribuirlo y contemplarlo.
- Jefatura 4** No conozco política, solo que no aplican interinos.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la pregunta tres, referente a políticas para capacitar a los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, el 50% de los entrevistados desconoce una política y el 50% de los entrevistados menciona que, sí existen, pero, queda a criterio de cada jefatura y son solamente para colaboradores en propiedad, excepto cuando las capacitaciones son generales y gratuitas.

Tabla 4. Pregunta 4 *¿Se cuenta con un medio de retroalimentación entre las jefaturas y los colaboradores para que estos externen posibles mejoras a los procesos y procedimientos dentro de la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Se cuenta con un medio de retroalimentación entre las jefaturas y los colaboradores para que estos externen posibles mejoras a los procesos y procedimientos dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

- Jefatura 1** El código municipal los habilita, el colaborador debe hacer las observaciones a su jefatura inmediata para ser procesadas; adicionalmente se cuenta con buzones de sugerencias.
- Jefatura 2** En este departamento sí, la dirección administrativa financiera tomó la iniciativa este año con este tipo de retroalimentación, pero, solamente entre jefaturas.
- Jefatura 3** Sí existe en el departamento, se valora las cualidades de cada persona, hay una evaluación cada 6 meses de jefaturas y colaboradores.
- Jefatura 4** A nivel general no, en el de departamento se toma en cuenta (no se deja documentado).

Fuente: Elaboración propia (2024)

La pregunta cuatro, establece si existe un medio para retroalimentación entre jefaturas y colaboradores, el 100% de los entrevistados indica que sí en sus respectivos departamentos por iniciativa propia, sin embargo, a nivel general de la Municipalidad de Goicoechea no hay un medio oficial.

Tabla 5. Pregunta 5 *¿Existe algún plan o capacitación para que los colaboradores conozcan y tengan un arraigo con la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Existe algún plan o capacitación para que los colaboradores conozcan y tengan un arraigo con la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?

- Jefatura 1** Se implementa en la inducción de nuevos ingresos.
- Jefatura 2** No existe, se debe reforzar y actualizarlo.
- Jefatura 3** Sí existe la inducción y directrices para la difusión. A nivel general se da publicidad, pero no se aplica el conocimiento. Se acota que hace 10 años se conoce el mismo.
- Jefatura 4** No, desconozco si hay política.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Según la pregunta cinco, acerca del conocimiento y arraigo de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea con la misión, visión y valores, el 50% de los entrevistados mencionan que se implementa en la inducción de puesto y el 50% de los entrevistados indica que no hay un plan y que es muy importante reforzar este tema.

Tabla 6. Pregunta 6 *¿Las jefaturas promueven el desarrollo profesional de los colaboradores en la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Las jefaturas promueven el desarrollo profesional de los colaboradores en la Municipalidad de Goicoechea?

- Jefatura 1** Me gustaría decir que sí, pero las leyes a veces limitan las oportunidades.
- Jefatura 2** Existen limitantes, ya que los departamentos manejan un nivel jerárquico de dos niveles, además los manuales y requisitos de puestos no son los idóneos, la actitud de los colaboradores y hasta un manejo político.

Jefatura 3 Se debe mejorar la política de requisitos y comprobación de estos, crear una escala mejorada.

Jefatura 4 No y hay limitantes para los interinos.

Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con la pregunta seis, en la cual se establece la promoción del desarrollo profesional por parte de las jefaturas, el 75% de los entrevistados concuerdan en que sí se promueve, pero, existen limitantes en la política de contratación y requisitos, por su parte, el 25% de los entrevistados mencionan que no se promueve y que para los colaboradores interinos existen limitantes.

Tabla 7. *Pregunta 7 ¿Cuáles medios de comunicación utilizan las jefaturas para dar a conocer y promover el servicio con excelencia a nivel interno en la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Cuáles medios de comunicación utilizan las jefaturas para dar a conocer y promover el servicio con excelencia a nivel interno en la Municipalidad de Goicoechea?

Jefatura 1 Medios verbales, escritos, y correo electrónico.

Jefatura 2 No hay un medio oficial; sin embargo, sería importante por medio de capacitaciones e incentivos promover el servicio con excelencia.

Jefatura 3 Se da por correo u oficio y cada jefatura se encarga de comunicarlo.

Jefatura 4 Por medio de correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la pregunta siete, se desea conocer de los medios de comunicación utilizados por las jefaturas para promover el servicio con excelencia, el 75% de los entrevistados menciona que si

hay medios oficiales y el 25% de los entrevistados los desconoce; sin embargo, los entrevistados concuerdan en que debe mejorarse el servicio con excelencia.

Tabla 8. *Pregunta 8 ¿Se promueve en los colaboradores la importancia de su trabajo dentro de la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Se promueve en los colaboradores la importancia de su trabajo dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

- Jefatura 1** Sí y va en función de cada jefatura.
- Jefatura 2** En el departamento sí y conozco las capacidades de cada uno, a nivel general de la Municipalidad no.
- Jefatura 3** A nivel de departamento sí, soy de una política de que su trabajo es necesario, pero, si se va no hace falta. A nivel general de la Municipalidad no.
- Jefatura 4** No.

Fuente. Elaboración propia (2024)

La pregunta ocho, se enfoca en la importancia del trabajo realizado por los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, el 75% de los entrevistados indica que, sí lo hacen dentro de su departamento, el 25% menciona que no; los entrevistados acotan que no se hace a nivel general de la institución.

Tabla 9. *Pregunta 9 ¿Se motiva con campañas internas a los colaboradores de todos los departamentos para realizar su labor con excelencia dentro de la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Se motiva con campañas internas a los colaboradores de todos los departamentos para realizar su labor con excelencia dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

- Jefatura 1** Campañas no, pero se promueve en circulares y protocolo de servicios.
- Jefatura 2** No, pero, lo considero importante.
- Jefatura 3** No.
- Jefatura 4** No.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la pregunta nueve, el 100% de los entrevistados desconoce campañas que promuevan realizar el trabajo con excelencia.

Tabla 10. Pregunta 10 *¿Se comunica de manera interna y efectiva las oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Se comunica de manera interna y efectiva las oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea?

- Jefatura 1** Los concursos internos se comunican a las jefaturas con una circular interna, generalmente se colocan en los relojes marcadores y cada jefatura es responsable de la comunicación.
- Jefatura 2** Sí, pero se maneja a nivel de jefatura.
- Jefatura 3** Sí se da a conocer, cada jefatura es responsable.
- Jefatura 4** No.
-

Fuente: Elaboración propia (2024)

Los entrevistados en la pregunta diez, afirman, en un 75% que sí se comunica y promueven las oportunidades de crecimiento profesional y 25% menciona que no.

Tabla 11. Pregunta 11 *¿Se brinda tiempo y espacio al colaborador para su crecimiento profesional dentro de la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Se brinda tiempo y espacio al colaborador para su crecimiento profesional dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

- Jefatura 1** Sí y se faculta con la convención colectiva 7 horas semanales solamente para colaboradores en propiedad y carreras afines al puesto que desempeña.
- Jefatura 2** Sí, a nivel de cada departamento.
- Jefatura 3** Sí a nivel de departamento, en general depende del jefe y debe asumir la responsabilidad por las funciones del colaborador en el tiempo de ausencia.
- Jefatura 4** Hay un beneficio de 7 horas por semana para los estudiantes, no aplica para interinos.
-

Fuente: Elaboración propia (2024)

Con respecto a la pregunta once, el 100% de los entrevistados indica que sí se brinda un espacio para que los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea puedan dedicar tiempos a sus estudios.

Tabla 12. *Pregunta 12 ¿Existen espacios para medir la satisfacción de los colaboradores con respecto a sus compañeros y jefaturas en la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Existen espacios para medir la satisfacción de los colaboradores con respecto a sus compañeros y jefaturas en la Municipalidad de Goicoechea?

- Jefatura 1** No existe de momento.
Jefatura 2 No, como jefatura hacia el colaborador sí, con evaluación anual.
Jefatura 3 Sí, por medio del alcalde entre jefaturas se está desarrollando.
Jefatura 4 No.
-

Fuente Elaboración propia (2024)

De acuerdo con la pregunta doce, el 75% de los entrevistados indica que no existen espacios para medir la satisfacción de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, el 25% de los entrevistados menciona que solo se realiza entre jefaturas por iniciativa del alcalde.

Tabla 13. *Pregunta 13 ¿Se ha evaluado el grado de satisfacción de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, con respecto a los incentivos que se ofrecen actualmente de manera interna?*

¿Se ha evaluado el grado de satisfacción de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, con respecto a los incentivos que se ofrecen actualmente de manera interna?

- Jefatura 1** No.
Jefatura 2 No, hasta este momento.
Jefatura 3 Nunca a nivel general y a nivel de departamento hay apertura.
Jefatura 4 No.
-

Fuente. Elaboración propia (2024)

En el cuadro anterior, el 100% de los entrevistados mencionan que no se evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea con respecto a los incentivos recibidos.

Tabla 14. *Pregunta 14 ¿Actualmente se utilizan rótulos y pizarras con indicaciones e información importante dentro de la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Actualmente se utilizan rótulos y pizarras con indicaciones e información importante dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Jefatura 1 Actualmente hay una general en el primer piso, para colaboradores, ubicada en relojes marcadores.

Jefatura 2 A nivel de departamento sí, a nivel general de la Municipalidad no.

Jefatura 3 Sí existen, solamente en el edificio de la policía municipal no, ya que es muy nuevo.

Jefatura 4 Sí en los departamentos.

Fuente: Elaboración propia (2024)

La pregunta catorce, muestra que el 100% de los colaboradores tienen conocimiento de las pizarras informativas; sin embargo; mencionan que debe reforzarse un mayor uso para la comunicación interna.

Tabla 15. *Pregunta 15 ¿Se comunica de forma clara y efectiva a todos los colaboradores todos los objetivos de corto, mediano y largo plazo en los que trabaja actualmente la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Se comunica de forma clara y efectiva a todos los colaboradores todos los objetivos de corto, mediano y largo plazo en los que trabaja actualmente la Municipalidad de Goicoechea?

Jefatura 1 En este departamento sí, pero queda a criterio de cada jefatura en los demás departamentos.

Jefatura 2 Honestamente no, ni se mencionan con frecuencia.

Jefatura 3 No, ni a nivel de jefatura.

Jefatura 4 En este departamento sí.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Según el 50% de los entrevistados, consideran que en la pregunta quince, no se comunican los objetivos que la Municipalidad de Goicoechea desea alcanzar, por su parte el 50% de los entrevistados menciona que sí, pero, queda a criterio de cada jefatura.

Tabla 16. *Pregunta 16 ¿Actualmente existe acceso informático para todos los colaboradores?*

¿Actualmente existe acceso informático para todos los colaboradores?	
Jefatura 1	No hay acceso para los colaboradores operativos.
Jefatura 2	En el departamento, el compañero de campo no cuenta con correo electrónico, al igual que todos los colaboradores operativos.
Jefatura 3	No, administrativos sí, operativos no.
Jefatura 4	Solamente para los administrativos.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la pregunta dieciséis, el 100% de los entrevistados indican que solamente los colaboradores en puestos administrativos cuentan con correo electrónico y acceso informático.

Tabla 17. *Pregunta 17 ¿Considera que hay colaboración entre todos los departamentos de la Municipalidad de Goicoechea?*

¿Considera que hay colaboración entre todos los departamentos de la Municipalidad de Goicoechea?	
Jefatura 1	Sí existe colaboración entre departamentos.
Jefatura 2	Actualmente no.
Jefatura 3	No.
Jefatura 4	Se da la colaboración, pero, no con las mejores actitudes.

Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con la pregunta diecisiete, donde se establece la colaboración entre los departamentos de la institución, el 50% de los entrevistados menciona que no hay colaboración, el 25% de los entrevistados que se da una colaboración con actitudes negativas y el otro 25% de los entrevistados indica que sí hay colaboración entre departamentos.

Análisis cuantitativo.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea por medio de tablas y gráficos con un breve resumen de lo obtenido.

Tabla 18. Género de los colaboradores

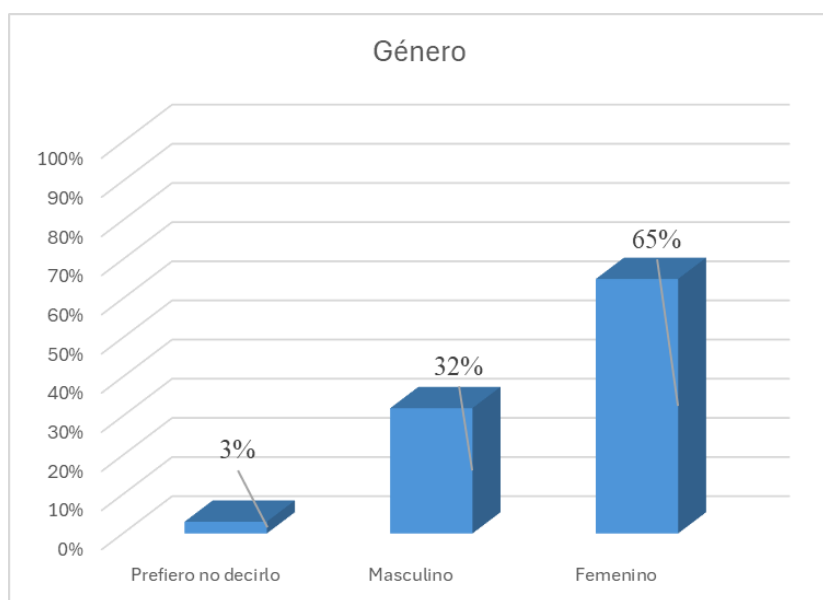
Pregunta 1. ¿Cuál es su género?

Género de los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Masculino	143	65%
Femenino	69	32%
Prefiero no decirlo	6	3%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 1.

Pregunta 1. ¿Cuál es su género?



Fuente: Elaboración propia (2024)

La figura muestra la conformación de géneros de los colaboradores encuestados en la Municipalidad de Goicoechea con un 65% masculino, 32% femenino y un 3% prefiero no indicarlo.

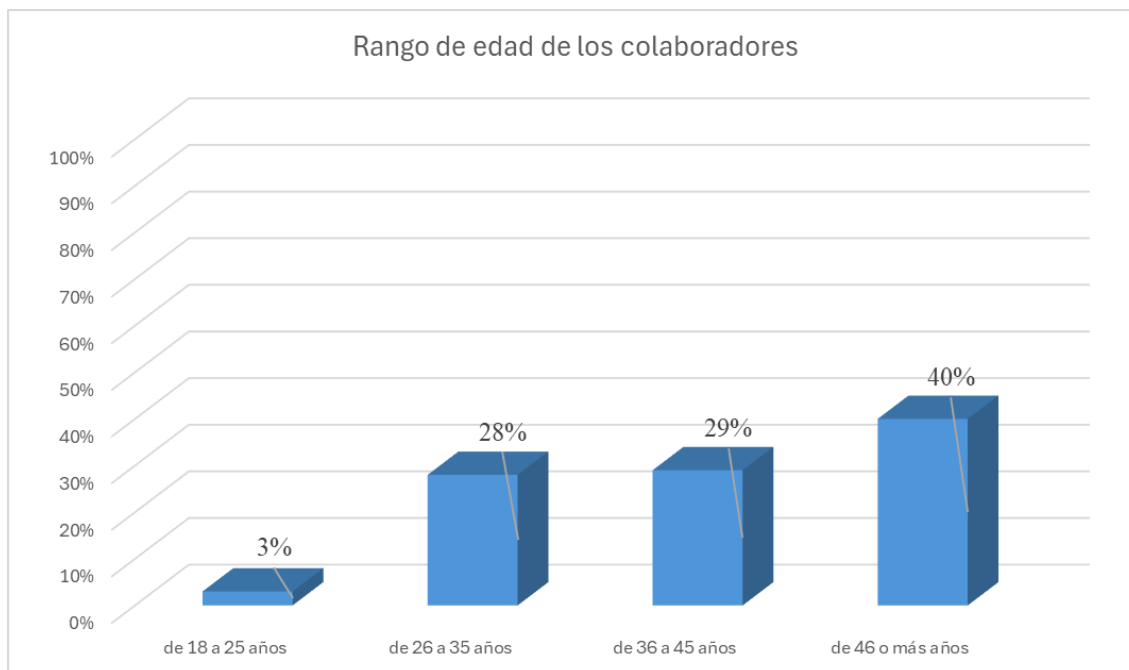
Tabla 19. *Edad de los colaboradores*

Pregunta 2. ¿Cuál es su edad?

Edad de los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
de 18 a 25 años	7	3%
de 26 a 35 años	60	28%
de 36 a 45 años	64	29%
de 46 o más años	87	40%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 2. *Pregunta 2. ¿Cuál es su edad?*



Fuente: elaboración propia (2024)

Según el gráfico anterior, las edades de los colaboradores encuestados son de 3% de 18 a 25 años, 28% de 26 a 35 años, 29% de 36 a 45 años y un 40% de 46 años o más.

Tabla 20. *Años de laborar de los colaboradores*

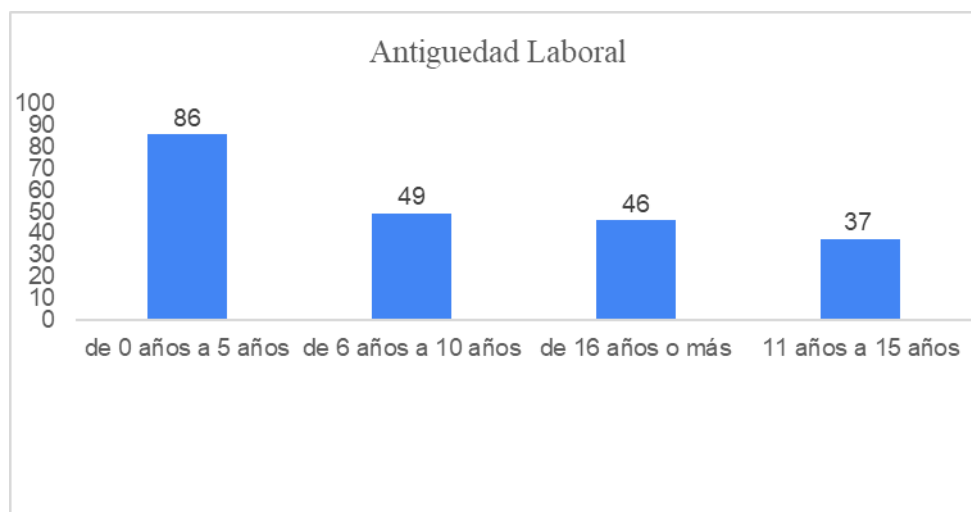
Pregunta 3. ¿Tiempo de laborar para la Municipalidad de Goicoechea?

Años de laborar de los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
de 0 a 5 años	86	39%
de 6 a 10 años	49	23%
de 11 a 15 años	37	17%
de 16 años o más	46	21%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 3.

Pregunta 3. Pregunta 3. ¿Tiempo de laborar para la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

La antigüedad laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, está conformada por un 39% de 0 a 5 años, 23 % de 6 a 10 años, 17% de 11 a 15 años y 21% de 16 años o más.

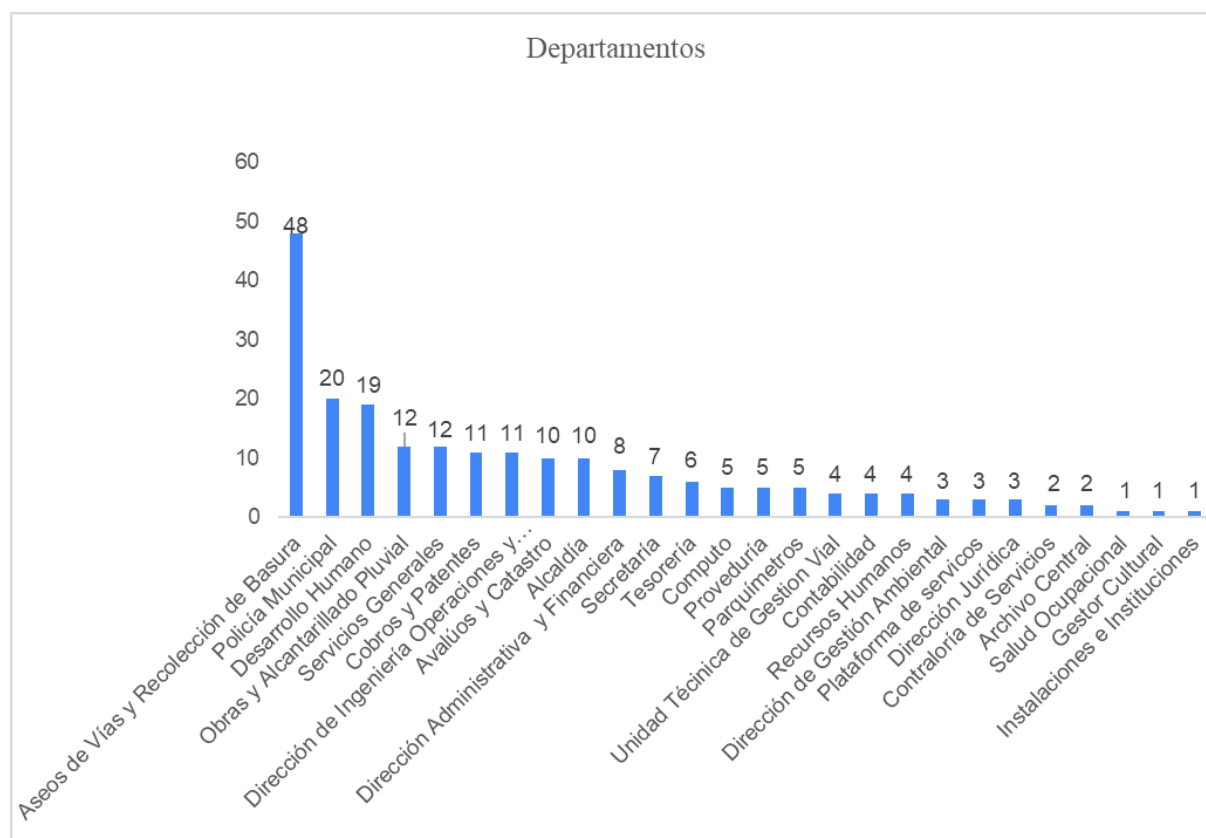
Tabla 21. *Departamento al que pertenecen los colaboradores**Pregunta 4. ¿Departamento al que pertenece?*

Departamento al que pertenecen los colaboradores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Plataforma de servicios	3	1%
Cobros y patentes	11	5%
Computo	5	2%
Secretaría	7	3%
Proveeduría	5	2%
Contabilidad	4	2%
Contraloría de servicios	2	1%
Instalaciones e instituciones	1	1%
Dirección Jurídica	3	1%
Dirección Administrativa y Financiera	8	3%
Gestor Cultural	1	1%
Recursos Humanos	4	1%
Salud Ocupacional	1	1%
Archivo Central	2	1%
Unidad Técnica de Gestión Vial	4	2%
Dirección de Gestión Ambiental	3	1%
Avalúos y Catastro	10	5%
Dirección de Ingeniería Operaciones y Urbanismo	11	5%
Obras y Alcantarillado Pluvial	12	6%
Aseos de Vías y Recolección de Basura	48	22%
Alcaldía	10	5%
Policía Municipal	20	9%
Parquímetros	5	2%
Desarrollo Humano	19	9%
Servicios Generales	12	6%
Tesorería	6	3%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 4.

Pregunta 21. ¿Departamento al que pertenece?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según el gráfico anterior, la distribución por departamentos a los que pertenecen los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea es de un 1% para los departamentos de Plataforma de Servicios, Contraloría de Servicios, Instalaciones e Instituciones, Dirección Jurídica, Gestor Cultural, Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Archivo Central y Dirección de Gestión Ambiental, un 2% Computo, Proveduría, Contabilidad, Unidad Técnica de Gestión Vial y Parquímetros, 3% Secretaría, Dirección Administrativa y Financiera y Tesorería, 5% Cobros y Patentes, Avalúos y Catastro, Dirección de Ingeniería Operaciones y Urbanismo y Alcaldía, 6% Obras y Alcantarillado Pluvial y Servicios Generales, 9% Policía Municipal y Desarrollo Humano y con mayor porcentaje Aseos de Vías y Recolección de Basura un 22%

Tabla 22. Departamento al que pertenecen los colaboradores

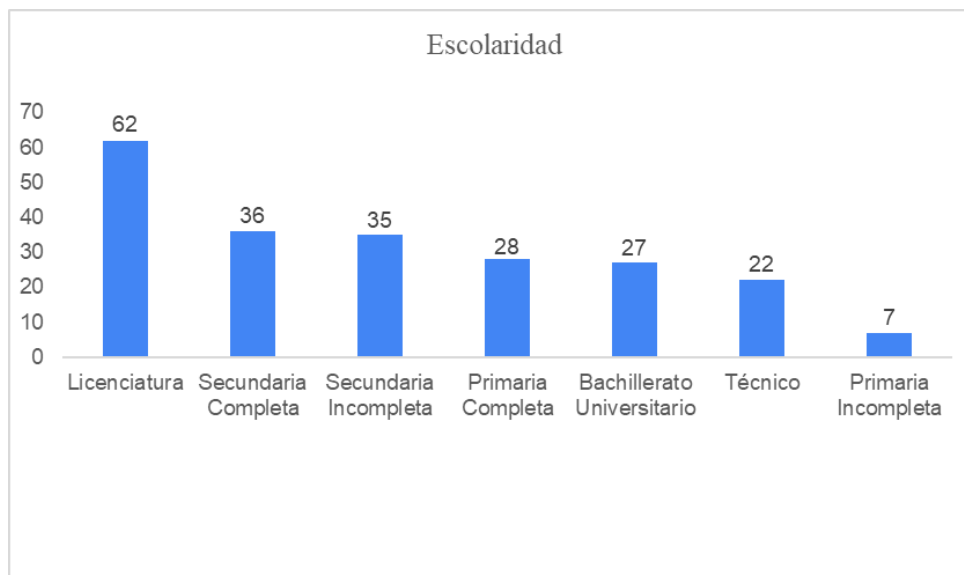
Pregunta 5. ¿Nivel de escolaridad?

Escolaridad de los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Primaria Incompleta	7	3%
Primaria Completa	28	13%
Secundaria Incompleta	35	16%
Secundaria Completa	36	17%
Técnico	22	10%
Bachillerato Universitario	27	12%
Licenciatura	62	29%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 5.

Pregunta 5. ¿Nivel de escolaridad?



Fuente: Elaboración propia (2024)

La escolaridad de los colaboradores encuestados en la Municipalidad de Goicoechea es de 3% Primaria Incompleta, 13% Primaria Completa, 16% Secundaria Incompleta, 17% Secundaria Completa, 10% Técnico, 12% Bachillerato Universitario y 29% Licenciatura.

Tabla 23. *Incentivos para los colaboradores.*

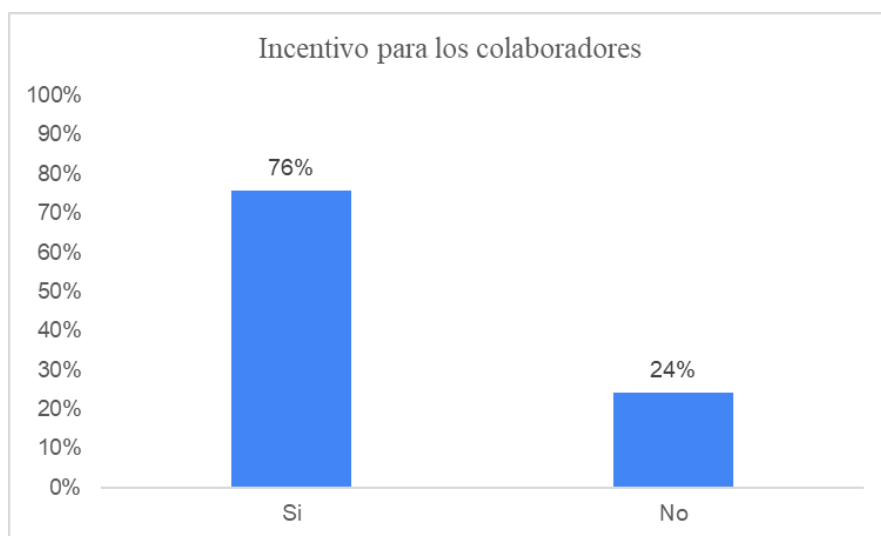
Pregunta 6. ¿La Municipalidad de Goicoechea brinda algún incentivo a los colaboradores para estudio?

Incentivos para los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	163	76%
	52	
No		24%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 6.

Pregunta 6. ¿La Municipalidad de Goicoechea brinda algún incentivo a los colaboradores para estudio?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según el gráfico anterior, la Municipalidad de Goicoechea sí cuenta con incentivos para los colaboradores con un 76% si y un 24% no.

Tabla 24. Capacitaciones para los colaboradores

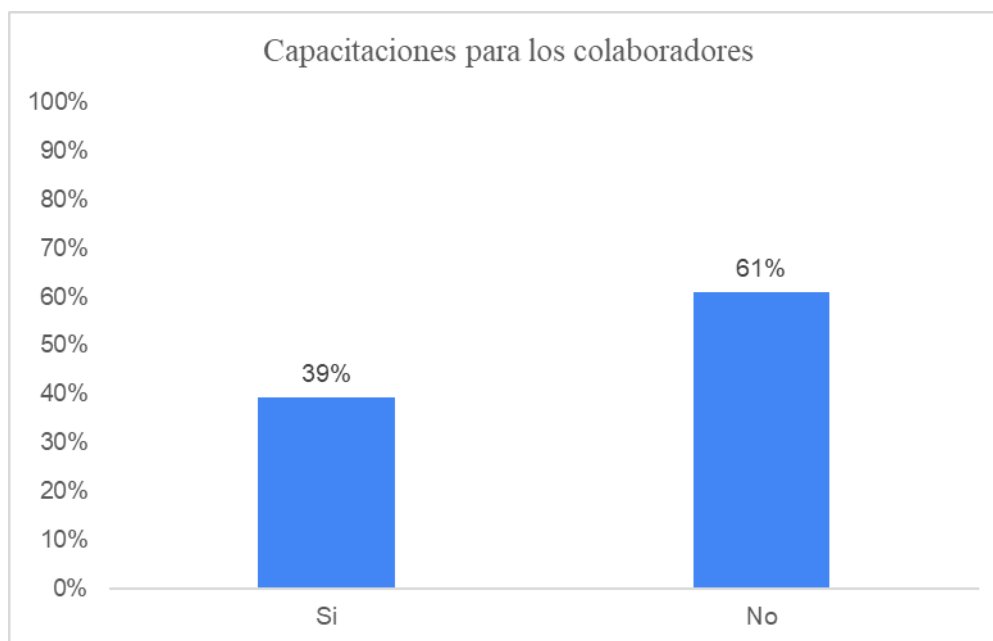
Pregunta 7. ¿En el último año ha recibido capacitaciones relacionadas al puesto que desempeña dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Capacitaciones para los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	85	39%
No	132	61%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 7.

Pregunta 7. ¿En el último año ha recibido capacitaciones relacionadas al puesto que desempeña dentro de la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

El 39% de los encuestados, afirman que se brindan capacitaciones por su parte un 61% indican que no se brindan capacitaciones para los colaboradores.

Tabla 25. *Espacios para sugerencias de los colaboradores*

Pregunta 8. ¿Considera que hay espacios dentro de la Municipalidad de Goicoechea para que los colaboradores brinden sugerencias para mejorar los procesos dentro de la misma?

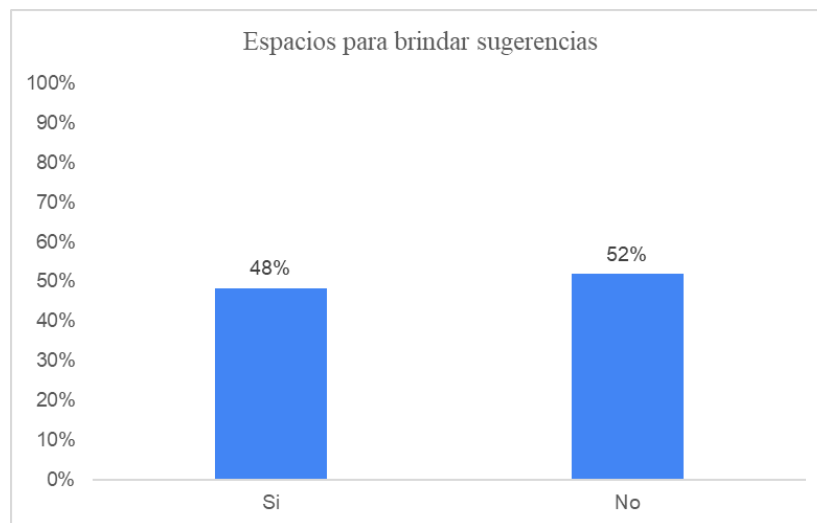
Espacios para sugerencias de los colaboradores.

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	105	48%
No	113	52%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 8.

Pregunta 8. ¿Considera que hay espacios dentro de la Municipalidad de Goicoechea para que los colaboradores brinden sugerencias para mejorar los procesos dentro de la misma?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Respecto a los espacios para brindar sugerencias, el 48% de los encuestado indican que si existen mientras que un 52% mencionan que no.

Tabla 26. *Mejora de procesos*

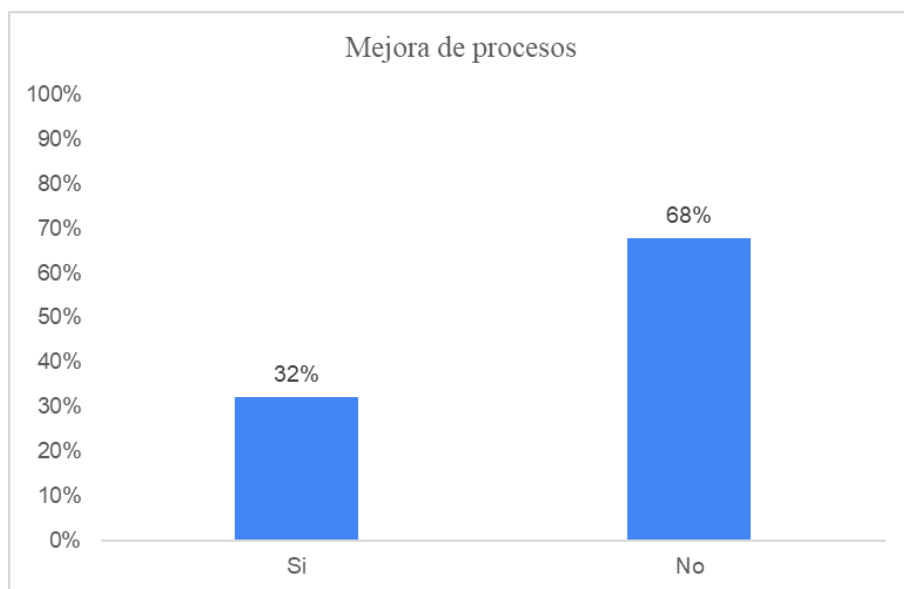
Pregunta 9. ¿La Municipalidad de Goicoechea ha mejorado algún proceso con base en alguna sugerencia de su parte?

Mejora de procesos.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	69	32%
No	145	68%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 9.

Pregunta 9. ¿La Municipalidad de Goicoechea ha mejorado algún proceso con base en alguna sugerencia de su parte?



Fuente: Elaboración propia (2024)

El gráfico muestra que el 32% de los encuestados han logrado mejoras en los procesos de acuerdo con sus sugerencias por su parte el 68% no ha recibido mejoras.

Tabla 27. Misión, visión y valores

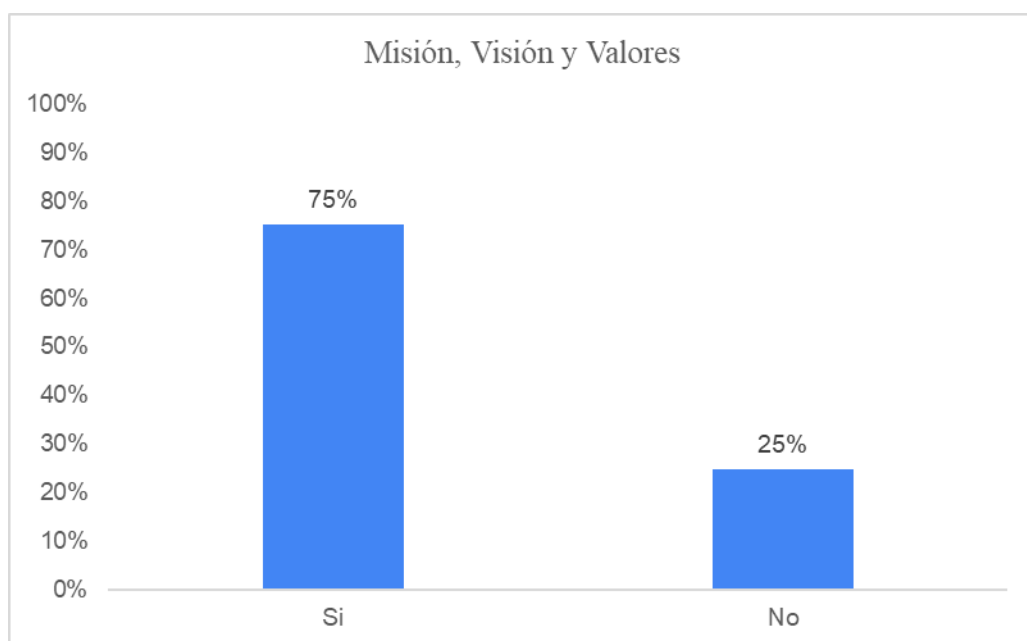
Pregunta 10. ¿Conoce la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?

Misión, Visión y Valores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	163	75%
No	54	25%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 10.

Pregunta 10. ¿Conoce la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

El 75% de los colaboradores encuestados tienen conocimiento de la misión, visión y valores de la institución y el 25% los desconoce.

Tabla 28. Jefaturas conforme a la misión, visión y valores

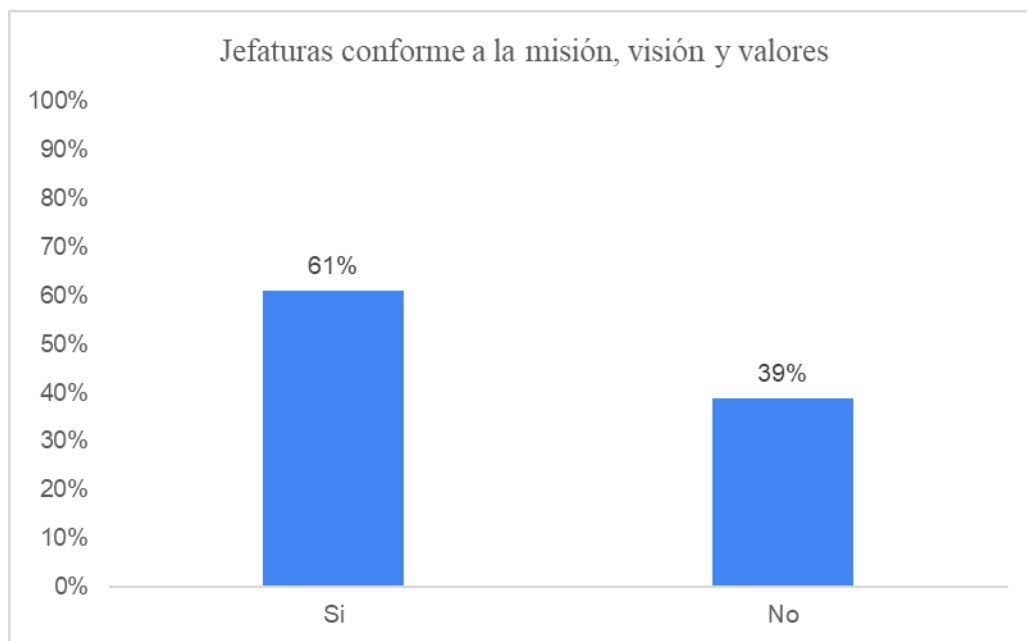
Pregunta 11. ¿Considera que las personas en sus jefaturas actúan conforme a la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?

Jefaturas conforme a la misión, visión y valores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	132	61%
No	84	39%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 11.

Pregunta 11. ¿Considera que las personas en sus jefaturas actúan conforme a la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según los colaboradores de la institución, las jefaturas en un 61% actúan según la misión,

visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea, para el 39% de los encuestados no se actúa de esta manera.

Tabla 29. Motivación por parte de jefaturas

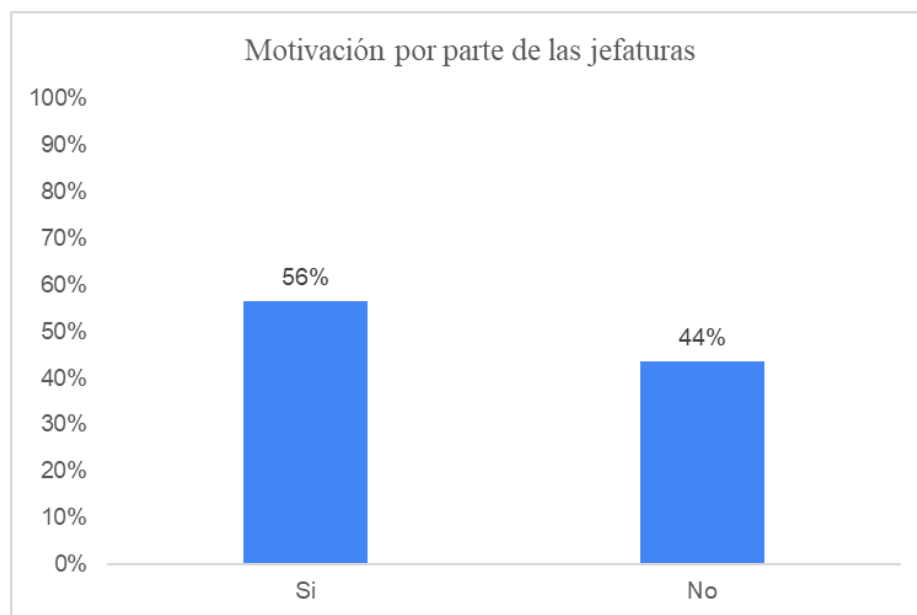
Pregunta 12. ¿Percibe motivación por parte de su jefatura para desarrollarse profesionalmente dentro de Municipalidad de Goicoechea?

Motivación por parte de jefaturas.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	122	57%
No	94	43%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 12.

Pregunta 12. ¿Percibe motivación por parte de su jefatura para desarrollarse profesionalmente dentro de Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

El 56% de los colaboradores se siente motivados por sus jefaturas para continuar su desarrollo profesional por su parte el 44% no lo percibe de esta forma.

Tabla 30. Medios de comunicación

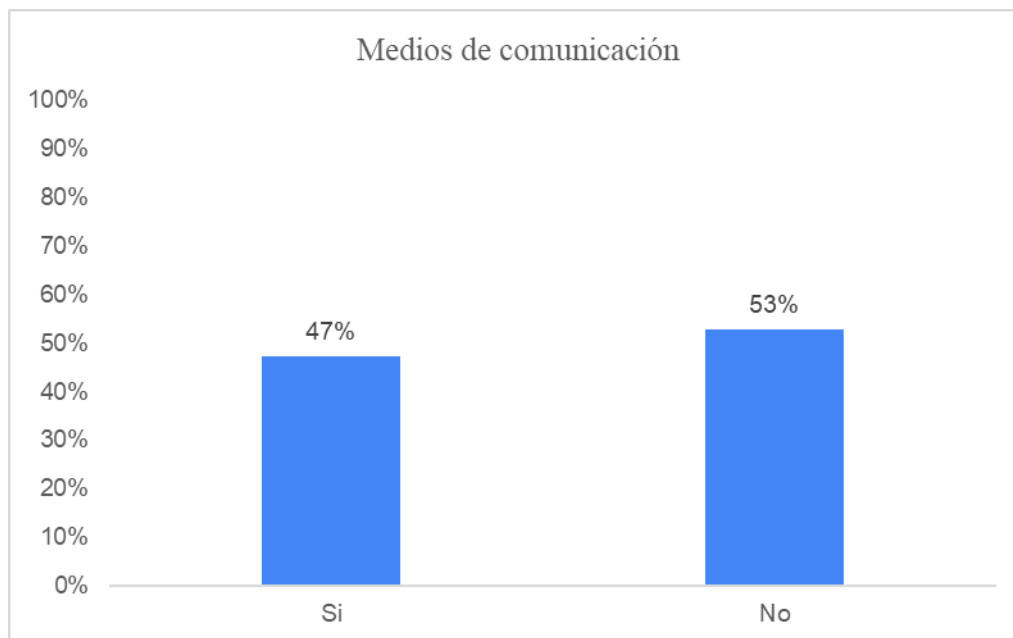
Pregunta 13. ¿Considera que los medios de comunicación utilizados por la Municipalidad de Goicoechea son los más adecuados y efectivos?

Medios de comunicación.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	102	47%
No	114	53%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 13.

Pregunta 13. ¿Considera que los medios de comunicación utilizados por la Municipalidad de Goicoechea son los más adecuados y efectivos?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 31. *Funciones de los colaboradores*

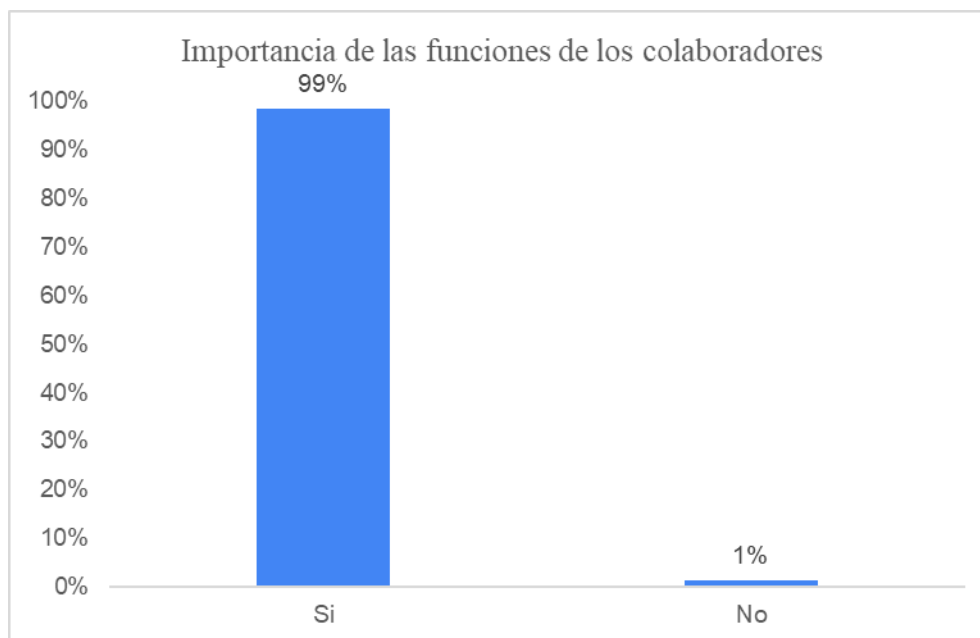
Pregunta 14. ¿Considera que las funciones de los colaboradores dentro de la Municipalidad de Goicoechea son importantes?

Funciones de los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	215	97%
No	3	3%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 14.

Pregunta 14. ¿Considera que las funciones de los colaboradores dentro de la Municipalidad de Goicoechea son importantes?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según el gráfico, anterior el 99% de los colaboradores conocen la importancia de las funciones que realizan; sin embargo, el 1% menciona que no.

Tabla 32. Motivación para realizar funciones

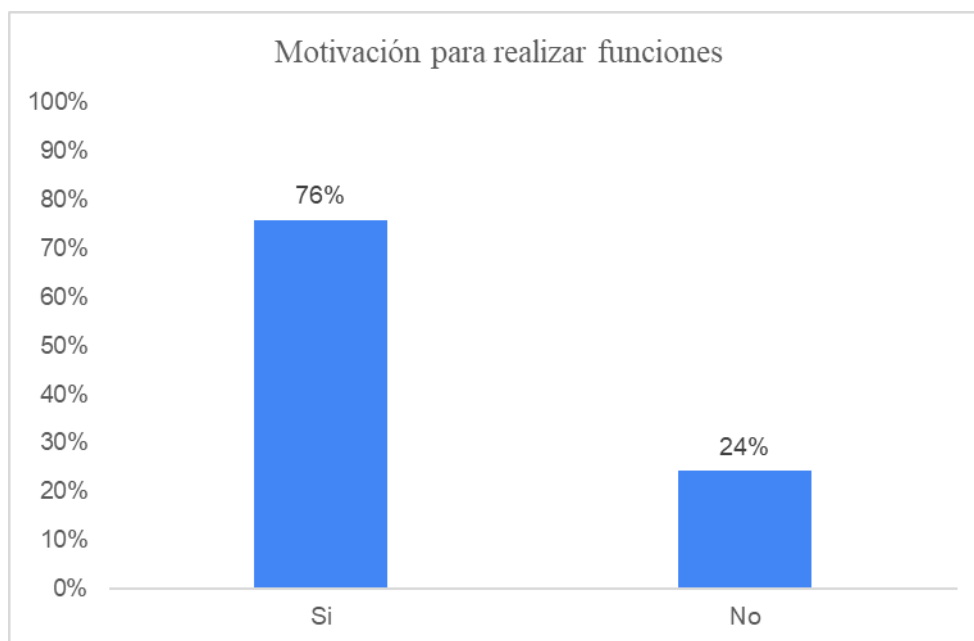
Pregunta 15. ¿Se siente motivado para realizar sus labores diarias dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Motivación para realizar funciones.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	163	76%
No	52	24%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 15.

Pregunta 15. ¿Se siente motivado para realizar sus labores diarias dentro de la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

El 76% de los colaboradores se sienten motivados para ejecutar sus funciones diarias, el 24% no sienten motivación en su trabajo.

Tabla 33. Oportunidades de crecimiento

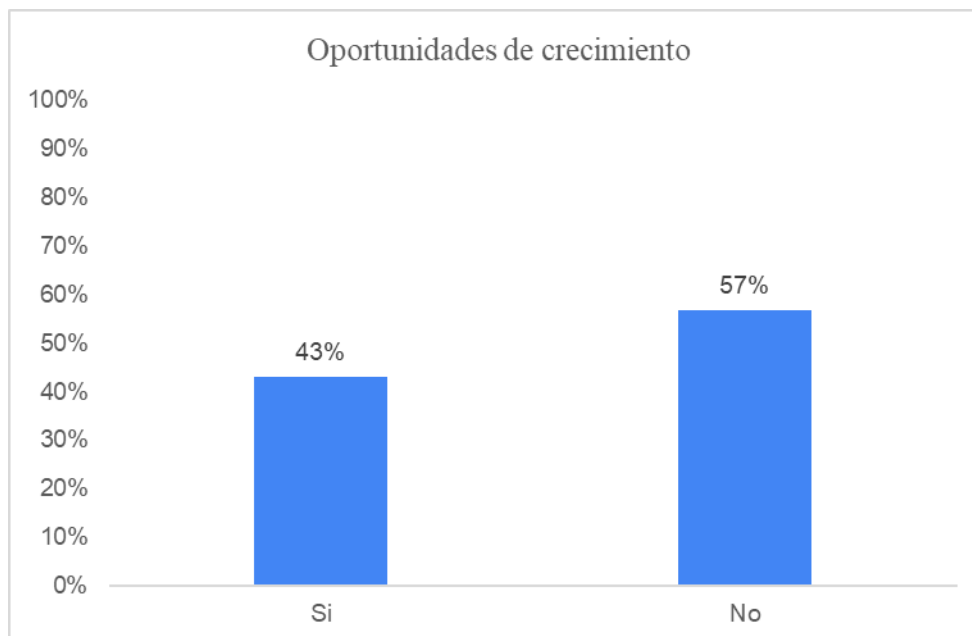
Pregunta 16. ¿Conoce las oportunidades de crecimiento profesional que existen para usted dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Oportunidades de crecimiento.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	94	43%
No	124	57%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 16.

Pregunta 16. ¿Conoce las oportunidades de crecimiento profesional que existen para usted dentro de la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

La figura 16 muestra que el 43% de los colaboradores conoce las oportunidades de crecimiento en la Municipalidad de Goicoechea y el 57% desconoce por completo estas oportunidades.

Tabla 34. *Espacio y tiempo para crecimiento*

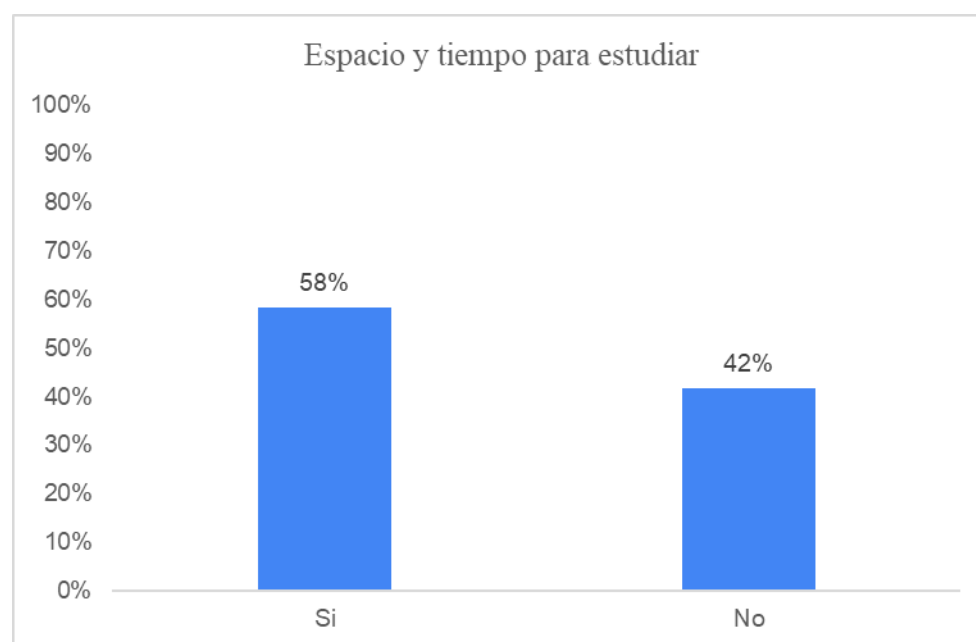
Pregunta 17. ¿Se le brinda el espacio y tiempo necesario para crecer profesionalmente dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Espacio y tiempo para crecimiento.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	126	58%
No	90	42%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 17.

Pregunta 17. ¿Se le brinda el espacio y tiempo necesario para crecer profesionalmente dentro de la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según el gráfico anterior, el 48% de los colaboradores conocen de los espacios otorgados para continuar con los estudios; sin embargo, el 42% desconoce estos espacios.

Tabla 35. *Satisfacción con el equipo de trabajo.*

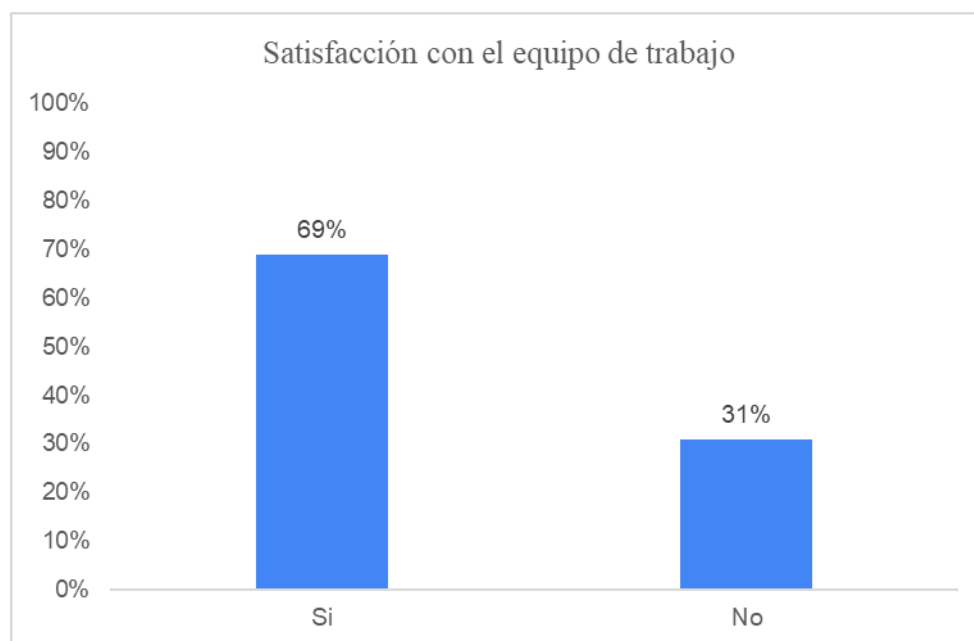
Pregunta 18. ¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo en la Municipalidad de Goicoechea?

Satisfacción con el equipo de trabajo.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	149	69%
No	67	31%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 18.

Pregunta 18. ¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo en la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

La satisfacción de pertenecer al equipo de trabajo actual se muestra en el gráfico con un 69% de aprobación y un 31% indica no sentirse satisfecho.

Tabla 36. Importancia de incentivos

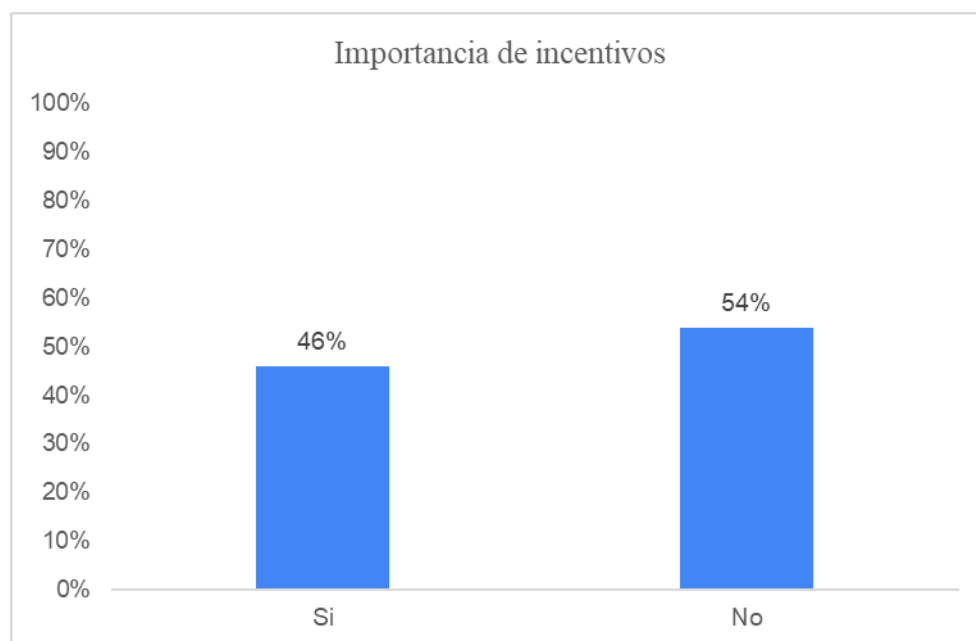
Pregunta 19. ¿Considera importantes los incentivos que utiliza actualmente la Municipalidad de Goicoechea?

Importancia de Incentivos.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	99	46%
No	116	54%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 19.

Pregunta 19. ¿Considera importantes los incentivos que utiliza actualmente la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

El 46% de los encuestados mencionan que son importantes los incentivos otorgados, por su parte el 54% no creen importantes estos incentivos.

Tabla 37. Rotulación y pizarras

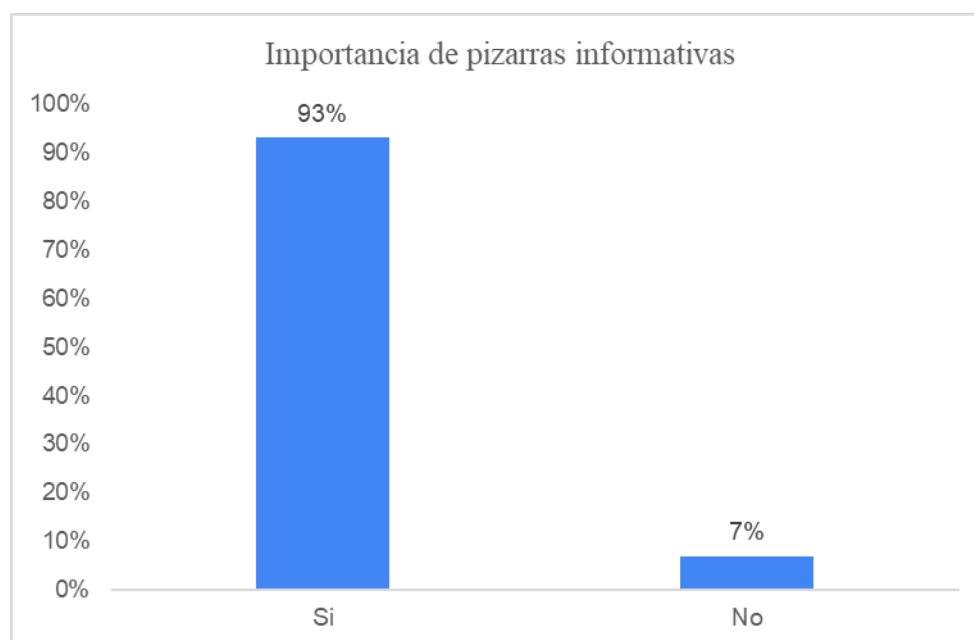
Pregunta 20. ¿Considera importante que exista rotulación o pizarras para indicaciones e información importante de la Municipalidad?

Rotulación y pizarras.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	202	93%
No	15	7%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 20.

Pregunta 20. ¿Considera importante que exista rotulación o pizarras para indicaciones e información importante de la Municipalidad?



Fuente: Elaboración propia (2024)

El gráfico 20, muestra que un 93% de los encuestados están de acuerdo en la importancia de tener pizarras informativas, un 7% no lo perciben importante.

Tabla 38. Incentivos recibidos

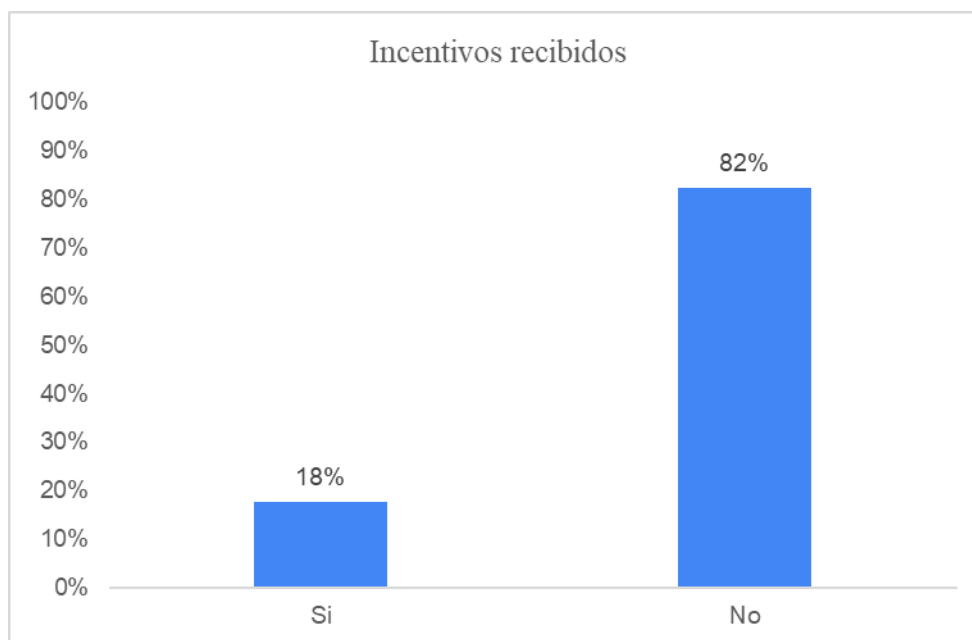
Pregunta 21. ¿En el último año, ha recibido algún incentivo por parte de la Municipalidad de Goicoechea?

Incentivos recibidos.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	38	18%
No	177	82%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 21.

Pregunta 21. ¿En el último año, ha recibido algún incentivo por parte de la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Para la pregunta 21, el 82% de los colaboradores indican que no han recibido ningún incentivo en el último año, el 185 si ha recibido este beneficio.

Tabla 39. *Objetivos de la Municipalidad de Goicoechea*

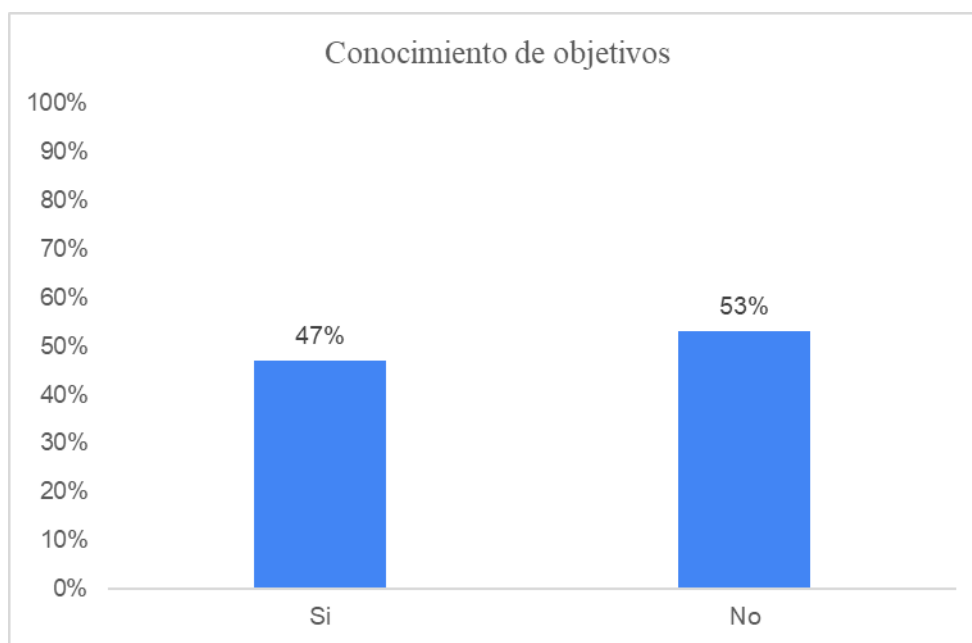
Pregunta 22. ¿Conoce los objetivos que desea alcanzar la Municipalidad de Goicoechea actualmente?

Objetivos de la Municipalidad de Goicoechea.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	115	53%
No	102	47%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 22.

Pregunta 22. ¿Conoce los objetivos que desea alcanzar la Municipalidad de Goicoechea actualmente?



Fuente: Elaboración propia (2024)

En la pregunta 22, el 53% de los colaboradores tiene completo conocimiento de los objetivos establecidos por la Municipalidad de Goicoechea y el 47% los desconoce.

Tabla 40. Apoyo y orientación entre departamentos

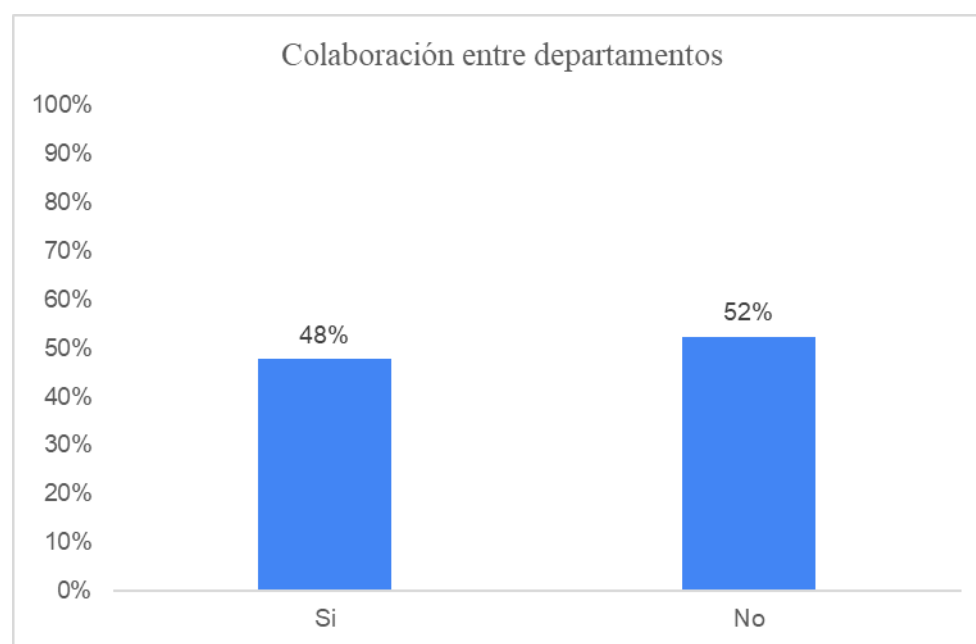
Pregunta 23. ¿Durante su tiempo laborado en la Municipalidad de Goicoechea considera que se recibe apoyo y orientación de otros departamentos ajenos al que usted pertenece?

Apoyo y orientación entre departamentos.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	103	48%
No	113	52%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 23.

Pregunta 23. ¿Durante su tiempo laborado en la Municipalidad de Goicoechea considera que se recibe apoyo y orientación de otros departamentos ajenos al que usted pertenece?



Fuente: Elaboración propia (2024)

El gráfico anterior muestra que el 48% de los colaboradores consideran que existe colaboración entre los departamentos y el 52% indica que no hay colaboración entre estos.

Tabla 41. *Motivo para laborar horas o días extras*

Pregunta 24. ¿Cuándo debe venir a laborar un día libre o quedarse un tiempo adicional en su jornada, lo hace por?

Motivo para laborar horas o días extras.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Remuneración	69	32%
Satisfacción Personal	24	11%
Compromiso con la Municipalidad de Goicoechea.	63	29%
Compromiso con mis jefaturas.	19	9%
Compromiso con la comunidad.	22	10%
Me es indiferente.	20	9%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 24.

Pregunta 24. ¿Cuándo debe venir a laborar un día libre o quedarse un tiempo adicional en su jornada, lo hace por?



Fuente: Elaboración propia (2024)

La pregunta 24, evalúa los motivos por los cuáles los colaboradores ejecutan labores fuera de los horarios establecidos, mostrando que un 32% considera que la remuneración es el factor

más importante, un 29% compromiso con la Institución, 11% satisfacción personal, 10% compromiso con la comunidad, 9% compromiso con las jefaturas y un 9% es indiferente realizar labores extraordinarias.

Tabla 42. *Sugerencias de los colaboradores*

Pregunta 25. ¿Considera oportuno brindar alguna sugerencia a nivel general sobre la Municipalidad de Goicoechea?

Sugerencias de los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Brinda un comentario	124	57%
Responde que no o ninguna	22	10%
Sin respuesta	71	33%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 25

Pregunta 25. ¿Considera oportuno brindar alguna sugerencia a nivel general sobre la Municipalidad de Goicoechea?



Fuente: Elaboración propia (2024)

La pregunta 25 con un enfoque cualitativo, le brinda al colaborador de la Municipalidad de Goicoechea, un espacio para sugerencias que considere oportunas. Se muestra que un 10% de los colaboradores respondieron que no o ninguna sugerencia, un 33% no respondió esta pregunta y el 57% brindó algunas sugerencias de su parte.

Dentro de las sugerencias se encuentran:

- Mejorar los canales de comunicación dentro de la Municipalidad de Goicoechea
- Mejorar las herramientas y equipos con los que cuenta la Municipalidad de Goicoechea
- Ofrecer un sentido de pertenencia al colaborador
- Mejorar el clima laboral
- Capacitar a los colaboradores para brindar un servicio con excelencia a los contribuyentes
- Fomentar visitas periódicas del señor alcalde a los diferentes departamentos
- Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores
- Valorar el trabajo de todos los colaboradores
- Motivar a los colaboradores
- Crear políticas de incentivos donde se pueda tomar en cuenta a los interinos
- Mejorar la relación entre departamentos
- Implementar nuevas tecnologías para mejorar los servicios
- Mejorar el servicio al cliente tanto externo como interno mediante capacitaciones para todo el personal.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se muestran las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas en la investigación.

Objetivo 1. Analizar las estrategias actuales implementadas en el departamento de recursos humanos para identificar las oportunidades de mejora.

Se concluye que los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea se sienten satisfechos con el trabajo que realizan diariamente, con el equipo de trabajo al que pertenecen y en su mayoría conocen la misión, visión y valores que representa la institución.

Se determina que los medios de comunicación internos de la Municipalidad de Goicoechea presentan oportunidades de mejora y que la información no alcanza a todos los colaboradores de forma equitativa, tanto en los departamentos administrativos como operativos; la información relevante como nuevas plazas laborales, mejores prácticas para mejorar el servicio al cliente interno y externo, beneficios para los colaboradores y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la Municipalidad de Goicoechea, no son del conocimiento general, ya que gran parte de esta información se queda en las jefaturas por criterio propio.

Recomendaciones

1. Crear una campaña de comunicación efectiva, para que todos los colaboradores compartan y pongan en práctica la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea, así como dar a conocer los objetivos a corto, mediano y largo plazo, para generar sentido de pertenencia y compromiso para alcanzarlos.
2. Se recomienda generar una nueva política de comunicación interna, con la que las jefaturas,

conociendo las necesidades de canales comunicación de cada colaborar, implemente acciones prácticas para que las directrices e información que se generan desde la municipalidad lleguen de manera efectiva a todos.

Objetivo 2. Establecer las acciones necesarias para implementar una estrategia de *endomarketing*.

Se identifica que la motivación de los colaboradores es dada por la naturaleza de las funciones que realizan, las que brindan la satisfacción de servir a la comunidad y no por acciones propias de la Municipalidad de Goicoechea, que los impulsen a un sentido de pertenencia hacia la institución y que genere un clima organizacional adecuado durante el tiempo de labores, también se menciona que la motivación por parte de los líderes de los departamentos no siempre es la mejor ni se recibe la retroalimentación necesaria para la mejora de funciones; además, se percibe en los colaboradores un comportamiento donde omiten comunicar sus sugerencias u observaciones a sus jefaturas para la mejora de procesos, debido a que no son tomadas en consideración.

Por otro lado, se identifican oportunidades de mejora en el plan de capacitaciones para los funcionarios y existe una diferenciación entre colaboradores en plaza con propiedad e interinos; además los medios de comunicación oficiales de la Municipalidad de Goicoechea no son del dominio y acceso de la población total.

Se evidencia que la colaboración y comunicación efectiva entre departamentos es afectada por el criterio de cada funcionario al momento de atender solicitudes de los colaboradores, generado un inadecuado clima organizacional.

Recomendaciones.

1. Se recomienda crear una política de capacitaciones por parte de las jefaturas, mediante la que se compartan los conocimientos adquiridos en capacitaciones externas y que tomen en cuenta a los colaboradores en plazas interinas que consideren necesarios para mejorar el servicio.
2. Se recomienda la elección de un líder o comité dentro de la Municipalidad de Goicoechea para implementar una política de *endomarketing* que identifique y agrupe las características de esta que se aplican, pero, no están identificadas como parte de una estrategia de endomarketing. Este líder puede implementar nuevas iniciativas de endomarketing en conjunto con el alcalde y que tengan un arraigo dentro de la Municipalidad, para que permanezcan en el tiempo.
3. La Municipalidad de Goicoechea debe procurar una cohesión entre todos sus departamentos, tanto administrativos como operativos, para generar un clima organizacional positivo en beneficio de sus colaboradores y por ende, mejorar los servicios a los contribuyentes.

Objetivo 3. Crear una estrategia de *endomarketing* integral para la mejora del clima organizacional que permita satisfacción personal y profesional en los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.

Los beneficios e incentivos que tienen los colaboradores no son del conocimiento de todos ni se tiene claridad del adecuado proceder para ser partícipe de estos; además los funcionarios en plazas interinas quedan fuera de estos planes.

Por último, los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea concuerdan en que los incentivos no son efectivos para mantener la motivación necesaria en el cumplimiento de sus funciones y que estos no tienen un impacto importante en su compromiso con la institución y comunidad, el clima organizacional debe mejorarse para obtener un servicio interno y externo acorde a los servicios que brindan; además se debe evolucionar a una comunicación y escucha

proactiva entre líderes de departamentos y colaboradores que permita la mejora de procesos.

Recomendaciones:

1. Analizar los alcances que tiene el código municipal en cuanto a los beneficios e incentivos para los colaboradores en busca de la mejora de estos, mediante la implementación de nuevas estrategias, como parte de la motivación de los funcionarios.
2. Crear una estrategia de motivación para los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, donde se interiorice el valor de sus labores diarias mediante la inclusión de espacios donde sean tomados en consideración sus aportes y también se les traslade el valor de lo que representan dentro de la organización; además crear verdadera conciencia de la importancia del servicio con excelencia que se debe brindar a los contribuyentes por quienes ejecutan sus labores; además. las jefaturas deben trasladar un agradecimiento y reconocimiento continuo a la labor que realizan día con día.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Introducción

Según los datos obtenidos durante la presente investigación, se realizará una propuesta de estrategia de *endomarketing* para su implementación en la Municipalidad de Goicoechea, con base en los objetivos planteados se hará un enfoque en las oportunidades de mejora dentro de la Municipalidad de Goicoechea.

Lo anterior mencionado tiene como finalidad incentivar la comunicación, el clima organizacional, las capacitaciones y los incentivos para los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea. Esto es fundamental para que la institución logre una mayor eficiencia en los procesos de atención al cliente interno y externo.

Para su elaboración se toma como referencia el Código Municipal, ya que al ser una institución pública, las propuestas deben crearse en función de lo permitido por la ley y sus alcances. Se pretende detallar cada uno de los pasos que se ejecutarán en el proceso del desarrollo de la estrategia con el fin de implementar una guía de acciones para obtener el resultado deseado. Asimismo, proponer soluciones a las oportunidades de mejora que se encontraron a lo largo de este estudio de investigación.

La implementación de una estrategia de *endomarketing* no debe visualizarse como un incremento en los gastos de la organización, sino, como una inversión en el recurso humano, dado que las organizaciones que implementan una política de mercadeo interno alcanzan con mayor efectividad sus objetivos, disminuyen la rotación de personal, generan mayor sentido de pertenencia al colaborador; además de contar con un equipo de trabajo con mejor capacitación y altamente motivado.

Objetivo general de la propuesta

Crear una estrategia de Endomarketing que permita fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea mediante un liderazgo asertivo, para el tercer cuatrimestre del 2024.

Objetivos específicos de la propuesta

- Crear una estrategia de comunicación efectiva para los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea que permita mejorar el clima organizacional.
- Realizar un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.
- Establecer una estrategia de incentivos acorde a los alcances del código municipal.

Alcance de la propuesta

El propósito de esta propuesta es crear un cambio en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea, así como generar un sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución por medio de estrategias de motivación, capacitación y relaciones entre departamentos, que permita satisfacción laboral y personal.

Estrategia de capacitaciones

La implementación de una estrategia de *endomarketing* conlleva un cambio total de paradigma referente al liderazgo y servicio al cliente interno y externo. La disposición y compromiso de cada colaborador para formar parte del cambio y así iniciar un proceso de mejora en la institución, es fundamental para lograr con éxito la estrategia implementada.

La estrategia de capacitaciones se debe hacer de forma integral y estructurada, iniciando con los líderes de la institución y cuando estos tengan claro conocimiento de los objetivos y alcances de la estrategia, se implementa para toda la institución, es importante resaltar que debe involucrarse a cada colaborador de la Municipalidad de Goicoechea para obtener el resultado requerido.

Plan de capacitaciones.

Tabla 43. *Plan de capacitaciones*

Plan de capacitaciones				
Tema	Duración de la actividad	Lugar de la capacitación	Involucrados	Responsable
Introducción al <i>endomarketing</i>	2 a 3 horas	Municipalidad de Goicoechea	Líderes	Profesional en Administración

Motivación y Cultura Organizacional	2 a 3 horas	Municipalidad de Goicoechea	Líderes	Profesional Administración / Psicólogo
Comunicación Asertiva	2 horas	Municipalidad de Goicoechea	Líderes	Psicólogo
Gestión de estrés laboral	2 horas	Municipalidad de Goicoechea	Todos los colaboradores	Psicólogo
Charlas motivacionales	2 horas	Municipalidad de Goicoechea	Todos los colaboradores	Psicólogo
Gestión del tiempo extralaboral	2 horas	Municipalidad de Goicoechea	Todos los colaboradores	Psicólogo

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 44. *Costo de capacitaciones*

Costo de capacitaciones		
Capacitación	Horas	Costo por Hora
Introducción al <i>endomarketing</i>	2 a 3 horas	€60,000.00
Motivación y cultura organizacional	2 a 3 horas	€60,000.00
Comunicación Asertiva	2 horas	€60,000.00
Gestión de estrés laboral	2 horas	€60,000.00
Charlas motivacionales	2 horas	€60,000.00
Gestión del tiempo extralaboral	2 horas	€60,000.00

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de SICOP (2024)

Se recomiendan 3 sesiones anuales de cada capacitación para los líderes y 2 anuales para todos los colaboradores, para obtener el mayor provecho de los temas, una vez los líderes tengan dominio de las capacitaciones acerca de la estrategia de *endomarketing*, estos deben ser

quienes trasladen a todos los colaboradores por medio del mismo método de capacitaciones; además es importante dar seguimiento y retroalimentación de los alcances del desarrollo de la estrategia de *endomarketing*.

Estrategia de comunicación

La comunicación efectiva y proactiva es una de las herramientas de mayor importancia en una estrategia de endomarketing, este es el medio de comunicación con el que se interactúa diariamente, es importante fortalecer las maneras de brindar información a los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, es importante establecer diferentes medios de comunicación que le permitan a todos los colaboradores de acuerdo a su departamento, funciones diarias y capacidad, obtener la información necesaria para ejecutar sus funciones cotidianas y propiciar un sentido de pertenencia hacia la institución.

Propuesta de comunicación.

Líder o comité institucional

Como parte de la implementación de una estrategia de *endomarketing*, se debe definir una persona o comité para liderar y asegurar la ejecución de la estrategia, esta figura debe trabajar de la mano con el alcalde sus propuestas y objetivos.

De acuerdo con los datos obtenidos y fundamentados en la opinión de los colaboradores y jefaturas de la Municipalidad de Goicoechea, se recomienda que el líder para implementar la estrategia de *endomarketing* sea el Licenciado Sahid Salazar Castro / Director Financiero Administrativo, en conjunto con el departamento de desarrollo humano y el alcalde, por su amplia trayectoria en la Municipalidad de Goicoechea, interacción entre departamentos y conocimiento de los diferentes procesos, hace que su liderazgo sea óptimo para llevar a cabo con éxito la estrategia.

Pizarras informativas

Según los datos obtenidos en las encuestas, uno de los medios de comunicación con mayor efectividad para alcanzar toda la población, son las pizarras informativas, estas deben estar en lugares estratégicos definidos por las jefaturas, donde la mayor parte de los colaboradores tengan acceso, se recomienda que estas pizarras tengan la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea; además de incluir aleatoriamente mensajes de agradecimiento o que brinden motivación a los colaboradores.

Tabla 45. Costo de pizarras

Costo de pizarras	
Artículo	Costo
Pizarra	€26,950

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Office Depot (2024)

Se recomienda la colocación de 4 pizarras informativas en lugares estratégicos en el edificio central, en el edificio de policía municipal y parquímetros, en el plantel municipal y en el edificio de desarrollo humano.

Figura 26. Pizarra Informativa



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Reuniones con los colaboradores.

La relación entre jefatura y su equipo de trabajo crea un sentido de pertenecía, compromiso y sinergia; además permite transmitir información de manera personalizada creando un clima organizacional adecuado entre colaboradores, estos espacios son clave para conocer más a cada funcionario desde la parte humana y no solo desde la ejecución de sus labores diarias.



Por lo anterior se recomienda establecer al menos una reunión mensual por departamento para fortalecer la comunicación bidireccional y compartir experiencias e ideas que brinden una mejora en los procesos de la Municipalidad de Goicoechea.

Comprobantes de pago

Los comprobantes de pago se entregan de forma continua a los colaboradores y son un medio de comunicación detallado de su remuneración; sin embargo, la estrategia de *endomarketing* tiene como propósito maximizar cada recurso para lograr un impacto en los colaboradores y por este medio es importante transmitir un mensaje de agradecimiento a los colaboradores de parte de la Municipalidad de Goicoechea y los contribuyentes.

“La Municipalidad de Goicoechea y nuestra comunidad agradecen el esfuerzo y compromiso en su trabajo”

Figura 27. Comprobante de pago.

Municipalidad de Goicoechea
Departamento de Recursos Humanos
Comprobante de pago salarial

Bisemana: Del 19 de Octubre al 01 de Noviembre 2024

Servidor (a) Municipal: GREGORIO CARVAJAL OBANDO

Puesto: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Salario devengado bisemanal: 380507,77

Retención por concepto de salario escolar: 31163,58

Salario devengado deducido el salario escolar: 349344,19

Desglose de las deducciones realizadas al salario devengado sin salario escolar bisemanal:

Banco popular y de Desarrollo Comunal (1%)	\$3493,44
Cargas Obreras de la Caja Costarricense del Seguro Social (9,67%)	\$33781,58
Afiliación ASEMGO (5%)	\$17467,20
Afiliación SITMUPSAJ (1,5%)	\$0,00
Afiliación ANEP (1,25%)	\$4633,80
Afiliación SITEPP (1%)	\$0,00
Embargo Salarial:	\$0,00
Pensión Alimentaria:	\$0,00
Impuesto al salario:	\$0,00
Impuestos Municipales:	\$0,00
ANEP Póliza:	\$0,00
Deuda Banco Popular y de Desarrollo Comunal:	\$0,00
Deuda Asemgo:	\$0,00
Deuda COOPENACIONAL:	\$0,00
Deuda COOPEMEP:	\$0,00
Deuda COOPESERVIDORES:	\$0,00
Plan Popular Pensiones:	\$0,00
Pensiones BN Vital:	\$0,00
Deuda COOPENAE:	\$0,00
Póliza del I.N.S:	\$0,00
Deuda COOPECO:	\$0,00
Deuda COOPEANDE:	\$0,00
Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas:	\$0,00
Deuda COOPEALIANZA:	\$0,00
Total de salario líquido:	\$289968,17
PAGO BONIF ART 60 CONV COLECTIVA	\$10000
Monto Líquido por concepto de horas extras:	\$0,00
Total de salario líquido depositado:	\$299968,17

Si tiene dudas sobre las deducciones aplicadas, dirijase a la entidad donde adquirió la deuda.

¡La Municipalidad de Goicoechea y nuestra comunidad agradecen el esfuerzo y compromiso en su trabajo!

¡En Goico Hacemos que las Cosas Sucedan!

Fuente: Elaboración propia (2024)

Buzones de sugerencias

En los datos obtenidos mediante las encuestas y entrevistas se evidencia una oportunidad de mejora en cuanto a los aportes que brindan los colaboradores para el mejoramiento de sus funciones diarias. Para crear sentido de pertenencia hacia la institución es importante que los colaboradores se sientan escuchados y que sus aportes se consideren y

valoren por parte de los líderes; además de obtener una adecuada retroalimentación de las implicaciones de sus sugerencias. Estas deben ser evaluadas por un comité de algo rango previamente establecido y que pueda tramitar las mismas en todos los niveles de la organización.

Tabla 46. *Costo del buzón de sugerencias*

Costo del buzón de sugerencias	
Artículo	Costo
Buzón de sugerencias	¢10,950

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Office Depot (2024)

Se recomienda la colocación de 4 buzones en lugares estratégicos en el edificio central, en el edificio de policía municipal y parquímetros, en el plantel municipal y en el edificio de desarrollo humano.

Figura 28. *Buzón de sugerencias*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Estrategia de incentivos

Como parte de una estrategia de *endomarketing* en la cual cada colaborador es parte fundamental para lograr el éxito, es necesario establecer un plan de incentivos que permitan obtener motivación para ejecutar sus funciones diarias, adicional a la remuneración.

Tabla 47. Plan de incentivos

Plan de incentivos		
Incentivo propuesto	Objetivo del incentivo	Metodología
Uniformes para colaboradores	Crear sentido de pertenencia hacia la institución y el beneficio de uniformes sin incurrir en un gasto personal de vestimenta.	Se establecerá un uniforme general que contenga nombre del departamento, escudo y lema de la Municipalidad de Goicoechea y un distintivo para la jefatura.
Reconocimiento público	Reconocer el esfuerzo de los colaboradores de forma pública por el desempeño en sus labores.	Otorgar un certificado de desempeño a los colaboradores que obtengan evaluaciones con mejor calificación.
Celebración de cumpleaños	Motivar a los colaboradores a través de la celebración de los cumpleaños.	Realizar una base de datos con las fechas de cumpleaños de los colaboradores y al final del mes celebrarles en conjunto con un pastel por departamentos.
Programa de incentivo comunal	Incentivar el trabajo en equipo.	Integrar a todos los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea mediante voluntariados o acciones de bien social que permitan reforzar el trabajo en equipo, sentido humanitario y compromiso con la comunidad.
Programas de bienestar	Promover la salud física y mental de los colaboradores.	Establecer alianzas estratégicas de descuentos por servicios de salud que brinden bienestar a los colaboradores y sus familias.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Uniformes para los colaboradores

La implementación de uniformes forma parte importante de la estrategia de *endomarketing*, esta permite generar sentido de pertenencia y compromiso para la institución que se representa; además crear conciencia de la misión, visión y valores que identifican a los colaboradores, con la institución, por otro lado, es una guía de atención al cliente externo para conocer a los colaboradores y dirigirse con mayor seguridad. De acuerdo con las políticas de *endomarketing*, el dotar de uniformes a los colaboradores genera una mejor comunicación interna, esto cuando se identifican con mayor facilidad a las jefaturas para trasladar inquietudes de otros departamentos y buscar soluciones en conjunto.

Tabla 48. *Costo de uniformes*

Costo de uniformes	
Artículo	Costo Unitario
Camisa	¢10,380
Pantalón	¢16,245

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de SICOP (2024)

Se recomienda entregar a cada colaborador(a) 3 uniformes, estos son para los colaboradores de los departamentos administrativos ya que los que realizan funciones operativas cuentan con su respectivo uniforme.

Figura 29. Camisa



Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 30. Pantalón



Fuente: Elaboración propia (2024)

Reconocimiento público

Para continuar con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, se recomienda otorgar un certificado por desempeño de funciones, con esto se pretende reconocer el esfuerzo realizado por medio de las evaluaciones para los que obtengan la mejor calificación. Esto crea un estímulo positivo en los colaboradores por el buen cumplimiento de sus funciones y permite, a la vez, que los mismos sean más productivos, así como medir el desempeño de estos en el logro de metas establecidas. De igual manera, los empleados destacados recibirán reconocimiento público a través de las jefaturas con anuncios internos en las reuniones de departamentos.

Tabla 49. Costo del certificado de reconocimiento

Costo del certificado de reconocimiento	
Artículo	Costo
Certificado de desempeño	¢6780

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 31. Reconocimiento público.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Celebración de cumpleaños

Se recomienda celebrar el cumpleaños de todos los colaboradores de forma mensual, se le comprará un pastel para festejarles al final de mes. Esta actividad estará a cargo de cada jefatura de departamento. Esto es importante para generar valor en cada persona, motivación personal y grupal.

Tabla 50. Costo de pastel

Costo de pastel	
Articulo	Costo
Pastel	€8,895.00

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de PriceSmart (2024)

El pastel de la propuesta es de 20 a 25 porciones en promedio, el costo de este puede variar según la necesidad de cada departamento.

Figura 32. Pastel

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de PriceSmart (2024)

Se recomienda incluir un texto que promueva la celebración en equipo, a continuación, se presentan 2 ejemplos:

“En Goico celebramos como equipo”

“En Goico somos familia”

Programa de incentivo comunal

El trabajo en equipo es una de las bases de toda institución, la implementación de programas de incentivo comunal permite la interacción entre colaboradores y, por medio de acciones de bien social la integración de cada uno; por otro lado, brinda satisfacción personal y

orgullo por la institución que se representa; además de generar empatía con las labores que desarrollan otros colaboradores dentro de la Municipalidad de Goicoechea.

Programas de bienestar

La calidad de vida es importante para obtener un óptimo estado mental y físico, es importante que la Municipalidad de Goicoechea vele por el bienestar de cada uno de sus colaboradores y por medio de alianzas estratégicas, generar beneficios y convenios que permitan a los colaboradores acceder a mejores opciones para sus necesidades y la de sus familiares. Estos beneficios deben ser dirigidos a temas médicos, físicos, mentales, emocionales y toda situación que pueda afectar el desempeño de funciones.

Estrategia de valores

Los valores de la institución son representados por cada colaborador en sus funciones diarias, el conocimiento y la vivencia de estos son parte importante de una estrategia de *endomarketing* eficaz. Además, estos orientan a los colaboradores para cumplir con la misión y visión de la institución.

Definición de cada valor

Los valores actuales de la Municipalidad de Goicoechea están claramente definidos, pero, no cuentan con una explicación que permita a los colaboradores la interiorización e importancia de cada uno, a continuación, se hace una propuesta de la descripción de cada valor de la Municipalidad de Goicoechea.

Compromiso.

Cumplir con eficiencia y eficacia las funciones asignadas con un sentido agradecimiento hacia la comunidad y la institución.

Ética.

Actuar de acuerdo con los valores que identifican a la Municipalidad de Goicoechea por medio de acciones que promuevan la integridad de cada colaborador.

Respeto.

Aceptar las perspectivas de cada uno, mediante la generación de un ambiente agradable para cada persona.

Responsabilidad.

Tomar acciones positivas sobre el impacto que nuestro trabajo genera para los compañeros y los contribuyentes.

Humanismo.

Trabajar con dignidad, empatía y consciencia el valor que tiene cada persona.

Tabla 51. Total de presupuesto

Total de presupuesto			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Observaciones
Inducción al <i>endomarketing</i>	1 hora	€60 000,00	Se recomienda realizar sesiones de 3 horas por grupo.
Motivación y cultura organizacional	1 hora	€60 000,00	Se recomienda realizar sesiones de 3 horas por grupo.
Comunicación asertiva	1 hora	€60 000,00	Se recomienda realizar sesiones de 2 horas por grupo.
Control del estrés laboral	1 hora	€60 000,00	Se recomienda realizar sesiones de 2 horas por grupo.

Charlas motivacionales	1 hora	€60 000,00	Se recomienda realizar sesiones de 2 horas por grupo.
Gestión del tiempo extralaboral	1 hora	€60 000,00	Se recomienda realizar sesiones de 2 horas por grupo.
Pizarras informativas	1	€26 950,00	Se recomienda colocar 4 pizarras, 1 en cada edificio de la Municipalidad
Buzón de sugerencias	1	€10 950,00	Se recomienda colocar 4 buzones, 1 en cada edificio de la Municipalidad
Camisa	1	€10 380,00	Se recomienda entregar 3 camisas para cada colaborador.
Pantalón	1	€16 245,00	Se recomienda entregar 3 pantalones para cada colaborador.
Diseño de certificado de desempeño	1	€25 000,00	Este costo es por el diseño del arte, la impresión por cada certificado es de 150 colones.
Pastel	1	€8 895,00	Se recomienda la celebración mensual de los cumpleaños por departamento.

Fuente: Elaboración propia (2024)

REFERENCIAS

Aguado, M. (2021). “*El proceso administrativo y la optimización de resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local – Chincha, periodo 2019 - 2020*”. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional “San Luis Gonzaga”].

<https://repositorio.unica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13028/3621/EI%20%20Proceso%20Administrativo%20y%20%20la%20Optimizacion%20de%20Resultados%20en%20la%20Unidad%20de%20Gestion%20Educativa%20Local%20Chincha%2c%20Periodo%202019-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Agüero, Y., Barboza, S., Orozco, L., y Ureña, G. (febrero de 2022). Factores psicosociales asociados al nivel de motivación laboral en el personal de la Empresa Agroindustrial Piñas del Bosque. *Universidad Nacional:*

<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22857/TESIS%2010831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alania, P., Castellares M. (2022). *Endomarketing y su relación con el compromiso organizacional entre los colaboradores de una pequeña microfinanciera en Huancayo*. Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12036/1/IV_FCE_317_318_TE_Alania_Castellares_2022.pdf

Aliaga, R. (2019). *Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas"*. [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_308_Aliaga_Huali_2019.pdf

Arauja, A., Tuesta, J., Viena, M., Coronado, L. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 267-282.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>

Arca, D. (2020). *Elaborar un plan de marketing interno para mejorar el Clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo*. Universidad Señor de Sipan:
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7165/Arca%20Ruiz%20Delia%20Carmen%20Lidia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arévalo, R., y Leveau, J. (2021) *Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Consorcio Andes de la ciudad de Iquitos, año 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Perú]. Repositorio UCP.
<http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/1337/ROGER%20AREVALO%20ARMAS%20Y%20RICAR%20CRISTIAN%20LEVEAU%20MACEDO%20-%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arrieta, Y., Muñoz, A., y Sevilla, M. (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio UTN.

<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/647/ANALISIS%20DE>

[%20LAS%20CAUSAS%20DE%20LA%20ROTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Barrantes, K., Echeverría, A., Meneses, J. (2022). “La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015- 2021”. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica] Repositorio UNA.

<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23819/TFG->

[La%20incidencia%20del%20clima%20organizacional%20sobre%20la%20implementacion%20del%20plan%20estrategico%20del%20SENARA%2C%20en%20el%20periodo%202015-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Borja M., Huacho J. (2020). *Endomarketing y su relación con el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Gotitas de Rocío en la localidad de Huancayo – 2020*. Universidad

Continental:

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9087/4/IV_FCE_317_TI_Borja_Huacho_2020.pdf

Burga, M. (2019). *Endomarketing y su relación con la identidad corporativa del centro de preparación de entrevistas de trabajo Chiclayo 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7101/Sanchez%20Burga,%20Maria%20Elita.pdf?sequence=1>

Cárdenas, F. (2022). *ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA IMPLEMENTADA POR LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO PARA FORTALECER LA IDENTIDAD EN SUS COLABORADORES EN TIEMPOS DE LA COVID-19*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c90f692c-f7d2-4094-979b->

4833681bf4ae/content

Castillo, B., Méndez, O., Vásquez, R. (2019). *Marketing: Modalidades del marketing y su implicación en la ética*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua] Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/12806/1/23132.pdf>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10th ed.). McGraw-Hill. Cruz, G. (2020). *La importancia del endomarketing en una organización para generar una ventaja competitiva*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica San Pablo]. Repositorio UCSP.

https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16652/1/CRUZ_PAUCAR_THA_END.pdf

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*: (ed.). Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/126406?page=97>

Dutto, R. (2019). *Aplicación de endomarketing en una empresa metalúrgica de la ciudad de Villa María*. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Nacional: Facultad Regional de Villa María]. Repositorio UTN.

https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4140/Aplicacion%20de%20endomarketing%20en%20una%20empresa%20metalurgica%20de%20la%20ciudad%20de%20VM_Dutto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dutto, R. (2019). *Aplicación de Endomarketing en una empresa metalúrgica de la Ciudad de Villa María*. Universidad Tecnológica Nacional:

<https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4140/Aplicacion%20de%20end>

omarketing%20en%20una%20empresa%20metalurgica%20de%20la%20ciudad%20de%20VM_Dutto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Essencial Costa Rica. (2023). *Fiesta Resort*.

<https://www.visitcostarica.com/es/costa-rica/planning-your-trip/hotels/fiesta-resort>

García C. (2022) *Comunicación interna y desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en el área de rentas de una municipalidad de Jaén, 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Alas Peruanas] Repositorio UA

https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/10494/1/Tesis_Comicaci%C3%B3nInterna_Desempe%C3%B1oLaboral_Covid%2019_%C3%A1rea.Rentas_municipio_Ja%C3%A9n.pdf

Grande, S. (2020). *El Endomarketing se relaciona con la productividad de los trabajadores en la empresa Tigre Perú S.A. en Lima, 2020*. Universidad de San Martín de Porres:

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7703/grande_scg.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guadarrama, E. (2023). Endomarketing: como estrategia de responsabilidad social empresarial.

Bussines Source Complete. Revista FACE, 161.

<https://research.ebsco.com/c/xsldnj/viewer/pdf/3ljvkissej>

Guerra, R. (2021). *Modelo de gestión comunicacional horizontal en empresas del sector metalmeccánico de Ambato*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica del Ecuador] Repositorio PUCESA.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3273/1/77429.pdf>

Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

<https://www.ebooks7-24.com:443/?il=31455>

Hidalgo, M., Romero, M., Pazmiño, V. (2020). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas, *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(10). <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.125>

Jaén, Y., Morales, V. (2020). *Análisis de rotación de personal de telemarketing de call center en la ciudad de San Pedro, en el segundo semestre del 2019 y propuesta de plan de detención*. [Tesis de licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica]. Repositorio U Latina.

https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/397/1/TFG_Ulatina_Yaritza

[_Jaen_Contreras.pdf](#)

Jaén, Y., Morales, V. (enero de 2020). Análisis de Rotación de Personal de Telemarketing de Call Center en la ciudad de San Pedro, en el segundo semestre del 2019 y propuesta de Plan de Retención. Universidad Latina:

https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/397/1/TFG_Ulatina_Yaritza_Jaen_Contreras.pdf

Jinsui, H. (2021). *Estrategia de mercadeo digital para el Supermercado Los Pinos que permita enfrentar los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores producto del COVID-19*. [Tesis de licenciatura, Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC.

[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13336/Jinsui%20He%20-](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13336/Jinsui%20He%20-%20TFG%20-%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20TFG%20-%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Judge, T., Thoresen, C., & Bono, J. (2019). *Essentials of Organizational Behavior*. (15th ed.). Pearson. [http://www.mim.ac.mw/books/Organizational%20Behavior%20\(15e\).pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Organizational%20Behavior%20(15e).pdf)

Lezcano, K., Ramírez, D., y Vega, S. (2019). *Análisis cualitativo del clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional y su relación con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica] Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20274/TESIS%20OFICIAL%202019%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López Escobar, M. (2021). *Evaluación de la satisfacción laboral y medición de creencias sobre el “glass ceiling” de mujeres en la industria agrícola latinoamericana*. [Tesis de licenciatura, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano]. B.digital Zamorano. <https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/a9584c3d-28a2-4d26-8e27-7413dc61666c/content>

López, L. (2019). *La comunicación en las organizaciones*. [Trabajo final de grado, Universidad de Girona] Repositorio DUGI. https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17161/LopezAnguloLaura_Treball.pdf?sequence=1

Martin, J. (2021). *Endomarketing y Rendimiento de Recursos Humanos en los trabajadores de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora del Carmen Distrito Huaral, 2021*. Universidad Alas Peruanas: https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10370/Tesis_EndoMarketing_Rendimiento.RR.HH._instituci%c3%b3nEducativa_Nstra.Sra.del%20Carmen_Huaral.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mestanza, L., y Panduro, J. (2021). *El Endomarketing y la productividad laboral en una*

empresa panificadora de la ciudad de Trujillo, 2021. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte] Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30515/Mestanza%20Guanilo,%20Luz%20Esther-Panduro%20Valderrama,%20Judith.pdf?sequence=1>

Monsalve Heredia, D. (2022). *Estrategias de Endomarketing para la satisfacción Laboral de los Colaboradores del Grupo ASES Capital S.A.C. Chiclayo 2019.* Universidad Señor de Sipan: Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Académico Profesional de Administración.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9443/Monsalve%20Heredia%20Deanna%20Mirella.pdf?sequence=1>

Municipalidad de Goicoechea (s.f.) <https://munigoicoechea.go.cr/>

Office Depot. (2024) Buzón y Pizarra. Recuperado de:

<https://www.officedepot.co.cr/>

Paniagua, M. (2020). *Alcance de las estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales.*

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología:

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/6200/045670.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, G. (2022). Proceso administrativo, *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1.* 5(9), 11-14.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/view/288>

Piedra, D.A., y Arce, A.D. (junio de 2020). Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Fruit S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019.

Price Smart. (2024). *Torta de vainilla*. Recuperado de:

<https://www.pricessmart.com/site/cr/es/pagina-producto/261886>

Quesada, M. (septiembre de 2020). Gestión del proceso de Endomarketing y su impacto en los colaboradores mayores a los 25 años de la empresa Gorilla Logic, San José, durante el II Semestre del 2020. Universidad Hispanoamericana:

<http://13.87.204.143/xmlui/bitstream/handle/cenit/6278/ADM-1252.pdf?sequence=1>

Quesada, O. (2020). Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste. Universidad Nacional:

<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/17963/Clima%20organizacional%20como%20factor%20influyente%20del%20desempe%C3%B1o%20enfocado%20en%20funcionarios%20de%20la%20Delegaci%C3%B3n%20de%20Tr%C3%A1nsito-Liberia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quiroga M. (2020). *Factores que inciden en la rotación de personal del área operativa de la estación de servicio la NESSO MOBIL.2020*. Tesis de licenciatura, Universidad del Valle]Biblioteca

Rafiq, M., & Ahmed, P. (2002). *Internal marketing-Tools and concepts for costumer focused management*. Publications of Oxford.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Managment*. (14th ed.). Global Edition.
https://www.academia.edu/61423625/Administraci%C3%B3n_13_edici%C3%B3n_Sтивен_P_Robbins_Mary_Coulter

Sancho, K. (2021). *Identificación y Validación de Factores Motivacionales que Promuevan la Permanencia del Personal en una Empresa de Fabricación de Muebles*.

Universidad de Costa Rica:

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85344.3/TFIA%20KRISTEL%20SANCHO%20BERM%C3%9ADEZ-%202021f.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sencia, K, (2021). *Endomarketing y Compromiso Organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andaluyas 2021.*

https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14168/675/Katherine_Tesis_Bachiller_2021.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario.* http://doi.org/10.18239/estudios_2021.171.00

Universidad de Guadalajara. (2023). Clasificación general de fuentes de información. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion#:~:text=Fuentes%20primarias%3A%20contienen%20informaci%C3%B3n%20original,de%20una%20actividad%20eminente%20creativa>

Universidad Técnica Nacional:

<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/443/ANALISIS%20DE%20LA%20DIVISION%20DE%20CAPITAL%20HUMANO.%20David%20Alfaro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vences, J. (2021). *El proceso administrativo como factor de ventaja competitiva en las microempresas de Tejupilco, Méx. 2021.* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Del Estado De México]. Repositorio UAEMEX.

http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/111738/TESIS%20DULCE%20MARIA%20JAVIER%20VENCES_RI.pdf?sequence=1

Anexo 1: Cuestionario para colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.

1. ¿Género?

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino Pre ero
- no decirlo

2. ¿Edad?

Marca solo un óvalo. de 18

- años a 25 años de 26
- años a 35 años de 36
- años a 45 años de 46
- años o más

3. ¿Tiempo de laborar para la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo. de 0

- años a 5 años de 6
- años a 10 años 11
- años a 15 años de 16
- años o más

4. ¿Departamento al que pertenece?

Marca solo un óvalo.

- Plataforma de servicios
- Cobros y Patentes
- Computo
- Secretaría
- Proveduría
- Contabilidad
- Contraloría de Servicios
- Instalaciones e Instituciones
- Dirección Jurídica
- Dirección Administrativa y Financiera
- Gestor Cultural
- Recursos Humanos
- Salud Ocupacional
- Archivo Central
- Unidad Técnica de Gestión Vial
- Dirección de Gestión Ambiental
- Avalúos y Catastro
- Dirección de Ingeniería Operaciones y Urbanismo
- Obras y Alcantarillado Pluvial
- Aseos de Vías y Recolección de Basura
- Alcaldía
- Policía Municipal
- Parquímetros
- Desarrollo Humano
- Servicios Generales
- Tesorería
- 5. ¿Nivel de escolaridad?

Marca solo un óvalo.

- Primaria Incompleta
- Primaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Secundaria Completa
- Técnico
- Bachillerato Universitario
- Licenciatura

6. ¿La Municipalidad de Goicoechea brinda algún incentivo a los colaboradores para estudio?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

7. ¿En el último año ha recibido capacitaciones relacionadas al puesto que desempeña dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

8. ¿Considera que hay espacios dentro de la Municipalidad de Goicoechea para que los colaboradores brinden sugerencias para mejorar los procesos dentro de la misma?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. ¿La Municipalidad de Goicoechea ha mejorado algún proceso con base en alguna sugerencia de su parte?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10. ¿Conoce la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. ¿Considera que las personas en sus jefaturas actúan conforme a la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

12. ¿Percibe motivación por parte de su jefatura para desarrollarse profesionalmente dentro de Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

13. ¿Considera que los medios de comunicación utilizados por la Municipalidad de Goicoechea son los más adecuados y efectivos?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

14. ¿Considera que las funciones de los colaboradores dentro de la Municipalidad de Goicoechea son importantes?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

15. ¿Se siente motivado para realizar sus labores diarias dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

16. ¿Conoce las oportunidades de crecimiento profesional que existen para usted dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

17. ¿Se le brinda el espacio y tiempo necesario para crecer profesionalmente dentro de la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

18. ¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo en la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

19. ¿Considera importantes los incentivos que utiliza actualmente la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

20. ¿Considera importante que exista rotulación o pizarras para indicaciones e información importante de la Municipalidad?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

21. ¿En el último año, ha recibido algún incentivo por parte de la Municipalidad de Goicoechea?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

22. ¿Conoce los objetivos que desea alcanzar la Municipalidad de Goicoechea actualmente?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

23. ¿Durante su tiempo laborado en la Municipalidad de Goicoechea considera que se recibe apoyo y orientación de otros departamentos ajenos al que usted pertenece?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

24. ¿Cuándo debe venir a laborar un día libre o quedarse un tiempo adicional en su jornada, lo hace por?

Marca solo un óvalo.

Remuneración

Satisfacción Personal

Compromiso con la Municipalidad de Goicoechea

Compromiso con mis jefaturas

Compromiso con la comunidad

Me es indiferente

25. ¿Considera oportuno brindar alguna sugerencia a nivel general sobre la Municipalidad de Goicoechea?

Anexo 2: Cuestionario para entrevista a jefaturas de la Municipalidad Goicoechea

- 1- ¿Cuenta actualmente la Municipalidad de Goicoechea con políticas de incentivos para estudios de los colaboradores?
- 2- ¿Existen incentivos para los colaboradores con más años dentro de la municipalidad, o se maneja una política igual para toda la población?
- 3- ¿Hay políticas para que los colaboradores reciban capacitaciones relacionadas a sus puestos de trabajo, al menos una vez al año?
- 4- ¿Se cuenta con un medio de retroalimentación entre las jefaturas y los colaboradores para que estos externen posibles mejoras a los procesos y procedimientos dentro de la Municipalidad de Goicoechea?
- 5- ¿Existe algún plan o capacitación para que los colaboradores conozcan y tengan un arraigo con la misión, visión y valores de la Municipalidad de Goicoechea?
- 6- ¿Las jefaturas promueven el desarrollo profesional de los colaboradores en la Municipalidad de Goicoechea?
- 7- ¿Cuáles medios de comunicación utilizan las jefaturas para dar a conocer y promover el servicio con excelencia a nivel interno en la Municipalidad de Goicoechea?
- 8- ¿Se promueve a los colaboradores la importancia de su trabajo dentro de la Municipalidad de Goicoechea?
- 9- ¿Se motiva con campañas internas a los colaboradores de todos los departamentos para realizar su labor con excelencia dentro de la Municipalidad de Goicoechea?
- 10- ¿Se comunica de manera interna y efectiva las oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea?
- 11- ¿Se brinda tiempo y espacio al colaborador para su crecimiento profesional dentro de la

Municipalidad de Goicoechea?

- 12- ¿Existen espacios para medir la satisfacción de los colaboradores con respecto a sus compañeros y jefaturas en la Municipalidad de Goicoechea?
- 13- ¿Se ha evaluado el grado de satisfacción de los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea, con respecto a los incentivos que se ofrecen actualmente de manera interna?
- 14- ¿Actualmente se utilizan rótulos y pizarras con indicaciones e información importante dentro de la Municipalidad de Goicoechea?
- 15- ¿Se comunica de forma clara y efectiva a todos los colaboradores los objetivos de corto, mediano y largo plazo en los que trabaja actualmente la Municipalidad de Goicoechea?
- 16- ¿Considera que hay colaboración entre todos los departamentos de la Municipalidad de Goicoechea?