

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DEL
ENDOMARKETING EN EL COSTA RICA TENNIS CLUB
DURANTE EL II CUATRIMESTRE DEL 2023**

FIGURELLA HERRERA MURILLO

TUTORA: JÉSSICA MAYERS MARÍN

SEDE ARANJUÉZ, AGOSTO 2023

Tabla de Contenido

DEDICATORIA9

AGRADECIMIENTOS10

CAPÍTULO I: PROBLEMA11

Planteamiento del Problema11

Justificación12

Objetivos13

Objetivo General13

Objetivos específicos13

Antecedentes14

Tesis Internacionales14

Tesis Nacionales23

Proyecciones33

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO34

Concepto de administración34

Etapas del proceso administrativo.35

Concepto de organización41

Definición de colaborador42

Marketing/Mercadeo43

Endomarketing: Concepto y fundamentos44

Definición de Endomarketing44

Origen y evolución del Endomarketing46

Modelos del Endomarketing47

Modelo de Marketing Interno de Berry47

Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos49

Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed50

Percepción del colaborador con relación en el marketing interno52

Satisfacción Laboral52

Evaluación de la satisfacción laboral54

Motivación Laboral56

Beneficios de la motivación laboral58

Clima Organizacional59

Comunicación Laboral60

Elementos del proceso comunicativo61

Clasificación de la comunicación laboral63

Objetivos de la comunicación interna67

Tipos de comunicación laboral67

Dimensiones de la comunicación interna70

Rotación del personal70

Capacitación del personal72

Productividad laboral73

La empresa y su reseña historia74

Valores del Costa Rica Tennis Club75

Estructura administrativa76

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO78

Referente78

Costa Rica Tennis Club79

Misión79

Visión79

Enfoque de la Investigación79

Enfoque Cuantitativo79

Enfoque Cualitativo80

Enfoque Mixto80

Población y Muestra81

Población de la Investigación81

Muestra de la Investigación81

Instrumentos Cuantitativos86

Cuestionario86

Instrumentos Cualitativos87

Entrevistas87

Proceso de recolección de datos87

Fuentes de Información88

Fuente Primaria88

Fuente Secundaria88

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS90

Análisis Cualitativo91

Análisis Cuantitativo95

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES120

Conclusiones120

Recomendaciones121

CAPÍTULO VI: PROPUESTA123

Introducción123

Objetivo General de la Propuesta123

Objetivos Específicos de la Propuesta123

Desarrollo de la propuesta124

Propuesta del plan de capacitaciones124

Número de capacitación125

Tema de la actividad125

Cronograma de actividades126

Duración de las actividades127

Lugar de realización de la actividad128

Persona responsable128

Departamento a quién va dirigido128

Presupuesto de plan de capacitaciones para el Costa Rica Tennis Club.128

Propuesta de banner informativo para el taller de reinducción de la cultura organizacional131

Propuesta del plan de incentivos132

Teletrabajo en los departamentos administrativos133

Celebración de cumpleaños134

Eventos de recreación135

Reconocimiento público137

Buzón de sugerencias139

Resultado Esperado de la Propuesta140

REFERENCIAS141

ANEXOS154

Índice de Figuras

- Figura 1. Etapas del proceso administrativo**36
- Figura 2. Etapas del proceso de dirección**40
- Figura 3. Modelo de Endomarketing de Leonard Berry**48
- Figura 4. Modelo de Marketing Interno de Christian Gronroos**49
- Figura 5. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed**51
- Figura 6. Enfoques de la satisfacción laboral**55
- Figura 7. Tipos de recompensas relacionadas con la motivación laboral.**57
- Figura 8. Elementos del proceso comunicativo**63
- Figura 9. Clasificación de la comunicación laboral**64
- Figura 10. Tipos de comunicación interna**66
- Figura 11. Valores del Costa Rica Tennis Club**76
- Figura 12. Organigrama de la Institución**77
- Figura 13. Cronograma de capacitaciones para el Costa Rica Tennis Club durante el I semestre del 2023.**127
- Figura 14. Banner Informativo para el taller de reinducción.**131
- Figura 15. Propuesta de certificado de desempeño para el Costa Rica Tennis Club.**138

Índice de Tablas

Tabla 1. ¿Cuál es su género?	95
Tabla 2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?	96
Tabla 3. ¿Cuál es su estado civil?	97
Tabla 4. ¿Cuál es su último nivel de estudios?	98
Tabla 5. ¿Cuántos años tiene trabajando en el club?	99
Tabla 6. ¿Cuáles medios de comunicación existen en el Costa Rica Tennis Club para los colaboradores?	100
Tabla 7. ¿Cuál medio de comunicación es el utilizado para recibir las directrices por parte de sus supervisores?	101
Tabla 8. ¿Usted tiene la oportunidad de aportar ideas hacia su supervisor?	102
Tabla 9. ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	103
Tabla 10. ¿Existe comunicación efectiva dentro de los departamentos?	104
Tabla 11. ¿Las funciones que usted ejecuta fueron para las que usted fue contratado?	105
Tabla 12. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que ejerce?	106
Tabla 13. ¿Cuántas veces recibe capacitaciones en el año?	107
Tabla 14. ¿Recibe retroalimentación por parte de sus supervisores?	108
Tabla 15. ¿Forma parte de las decisiones que se toman en su departamento?	109
Tabla 16. ¿Se siente parte de la familia del Costa Rica Tennis Club?	110
Tabla 17. ¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocidos el Costa Rica Tennis Club como buen lugar para trabajar?	110
Tabla 18. ¿Se siente motivado en sus actividades laborales?	112
Tabla 19. ¿Recibe motivación por parte de sus supervisores?	113
Tabla 20. ¿Sabe si existe un programa de incentivos en el Costa Rica Tennis Club?	114
Tabla 21. Si conoce el programa de incentivos, indíquelo.	115
Tabla 22. ¿Conoce el procedimiento para elaborar las quejas ante sus supervisores?	116
Tabla 23. ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?	117
Tabla 24. ¿El club le hace saber todas las oportunidades que le brinda al colaborador?	118
Tabla 25. ¿Qué le motiva de su trabajo?	119
Tabla 26. Objetivos de las capacitaciones proyectadas al endomarketing en el Costa Rica Tennis Club durante el 1 semestre del 2023.	126
Tabla 27. Presupuesto del plan de capacitaciones para el Costa Rica Tennis Club.	129
Tabla 28. Costos del taller: Gestión del Estrés Laboral.	129
Tabla 29. Costo de la charla: Aprovechamiento del Tiempo y Productividad.	129
Tabla 30. Costo de la conferencia: Liderazgo Motivacional.	130

Índice de Gráficos

Gráfico 1. ¿Cuál es su género?	95
Gráfico 2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?	96
Gráfico 3. ¿Cuál es su estado civil?	97
Gráfico 4. ¿Cuál es su último nivel de estudios?	98

Gráfico 5. ¿Cuántos años tiene trabajando en el club?	99
Gráfico 6. ¿Cuáles medios de comunicación existen en el Costa Rica Tennis Club para los colaboradores?	100
Gráfico 7. ¿Cuál medio de comunicación es el utilizado para recibir las directrices por parte de sus supervisores?	101
Gráfico 8.¿Usted tiene la oportunidad de aportar ideas hacia su supervisor?	102
Gráfico 9. ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	103
Gráfico 10. ¿Existe comunicación efectiva dentro de los departamentos?	104
Gráfico 11. ¿Las funciones que usted ejecuta fueron para las que usted fue contratado?..	105
Gráfico 12. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que ejerce?	106
Gráfico 13. ¿Cuántas veces recibe capacitaciones en el año?	107
Gráfico 14.¿Recibe retroalimentación por parte de sus supervisores?	108
Gráfico 15. ¿Forma parte de las decisiones que se toman en su departamento?	109
Gráfico 16. ¿Se siente parte de la familia del Costa Rica Tennis Club?	110
Gráfico 17. ¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocidos el Costa Rica Tennis Club como buen lugar para trabajar?	111
Gráfico 18. ¿Se siente motivado en sus actividades laborales?	112
Gráfico 19. ¿Recibe motivación por parte de sus supervisores?	113
Gráfico 20. ¿Conoce si existe un programa de incentivos en el Costa Rica Tennis Club? ..	114
Gráfico 21. Si conoce el programa de incentivos, indíquelo.	115
Gráfico 22. ¿Conoce el procedimiento para elaborar las quejas ante sus supervisores?	116
Gráfico 23.¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?	117
Gráfico 24. ¿El club le hace saber todas las oportunidades que le brinda al colaborador?	118
Gráfico 25. De los siguientes indicadores, señale qué le genera más motivación de su trabajo.	119

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Referencia de fotografía de celebración de cumpleaños134

Ilustración 2. Instalaciones del Costa Rica Tennis Club. (Canchas de Fútbol)135

Ilustración 3. Instalaciones del Costa Rica Tennis Club. (Canchas Basketball)136

Ilustración 4. Propuesta de buzón de sugerencias como incentivo para el Costa Rica Tennis Club.139

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a Dios que ha hecho un milagro para poder seguir adelante y a mis papás que me han apoyado en todo momento, a no rendirme y avanzar para la culminación de la tesis, ya que ha sido todo un reto para mí llegar hasta acá.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha dado, entre ellas poder realizar e ir avanzando con la tesis, ya que ha sido un proceso muy duro y con muchos altibajos emocionales, sin embargo, Él ha hecho este milagro.

A mis papás y a mi abuela, que me han apoyado en este proceso, aunque ha sido duro han estado ahí dándome ánimos para seguir adelante.

Agradezco a mis jefas Mariela y Ginna de la pasantía que estoy realizando por el apoyo y los días que me han brindado para seguir con este proceso.

A mis amigos, familiares y conocidos que me han dado ánimos y le han pedido a Dios por mí.

Por último, quisiera agradecer al director Allan, a mi tutora Jéssica y al lector Fernando por guiarme en mi tesis y hacer todo lo posible para sacar adelante este proyecto, ya que ha sido un proceso muy difícil para mí.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Costa Rica, no es un país que se caracteriza porque las empresas se enfoquen en brindarles un buen servicio a los colaboradores, sino que se enfocan más en darle mejor servicio al cliente, sin embargo, no se le puede brindar una adecuada atención al cliente si primero no se enfocan en los miembros internos de la organización. Al no realizarse este enfoque muchas organizaciones eventualmente tendrán repercusiones negativas ya que los consumidores no estarán satisfechos con el servicio dado y buscarían mejores condiciones en la competencia.

El Costa Rica Tennis Club presenta la siguiente problemática: carece de evaluaciones de satisfacción laboral para conocer cómo se encuentran los colaboradores del club, por lo que se desconoce aspectos como: la motivación, productividad, compromiso organizacional, entre otros. Esta organización carece de métricas y evaluaciones para medir la satisfacción de los colaboradores, por lo cual no se puede tener claro cómo se siente el colaborador, si se le brinda la motivación adecuada para lograr el éxito en la organización.

Por otro lado, durante el año 2019, la cantidad de colaboradores que contaba el club eran de 155. Posteriormente en el transcurso del año 2020 durante la Pandemia del Covid-19, se despidieron alrededor de 50 a 60 de ellos principalmente del área deportiva. Según las directrices que se tomaron en el país durante la pandemia se siguió trabajando las 8 horas, pero se tuvo que reducir los salarios entre un 25 a 50%. (Encargada del departamento de Recursos Humanos, comunicación personal, 24 de mayo del 2023).

“No se puede tener clientes felices, si tenemos empleados desgraciados” (Martínez citado por Monsalve Heredia, 2022, p.35). Es importante recalcar que la organización brinda un servicio similar al de un hotel, en donde los socios son como huéspedes y los colaboradores tienen que brindar un buen servicio, por lo que, si un colaborador no se siente motivado no podría brindar un buen servicio al cliente y esto podría afectar la imagen del club.

El *Endomarketing*, es fundamental en una organización, ya que ayuda a implementar estrategias para que exista una mejor comunicación, motivación, menor rotación de personal, mejora la productividad, entre otros. Es importante tener claro la percepción del colaborador de

acuerdo al entorno laboral, algo que el club carece de instrumentos necesarios para conocer sus puntos de vista.

Para finalizar, se requiere conocer la satisfacción laboral e implementar estrategias de *Endomarketing* que beneficien a los colaboradores del Costa Rica Tennis Club, por lo cual, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál estrategia de *Endomarketing* es ideal para el Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023?

Justificación

El Costa Rica Tennis Club, es un club reconocido ubicado en Sabana Sur, que cuenta con más de 100 años de creación, es un lugar en donde se enfoca en brindar instalaciones para actividades deportivas, eventos, hotelería y proporciona servicio de restaurante. Actualmente posee 105 colaboradores, en distintas áreas y departamentos del club para el disfrute y aprovechamiento de sus clientes. (encargada de Recursos Humanos, comunicación personal, 24 de mayo del 2023).

Por otro lado, en la investigación que se realiza, no existen evaluaciones de la satisfacción laboral de los colaboradores, ya que cada opinión de cada colaborador es diferente y es fundamental para el beneficio de la organización. Al no tener ninguna medición, podría generar que muchos colaboradores no se sientan parte fundamental del club y pueda traer efectos negativos.

En esta investigación se aportarán instrumentos de forma anónima, para no crear disconformidad entre los colaboradores y que se pueda ayudar a una oportunidad de mejora para el bien de ellos, conociendo cómo se encuentran, qué percepción tienen de la administración del club y que estrategias del *Endomarketing* en la parte de la satisfacción interna del colaborador se podrían plantear.

El aporte que brindará las estrategias de *Endomarketing* será dar una oportunidad de mejora para el bien de los colaboradores, un personal que se encuentre motivado, se convertiría en un personal eficiente, por lo tanto, se generaría menos rotación y se aprovecharía más el recurso humano, como resultado de esto, el club podría ahorrar en la parte económica, en la parte de capital humano y en la capacitación del personal.

Por lo cual, el Costa Rica Tennis Club está dispuesto a que se realice los instrumentos de medición y las estrategias hacia el personal interno, ya que la nueva administración del club pretende mejorarlo en todos los aspectos posibles. Entre ellos, realizar el enfoque al colaborador, ya que no se realiza ningún instrumento de medición para el beneficio de los colaboradores y la organización.

Debido a que la organización desconoce el grado de satisfacción de sus colaboradores y, por lo tanto, no presenta ninguna estrategia que sea de beneficio para la organización, en tal sentido, es fundamental establecerla, para que se pueda conocer más a fondo cómo se encuentra y si le hace falta fortalecerse en esta área. Por lo tanto, se buscará desarrollar la estrategia del *Endomarketing* en el Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una Estrategia de Endomarketing en el Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.

Objetivos específicos

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.

Antecedentes

Según Hernández y Mendoza (2018):

Por supuesto, cuanto más a profundidad se conozca un tema, el proceso de precisar y clarificar la idea resultará más eficaz y rápido. Desde luego, hay temas que han sido más investigados que otros y, en consecuencia, su campo de conocimiento se encuentra mejor estructurado (p.29).

Con el propósito de profundizar en la investigación y aportar el presente estudio sobre bases sólidas se decide realizar una búsqueda de antecedentes que estén relacionadas con el *Endomarketing*. Para tal motivo, se mencionarán 8 tesis Internacionales y 8 tesis nacionales que están estrechamente vinculadas con el trabajo:

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 al 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 como 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, 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 siguiente 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) indica 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 del 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 va permitir un desempeño laboral medio en 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* 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 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. 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 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, 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 Huancayo” 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 microfinanciera en Huancayo. Determinar si existe relación entre el compromiso afectivo y el *Endomarketing* en los colaboradores de una pequeña microfinanciera en Huancayo. Determinar si existe relación entre el compromiso de continuidad y el *Endomarketing* en los 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) indica 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 presenta al 1 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) recomienda:

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 y/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 RR.HH, 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 éste trabajo (p.70).

Para lo anterior Dutto (2019) se 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 Valencia (2018) con el tema “El *Endomarketing* aplicado al diagnóstico del talento humano; caso Municipalidad Distrital de Pomacanchi 2018” la realiza para la Universidad César Vallejo y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Analizar el desempeño laboral de los colaboradores, a nivel motivacional y de compromiso para con la empresa y generar estrategias del *endomarketing*” (Valencia, 2018, p.33). Los siguientes Objetivos Específicos según Valencia (2018): “Identificar el desempeño laboral de los colaboradores. Determinar la escala de motivación laboral. Conocer el nivel de compromiso de los colaboradores” (p.33).

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

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Valencia (2018) indica que, “Ausencia de planificación estratégica en materia de Gestión de Recursos Humanos en la gestión únicamente a la Administración de personal”. (p.50).

Para lo anterior Valencia (2018) se 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, la Municipalidad no posee planificación ni procesos de inducción cuando se introduce a un nuevo miembro. También se realizó un cuestionario y un test psicológico para recolectar datos sobre los colaboradores. Por último, la investigación que se realizó se identificaron varias áreas que mejorar para que sus colaboradores se sientan más a gusto, motivados y que se sientan parte de la municipalidad.

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, Andahuaylas 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 siguiente instrumento: el 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 cuales 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 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):

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, 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 Martínez (2018), con el tema, “Diagnóstico del plan vigente para la asignación de cargas laborales y su aporte al equilibrio de vida – trabajo de los colaboradores de la organización Intel Costa Rica en el Departamento GTS, a partir del I Cuatrimestre 2018.”, la realiza para la Universidad Latina y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: “Diagnosticar el plan vigente para la asignación de cargas laborales y su aporte al equilibrio de vida – trabajo de los colaboradores de la organización Intel Costa Rica en el Departamento GTS, a partir del I Cuatrimestre 2018.” (Martínez, 2018, p. 6). Los siguientes Objetivos Específicos según Martínez (2018):

Examinar si los criterios y métodos de control y evaluación del desempeño contribuyen a la asignación equitativa de cargas laborales y al equilibrio de vida – trabajo. Identificar la frecuencia y condiciones en que los colaboradores llevan trabajo a su casa y la afectación del equilibrio en la vida – trabajo. Establecer los aspectos laborales que deben considerarse para garantizar el equilibrio de vida – trabajo (p. 6).

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición: 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 Martínez (2018) indica que:

Los resultados de la investigación muestran que, de acuerdo con la percepción de los colaboradores del Departamento de GTS, las labores profesionales no afectan la calidad de vida personal de la mayoría de los funcionarios. Sin embargo, se presenta un porcentaje significativo de empleados que perciben que este sí es el caso, lo cual podría advertir una tendencia que está empezado a surgir en el Departamento y se podría resolver antes de que afecte a más colaboradores (p.48).

Para lo anterior Martínez (2018) recomienda que:

A pesar de que en general las cargas laborales se asignan equitativamente, existe un porcentaje significativo del Departamento que siente que este no es el caso. Por esta razón, se le recomienda a la sección que vigile las cargas laborales de los colaboradores y evaluar si se requieren un mayor análisis de los métodos de control actuales que se basan en el apoyo entre compañeros de Departamento (p. 48).

Para finalizar, en esta investigación, en la empresa existe una falta de métodos de control para las cargas laborales, existe buena relación mediante los empleados. 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 a 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. 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 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 de los *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 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 al 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 la empresa 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, la cual, 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).

Lo siguiente es 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, la cual, 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.

Proyecciones

- Conseguir que los colaboradores del Costa Rica Tennis Club se sientan satisfechos con oportunidades de capacitación, retroalimentación, participación en la toma de decisión departamental e incrementar el sentido de pertenencia durante el II Cuatrimestre del 2023.
- Dar a conocer a las personas supervisoras cuáles son los medios de comunicación más utilizados y preferidos para recibir directrices por parte de los colaboradores del Costa Rica Tennis Club, esto con el fin de incrementar el nivel de efectividad de la comunicación interna durante el II Cuatrimestre del 2023.
- Reconocer el nivel de motivación laboral de los colaboradores del Costa Rica Tennis Club, con el propósito de impulsar el incremento de su productividad, disminuir su rotación y el aprovechamiento del recurso humano durante el II Cuatrimestre del 2023.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Según Hernández y Mendoza (2018):

Una vez planteado el problema de investigación, el siguiente paso dentro de la ruta cuantitativa consiste en sustentar teóricamente el estudio, lo que se denomina elaboración del marco teórico. Ello implica analizar y exponer de una manera organizada las teorías, investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos y adecuados para contextualizar y orientar tu estudio (p.70).

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 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) describe 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.

Desde esta perspectiva, “es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (Münch, 2018, p.3). Para lograr este proceso, la motivación de los empleados es indispensable, el tener colaboradores felices provoca más productividad en las funciones diarias y esto a su vez mejora la optimización de los recursos.

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 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 (2023).

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 la misma.
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, como se agruparan, quien tendrá que reportarse ante quien y quien 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

De acuerdo con Münch (2018), la dirección se conceptualiza como “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio de liderazgo” (p.101).

Por su lado, 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):

Figura 2. Etapas del proceso de dirección



Fuente: Elaboración propia (2023).

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. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando (Münch, 2018, p.101).

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 a 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 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)

Con relación en 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 concordancia con lo anterior, Münch (2018) menciona que, “esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo” (p.61). En otras palabras, en una organización se decide quién hace qué tareas y de qué manera las hace, con el fin primordial de que los resultados beneficien a la entidad, comunidad, institución, etc.

En resumen, se dice que una 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. Por tal razón es que “la organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo” (Münch, 2018, p.61).

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 de prestársele mayor atención. De acuerdo con Aguilar, et al., (2018):

“las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad” (p. 5).

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

Por otro lado, Morales (2018) menciona que la forma en que la organización trate a sus colaboradores puede brindarle a la misma fortalezas o debilidades. Esto debido a que la gestión del recurso humano de una entidad constituye a la base y éxito del alcance de metas, y que estas están basadas en los siguientes lineamientos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

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 la misma. Es por eso que Kotler y Armstrong (2018) afirman que el mercadeo (*marketing*) es “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, para obtener a cambio valor de estos” (p.5).

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).

Según 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, donde significa marketing y 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. El Kadhi (2018) afirma que:

Son las personas el elemento diferenciador más importante para lograr y mantener las ventajas de competición en un mercado como el educativo, donde se constituye el personal docente en la fuerza motora con dominio de sus habilidades cognitivas, así como el grueso de aspectos volitivos como la disposición, la lealtad, motivación y sobre todo su satisfacción en lo que hace como reciprocidad a los requerimientos de la organizacional para ser aplicados como estrategia, para fortalecerse en los sustentos del tiempo (p. 205).

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. Ferrel y Hartline (2018) comentan que:

El *endomarketing* hace referencia a la utilización de un direccionamiento de marketing para estimular, organizar y componer a todos sus trabajadores en lo que refiere la implementación de cada una de las estrategias de la mercadotecnia de la organización. Consistiendo sus metas en: a) contribuir a cada uno de sus trabajadores a comprender y aceptar sus respectivos papeles al usuario; b) formar trabajadores más motivados y además con mayor interés en la orientación a los 36 usuarios, y c) brindar satisfacción a todos sus usuarios. Además, el *endomarketing* puede reconocer de una manera más clara que la complacencia del cliente externo

suele depender de todas las operaciones que lleve a cabo el cliente interno de la organización, mejor dicho, su trabajador (p. 338).

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).

Según Villa y Gómez (2018):

En la década del 70, la reconocida compañía Johnson & Johnson atravesaba por una crisis interna que obligó a su director, Saúl Bekin, a pensar en una estrategia que generará en sus colaboradores una actitud de compromiso con la empresa. Es así como decide “vender” la empresa a sus empleados de la misma manera que se hace con los clientes externos; surgió entonces el concepto de Mercadeo Interno o Endomarketing (p. 149).

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.

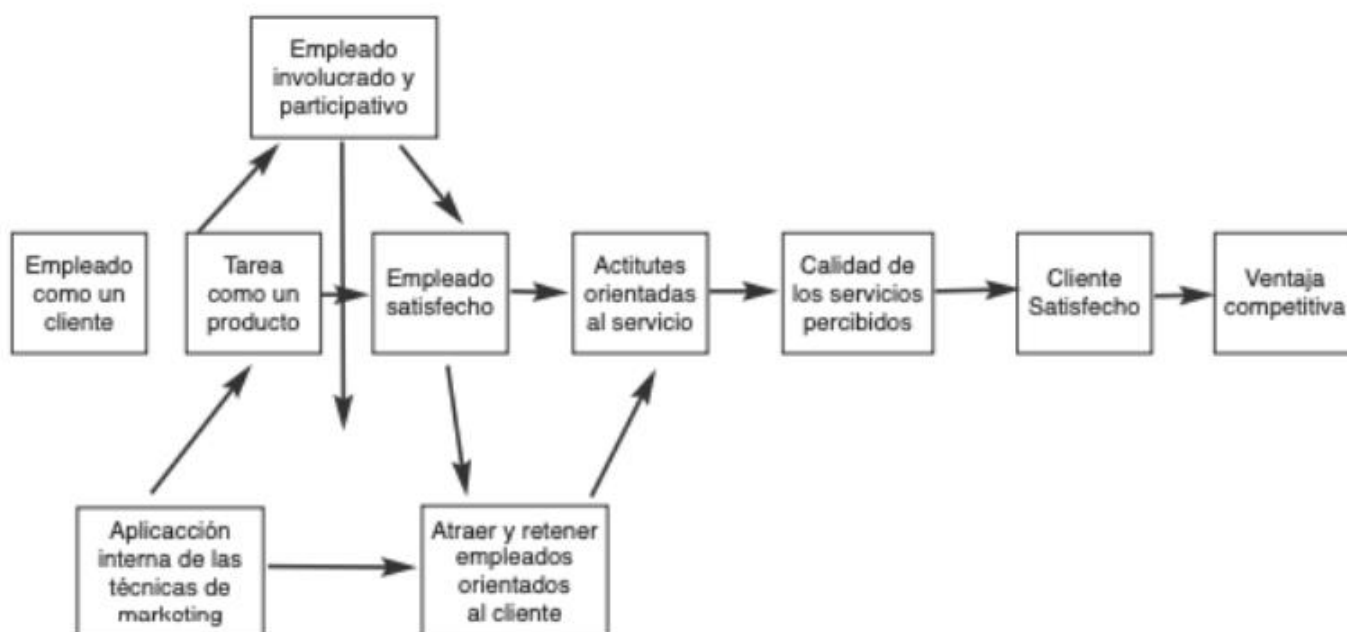
Modelo de *Marketing* Interno de Berry

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

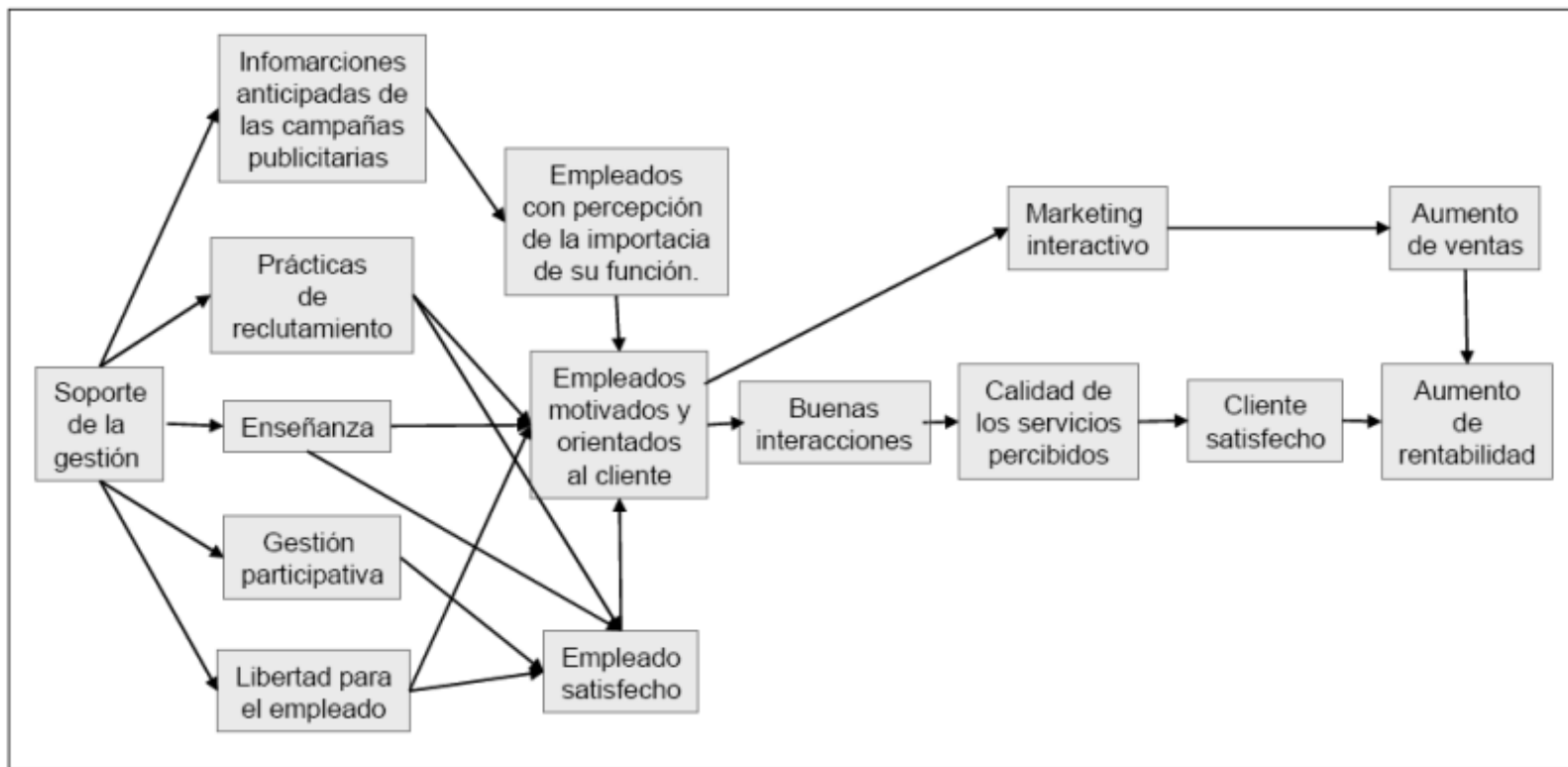
a los empleados de la misma manera en que se tratan a los clientes, y que de esta manera, se puede lograr una ventaja en el negocio como tal.

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, siendo este 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 sólo 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

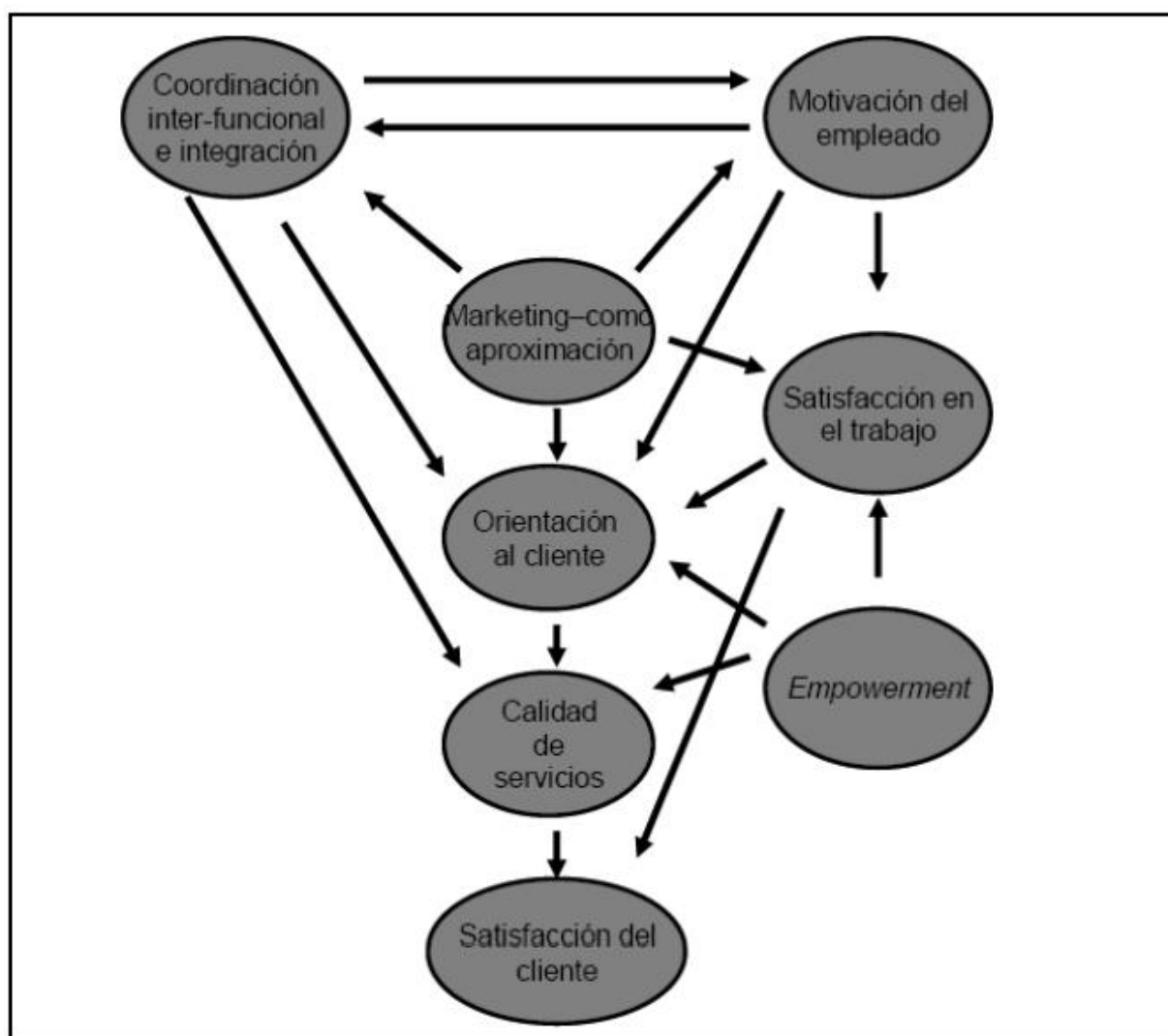
A lo largo de los modelos descritos anteriormente, se ha hecho la denotación conceptual de la importancia que tiene el crear una conexión a nivel interno de la organización; sin importar las variaciones que hayan dentro de las propuestas, se tiene claro por lo tanto, que los autores lo que buscan es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

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 con relación en 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 (Escobar, 2018, p.17).

Según lo expuesto por el autor, si el colaborador no tiene una percepción adecuada de las acciones que la organización quiere fomentar en los mismos, no va a reflejar una idea agradable de la entidad; es decir, “la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores” (Gómez, 2018, p. 32-33).

Según Escobar (2018):

El conocimiento que tienen los empleados sobre el concepto de endomarketing se relaciona con la actitud de la institución, que debe ser conciliadora en las distintas percepciones identificadas, pues al tratarse de una postura oficial o institucional, se resuelven las confusiones en torno al tema. Esto significa que la institución define la perspectiva más adecuada para la aplicación del endomarketing, y en esa medida contribuye en su divulgación (p.24).

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 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. Brizuela y Ávila (2018) mencionan que la satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

- Dedicación al trabajo: Es cuando los empleados invierten tiempo y energía en la organización, lo consideran parte de su vida.

- Compromiso organizacional: O lealtad de los empleados, ellos se identifican con la empresa y participan activamente en esta. Es frecuente que reflejen su creencia en la misión y los objetivos de la organización, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlos y su intención de continuar en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de colaborador suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo y muestra apego a las políticas de la compañía.
- Estado de ánimo en el trabajo: Son un intervalo de reacciones negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas. Los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestren energía, actividad y entusiasmo. (pp-27-28)

Evaluación de la satisfacción laboral

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

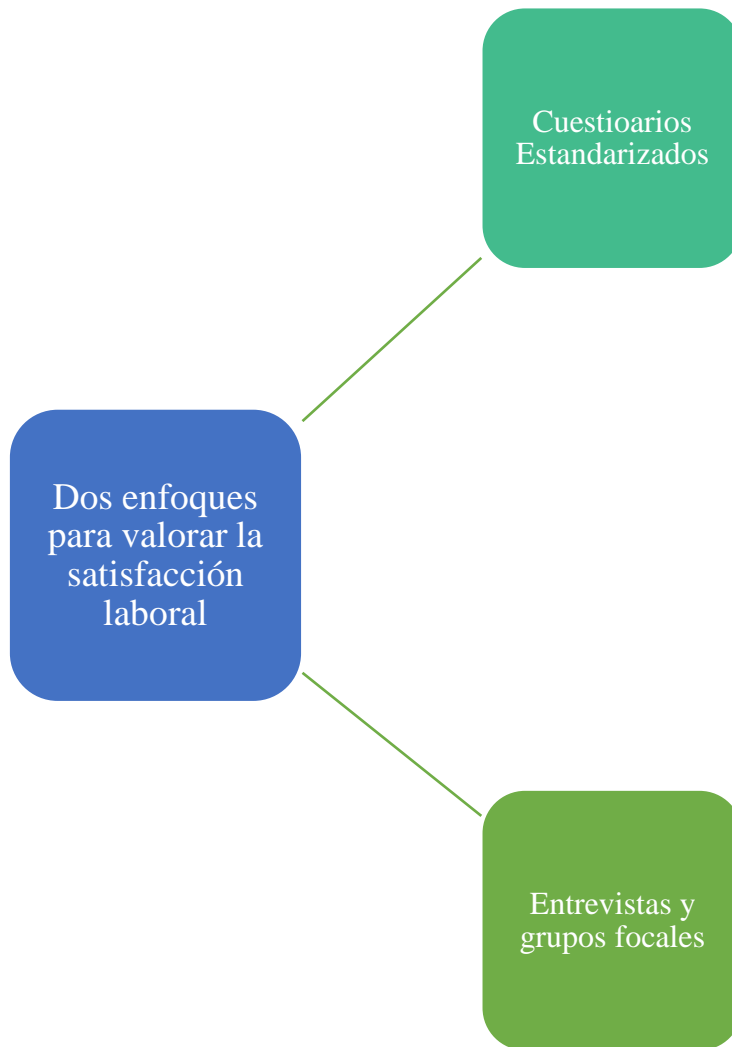
- ✓ Escala global única: consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta cómo qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
- ✓ Calificación de la suma: este es el método más complejo, pues 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 proporciona 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 (2023)

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 a 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 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 los mismos como un elemento motivador, es una entidad que también puede usar el Endomarketing como herramienta diferenciadora y de múltiples ventajas para sí misma.

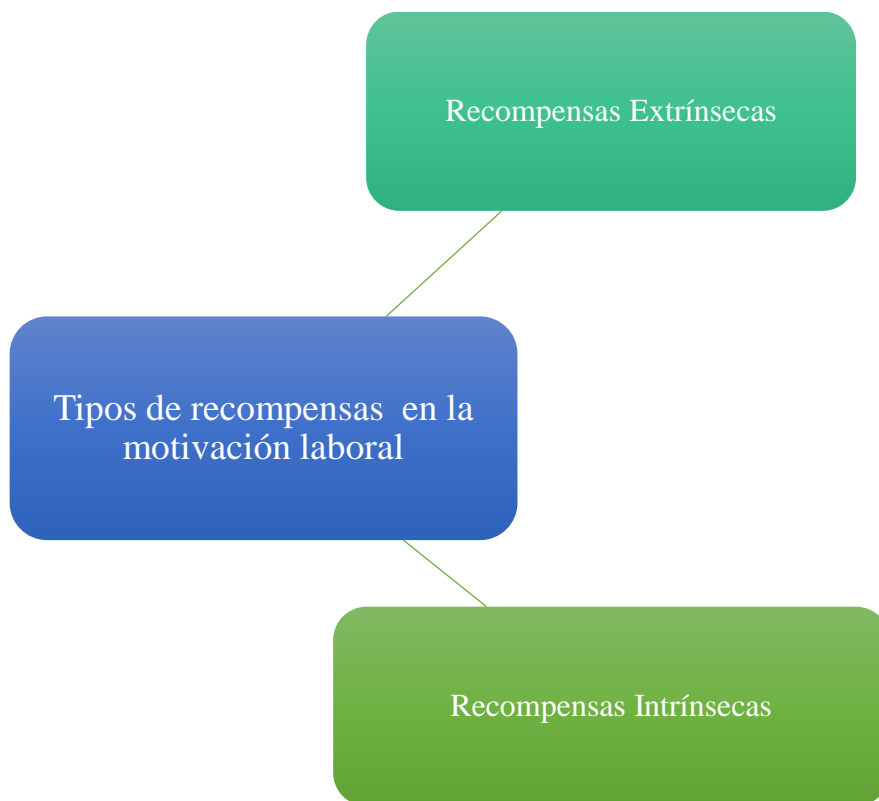
Más allá de mantener un ambiente laboral cálido y condiciones óptimas en las diferentes áreas de trabajo, la entidad siempre debe buscar mantener el crecimiento integral del recurso humano que posee, es por eso que el trazar un plan es de suma relevancia, el “determinar si va a motivar individual o grupalmente, 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 (2023)

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 que las organizaciones deben mantener a sus colaboradores motivados, ya que de ellos depende el éxito de cualquier negocio.

Montaño (2016) citado por Brizuela y Ávila (2018) describen los beneficios que tiene la motivación dentro de las empresas:

- **Buen ambiente de trabajo:** las personas interactúan con objetivos comunes, con procesos claros y comunicación abierta, lo que genera confianza entre los miembros de la empresa y fomenta la creatividad, dando respuestas novedosas a problemas que se puedan plantear.
- **Sentimiento de pertenencia:** esto se traduce en que las personas ven como suyos los objetivos de la empresa y trabajan para conseguirlos. Sentirse miembro de un grupo, crea en el individuo satisfacción por cubrir una de sus necesidades. Este hecho evita también

la 'fuga de cerebros' a otras empresas ya que en la empresa tienen el reconocimiento que necesitan.

- Crecimiento: las personas motivadas buscan realizar su tarea de la mejor manera posible, y pueden dedicar más tiempo que en caso de no estar motivados. (p.27)

Todo lo anterior ayuda en los colaboradores a tener muchos beneficios que se verán reflejados en resultados positivos para la compañía. Es por ello que las empresas deben de tomar con seriedad cualquier estrategia que vaya a favor de la motivación del empleado para lograr una ventaja competitiva que esto puede traer al negocio.

A propósito de lograr una cultura motivacional dentro de las empresas, el rol de los altos jerarcas es fundamental porque de esta manera la rotación del personal, la desmotivación y el bajo rendimiento cada vez se harán menos presentes en los colaboradores. 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. Dicho de otra manera, 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 prioritaria 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, esto 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 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.

Según Escobar (2018):

La comunicación se aplica en cualquier momento de la vida del ser humano, y puede ser verbal y no verbal, a través de diferentes medios de comunicación y su impacto se verá de acuerdo con el entorno. Se entiende la comunicación como uno de los pilares para la ejecución de acciones que respondan a la estrategia principal del endomarketing en una organización (p.18).

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 del mismo. Es importante reconocer cuales 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, quién 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 socio-cultural. 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 decodificado, 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).

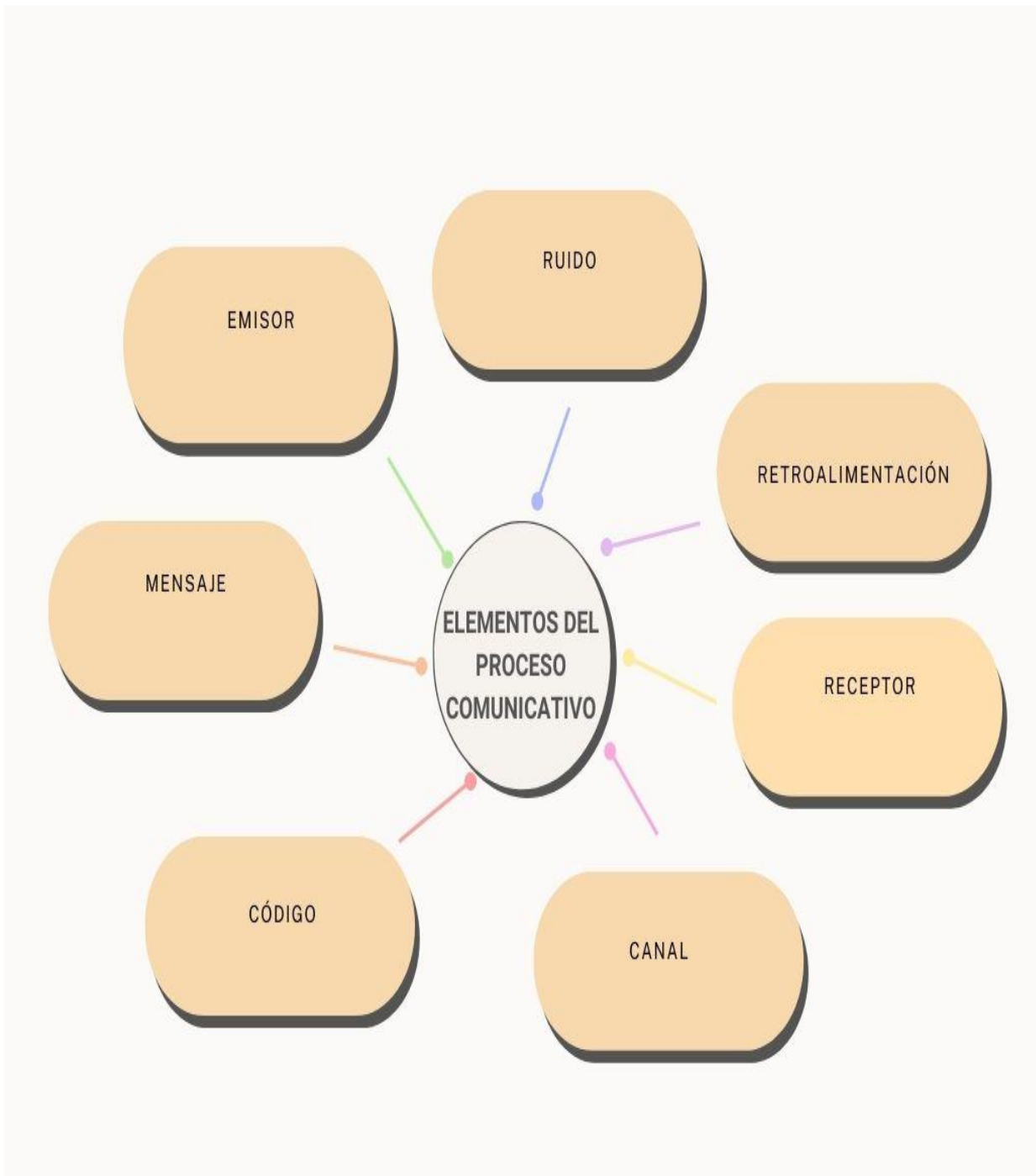
-Retroalimentación: es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se sabrá que una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo.

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

Todos elementos favorecen a 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

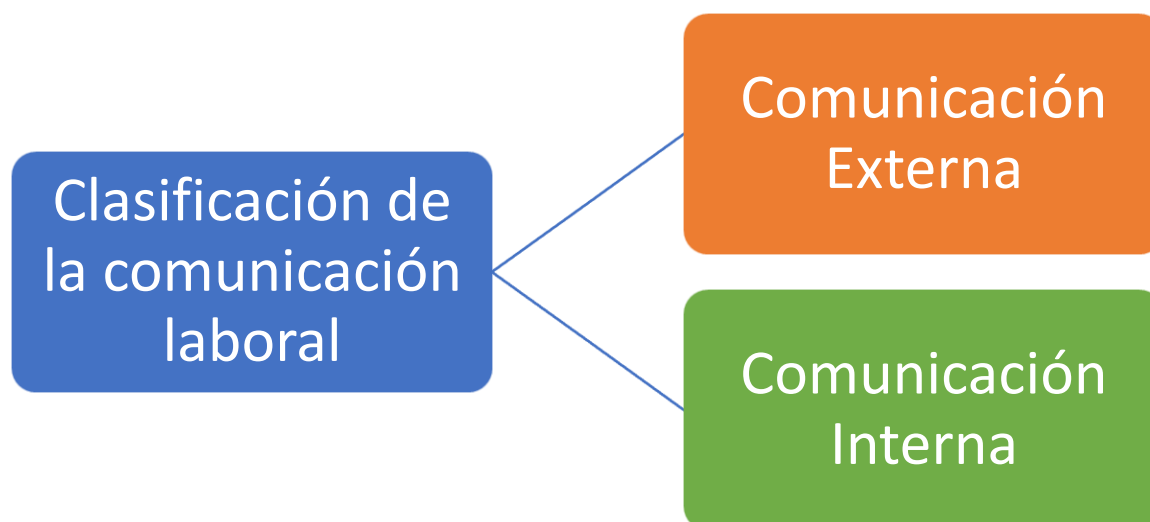


Fuente: Elaboración propia (2023).

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 (2023).

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 ésta, 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):

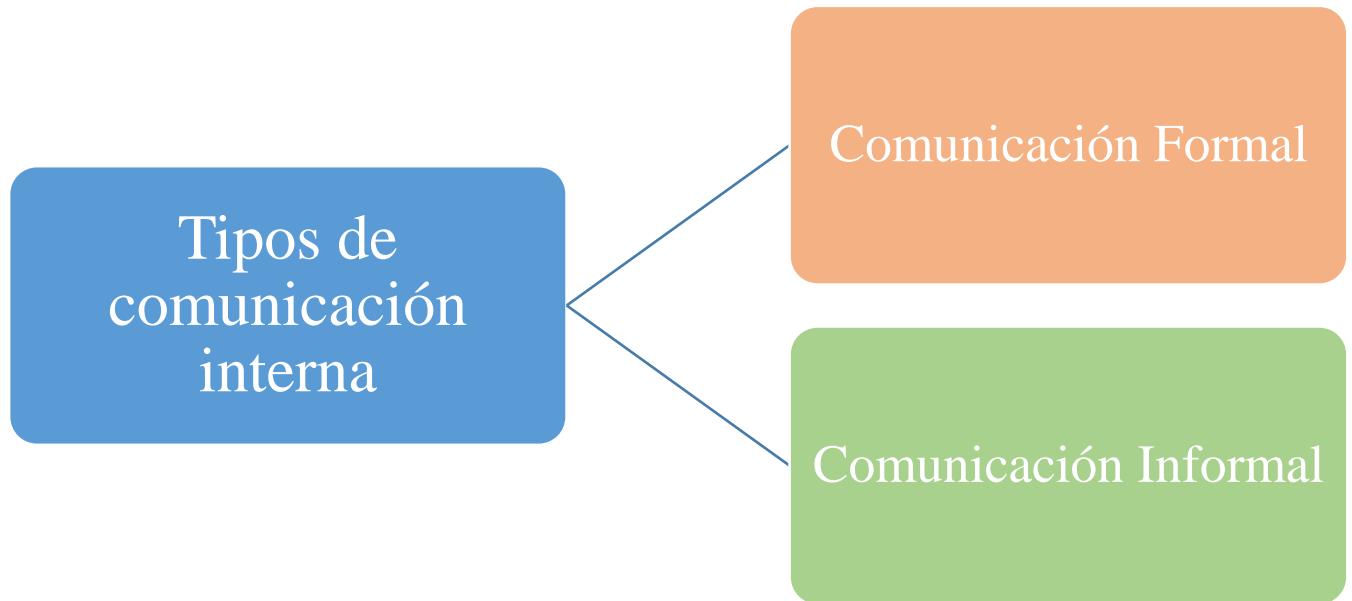
La comunicación interna es un proceso de relacionamiento e intercambio de mensajes entre las áreas internas de una organización, este tipo de comunicación viene asociada a los resultados que busca obtener la empresa en conjunto como equipo, todas las acciones o estrategias relacionadas a la comunicación 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 (2023).

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. Según Gómez (2018) menciona los siguientes:

- Dar claridad y transparencia al proyecto de la empresa, difundiendo entre los trabajadores los planes y las acciones que se van a poner en marcha, en qué parte del camino se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige. En definitiva, acercar la información al trabajador, una información que éste no sabe de muchas veces en donde buscar.
- Fomentar la participación diaria del trabajador.
- Involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes, provocando que aúnen sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos.
- Marcar, rehacer o reformar la forma de realizar las cosas en la organización.
- Superar la resistencia al cambio, en el caso de que exista (p. 26-27).

Dicho lo anterior, 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 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 cuáles 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 a 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 de los objetivos siendo 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).

Por otro lado, Gómez (2018), menciona que en este método de comunicación:

(...) se evidencia inconformismo por parte de los colaboradores ante situaciones presentadas al interior de la empresa desviando los intereses de la gerencia. Sin embargo, es necesario darles la importancia requerida a estas actitudes con el fin de estimular la convivencia de las personas, fomentando la realización personal (p.36).

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 jefes 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 la misma 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 en base a 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 cuales deben tener mayor cuidado las empresas es de 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, a esto 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 cuánto 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 cuál se brinden herramientas que faciliten en el desarrollo de las metas que se quieran cumplir.

De acuerdo con Valdivia (2018), capacitar “entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p. 5).

Es importante mencionar que las organizaciones deben de 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 la misma.

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.

Cuando se habla de productividad laboral se debe hacer hincapié en que es la “capacidad de realizar un trabajo, buscando siempre el poco uso de recursos (materiales, tiempo) al igual que la máxima eficiencia y buenos resultados, siendo el indicador máximo de resultado del trabajo ejecutado por parte de la empresa” (Ollague, 2018, p. 36).

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.

La empresa y su reseña historia

Para efectos de la investigación y el cumplimiento de los objetivos como tal, es importante dar un contexto referencial acerca del lugar del estudio para ello se desea describir un poco de los antecedentes de la empresa.

Los orígenes de la compañía se remontan al siglo XIX, en el que la situación de Costa Rica dentro del contexto económico era diferente a la actual, o al menos no tan desarrollada como lo es hoy en día. Se dice que era una sociedad capitalista que tenía éxito en las exportaciones cafetaleras hacia Gran Bretaña y que esto incitó a la creación de una ruta ferrocarrilera que a su vez dio inicios al club como tal.

Según Arias (s.f):

En el año 1890, se inauguró la ruta completa del Ferrocarril al Atlántico, administrado por la empresa Costa Rica Railway Company, instalándose también el gigantesco enclave bananero de la United Fruit Company. En 1891, se fundó en el sector de Sabana norte el Club de Amigos de San José, primera organización social del Valle Central, contando entre sus miembros a los ingenieros y ejecutivos ingleses de la United, aceptándose algunos costarricenses destacados como don Mauro Fernández, exministro de Instrucción Pública, educado en Inglaterra, el abogado y candidato presidencial Ascensión Esquivel y el propio Presidente de la República Rafael Iglesias Castro (párr.1).

Años después, en 1897 llega un nuevo acuerdo comercial relacionado a estas operaciones, en él se firmó un contrato de una nueva vía férrea que conectaba la provincia de Puntarenas, específicamente con el pueblo de Tivives, con San José. Sin embargo, es hasta un año más tarde que el consorcio norteamericano John S. Casement Co., empieza sus labores en el país creando una de las rutas más importantes de carácter comercial que tenía el país, la ruta del Pacífico.

Para el año 1901 Según Arias (s.f) durante las obras ferroviarias:

(...) los primos Casement y sus esposas, liderados por Gray Casement, fundaron el San Golf Club, similar al que poseían en su natal Painesville, Ohio, Estados Unidos, integrando solamente a angloparlantes, inscribiéndose 43 socios fundadores. El nuevo club de sports no se inscribió formalmente por dos razones: Era de origen extranjero y la legislación nacional no incluía este novedoso tipo de asociaciones sociales (párr. 4).

Es mediante esta creación que La Sabana, ciudad de San José, se convierte en el lugar favorito para actividades de índole recreativo en el ámbito de deportes y sin ningún tipo de intencionalidad en competición, sino un sitio que albergaba personas de niveles sociales importantes para el ocio y diversión deportiva.

Después de varios sucesos trágicos, entre ellos la muerte del hermano de Gray Casement, presidente del club en ese entonces, y el finiquito del contrato por exceso de la capacidad del pago por parte del estado, lo que provocó diferentes cambios en la entidad. Sin embargo, fue hasta en 1928 después de la inauguración de un salón de fiestas y demás instalaciones, que se denominó a la organización “San José Golf Club: Centro Social y de Sports”. Más adelante se separó el Golf Club, nombrándolo por primera vez como Costa Rica Tennis Club.

Valores del Costa Rica Tennis Club

La compañía establece seis valores de los que desprende los aspectos más característicos de la empresa desde sus inicios, estos valores le han dado el prestigio y la importancia que tiene la entidad a nivel nacional. Según Costa Rica Tennis Club (s.f, párr. 4):

- Integridad: En el cumplimiento de sus labores y en la forma de actuar y de servirles a socios y colaboradores.
- Lealtad: Con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y con los valores.
- Respeto: Por los valores de la empresa, socios y colaboradores.
- Responsabilidad: En el cumplimiento de los objetivos del área bajo su responsabilidad y en su jornada de labor cotidiana.
- Honradez: En el cumplimiento de la labor, uso de equipos, herramientas, uniformes y otros valores del Club y de los compañeros de trabajo.
- Filosofía de la empresa: El Costa Rica Tennis Club orienta todos sus recursos,

económicos, humanos y de infraestructura para el mejoramiento continuo del servicio a nuestros clientes, colaboradores y socios comerciales.

A continuación, se presenta una figura que describe los valores del Costa Rica Tennis Club:

Figura 11. Valores del Costa Rica Tennis Club

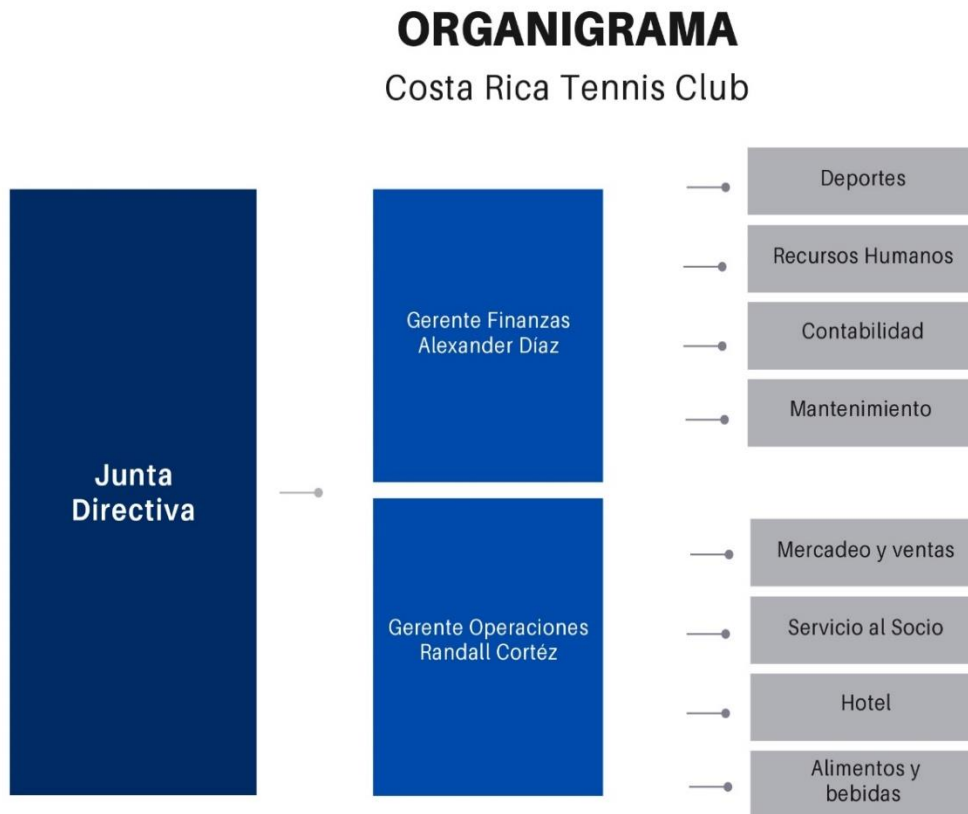


Fuente: Elaboración propia (2023).

Estructura administrativa

A continuación, se presenta la estructura de organización óptima que la empresa ha conformado en función de las necesidades de la misma:

Figura 12. Organigrama de la Institución



Fuente: Información provista por el Gerente de Operaciones del Costa Rica Tennis Club (2023).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Según Azuero (2018):

(...) puede decirse que el marco metodológico se trata en su mayoría del tercer capítulo de la tesis y es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido (p. 113).

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.

Referente

Según Costa Rica Tennis Club (s.f):

Definitivamente el Costa Rica Tennis Club, es el “decano” de los clubes sociales de Costa Rica, y desde su creación en 1901, se ha dedicado a promover el crecimiento familiar de sus socios. La gama de opciones que tenemos para toda la familia nos da una excelente carta de presentación como uno de los clubes más dinámicos sociales y deportivos del país. El Costa Rica Tennis Club orienta todos sus recursos, económicos, humanos y de infraestructura para el mejoramiento continuo del servicio a nuestros clientes, colaboradores y socios comerciales (párr. 1).

El Costa Rica Tennis Club, es un club reconocido ubicado en Sabana Sur, que cuenta con más de 100 años de creación, brindándole un mejor servicio a sus socios y clientes. Entre las instalaciones deportivas se encuentran: tennis, pádel, frontón, squash, natación, boliche, baloncesto, gimnasio, boliche, fútbol, artes marciales y tennis de mesa.

Por otro lado, el club posee un salón para eventos, en donde se puede alquilar para fiestas, baby showers, conciertos, bailes, entre otros. También posee un hotel, en el cual los socios y clientes se pueden alojar y poder utilizar las instalaciones del club. También posee 2 restaurantes para deleitar a sus consumidores con la variedad de su menú.

Costa Rica Tennis Club

Misión

“Somos un club familiar que fomenta el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios, sus familias y nuestros colaboradores.” (Costa Rica Tennis Club, s.f, párr.2).

Visión

“Ser el mejor club social y deportivo del país”. (Costa Rica Tennis Club, s.f, párr.3).

Enfoque de la Investigación

Enfoque Cuantitativo

Según Hernández y Mendoza (2018):

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. 5-6).

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 de 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 (2018):

“Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltear" 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. 7).

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 dónde se pueda conocer todos los datos.

Enfoque Mixto

Según Hernández y Mendoza (2018): “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 (2018):

Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo a 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).

En esta investigación se realizará el enfoque mixto, ya que contiene el análisis cuantitativo y cualitativo para brindar una perspectiva más amplia, profunda y completa. Para este estudio es

necesario utilizar la encuesta y la entrevista para conocer más a fondo cómo se encuentra el Costa Rica Tennis Club en aspectos como: satisfacción, motivación y comunicación.

Población y Muestra

Población de la Investigación

Según Hernández y Mendoza (2018) recalca que:

Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad. De nada te sirve plantear un estudio si no es posible que tengas acceso a los casos o unidades de interés (p.199).

La población que se analizará será de todos los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023. Este club se ubica en el Cantón Central, Distrito Mata Redonda, en Sabana Sur. Actualmente cuenta con 105 clientes internos, 70 hombres y 35 mujeres, de edades entre los 18 a 65 en adelante. Se tomará la población en su totalidad para realizar el estudio, por lo tanto, no se realizará una muestra.

Muestra de la Investigación

Según Hernández y Mendoza (2018) definen muestra como: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (p. 196).

Muestra Cuantitativa

Muestra probabilística: Según Hernández y Mendoza (2018) la muestra probabilística es: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 200).

Muestra no probabilística: Según Hernández y Mendoza (2018) 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. 200).

Muestra Cualitativa

TIPOS:

Expertos: Según Hernández y Mendoza (2018):

(...) 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. 429).

Casos-tipo: Según Hernández y Mendoza (2018):

(...) 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.430).

Por cuotas: Según Hernández y Mendoza (2018):

(...) 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. 430).

Diversas o de máxima variación: Según Hernández y Mendoza (2018):

(...) 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. 431).

Homogéneas: Según Hernández y Mendoza (2018):

(...) 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. 431).

De casos extremos: Según Hernández y Mendoza (2018):

Este tipo de muestras se utiliza para estudiar etnias muy distintas al común de la población de un país (lo decimos con el máximo respeto a estos grupos humanos tan relevantes). También para profundizar el análisis de comportamientos terroristas y procesos complejos que solamente dominan unos cuantos expertos (p. 432).

Tabla de entrevistado, puesto y razón		
Entrevistado	Puesto	Razón
No 1	Gerente de Operaciones	Monitoreo de departamentos
No 2	Gerente de Finanzas	Monitoreo de departamentos
No 3	Encargado de Deportes	Organización del departamento
No 4	Encargada de Recursos Humanos	Organización del departamento
No 5	Encargado de Contabilidad	Organización del departamento
No 6	Encargado de Mantenimiento	Organización del departamento
No 7	Encargado de Mercadeo y ventas	Organización del departamento
No 8	Encargada de Servicio al socio	Organización del departamento
No 9	Encargado del Hotel	Organización del departamento

No 10	Encargada de Alimentos y bebidas	Organización del departamento
-------	----------------------------------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia, (2023).

CUADRO 1. VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Determinar el nivel de satisfacción laboral que poseen los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.	Satisfacción laboral	Importancia de la satisfacción laboral Evaluación de la satisfacción laboral Características de la satisfacción laboral	Actitudes Opiniones Ambiente laboral	Según Spector (2019): “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).	Cuando el colaborador se siente satisfecho con su trabajo puede manejar la presión más fácilmente y se sienten motivados para seguir ejerciendo sus funciones.	De la pregunta 12 a la pregunta 17
Investigar los medios de comunicación internos empleados en los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.	Medios de comunicación	Trascendencia de la comunicación Objetivos de la comunicación Tipos de comunicación	Participación Canales de comunicación Toma de decisiones	Según Dutton (2020): “El conjunto de mensajes que se proyectan al público interno y público externo a fin de transmitir y acompañar la misión, visión y valores, brindan a las empresas una ventaja competitiva al momento de operar, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada	La comunicación interna es importante, ya que promueve un ambiente laboral colaborativo, fortaleciendo relaciones entre colaboradores para el cumplimiento de metas de la organización.	De la pregunta 6 a la pregunta 11

				en una retroalimentación constante” (p.46).		
Identificar el nivel de motivación que tienen los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.	Motivación	Alcances de la motivación Tipos de recompensas Beneficios de la motivación	Productividad Condiciones óptimas en el área de trabajo 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 un mejor servicio a los clientes.	De la pregunta 18 a la pregunta 25

Fuente: Elaboración propia (2023).

TABLA CUALITATIVA UNIDADES

OBJETIVO	UNIDAD	CATEGORIA	DEF. CONCEPTUAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Determinar el nivel de satisfacción laboral que poseen los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.	Satisfacción laboral	Retroalimentación Programas de capacitación	Según Spector (2019): “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).	Pregunta 2 y 5

Investigar los medios de comunicación internos empleados en los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.	Medios de comunicación	Comunicación fluida	Según Dutto (2020): “El conjunto de mensajes que se proyectan al público interno y público externo a fin de transmitir y acompañar la misión, visión y valores, 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).	Pregunta 1
Identificar el nivel de motivación que tienen los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el II Cuatrimestre del 2023.	Motivación	Plan de incentivos Cultura organizacional	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).	Pregunta 3 y 4

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumentos Cuantitativos

Cuestionario

Según Hernández y Mendoza (2018) define cuestionarios como:

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportarán opiniones calificadas con el

fin de resolver ciertas problemáticas de producción en la industria. Los cuestionarios también se utilizan en diagnósticos de toda clase (salud, nutrición, problemas en las empresas, etcétera) (p. 250).

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

Instrumentos Cualitativos

Entrevistas

Según Hernández y Mendoza (2018) define entrevistas como:

Las entrevistas implican que una persona entrenada y calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. El primer contexto que se revisará de una entrevista es el personal (p. 269).

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.

Proceso de recolección de datos

Según Hernández y Mendoza (2018):

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.226).

En el proceso de recolección de datos permite analizar datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Primeramente, se plantearon los objetivos, con los objetivos ya planteados, se escogieron los instrumentos. También en este caso, una entrevista a los gerentes y encargados de los departamentos, y una encuesta para aplicarla a todos los colaboradores del Costa Rica Tennis Club. 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

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) “ (...) las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 72).

Asimismo, la 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 del Costa Rica Tennis Club.

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 del Costa Rica Tennis Club en cuanto a los objetivos deseados.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), 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. 657).

Por consiguiente, en el análisis cualitativo se utilizó como instrumento la entrevista a los gerentes de: finanzas y operaciones; a los encargados de departamentos como: Deportes, Recursos Humanos, Contabilidad, Mantenimiento, Mercadeo y Ventas, Servicio al Socio, Hotel y Alimentos y Bebidas 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 los 105 colaboradores del Costa Rica Tennis Club por medio de *Google Forms* y de forma impresa para que las personas que desconocen cómo realizarla por medios virtuales la puedan completar físicamente, de esta manera 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 del club y 1 pregunta es abierta para que el colaborador tenga la posibilidad de indicar si el club posee algún programa de incentivos.

Análisis Cualitativo

Según la presente investigación es importante mostrar los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada a los gerentes y encargados de los departamentos del club. A continuación, se presentan dichas respuestas:

Entrevistas:

Según la encargada de Recursos Humanos:

Algunas veces existe comunicación fluida con los colaboradores, se les da la posibilidad de realizar alguna consulta o duda que tengan. Los medios de comunicación que se utilizan son correo electrónico, mediante mensajería de texto; y personalmente. También existe retroalimentación en los colaboradores, pero no es preventiva, a la hora de que el cliente interno se le da el código de ética, reglamento interno, políticas, se les brinda cuando ocurre un incidente. No existe ningún plan de incentivos, solo el beneficio de la Asociación Solidarista, que implica el beneficio de adquirir el almuerzo con un precio accesible, por otro lado, se está trabajando para abrir un consultorio de empresa. Cuando un colaborador ingresa se les brinda la misión, visión y valores mediante el reglamento interno con el fin de incidir en la imagen corporativa que el colaborador pueda tener. El club es muy pro socio, no me siento motivada, hay que trabajar más en esa parte. Me siento respetada, pero en la parte de la valoración no se posee un plan de evaluación y que el salario sea emparejado de acuerdo a la responsabilidad que se posee. No se tienen programas de capacitación, hace poco se realizó la primera capacitación a las mujeres de puestos medios (comunicación personal, 12 de junio del 2023).

Según la encargada del servicio al socio:

La comunicación es más o menos fluida con los colaboradores. Los medios de comunicación que se utilizan son: correo electrónico, en ocasiones informales el WhatsApp para consultas rápidas o por la línea interna telefónica y personalmente. Si existe

retroalimentación y casi siempre se necesita porque al ser de servicio al socio, se tiene que monitorear de cómo finalizó el trámite, se realiza cada día o al día siguiente. De momento no se tiene un plan de incentivos, lo único que se tiene es la Asociación Solidarista que brinda beneficios como: financiamiento, atención médica, ahorro y préstamos. Me siento identificada con los valores, misión y visión, porque al estar en contacto con el socio se tienen que practicar todos los días, me siento valorada y respetada en el lugar de trabajo. Se está empezando a desarrollar capacitaciones, hace poco se hizo una pequeña charla, pero no existen capacitaciones o formaciones (comunicación personal, 12 de junio del 2023).

Según el encargado de mantenimiento:

¡Sí claro! Existe comunicación fluida con los colaboradores, los medios que se utilizan son: por medio de radio, teléfono y personalmente. ¡Sí claro!, existe retroalimentación, los trabajos que se realizan son varios y bastante grandes, los lunes nos reunimos con nuestro jefe y todos los días antes de entrar para planificar los trabajos del día. No tenemos incentivos en el club. Claro, los colaboradores conocen misión, visión y valores, y nos sentimos inspirados y valorados en el lugar de trabajo. Hubo programas de capacitación antes de la pandemia y se piensan implementar, pero por el momento no tenemos. (comunicación personal, 12 de junio del 2023).

Según el encargado de Contabilidad:

En la parte de comunicación fluida se tiene un proceso de control interno, en cada uno de los departamentos y cada una de las áreas para que toda la información fluya, se muestran datos reales. Los medios de comunicación actualmente son por medio de correo, reuniones, *WhatsApp*, *Teams* y presencial. ¡Sí claro!, existe retroalimentación, básicamente como se generan muchos procesos hay que estar en una actualización constante y se realiza aproximadamente como 2 veces al mes. Desconozco el plan de incentivos, podría ser la subvención en la parte de alimentación, este trata de subvencionar una parte del costo de cada uno de los alimentos para que salga más cómodo. Los colaboradores conocen la misión, visión y los valores, ya que están archivados en cada uno de los expedientes, soy amante del Tennis, me siento valorado y respetado porque los compañeros, son muy

respetuosos y nunca se ha dado un incidente grave. Por último, no existen programas de capacitación. (comunicación personal, 12 de junio del 2023).

Según la encargada de Deportes:

Sí existe constante comunicación fluida con los colaboradores y los medios que se utilizan son: de manera personal, *WhatsApp*, radio de comunicación y por teléfono. Muy seguido me retroalimentan a mí, de lo que acontece en cada una de las áreas deportivas y se retroalimentan a ellos, con nuevas disposiciones como el uso del *Excel*. Para llevar un control de los indicadores de franja horaria de cada área, se realiza prácticamente día a día. No sé si existe algún plan de incentivos. Sí, supongo que los colaboradores tienen muy presente la visión, misión y valores porque a todos nos hacen firmar un documento en donde se nos explica todo, me siento comprometida con el puesto y me siento valorada y respetada. Se está trabajando en programas de capacitación. (comunicación personal, 12 de junio del 2023).

Según el gerente de Finanzas:

Si existe comunicación fluida con los colaboradores, se realiza de manera verbal y por medio del *WhatsApp* y correo electrónico. También existe retroalimentación a los colaboradores de manera diaria y semanal. No existe un plan de incentivos, solo hay una subvención de almuerzo para los colaboradores, también existe la Asociación Solidarista, básicamente es lo que tenemos en estos momentos. Si existe la misión, visión y valores, pero muchos colaboradores no lo conocen. Sí correcto, me siento valorado e inspirado. No existen programas de capacitación. (comunicación personal, 14 de junio del 2023).

Según la encargada de Alimentos y Bebidas:

En mi departamento sí existe comunicación fluida con los colaboradores, en la parte de los medios de comunicación las jefaturas poseen correo electrónico que brinda el club, y el resto del personal utilizan los celulares personales a disposición de ellos para la comunicación. Sí existe retroalimentación de mi parte hacia ellos y al revés, también una vez por semana existe una reunión con las jefaturas para revisar cada uno de los temas que surgieron en ese tiempo. No existe que yo conozca un plan de incentivos. Los colaboradores

no conocen la misión, visión y valores, solo mi jefe los tiene y no son de conocimiento público; no me siento inspirada, valorada y respetada. No existen programas de capacitación. (comunicación personal, 14 de junio del 2023).

Según el gerente de Operaciones:

Si existe comunicación fluida con los colaboradores, mediante correo, *WhatsApp* y reunión. Se brinda retroalimentación, pero depende del departamento, en mi caso todos son semanales solo que a veces es una vez por semana y a veces dos. Por el momento no existe un plan de incentivos. Cuando se le hace la inducción a la hora de contratarlos se les da la misión, visión y valores. En el tema de apreciación como colaborador, me siento identificado, valorado y respetado con el club. Los programas de capacitación se están implementando porque se dejaron de lado hace muchos años y se está volviendo a retomar en este momento con el nuevo cambio de Junta Directiva. (Comunicación personal, 15 de junio del 2023).

Según el encargado de Mercadeo y Ventas:

Sí, correcto, existe comunicación fluida con los colaboradores mediante *WhatsApp* y reuniones. Sí existe retroalimentación y se realiza una vez por semana. No tenemos un plan de incentivos; sin embargo, este es un tema del cual tenemos que trabajar ya que entendemos el valor que le pueden brindar esta clase de recompensas a los colaboradores. Cuando se les brinda la inducción, se les hace saber la misión, visión y valores. Sí me siento identificado con la cultura organizacional de la empresa. Sí me siento valorado y respetado con mis compañeros e identificado con la empresa. Se piensa implementar programas de capacitación para los colaboradores. (comunicación personal, 15 de junio del 2023).

Según el encargado del Hotel:

Sí existe comunicación fluida mediante *WhatsApp* y reuniones. Sí existe retroalimentación y se realiza una o dos veces por semana. De momento no existe un plan de incentivos. La misión, visión y valores se les brinda en la inducción cuando son contratados. Conforme a la imagen corporativa, sí me siento inspirado con la misión, visión y valores. Sí siento respeto hacia mi persona por parte de los colaboradores de la institución. Los programas de capacitación se van a

implementar, ya que hace muchos años no se realizan” (comunicación personal, 15 de junio del 2023).

Análisis Cuantitativo

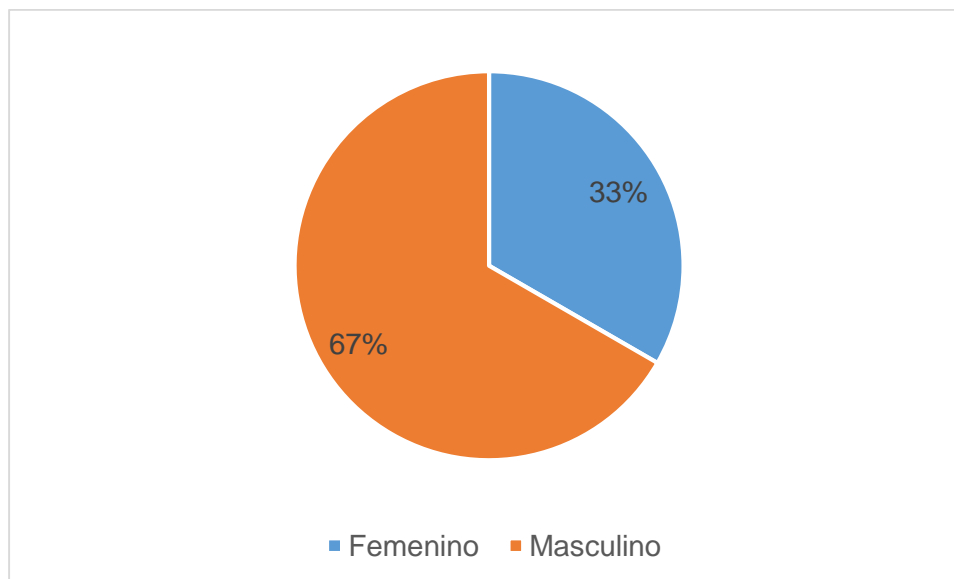
A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del Costa Rica Tennis Club por medio de tablas y gráficos con un breve resumen de lo obtenido.

Tabla 1. ¿Cuál es su género?

Género de los colaboradores Costa Rica Tennis Club		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Masculino	70	67%
Femenino	35	33%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 1. ¿Cuál es su género?



Fuente: Elaboración propia (2023).

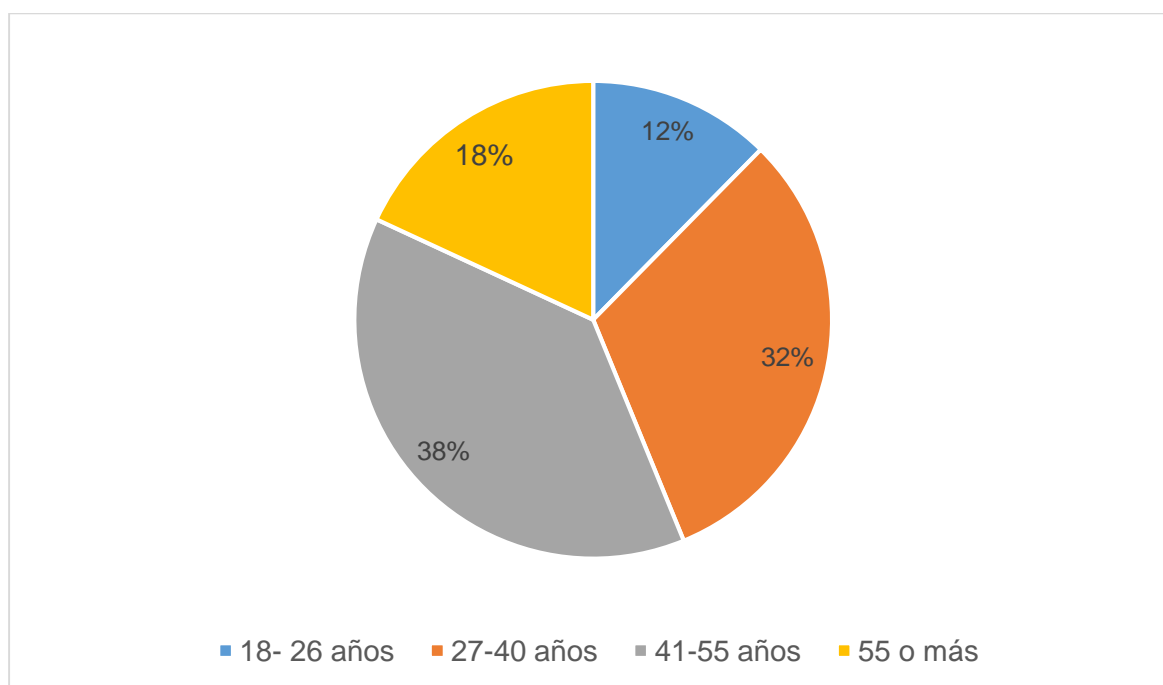
En el gráfico anterior, se puede observar que en los colaboradores del Costa Rica Tennis Club predomina el género masculino, ya que el 67% son hombres mientras que el género femenino solo cuenta con un 33% de mujeres.

Tabla 2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Rango de edad de los colaboradores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
41-55 años	40	38%
27-40 años	33	32%
55 o más	19	18%
18-26 años	13	12%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?



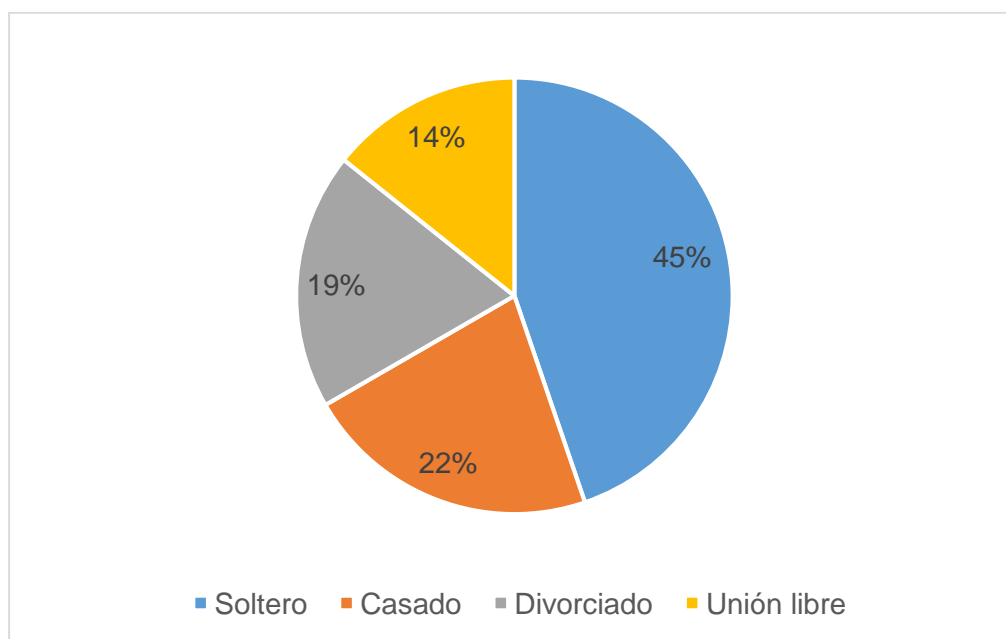
Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo al gráfico anterior se muestran los porcentajes en los que se encuentran los clientes internos, un 38% se encuentra en un rango de 41-55 años, un 32% en un rango de 27-40 años, el 18% entre 55 o más y por último un 12% entre 18 a 26 años.

Tabla 3. ¿Cuál es su estado civil?

Estado civil de los colaboradores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Soltero	47	45%
Casado	23	22%
Divorciado	20	19%
Unión libre	15	14%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 3. ¿Cuál es su estado civil?

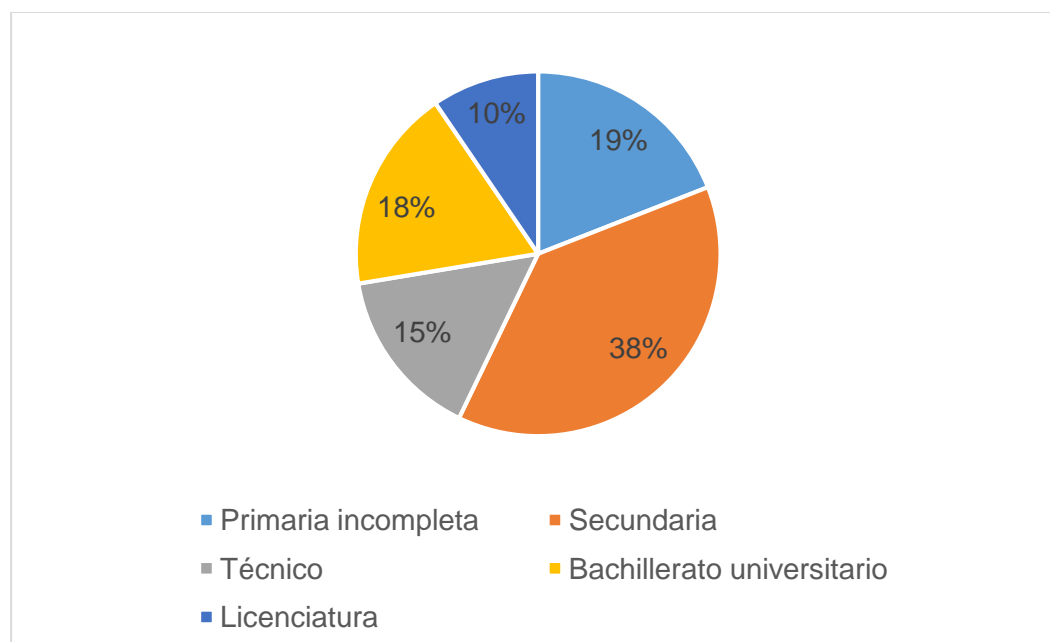
Fuente: Elaboración propia (2023).

Según se muestra en el gráfico número 3 se obtiene que, el estado civil de los colaboradores, un 45% de la población se encuentran solteros, le sigue los casados con un 22%, 19% son divorciados y el 14% prefieren unión libre.

Tabla 4. ¿Cuál es su último nivel de estudios?

Nivel de estudios de los colaboradores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Secundaria	40	38%
Primaria incompleta	20	19%
Bachillerato universitario	19	18%
Técnico	16	15%
Licenciatura	10	10%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 4. ¿Cuál es su último nivel de estudios?

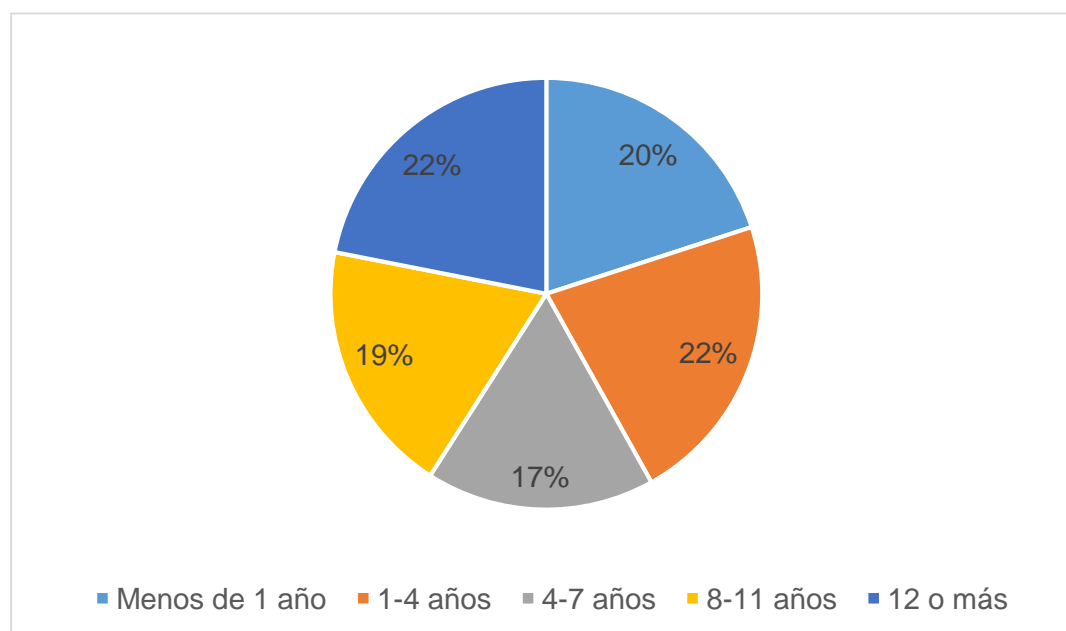
Fuente: Elaboración propia (2023).

Con relación en el gráfico anterior se muestra el nivel de estudios que poseen los clientes internos, un 38% de solo tienen la secundaria aprobada, el 19% primaria incompleta, 18% solo poseen bachillerato universitario, el 15% solo el técnico y el 10% licenciatura.

Tabla 5. ¿Cuántos años tiene trabajando en el club?

Años laborales en el Costa Rica Tennis Club		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1-4 años	23	22%
12 o más	23	22%
Menos de 1 año	21	20%
8-11 años	20	19%
4-7 años	18	17%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 5. ¿Cuántos años tiene trabajando en el club?

Fuente: Elaboración propia (2023).

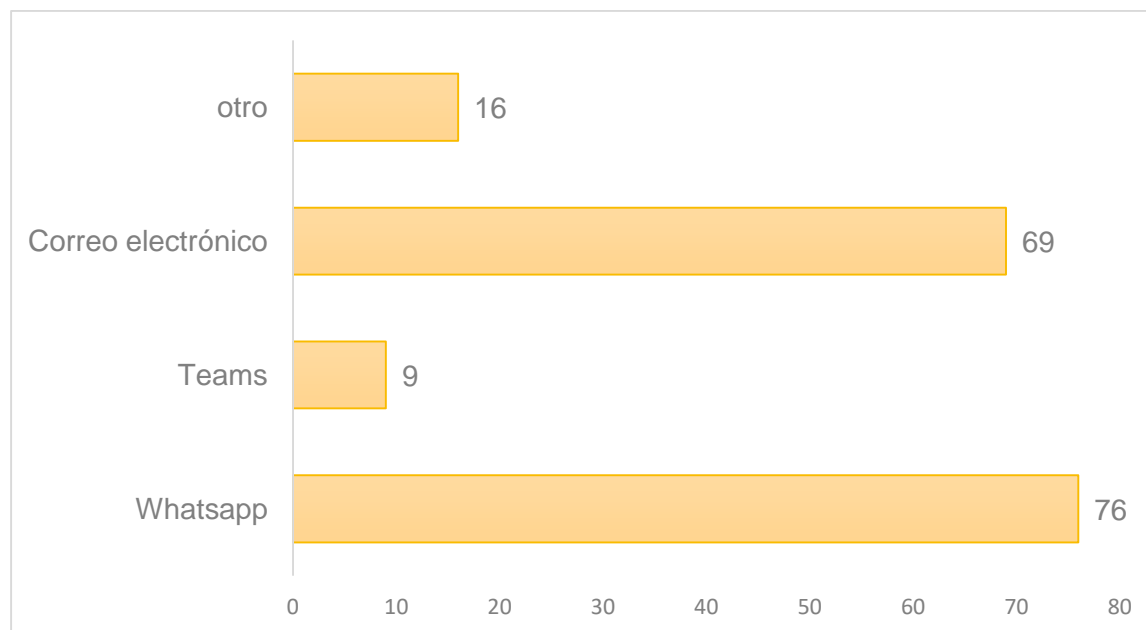
Según los datos recopilados sobre la cantidad de años que tienen trabajando en el club, el 22% llevan de 1- 4 años, 22% tienen 12 o más años, 20% tiene menos de 1 año de estar laborando, 19% de 8-11 años y 17% de 4-7 años.

Tabla 6. ¿Cuáles medios de comunicación existen en el Costa Rica Tennis Club para los colaboradores?

Medios de comunicación en el Costa Rica Tennis Club		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
WhatsApp, Teams, Correo electrónico, otro	2	2%
WhatsApp, Teams, Correo electrónico	2	2%
WhatsApp, Correo electrónico, otro	7	7%
WhatsApp, Teams	4	4%
WhatsApp, correo electrónico	33	31%
WhatsApp, otro	1	1%
Teams, Correo electrónico	1	1%
Correo electrónico, otro	2	2%
WhatsApp	27	26%
Correo electrónico	22	21%
Otro	4	4%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 6. ¿Cuáles medios de comunicación existen en el Costa Rica Tennis Club para los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia (2023).

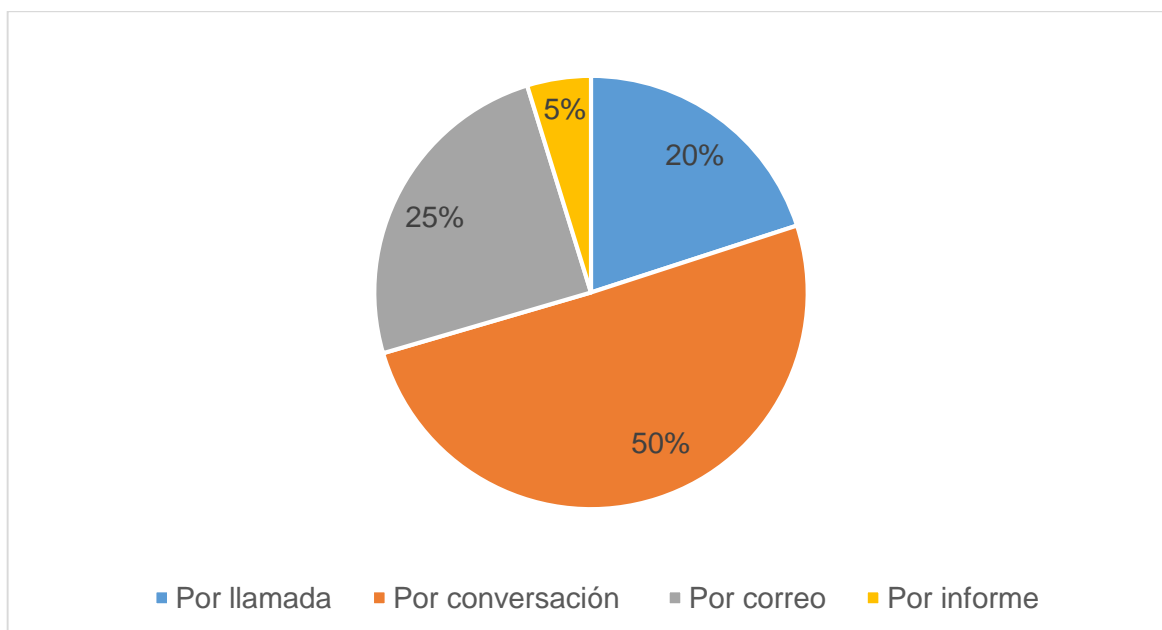
En el Costa Rica Tennis Club el medio de comunicación más utilizado es el WhatsApp con 76. De segundo lugar se encuentra el correo electrónico con 69. En tercer lugar, se encuentra otro medio con 16. Por último, 9 utilizan la aplicación de Teams.

Tabla 7. ¿Cuál medio de comunicación es el utilizado para recibir las directrices por parte de sus supervisores?

Medio de comunicación más utilizado		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Por conversación	53	50%
Por correo	26	25%
Por llamada	21	20%
Por informe	5	5%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 7. ¿Cuál medio de comunicación es el utilizado para recibir las directrices por parte de sus supervisores?



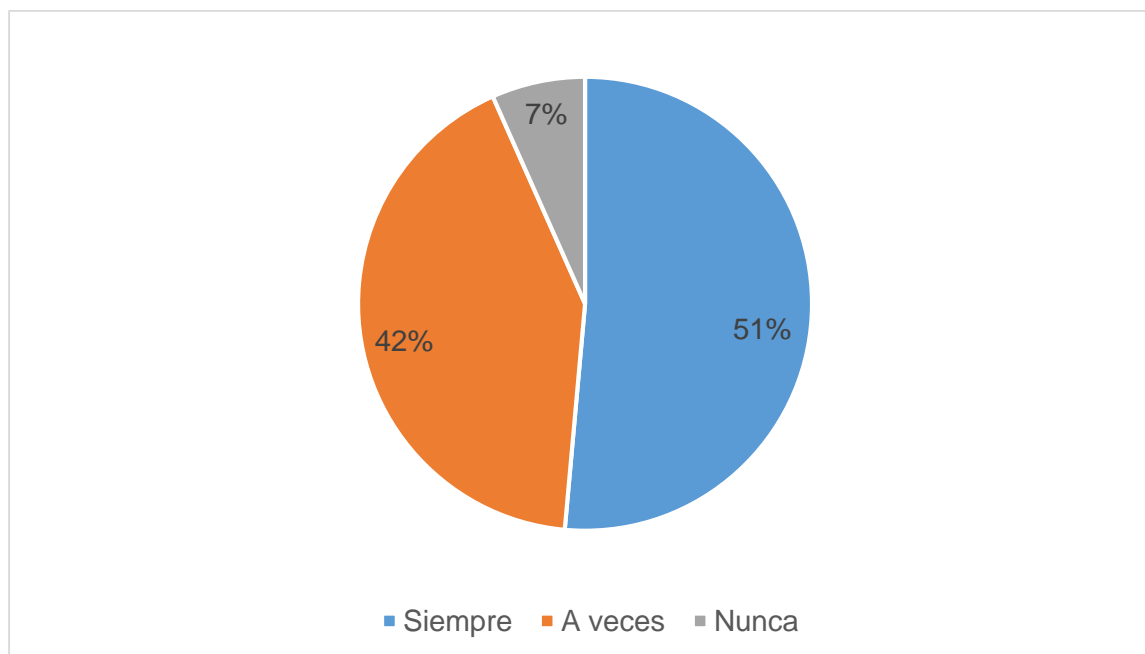
Fuente: Elaboración propia (2023).

El medio de comunicación más utilizado para recibir directrices por parte de sus supervisores, es la conversación directa con un 50%, el 25% las recibe por correo. Por otro lado, le sigue un 20% que las recibe mediante llamada y finalmente, el 5% recibe directrices por parte de los altos mandos a través de informes.

Tabla 8.¿Usted tiene la oportunidad de aportar ideas hacia su supervisor?

Frecuencia de comunicación ascendente		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	54	51%
A veces	44	42%
Nunca	7	7%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 8.¿Usted tiene la oportunidad de aportar ideas hacia su supervisor?

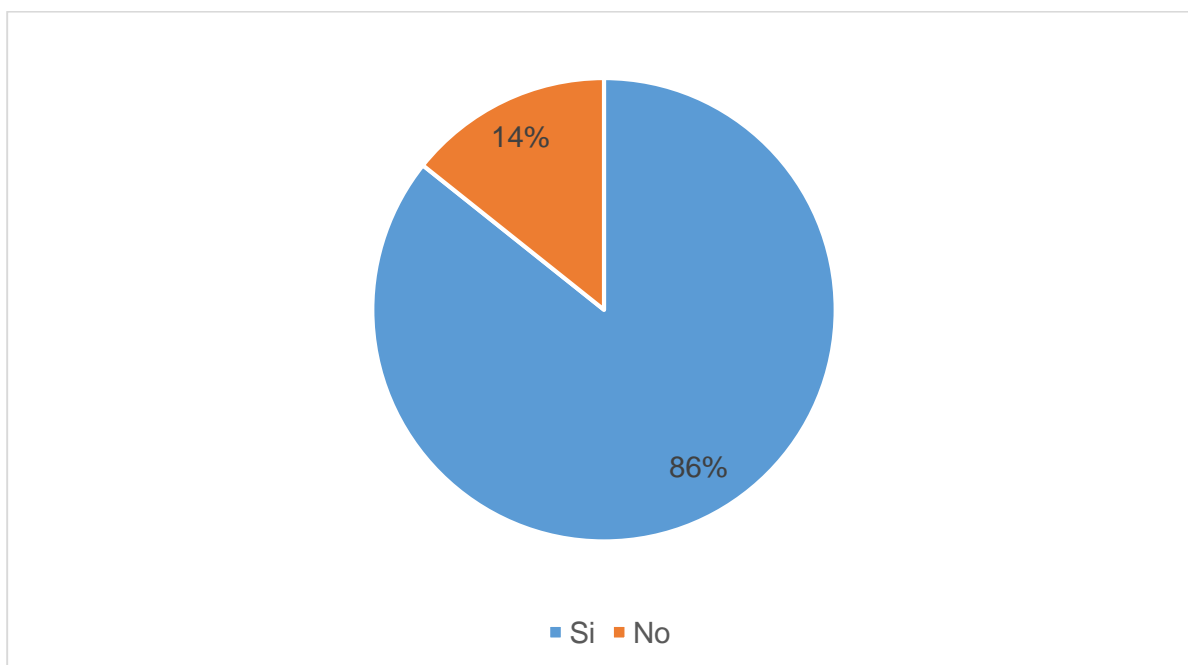
Fuente: Elaboración propia (2023).

Según el gráfico expuesto anteriormente, el 51% de los colaboradores tienen la oportunidad de aportar ideas hacia su supervisor, el 42% de los encuestados considera que en algunas ocasiones puede hacerlo y finalmente, el 7% opina que no tiene la oportunidad de brindar ideas hacia sus altos mandos.

Tabla 9. ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Comunicación laboral entre compañeros		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	90	86%
No	15	14%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 9. ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

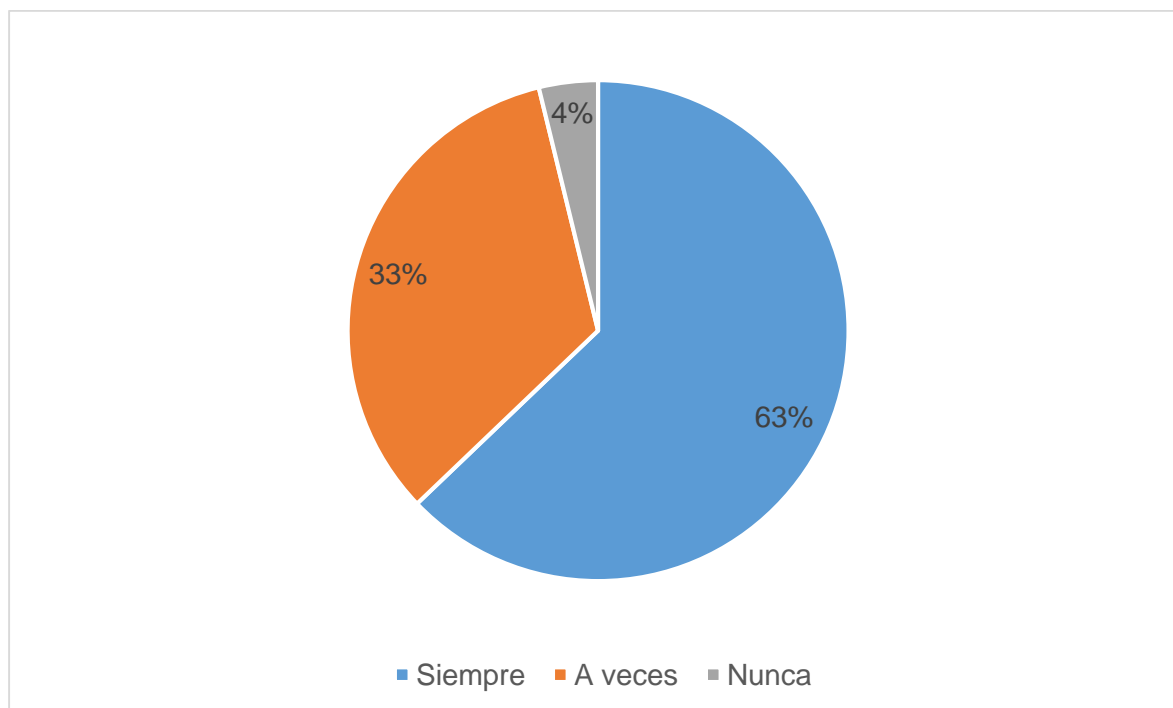
Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro de los resultados obtenidos, la comunicación entre los compañeros es buena. Debido a que, de 105 personas encuestadas, el 86% posee buena comunicación con sus compañeros de trabajo, mientras que el 14% opina lo contrario.

Tabla 10. ¿Existe comunicación efectiva dentro de los departamentos?

Existencia de la comunicación efectiva en los departamentos		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
A veces	66	63%
Siempre	35	33%
Nunca	4	4%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 10. ¿Existe comunicación efectiva dentro de los departamentos?

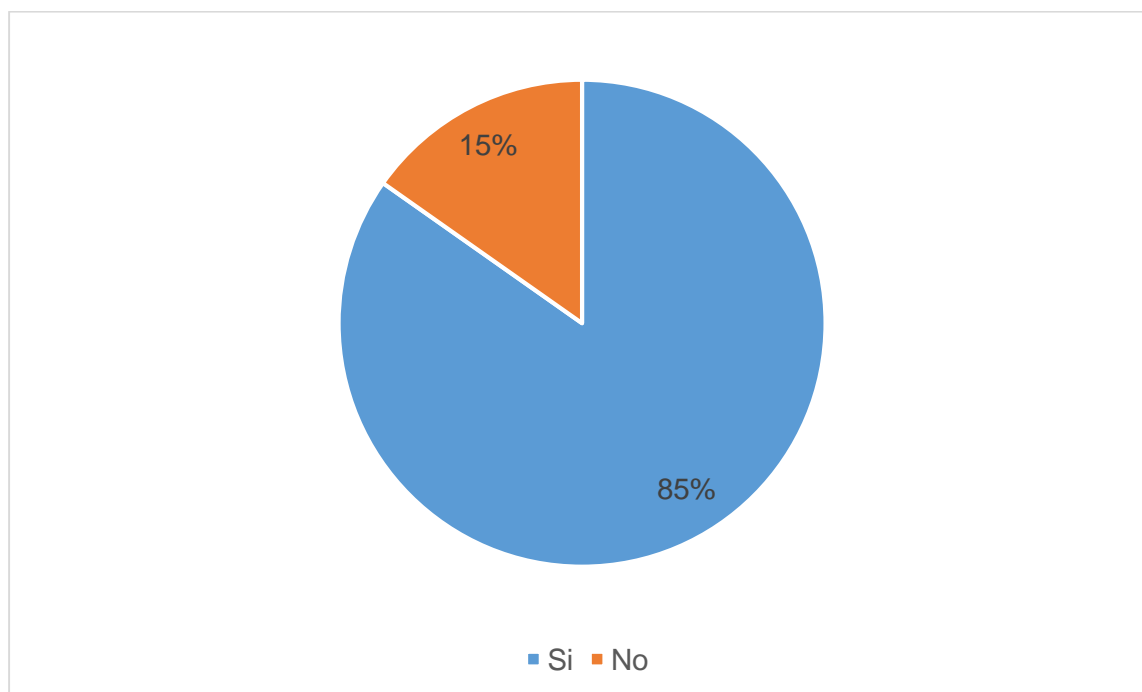
Fuente: Elaboración propia (2023).

El 63% de los encuestados considera que a veces existe comunicación efectiva dentro de los departamentos. Por su parte el 33% menciona que siempre se hace partícipe a los empleados del mensaje que quiere transmitir la empresa, y el restante, es decir, el 4% menciones que esta comunicación es inexistente.

Tabla 11. ¿Las funciones que usted ejecuta fueron para las que usted fue contratado?

Ejecución de las funciones de acuerdo a la especialización del colaborador			
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo	
Si	89	85%	
No	16	15%	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 11. ¿Las funciones que usted ejecuta fueron para las que usted fue contratado?

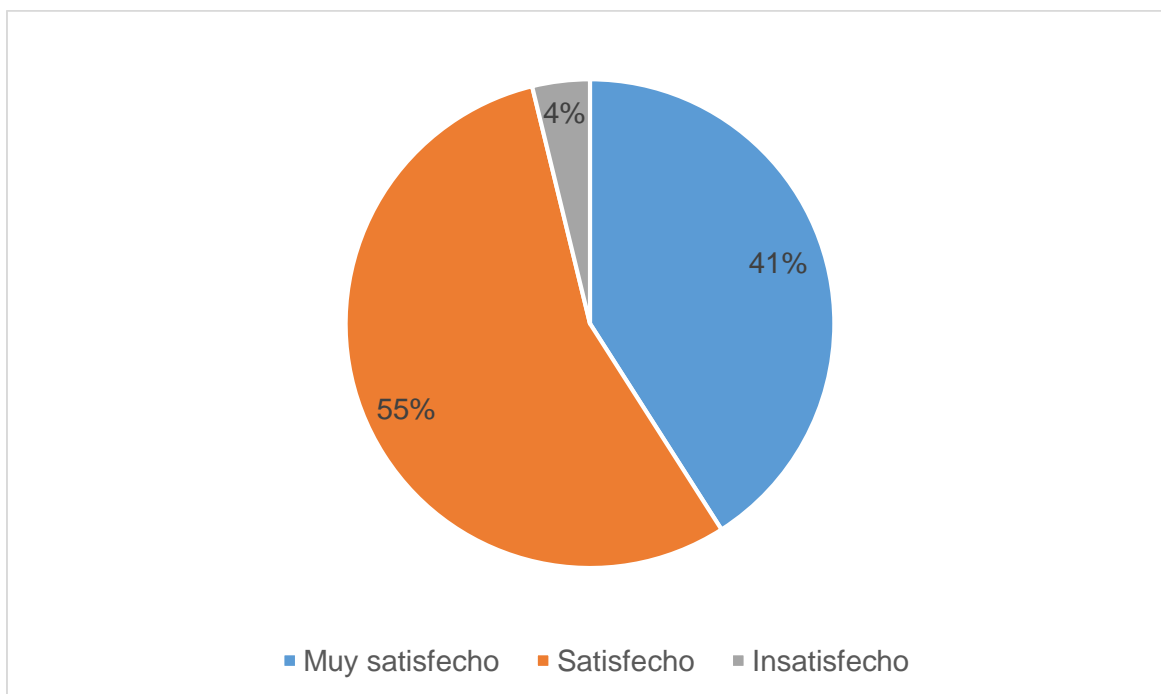
Fuente: Elaboración propia (2023).

Según la figura 11 el 85% de los encuestados opina que, las funciones que desempeñan dentro del Costa Rica Tennis Club cumplen con el perfil de puesto para el que fueron contratados, sin embargo, el 15% opina lo contrario.

Tabla 12. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que ejerce?

Nivel de satisfacción laboral		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Satisfecho	58	55%
Muy Satisfecho	43	41%
Insatisfecho	4	4%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 12. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que ejerce?

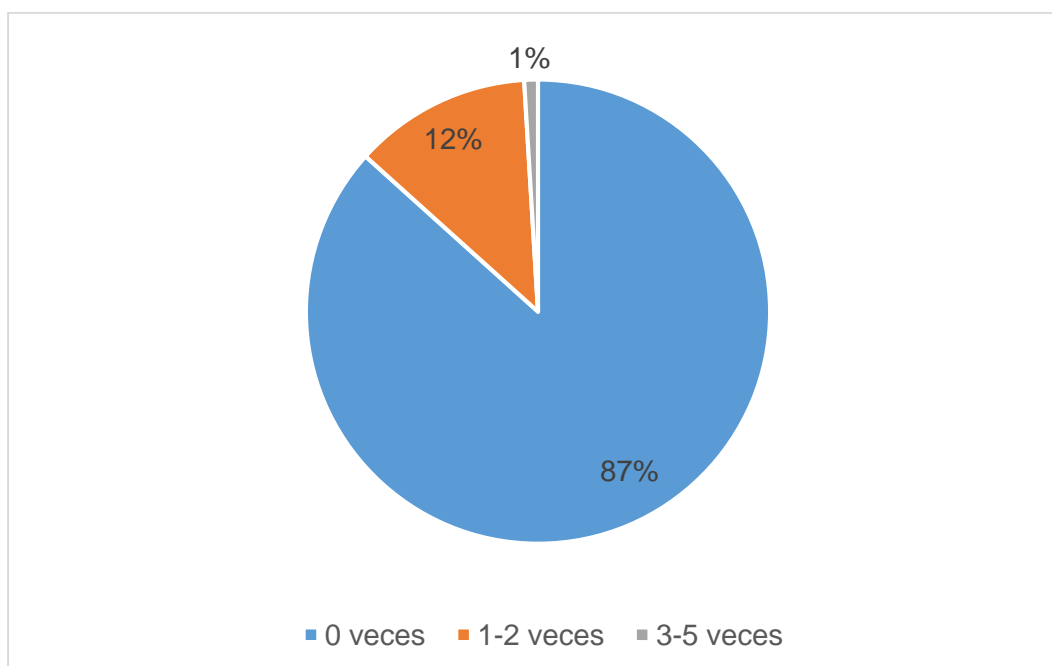
Fuente: Elaboración propia (2023).

Para el presente estudio es muy importante evaluar el nivel de satisfacción presente en los colaboradores del Costa Rica Tennis Club. Por tal razón esta pregunta es indispensable en este estudio, para lo que se obtuvo que el 55% de los encuestados se sienten satisfechos con las labores que realiza, mientras el 41% se siente muy satisfecho, el 4% se siente insatisfecho.

Tabla 13. ¿Cuántas veces recibe capacitaciones en el año?

Frecuencia de capacitaciones anuales		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
0 veces	91	87%
1-2 veces	13	12%
3-5 veces	1	1%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 13. ¿Cuántas veces recibe capacitaciones en el año?

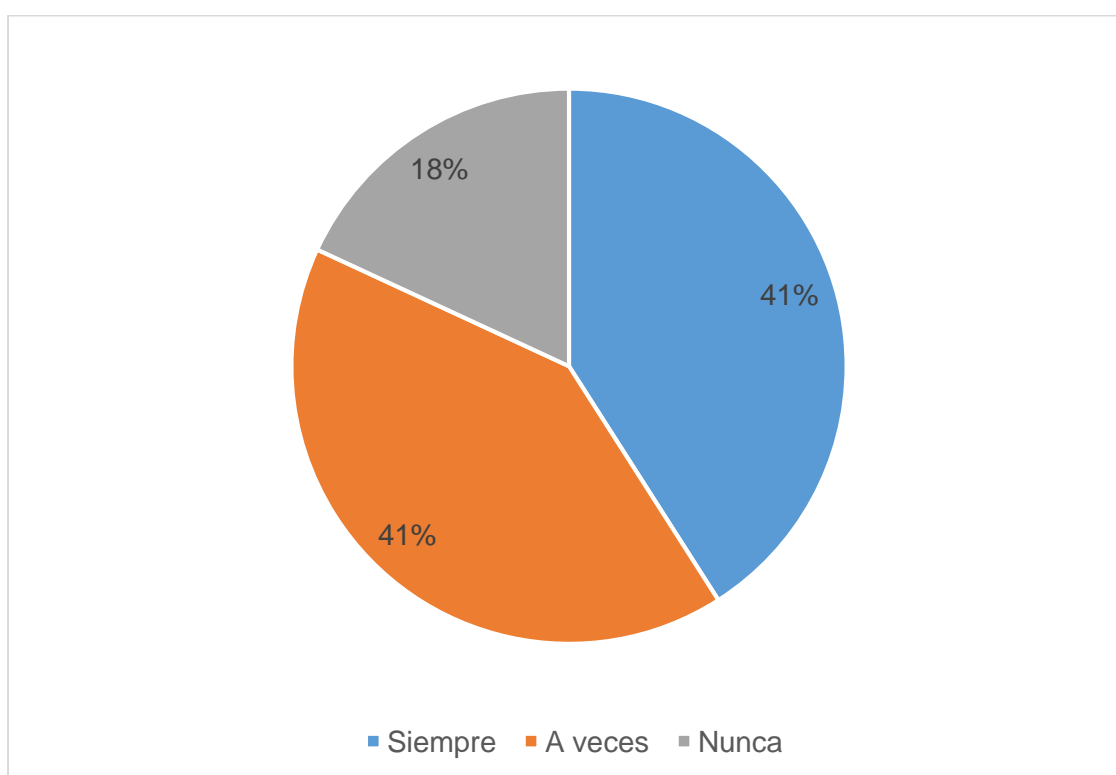
Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo al gráfico anterior, conforme a la frecuencia en que se reciben capacitaciones durante el año el 87% no recibe capacitación a lo largo del año, el 12% de los encuestados menciona que solo reciben 1-2 veces al año, el 1% 3-5 veces al año.

Tabla 14.¿Recibe retroalimentación por parte de sus supervisores?

Frecuencia de retroalimentación por los supervisores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	43	41%
A veces	43	41%
Nunca	19	18%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Gráfico 14.¿Recibe retroalimentación por parte de sus supervisores?

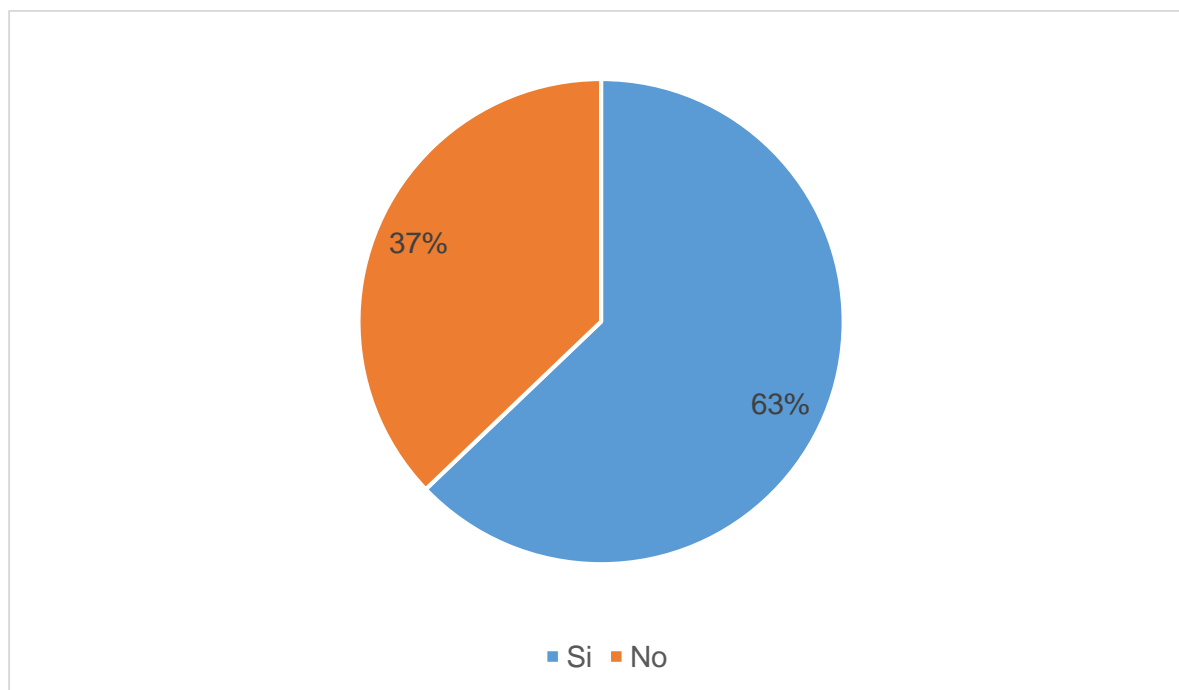
Fuente: Elaboración propia (2023).

Según el gráfico anterior se puede evidenciar que el 41% de los colaboradores siempre recibe retroalimentación por parte de sus superiores, el 41% solo recibe algunas veces, mientras el 18% menciona nunca.

Tabla 15. ¿Forma parte de las decisiones que se toman en su departamento?

Involucramiento en toma de decisiones en el departamento			
Datos	Valor Absoluto		Valor Relativo
Si	66		63%
No	39		37%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 15. ¿Forma parte de las decisiones que se toman en su departamento?

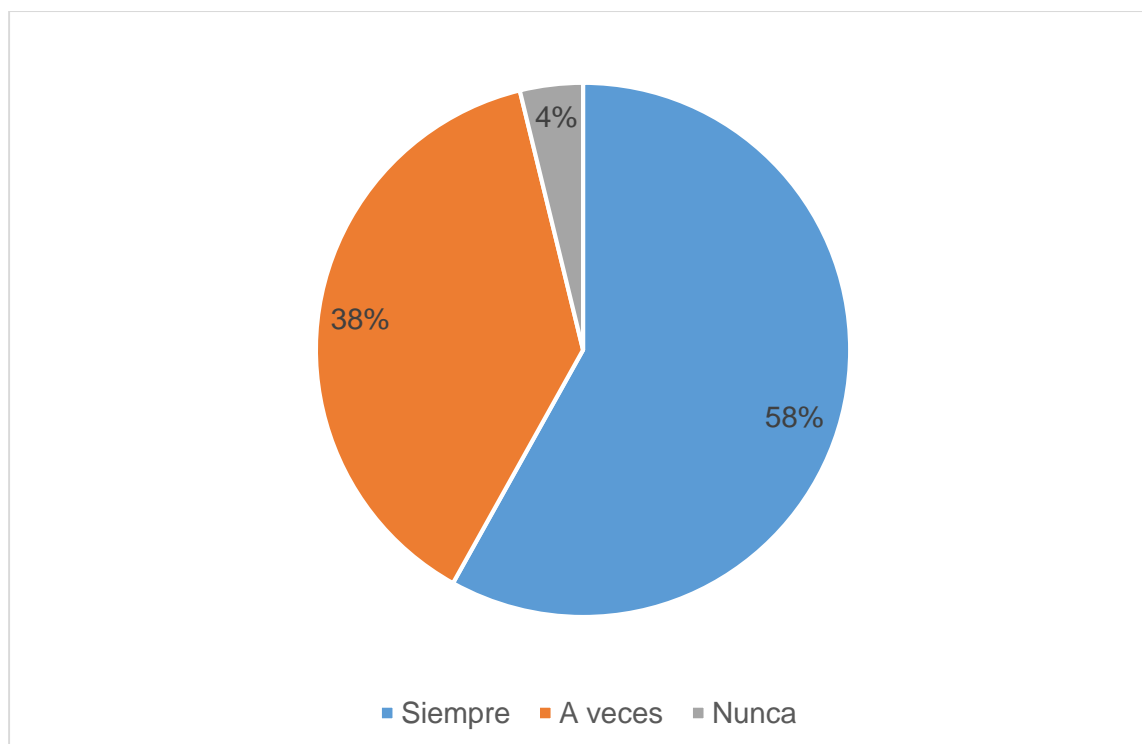
Fuente: Elaboración propia (2023).

En la figura 15 se muestra que el 63% de los colaboradores del Costa Rica Tennis Club forma parte de las decisiones que se toman en su departamento, sin embargo, el 37% considera que no son tomados en cuenta para evaluar las decisiones en su departamento.

Tabla 16. ¿Se siente parte de la familia del Costa Rica Tennis Club?

Percepción de familiaridad con el Costa Rica Tennis Club		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	61	58%
A veces	40	38%
Nunca	4	4%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 16. ¿Se siente parte de la familia del Costa Rica Tennis Club?

Fuente: Elaboración propia (2023).

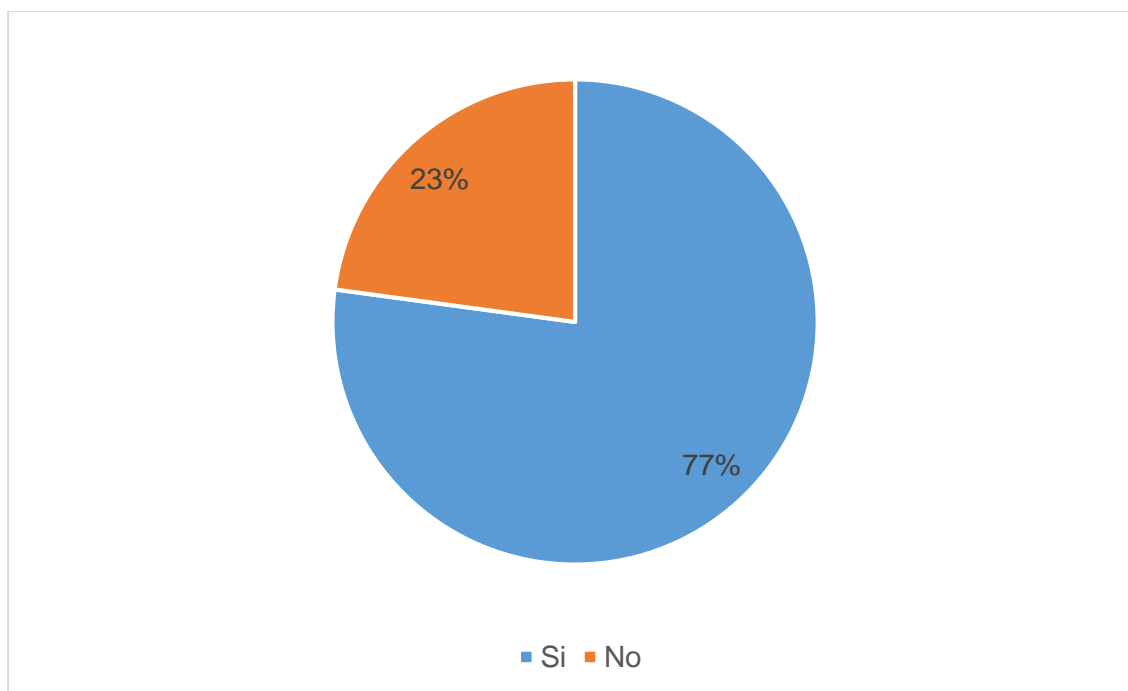
Se puede evidenciar que el 58% de los encuestados se sienten parte de la familia del Costa Rica Tennis Club, el 38% solo algunas veces, mientras el 4% no se siente parte de la institución.

Tabla 17. ¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocidos el Costa Rica Tennis Club como buen lugar para trabajar?

Nivel de recomendación del colaborador sobre el lugar en que labora		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	81	77%
No	24	23%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 17. ¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocidos el Costa Rica Tennis Club como buen lugar para trabajar?



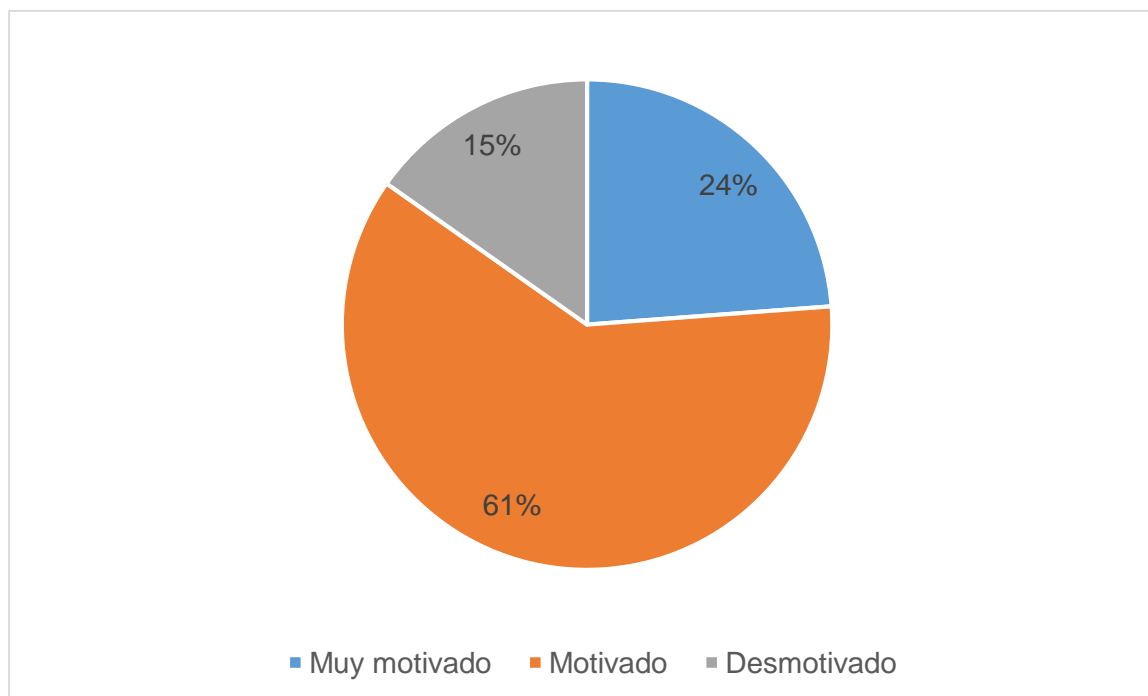
Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo al gráfico anterior el 77% de los colaboradores recomendaría a sus familiares, amigos o conocidos el Costa Rica Tennis Club como un buen lugar para trabajar, sin embargo, el 23% opina lo contrario.

Tabla 18. ¿Se siente motivado en sus actividades laborales?

Apreciación de la motivación en sus actividades laborales		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Motivado	64	61%
Muy motivado	25	24%
Desmotivado	16	15%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 18. ¿Se siente motivado en sus actividades laborales?

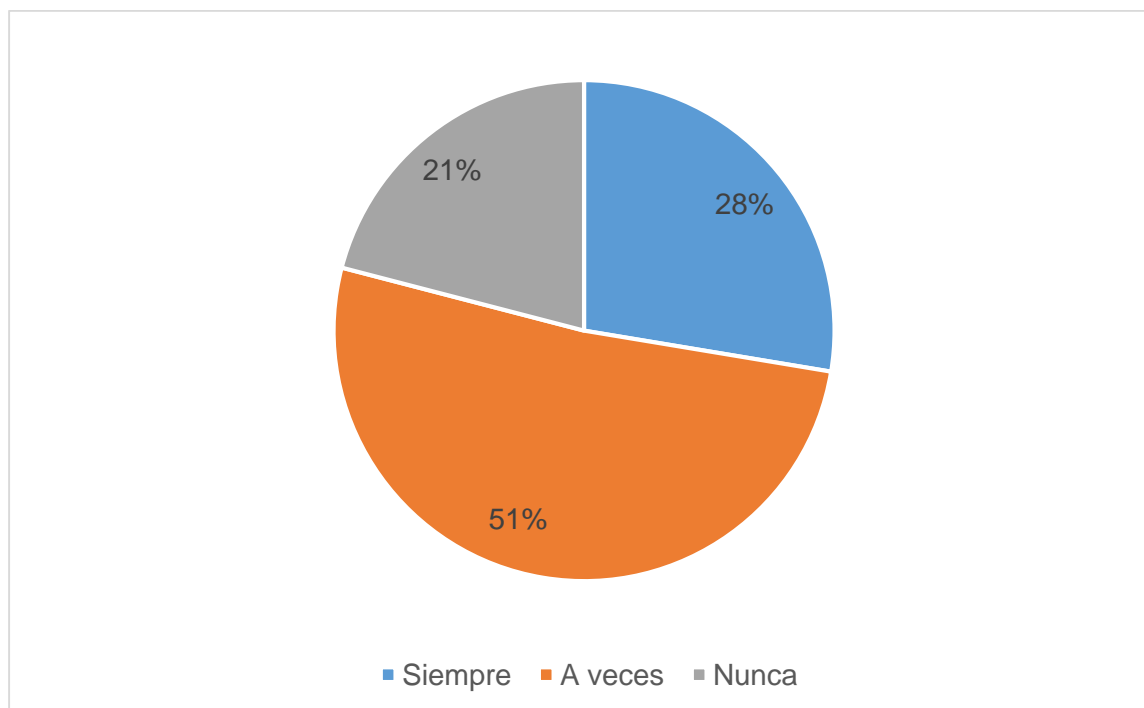
Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro de los pilares en los que se establece esta investigación se encuentra la percepción que tiene el colaborador acerca de la motivación laboral. De acuerdo con los datos obtenidos se evidenció que, el 61% de los clientes internos se sienten motivados en sus actividades laborales, el 24% muy motivado, en cambio el 15% se siente desmotivado.

Tabla 19. ¿Recibe motivación por parte de sus supervisores?

Frecuencia de motivación por parte de los supervisores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
A veces	54	51%
Siempre	29	28%
Nunca	22	21%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 19. ¿Recibe motivación por parte de sus supervisores?

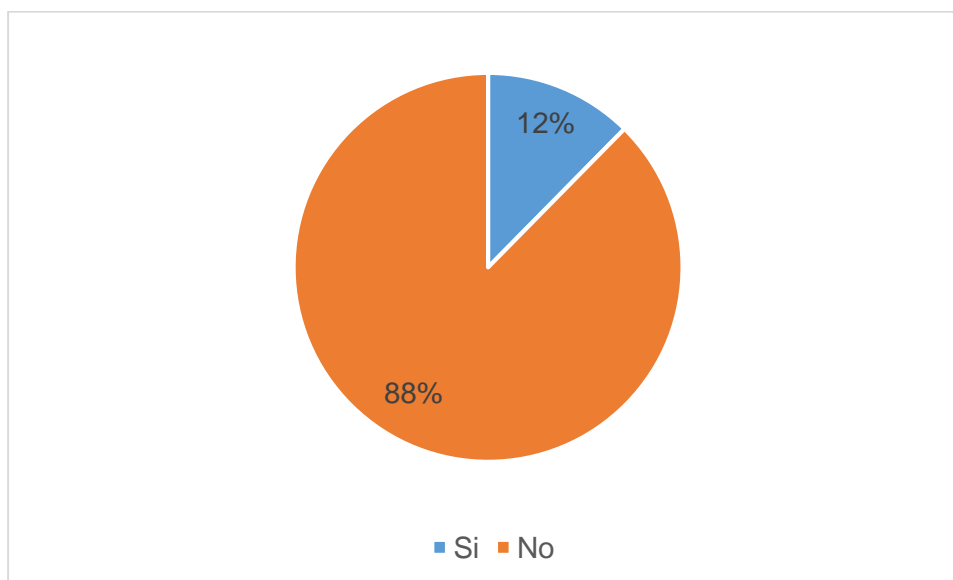
Fuente: Elaboración propia (2023).

Según los datos obtenidos de la pregunta anterior, se evidencia que el 51% de los colaboradores recibe motivación por parte de sus superiores algunas veces, el 28% siempre, por último, el 21% nunca la recibe.

Tabla 20. ¿Conoce si existe un programa de incentivos en el Costa Rica Tennis Club?

Conocimiento de programas de incentivos en el Costa Rica Tennis Club		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
No	92	88%
Si	13	12%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 20. ¿Conoce si existe un programa de incentivos en el Costa Rica Tennis Club?

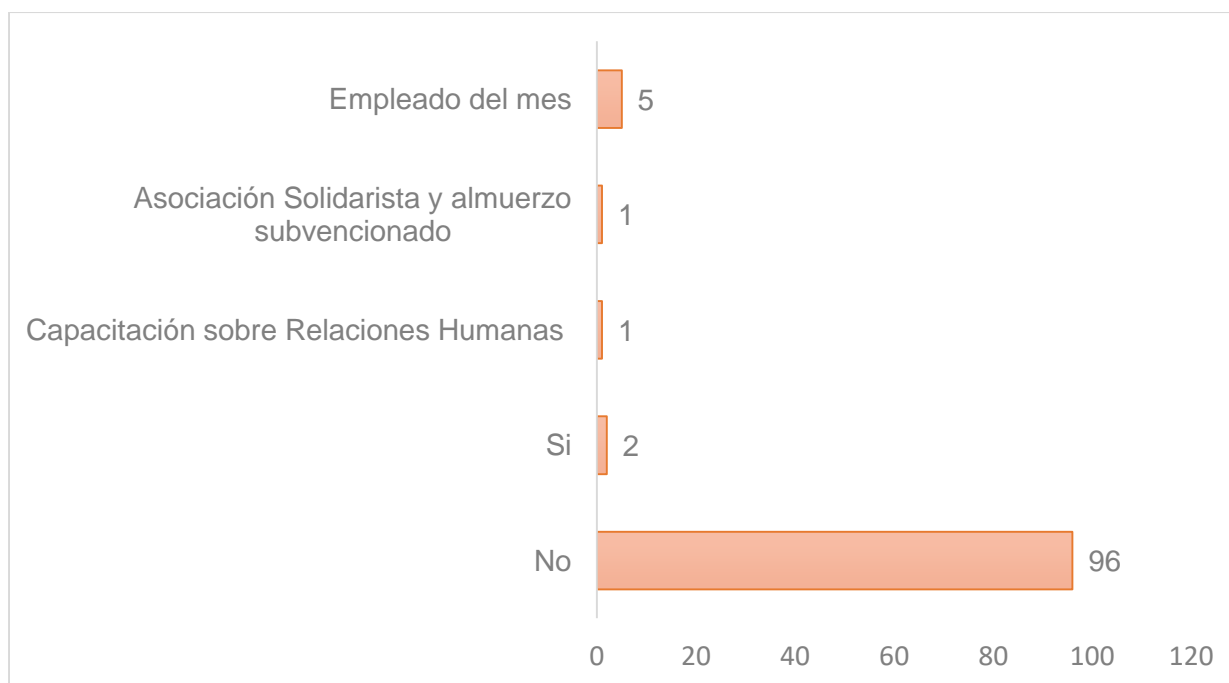
Fuente: Elaboración propia (2023).

En la pregunta número veinte se les solicitó a los colaboradores del Costa Rica Tennis Club indicar si existe un plan de incentivos que motive a sus empleados a mejorar la productividad de sus labores. Para ello, el 88% indicó no conocer sobre el programa de incentivos dentro de la institución y el 12% restante mencionó lo contrario.

Tabla 21. Si conoce el programa de incentivos, indíquelo.

Conocimiento del programa de incentivos por parte de los colaboradores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
No	96	91%
Si	2	2%
Capacitación sobre Relaciones Humanas	1	1%
Asociación Solidarista y almuerzo subvencionado	1	1%
Empleado del mes	5	5%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 21. Si conoce el programa de incentivos, indíquelo.

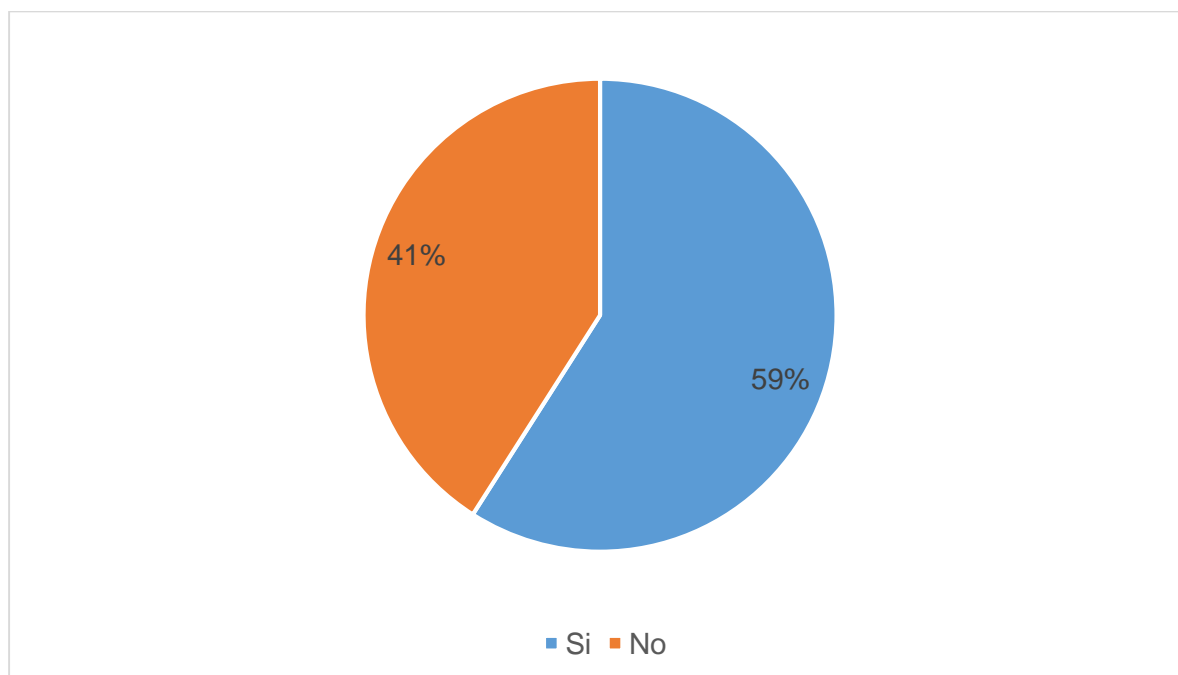
Fuente: Elaboración propia (2023).

El 92% de los encuestados desconoce el plan de incentivos, el 5% indicó que el empleado del mes el 1% indicó capacitación sobre Relaciones Humanas, 1% indica que no existe, salvo Asociación Solidarista y almuerzo subvencionado, el 1% indica que sí, pero no lo indica.

Tabla 22. ¿Conoce el procedimiento para elaborar las quejas ante sus supervisores?

Conocimiento sobre el procedimiento para la elaboración de quejas a los supervisores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	62	59%
No	43	41%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 22. ¿Conoce el procedimiento para elaborar las quejas ante sus supervisores?

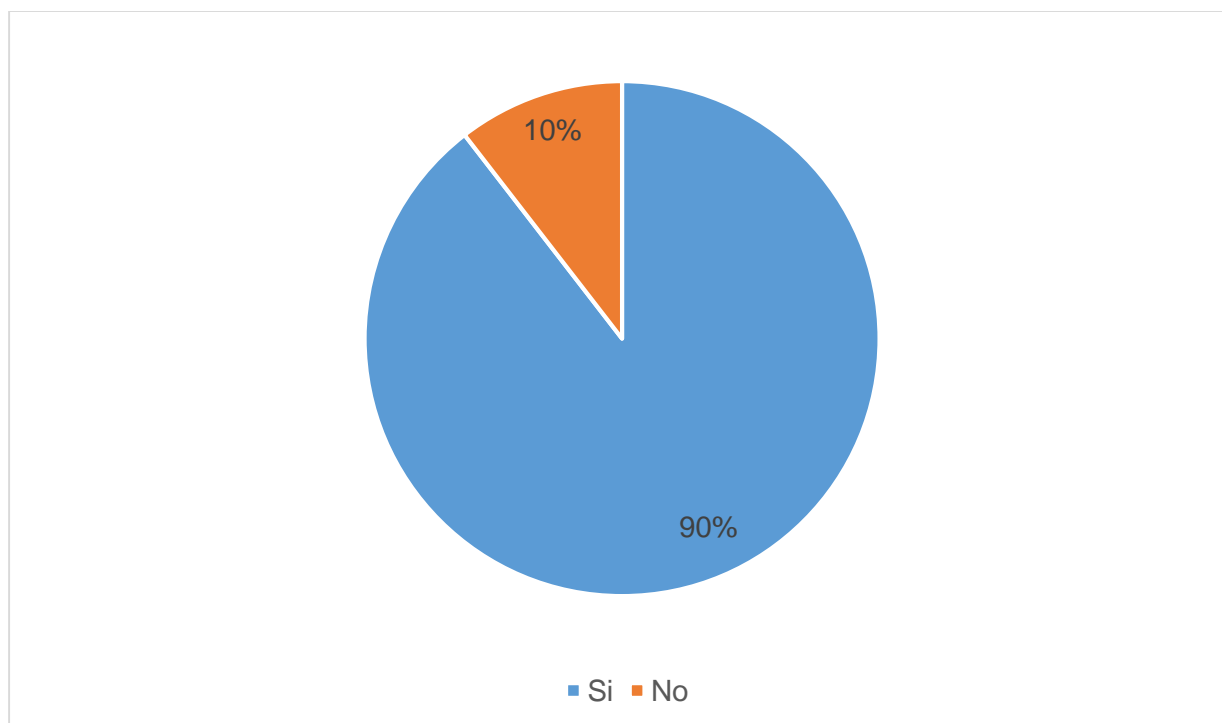
Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico anterior está basado en el conocimiento que tiene los colaboradores acerca del procedimiento que deben realizar sobre las quejas que surjan ante sus supervisores. Según lo obtenido a través del instrumento de medición el 59% de los colaboradores del Costa Rica Tennis Club si conoce el procedimiento, mientras el 41% lo desconoce.

Tabla 23. ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

Percepción de la satisfacción con los compañeros de trabajo		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	94	90%
No	11	10%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 23. ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

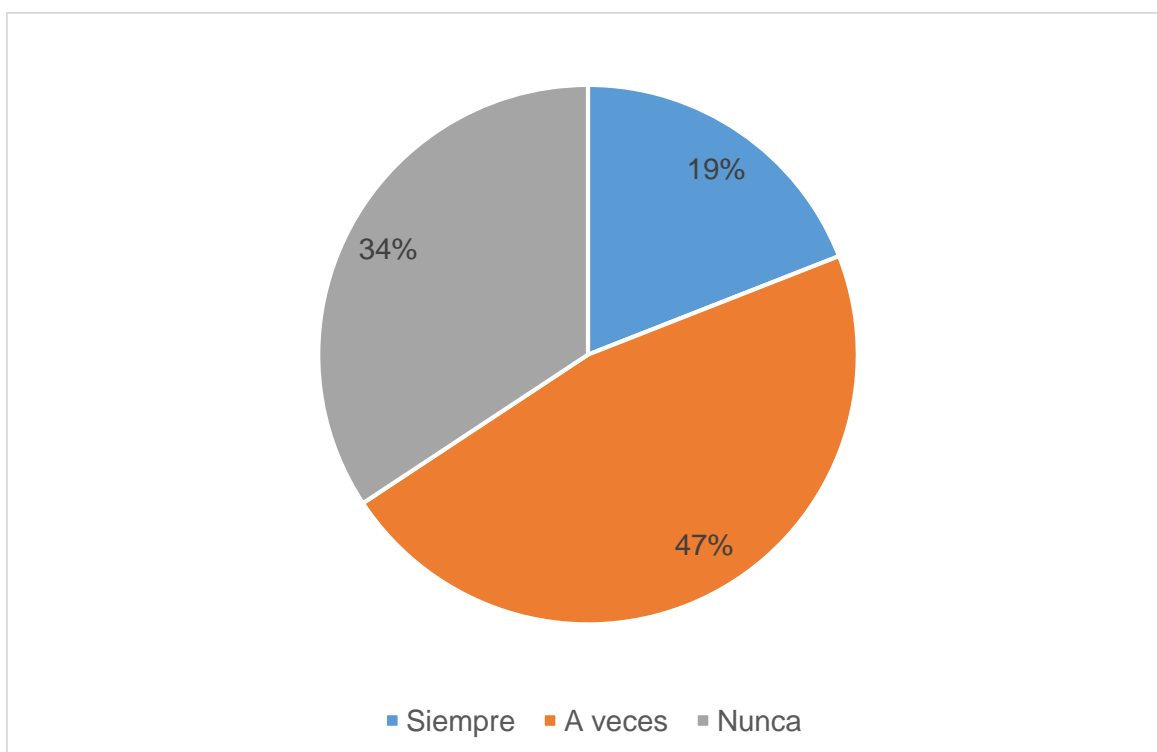
Fuente: Elaboración propia (2023).

Bajo la premisa que este estudio desea obtener acerca de grado de satisfacción que tienen los colaboradores del Costa Rica Tennis Club, la pregunta numero 23 fue realizada para conocer el nivel de agrado que tienen los empleados en relación con los compañeros de trabajo, de lo cual se obtuvo que el 90% de los clientes internos se sienten cómodos con sus compañeros de trabajo, sin embargo 10% no lo percibe de esa manera.

Tabla 24. ¿El club le hace saber todas las oportunidades que le brinda al colaborador?

Conocimiento de las oportunidades laborales al colaborador		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
A veces	49	47%
Nunca	36	34%
Siempre	20	19%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 24. ¿El club le hace saber todas las oportunidades que le brinda al colaborador?

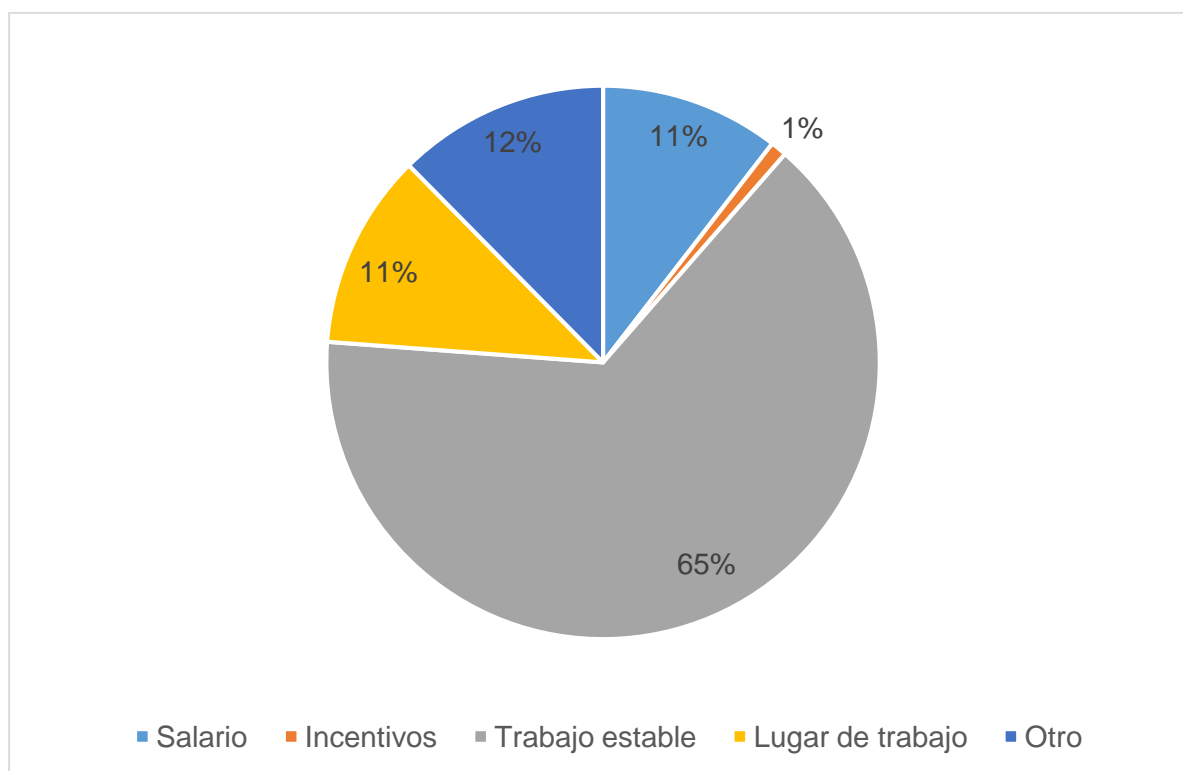
Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo con el gráfico anterior se evidencia que el 47% de colaboradores opina que algunas veces conoce las oportunidades de crecimiento que se le brindan al colaborador por parte de la institución, el 34% no las conoce, mientras el 19% considera que sí es de su conocimiento las oportunidades que la entidad le brinda.

Tabla 25 De los siguientes indicadores, señale qué le genera más motivación de su trabajo.

Indicadores de motivación laboral		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Trabajo estable	68	65%
Otro	13	12%
Lugar de trabajo	12	11%
Salario	11	10%
Incentivos	1	1%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 25. De los siguientes indicadores, señale qué le genera más motivación de su trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo a la pregunta veinticinco se desea conocer los aspectos que motivan al colaborador en su área de trabajo. Dentro de los resultados obtenidos el 65% de los clientes internos los motiva el trabajo estable, el 11% el lugar de trabajo, por otro lado, el 11% el salario, un 1% los incentivos y por último el 12% considera algún otro tipo motivación.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Según los datos obtenidos por parte de los instrumentos aplicados, para la medición de las variables y sus resultados, las principales conclusiones extraídas de la investigación desarrollada en el Costa Rica Tennis Club son las siguientes:

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.

Asimismo, se determinó que los colaboradores tienen una alta retroalimentación por parte de sus supervisores. Es decir, que los funcionarios conocen en qué áreas están desempeñando correctamente sus labores, así como los aspectos en los que deben mejorar. De igual manera, existen departamentos que carecen de retroalimentación constante por parte de los altos mandos.

Además, la población laboral del Costa Rica Tennis Club considera que muchos de los supervisores de cada departamento les brindan la oportunidad de dar su opinión sobre diferentes tareas que se realizan, lo que contribuye a que los funcionarios se sientan parte de la organización.

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.

Se identificó que los medios más utilizados por parte del personal para comunicarse con sus jefes y en reciprocidad, la mensajería de texto mediante la aplicación de *WhatsApp* suele ser lo más representativo

Se evidenció que un alto porcentaje de los clientes internos tiene una comunicación efectiva dentro de los departamentos. Asimismo, los supervisores mantienen un sistema de comunicación fluida con su personal en el que se busca transmitir los mensajes de manera entendible y muy clara.

También se determinó que los colaboradores pueden ofrecer ideas concretas a los niveles superiores y que estas brindan la posibilidad de realizar aportes para mejorar aspectos laborales a favor del mejoramiento en la cultura organizacional.

Los funcionarios de la organización se sienten motivados en el desarrollo de sus labores ya que los colaboradores reciben estímulos constantes por parte de sus supervisores.

Factores como el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento son indicadores que la empresa considera relevantes.

Asimismo, se pudo establecer que uno de los elementos que el personal tiene como prioritario en percepción de la motivación, es que sus funciones en la organización sean estables, de esta manera, gran parte de los colaboradores tiene un sentido de pertenencia hacia el club.

Los incentivos son uno de los factores que afecta a los colaboradores del Costa Rica Tennis Club, debido a que la percepción que estos tienen de los planes motivacionales son desconocidos o de poco reconocimiento.

Recomendaciones

- a) Se le recomienda al Costa Rica Tennis Club 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.
- b) Se recomienda ampliar los espacios de opinión recíproca entre colaboradores y supervisores en la que se sigan intercambiando ideas en beneficio de los objetivos del Tennis Club, así como de fortalecer la relación laboral a nivel interno. Mediante pequeñas reuniones en las que se le permita al personal dar a conocer sus puntos de vista acerca de temas relevantes y mejore la participación entre todos los miembros.
- c) Se recomienda fomentar el conocimiento de la cultura organizacional, por medio de actividades como talleres, carteles alusivos, charlas o documentos informativos en dónde se pueda dar a conocer la imagen corporativa y así los colaboradores se sientan identificados con la organización.

- d) Crear un plan de incentivos que vaya a favor del beneficio de los empleados, no solamente en algunos departamentos, sino que se generalice en toda la organización. De tal forma, que el nivel de desempeño de los clientes internos se fortalezca y se incremente la productividad laboral.
- e) Se recomienda a los directivos del club seguir en constante comunicación con sus colaboradores a través de los medios o plataformas de mayor uso por parte de los mismos, ya sea de forma trimestral, quincenal, o diariamente en el que se fortalezca la relación empleador-colaborador puesto que es el medio más directo y claro para dar órdenes de la mejor manera.
- f) En temas de retroalimentación, se recomienda a los altos jerarcas continuar con comentarios a los colaboradores acerca de su desempeño por medio de reuniones pequeñas, así como brindar evaluaciones de desempeño de forma semestral para oportunidades de mejora, sobre deficiencias que se tenga de alguna tarea, acciones o actitudes en las funciones que desempeñan.
- g) Asimismo, se recomienda al Costa Rica Tennis Club incluir estrategias de motivación, en las que se afiance la relación entre los jefes y los colaboradores, y a su vez se reconozca al mismo como el elemento esencial de la organización.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Introducción

En este capítulo el programa responde a los objetivos que se plantearon para poder ejecutarlos y brindar una solución enfocada en las deficiencias que posee el Costa Rica Tennis Club conforme a sus clientes internos.

Se establecerá un plan de incentivos, capacitaciones, fomentar el conocimiento de la cultura organizacional, retroalimentación, comunicación intrínseca y estrategias de motivación. Todo lo mencionado anteriormente es fundamental para que el club pueda obtener una mejor productividad y ambiente laboral en función de sus colaboradores.

Para su elaboración, se pretende detallar cada uno de los pasos que se ejecutarán en el proceso del desarrollo del plan. Esto con el fin de brindar una guía hacia lo que se busca obtener por medio de estas acciones implementadas en la organización. Asimismo, proponer soluciones a las carencias que se encontraron a lo largo de este estudio de investigación.

Objetivo General de la Propuesta

Elaborar un plan de *Endomarketing* como propuesta de acción para el Costa Rica Tennis Club, generando estrategias de mejora en temas de satisfacción, comunicación y motivación hacia los colaboradores, durante el I semestre del 2024.

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Crear un plan de capacitaciones proyectado en el *Endomarketing* para los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el I semestre del 2024.
- Realizar un plan de incentivos proyectados en el *Endomarketing* a favor de los clientes internos del Costa Rica Tennis Club durante el I semestre del 2024.

Desarrollo de la propuesta

Propuesta del plan de capacitaciones

A continuación, se presentan las estrategias y actividades a seguir dentro del plan de acción que se tiene propuesto para el Costa Rica Tennis Club:

Número	Tema de la actividad	Duración de la actividad	Lugar de realización de la actividad	Persona responsable	Departamento a quién va dirigido
1	Taller: Gestión del Estrés Laboral	2 horas	Instalaciones del club	Psicólogo	Todos los departamentos
2	Charla: Aprovechamiento del Tiempo y productividad	2-3 horas	Instalaciones del club	Experto en el tema	Departamentos administrativos
3	Conferencia: Liderazgo Motivacional	2-3 horas	Instalaciones del club	Asesor Externo	Gerentes y supervisores de los departamentos
4	Taller: Comunicación Asertiva	2 horas	Instalaciones del club	Recursos Humanos	Todos los departamentos
5	Taller: Reinducción de la cultura organizacional	1-2 horas	Instalaciones del club	Director Administrativo	Todos los departamentos
6	Capacitación de evaluación del desempeño	3-4 horas	Instalaciones del club	Recursos Humanos	Gerentes y supervisores de los departamentos

Fuente: Elaboración propia (2023).

La tabla anterior presenta la propuesta para el plan de capacitaciones que se desea realizar en la organización. La misma está compuesta por diferentes elementos dividida de la siguiente forma y que se describirán de manera más detallada a continuación:

- Columna 1: Número de capacitación
- Columna 2: Tema de la actividad
- Columna 3: Duración de la actividad
- Columna 4: Lugar de realización
- Columna 5: Persona Responsable
- Columna 6: Departamento a quién va dirigido

Número de capacitación

Esta columna representa el número de capacitación designada dentro del plan para el Costa Rica Tennis Club, la misma pretende establecer un orden a las diferentes actividades que se desean realizar, así como definir la prioridad en la que se quieren abordar las diferentes charlas, talleres, conferencias, o capacitaciones al personal de la organización.

Tema de la actividad

En temas de capacitaciones se debe tener claro que se evaluaron las deficiencias con mayor relevancia encontradas a lo largo de la investigación. Por consiguiente, esta columna describe la técnica por medio de la cual se desea capacitar a los colaboradores, así como el tema que se pretende abordar dentro de la misma.

A continuación, se describen los objetivos bajo los que se desea trabajar en cada una de las capacitaciones presentadas en el plan:

Tabla 26. Objetivos de las capacitaciones proyectadas al endomarketing en el Costa Rica Tennis Club durante el 1 semestre del 2023.

Tema de la actividad	Objetivos de las capacitaciones
Taller: Gestión del Estrés Laboral	Brindar herramientas de manejo de control del estrés.
Charla: Aprovechamiento del Tiempo y productividad	Capacitar al personal administrativo para la planificación eficaz del tiempo y la productividad.
Conferencia: Liderazgo Motivacional	Promover en el personal las estrategias necesarias para ejercer un liderazgo motivacional.
Taller: Comunicación Asertiva	Brindar técnicas para el mejoramiento de las habilidades de comunicación vertical y horizontal.
Taller: Reinducción de la Cultura Organizacional	Reorientar al personal sobre los valores, misión y visión del Costa Rica Tennis Club.
Capacitación de evaluación del desempeño	Retroalimentar a los clientes internos sobre el desempeño que ejercen en las funciones

Fuente: Elaboración propia (2023)

Cronograma de actividades

Se realizó un cronograma de actividades de capacitación en el que se planea establecer la frecuencia en que se realizarán las actividades propuestas a los colaboradores del Costa Rica Tennis Club a lo largo del I Semestre del 2023.

Figura 13. Cronograma de capacitaciones para el Costa Rica Tennis Club durante el I semestre del 2023.

Duración de las actividades

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Taller de Gestión del Estrés Laboral																								
Charla de Aprovechamiento del Tiempo y Productividad																								
Conferencia de Liderazgo Motivacional																								
Taller de Comunicación Asertiva																								
Taller de Reinducción de la Cultura Organizacional																								
Capacitación de Evaluación del Desempeño																								

Fuente: Elaboración propia (2023).

En esta categoría se realiza una estimación de las horas que se tienen programadas para la realización de las actividades mencionadas anteriormente para la capacitación de colaboradores.

En cuanto a la planificación de las capacitaciones se coordinará con la encargada de recursos humanos para hacer una segmentación de los colaboradores con el propósito de que se organicen los espacios para que los mismos puedan asistir a todas las actividades planeadas.

Esto debido a que muchas de las propuestas que se tienen detalladas están destinadas a toda la organización y las mismas no se pueden realizar de forma conjunta con todos los colaboradores de la institución, es por ello, que se debe destinar varios días o diferentes horarios para poder cumplir con los objetivos de los mismos.

Lugar de realización de la actividad

En esta categoría se establece el lugar en donde se realizarán las actividades de las capacitaciones a los colaboradores del club, para mayor comodidad de trasladado la mayoría de estas se realizarán en las instalaciones del Costa Rica Tennis Club.

Con respecto a la duración de las actividades el lugar de realización necesario llevar a cabo el plan propuesto. El club no cuenta con un espacio muy grande para llevar a cabo estas actividades, es por ello que se debe de coordinar con los encargados, la capacidad que posee el lugar para poder realizarlas.

Persona responsable

La persona responsable de la actividad será el que guíe y brinde las herramientas necesarias al departamento o departamentos seleccionados para realizar la capacitación. Asimismo, se tomará en cuenta que en función de las capacitaciones se establezca una persona que cuente con las habilidades para desarrollar de la mejor manera la técnica que se desee realizar, ya sea a través de charlas, talleres, conferencias, entre otros.

Por otro lado, algunas de las capacitaciones se realizarán por medio de asesores externos o expertos en el tema con el propósito principal de brindar a los participantes mejores herramientas de conocimiento, así como desarrollar de manera más amplia los temas de interés propuestos a través del plan.

Departamento a quién va dirigido

Todas las actividades que se realizarán serán dirigidas a departamentos en específico o para la totalidad de estos, en donde se fortalecerán áreas que serán de beneficio para todo el Costa Rica Tennis Club.

Presupuesto de plan de capacitaciones para el Costa Rica Tennis Club.

El plan de capacitaciones propuesto anteriormente se necesita contemplar con un presupuesto estimado en el que se valore el costo que tienen dichas actividades para la organización. A continuación, se presenta el cálculo de los montos consultados a diversos especialistas en el tema:

Tabla 27. Presupuesto del plan de capacitaciones para el Costa Rica Tennis Club.

Presupuesto de gastos por plan de capacitaciones remuneradas	
Nombre de la capacitación	Costo
Charla: Gestión del Estrés Laboral	₡ 351 900,00
Charla: Aprovechamiento del Tiempo y Productividad	₡ 326 400,00
Conferencia: Liderazgo Motivacional	₡ 249 900,00
Banner informativo de reinducción de la Cultura Organizacional	₡ 54 240,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

Seguidamente se realizará un desglose de los montos por la actividad propuesta:

Tabla 28. Costos del taller: Gestión del Estrés Laboral.

Capacitación	Costo
Taller: Gestión del Estrés Laboral	₡ 351 900,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

El taller de Gestión del Estrés Laboral, será presencial e impartido por el especialista en psicología. La duración de este taller tiene un tiempo aproximado de 2 horas por sesión, en dónde se segmentarán en grupos a todos los clientes internos del Costa Rica Tennis Club, de acuerdo con lo que se coordine con la encargada de Recursos Humanos. El costo por capacitación será de 351 900 colones.

Tabla 29. Costo de la charla: Aprovechamiento del Tiempo y Productividad.

Capacitación	Costo
Charla: Aprovechamiento del Tiempo y Productividad	₡ 326 400,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

La charla de Aprovechamiento del Tiempo y Productividad será presencial e impartido por un experto en el tema. La duración de este taller tiene un tiempo aproximado de 2 horas por sesión, en dónde se le realizará a la parte administrativa del club. El costo por capacitación será de 326 400 colones.

Tabla 30. Costo de la conferencia: Liderazgo Motivacional.

Capacitación	Costo
Conferencia: Liderazgo Motivacional	₡ 249 900,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

La conferencia de Liderazgo Motivacional, será presencial e impartido por un asesor externo. La duración de este taller será de 2-3 horas en dónde participarán los gerentes y encargados de cada departamento, se realizará una inversión de 249 900 colones.

Propuesta de banner informativo para el taller de reinducción de la cultura organizacional

Para fomentar el conocimiento de los colaboradores sobre la cultura organizacional, se propondrá realizar cuatro banners informativos para que los mismos puedan estar visualizando los valores, visión y misión del Costa Rica Tennis Club y se sientan identificados con estos.

Figura 14. Banner Informativo para el taller de reinducción.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 31. Costo del banner informativo sobre la cultura organizacional.

Reinducción de la Cultura organizacional	Costo
Banner informativo sobre la Cultura Organizacional	₡ 54 240,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

Se colocarán 4 banners en distintas áreas de oficinas para que los colaboradores se sientan identificados y se puedan memorizar la misión, visión y valores del club. El costo anual de dos banners se realizó mediante la multiplicación de 13560 colones x la cantidad de banners que son 4. El tamaño de cada banner es de 50x120.

Propuesta del plan de incentivos

A continuación, se presentan las estrategias y actividades a seguir dentro del plan de acción que se tiene propuesto para el Costa Rica Tennis Club:

De acuerdo con la tabla anterior se desea crear un plan de incentivos que tiene como finalidad principal que los colaboradores del tennis, cada vez se sientan más motivados con las labores que desempeñan dentro de la organización.

Tabla 32. Propuesta de plan de incentivos para el Costa Rica Tennis Club

Plan de incentivos proyectados en el Endomarketing para los colaboradores del Costa Rica Tennis Club durante el I Semestre del 2023		
Beneficio propuesto	Objetivo del beneficio	Metodología
Teletrabajo en los departamentos administrativos	Permitir al colaborador desarrollar sus funciones desde su hogar 1 día a la semana siempre y cuando sus labores lo permitan	Se fijará un día alternado entre los colaboradores para que puedan trabajar desde la casa.
Celebración de cumpleaños	Motivar a los empleados a través de la celebración de los cumpleaños.	Tomar control sobre las fechas de cumpleaños de los colaboradores y al final del mes celebrarles en conjunto con un pastel.
Eventos de recreación	Fortalecer las relaciones interpersonales en la organización	Desarrollar actividades tales como rifas, partidos de futbol, etc.
Reconocimiento público	Reconocer el esfuerzo de los empleados de forma pública por el desempeño en sus labores	Otorgar un certificado de desempeño a los colaboradores que conforme a las evaluaciones que se hagan tengan mejor calificación.
Buzón de sugerencias	Generar un espacio de comunicación entre colaboradores y supervisores	Colocar un buzón en dónde los colaboradores puedan aportar sugerencias.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Se presenta a continuación una breve descripción de las actividades que se pretenden realizar en cuanto a los incentivos:

Teletrabajo en los departamentos administrativos

Se trata de otorgar a los empleados la flexibilidad de que la jornada de trabajo y el cumplimiento de las labores se pueda llevar a cabo desde otras instancias que no sean las del

propio lugar del trabajo. Este incentivo solo se otorgará a los colaboradores que sus funciones no dependan de la presencialidad, es decir principalmente a los departamentos administrativos. Asimismo, se coordinará con el departamento de Recursos Humanos el día en que pueda hacer uso de este beneficio.

Celebración de cumpleaños

Se desea 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 jefe de departamento. Esto es importante, ya que el colaborador se sentirá tomado en cuenta por parte del club.

Por otro lado, se realizará un plan del costo que tendrá el Costa Rica Tennis Club de cada pastel que se comprará mensualmente. A continuación, se proyectará el costo aproximado anual:

Tabla 33. Costo anual del incentivo para la celebración de cumpleaños.

Pastel	Costo anual
Pastel promedio para 20- 25 personas	₡ 185 940

Fuente: Elaboración propia (2023).

Ilustración 1. Referencia de fotografía de celebración de cumpleaños



Fuente: PriceSmart, 2023

La ilustración anterior hace referencia al pastel que se desea comprar para la estrategia de celebración de cumpleaños, el mismo fue obtenido de internet y pueden existir cambios en el precio. El costo anual se realizó mediante la multiplicación de 15 495 precio actual, x 12 meses.

Eventos de recreación

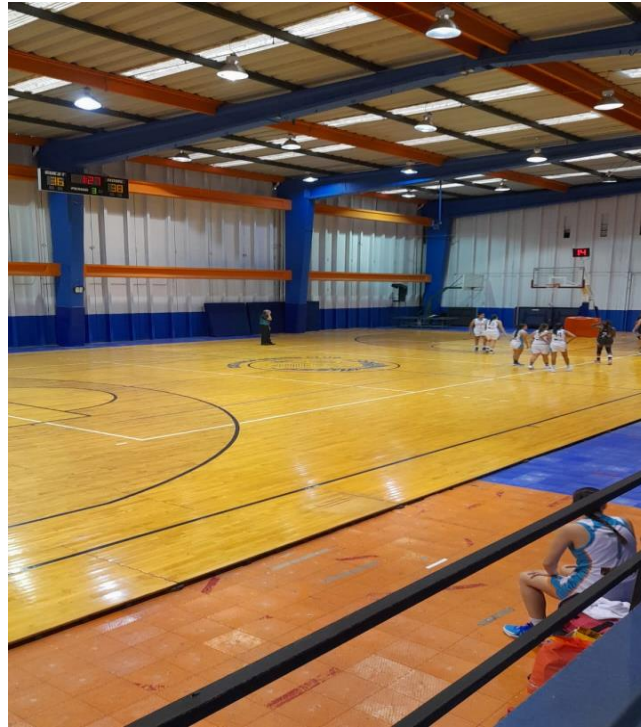
Se desea realizar eventos de recreación para el fortalecimiento de relaciones interpersonales y motivación entre los colaboradores. De esta manera, se realizarán actividades como, por ejemplo: rifas, partidos de fútbol, basketball, entre otros; en las instalaciones de club o en áreas como el Parque, La Sabana que cuenta con más espacio para la parte deportiva.

Ilustración 2. Instalaciones del Costa Rica Tennis Club. (Canchas de Fútbol)



Fuente: Elaboración propia, 2023

Ilustración 3. Instalaciones del Costa Rica Tennis Club. (Canchas Basketball)



Fuente: Elaboración propia, 2023

Ilustración 4. Propuesta de premio por sorteo: Hospedaje en el Hotel Fiesta Resort.



Fuente: Essencial Costa Rica, 2023.

Tabla 34 Costo por sorteo de una noche de hospedaje en el Hotel Fiesta

Eventos de recreación	Costo
Rifas: Hotel Fiesta	₡ 504 000,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

Entre las rifas que se realizarán están una noche de hospedaje para dos personas todo incluido en el Hotel Fiesta en Puntarenas, se sorteará una noche de hospedaje dos veces al año al mejor colaborador del Costa Rica Tennis Club. El costo anual de una noche todo incluido tendría un costo de 252 000 colones x 2 veces al año.

Reconocimiento público

Para continuar con la motivación de los clientes internos se desea realizar un certificado de desempeño a los mismos, ya que con esto se quiere dar créditos por todo el esfuerzo realizado en

sus funciones mediante evaluaciones en donde se obtenga 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 los mismos en el logro de metas establecidas. De igual manera, los empleados destacados recibirán reconocimiento público a través de anuncios internos de manera mensual en donde se premie su labor en la organización.

Tabla 35. Costo de Certificado de Reconocimiento

Reconocimiento público	Costo
Certificado de desempeño	₡ 6 780,00

Fuente: Elaboración propia (2023)

El costo anual se obtiene de la multiplicación de 565 x 12 meses.

Figura 15. Propuesta de certificado de desempeño para el Costa Rica Tennis Club.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Buzón de sugerencias

Se propone destinar un buzón en algún lugar visible del club, en el que los colaboradores puedan dar a conocer las opiniones, tanto positivas como negativas, que tengan de la empresa con el propósito de que las mismas sean contestadas en un periodo breve y que los clientes internos a su vez sientan que su opinión es valorada.

Ilustración 5. Propuesta de buzón de sugerencias como incentivo para el Costa Rica Tennis Club.



Fuente: Pinterest (2023)

Tabla 36. Costo del Buzón de Sugerencias

Buzón de sugerencias	Costo
Buzón de sugerencias	₡ 30 860,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

El costo anual del buzón de sugerencias es de 30 860 colones.

A continuación, se presenta el presupuesto del plan de incentivos propuestos:

Tabla 37. Presupuesto del plan de incentivos para el Costa Rica Tennis Club

Presupuesto de gastos por plan de incentivos remunerados	
Nombre del incentivos	Costo
Celebración de cumpleaños	₡ 185 940,00
Eventos de recreación: Rifas	₡ 504 000,00
Reconocimiento público: Certificado	₡ 6 780,00
Buzón de sugerencias	₡ 30 860,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

Resultado Esperado de la Propuesta

El propósito de esta propuesta es proponer estrategias proyectadas al *endomarketing* en las que los altos jefes puedan tener mayor conciencia de la importancia que esta herramienta brinda a la organización, y a su vez, les permita a los colaboradores tener mejores condiciones en su lugar de trabajo. Entendiendo que la satisfacción, la motivación y la comunicación laboral son partes fundamentales para el mejor manejo del recurso humano y que de ellos depende en mayor parte el éxito de una empresa.

Asimismo, estas propuestas buscan que se le brinde al colaborador la oportunidad de adquirir habilidades de comunicación, resolución de problemas, mejora en el clima laboral y en la relación entre compañeros, todo esto para que se logre una mayor satisfacción en el cliente interno generando mejoras en la productividad y desempeño de sus funciones. Un equipo laboral motivado, capacitado y comprometido es un índice de éxito seguro en cualquier negocio.

REFERENCIAS

- Achancarray, J. (2018). *El Endomarketing aplicado al diagnóstico del talento humano; caso Municipalidad Distrital de Pomacanchi 2018*. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34040/achancarray_lj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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/El%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>
- Aguilar, M., Carranza, N., González, D. (2018). *Gestión del talento humano*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua] Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/10808/1/19167.pdf>
- 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
- Alania, P., y Castellares, M. (2022). *Endomarketing y su relación con el compromiso organizacional entre los colaboradores de una pequeña micro financiera en Huancayo*. [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio 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>

- Azuero, A. (2018). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. Volumen IV (8) p.110-127.* <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- 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>
- Blythe, J y Megicks, P. (2020). *Marketing Planning: Strategy, environment and context.* Prentice Hall.
- 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
- Bravo, D. (2018). *Propuesta de estrategias fundamentadas en gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio en la I.E.P Juan Pablo II College, Chongoyape 2018.* [Tesis de licenciatura, Universidad De Lambayeque]. Repositorio UDL. <https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/219/1/tesis%202018%20%281%29.pdf>
- Brizuela, A., Ávila, K. (2018). *La relación que existe entre el impacto del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Desarrollo de Software de la empresa SBR Netmarketing & Consulting S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica]. Repositorio Ulatina. https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/482/1/TFG_Ulatina_Karla_Avila_Madriz.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.
- Costa Rica Tennis Club (s.f). *Nuestro club*. <https://www.crtennis.com/nuestro-club/>
- 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
- De la Fuente, C. (2018). *Marketing interno y comunicación en la empresa*. ELEARNING.S.L.
https://books.google.co.cr/books?id=eXfIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbgs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- 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%20endomarketing%20en%20una%20empresa%20metalurgica%20de%20la%20ciudad%20de%20VM_Dutto.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Kadi, O. (2018). Endomarketing para la gestión educativa en el mercado de servicio. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*. 25(13). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6865951.pdf>
- Escobar, M. (2018). *Análisis de la percepción del Endomarketing en una institución de Educación Superior en Medellín*. [Tesis de licenciatura, Universidad EAFIT, Colombia]. Repositorio EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12641/Mar%C3%ADaAlejandra_EscobarVarela_2018.pdf?isAllowed=y&sequence=2
- Essencial Costa Rica. (2023). *Fiesta Resort*. <https://www.visitcostarica.com/es/costarica/planning-your-trip/hotels/fiesta-resort>
- Flores, M. (2019). *Endomarketing: Estrategias de marketing orientadas a los empleados*.
- 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 UAP.

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

Gómez, M. (2018). *Plan De Endomarketing enfocado a los colaboradores de la empresa Distraves Sas para el fortalecimiento de la motivación laboral a partir del año 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio UNAB. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16680/2018_Tesis_Maria_Paula_Gomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

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>

Hartline, M., & Ferrel, O. (2018). *Estrategia de marketing* (6th ed.). Cengage Learning. https://www.academia.edu/43101553/LIBRO_estrategia_de_marketing_6ed_Ferrel_and_2018

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta*. (6ta ed.). McGraw-Hill.

- Hernández, J., y Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo, *Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula*, 6(11), 66-67. <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>
- 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-%20TFG%20-%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hill.

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)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16th ed.). Pearson

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_Rendimieto.RR.HH._instituci%c3%b3nEducativa_Nstra.Sra.del%20Carmen_Huaral.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez, M. (mayo de 2018). *Diagnóstico del plan vigente para la asignación de cargas laborales y su aporte al equilibrio de vida – trabajo de los colaboradores de la organización Intel Costa Rica en el Departamento GTS, a partir del I Cuatrimestre 2018.* Universidad Latina.
https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/840/1/TFG_Ulatina_Mariane_Martinez_Gerhard.pdf

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>

- Morales, C. (2018). *Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua*. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica De Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas]. Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465%20O.E..pdf>
- Munch, L. (2018). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos* (3th ed.). Pearson.
- Ollague, J. (2018). “*Motivación laboral y productividad de los trabajadores del área de rentas de la municipalidad de Villa María Del Triunfo*”. [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Autónoma. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/861/Ollague%20Alvarez%2c%20Javier%20Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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.

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>

Pinterest. (2023). *Buzón de sugerencias en Acrílico*. Recuperado de:

<https://ar.pinterest.com/pin/813322013937104786/>

Price Smart. (2023). *Torta de vainilla*. Recuperado de:

<https://www.pricesmart.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 Hispoamericana: <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

DigitalUnivalle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21362/Factores-Inciden-Rotacion-Quiroga--Milton-3845-Q8f.pdf?sequence=1>

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_SStephen_P_Robbins_Mary_Coulter

Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

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

Spector, P. (2019). *Industrial and Organizational Psychology. Research and Practice*. (8th ed.). Wiley.

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>
- Valdivia, M. (2018). *La capacitación en la gestión del talento humano*. [Trabajo final de grado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urreló]. Repositorio. UPAGU. <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/886/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20-%20Valdivia.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Vargas, Y. (2018). *Relación de la comunicación externa como herramienta de relaciones públicas con la imagen corporativa de la empresa Liderman, Lima, año 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Veritas] Repositorio USMP. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5558/VARGAS_CY.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
- Villa, L., & Gomez, N. (2018). *Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional*. Revista Hojas y Hablas, 15 (143-156). <https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n15a9>

ANEXOS

Anexo N.1 Entrevista a los gerentes y encargados de los departamentos del Costa Rica Tennis Club

¿Existe comunicación fluida con los colaboradores?

¿Si existe retroalimentación en los colaboradores? Y cada ¿Cuánto se realiza?

¿El club posee algún plan de incentivos hacia sus colaboradores? Y si lo tiene ¿Cuál sería? ¿Los colaboradores la conocen?

¿El Costa Rica Tennis Club posee misión, visión y valores? ¿Los colaboradores la conocen? ¿Se siente inspirado por la misión, visión y valores? ¿Se siente valorado y respetado en el lugar de trabajo?

Anexo N.2 Entrevista a las jefaturas del Costa Rica Tennis Club.

Encuesta cuantitativa para los colaboradores del Costa Rica Tennis Club

Se le solicita completar esta encuesta de acuerdo a su percepción y conocimiento sobre el Costa Rica Tennis Club. Favor rellenar todas las preguntas para poder avanzar a la siguiente pregunta. Se les agradece su colaboración.

Género

Femenino

Masculino

Otro

¿En cuál rango de edad se encuentra?

18-26 años

27-40 años

41-55 años

55 o más

Estado civil

a) Soltero

b) Casado

c) Divorciado

d) Unión libre

¿Cuál es su último nivel de estudios?

Primaria incompleta

Secundaria

Técnico

Bachillerato universitario

Licenciatura

¿Cuántos años tiene trabajando en el club?

Menos de 1 año

1-4 años

4 a 7 años

8 a 11 años

12 años o más

¿Cuáles medios de comunicación existen en el Costa Rica Tennis Club para los colaboradores?

a) Whatsapp

b) Teams

c) Correo electrónico

d) Otro

¿Cuál medio de comunicación es el utilizado al recibir las directrices por parte de sus superiores?

Por llamada

Por conversación

Por correo

Por informe

¿Usted tiene la oportunidad de aportar ideas hacia su supervisor?

Siempre

A veces

Nunca

¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Si

No

La comunicación efectiva es cuando el mensaje se da de manera clara y entendible. ¿Existe comunicación efectiva dentro de los departamentos?

Siempre

A veces

Nunca

¿Las funciones que usted ejecuta fueron para las que usted fue contratado?

a) Si

b) No

¿Se siente satisfecho en el trabajo que ejerce?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

¿Cuántas veces recibe capacitación en el año?

0 veces

1-2 veces

3-5 veces

¿Recibe retroalimentación por parte de su supervisor?

Siempre

A veces

Nunca

¿Forma parte de las decisiones que se toman en su departamento?

a) Si

b) No

¿Se siente parte de la familia del Costa Rica Tennis Club?

Siempre

A veces

Nunca

¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocidos el Costa Tennis Club como un buen lugar para trabajar?

Si

No

¿Se siente motivado en sus actividades laborales?

a) Muy motivado

b) Motivado

d) Desmotivado

¿Recibe motivación por parte de sus superiores?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

¿Conoce si existe un programa de incentivos en el Costa Rica Tennis Club?

a) Si

b) No

Si conoce el programa de incentivos, indíquelo

¿Conoce el procedimiento para elaborar las quejas ante sus supervisores?

- a) Si
- b) No

¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

- a) Si
- b) No

¿El club le hace saber todas las oportunidades que le brinda al colaborador?

- Siempre
- A veces
- Nunca

De los siguientes indicadores, señale qué le genera más motivación de su trabajo.

- Salario
- Incentivos
- Trabajo estable
- Lugar de trabajo
- Otro