

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

**"ENDOMARKETING EN EL PROGRAMA PROMOCIÓN Y SERVICIOS EMPRESARIALES
PROSEM DE QUETZALTENANGO."**

TESIS DE GRADO

DAVID AUSTROBERTO BARILLAS CASTILLO

CARNET 2334-00

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

**"ENDOMARKETING EN EL PROGRAMA PROMOCIÓN Y SERVICIOS EMPRESARIALES
PROSEM DE QUETZALTENANGO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
DAVID AUSTROBERTO BARILLAS CASTILLO

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE MERCADOTECNISTA EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. SILVIA ELIZABETH QUIROA MEZA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. FRANK ASDRÚBAL LÓPEZ RODAS

MGTR. NANCY VANESSA ESCOBAR ORDÓÑEZ DE ALVARADO

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 17 de mayo de 2017.

Magister

Cristian Fernando Villatoro De Paz,
Coordinador Área de Mercadotecnia,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango.

Respetable Magister Villatoro De Paz

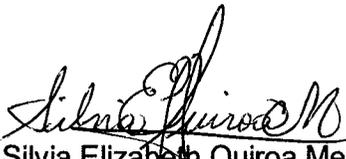
Es de sumo agrado dirigirme a usted para informarle que de acuerdo al nombramiento emitido a mi favor en su oportunidad, he asesorado el trabajo de Tesis titulado **“Endomarketing en el programa Promoción y Servicios Empresariales –PROSEM- de Quetzaltenango”**, realizado por el estudiante **David Austroberto Barillas Castillo**, quien se identifica con carné No. **233400**, como requisito previo a optar el grado académico de Licenciado en Mercadotecnia.

El estudio reviste características importantes y muy particulares, al incorporar elementos de Endomarketing a diferentes ámbitos del que hacer de los seres humanos, razón de más al considerarlo en el aspecto laboral.

Por lo anteriormente expuesto, me permito indicar que dicho trabajo se ha finalizado y responde a los lineamientos fijados por nuestra prestigiosa casa de estudio.

Al agradecer su atención, quedo de usted.

Deferentemente,


Mgtr. Silvia Elizabeth Quiroa Meza

Silvia Elizabeth Quiroa Meza
MERCADOLÓGICA
COLEGIADA No. 11096



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01418-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante DAVID AUSTROBERTO BARILLAS CASTILLO, Carnet 2334-00 en la carrera LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01709-2017 de fecha 20 de septiembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ENDOMARKETING EN EL PROGRAMA PROMOCIÓN Y SERVICIOS EMPRESARIALES
PROSEM DE QUETZALTENANGO."**

Previo a conferírsele el título de MERCADOTECNISTA en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 7 días del mes de diciembre del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar



Agradecimiento

Al ver culminado este documento comprendo que además de ser el producto de un gran esfuerzo, también es el resultado de la motivación que provocan diversas situaciones y diferentes personas que giran alrededor de los diferentes roles desempeñados a lo largo de mi vida hasta el momento, dejando a su paso tantas experiencias y sentimientos por los cuales deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

A Dios:

El ser supremo que ha iluminado con su infinita sabiduría cada uno de los pasos en mi vida y me ha dado la y paciencia fortaleza para salir adelante a cada momento, dándome la oportunidad de culminar este proyecto y con ello alcanzar una meta más.

A mis padres:

Por todo su amor y ejemplo constante de lucha, esfuerzo y perseverancia de frente a la vida, por su apoyo y consejos y por esas frases de aliento que nunca faltan.

A la Universidad Rafael Landívar:

Por ser mi casa de estudios que además de la formación en conocimientos, me ha inculcado valores.

A mis catedráticos:

Especialmente a aquellos que al compartir sus conocimientos y experiencia sin reservas, hicieron aportes trascendentales en mi formación.

A mi asesora de tesis:

Por creer en mi proyecto de tesis y proveerme de su paciencia, apoyo y conocimientos de tal manera que aquel proyecto ahora sea una realidad.

¡Gracias por todo!

Dedicatoria

Todas las cosas que hacemos, las causas por las que luchamos todos los días y a cada momento, tienen un trasfondo, una razón de ser, una motivación por la cual vale la pena saltar obstáculos, ¡luchar al máximo con buena actitud para alcanzar buenos resultados! Por lo que luego de alcanzado el resultado esperado, dedico el mismo a quienes han dado la motivación y a quienes han aportado para perseguir y alcanzar este sueño:

A Dios: Porque de sin el nada soy y nada valgo, es quien ha permitido todo lo alcanzado hasta el momento.

A mi familia: Principalmente a: mi padre (QEPD) por su ejemplo de responsabilidad y lucha constante; a mi madre por su ejemplo de humildad, paciencia, por sus consejos y amor incondicional; a mis hijos que son mi razón de ser y el combustible que me permite avanzar; a mi tía Esther, Elsy y Alfredo quienes un día me tendieron la mano ayudándome a saltar un obstáculo más a lo largo del camino.

A PROSEM: Por permitirme la aplicación del tema de tesis y con ello enriquecer el contenido de este documento y

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	01
I MARCO REFERENCIAL	03
1.1 Marco contextual	03
1.2 Marco teórico	09
1.2.1 Endomarketing	09
1.2.2 Programa Promoción y Servicios Empresariales PROSEM	23
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1 Objetivos	28
2.1.1 Objetivo general	28
2.1.2 Objetivos específicos	28
2.2 Variable de estudio	28
2.3 Definición de variable e indicadores	29
2.3.1 Definición conceptual	29
2.3.2 Definición operacional	29
2.3.3 Indicadores	29
2.4 Alcances y límites	29
2.4.1 Alcances	29
2.4.2 Límites	29
2.5 Aporte	30
III MÉTODO	32
3.1 Sujetos	32
3.2 Población y muestra	32
3.3 Instrumento	32
3.4 Procedimiento	33
3.5 Metodología estadística	34
IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	35
V ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	59
VI CONCLUSIONES	66

VII	RECOMENDACIONES	67
VIII	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
IX	ANEXOS	71
	ANEXO I Propuesta	71
	ANEXO II Cuadro de operacionalización de la variable	97
	ANEXO III Guía de entrevista dirigida a jefes administrativos	100
	ANEXO IV Cuestionario dirigido a asesores	102

RESUMEN

Guatemala cuenta con empresas que con base en un modelo de negocio han desarrollado su participación tanto a nivel local, como nacional; en Quetzaltenango el desarrollo de la herramienta de endomarketing, no tiene incidencia en la estructura de muchas de estas empresas, herramienta con la cual se genera capital humano inspirado, comprometido y clientes satisfechos.

El objetivo del estudio es identificar la aplicación actual del endomarketing en el Programa promoción y Servicios Empresariales de Quetzaltenango. La población de estudio fueron 16 jefes administrativos y 173 asesores, se utilizaron dos instrumentos de estudio, entrevistas y cuestionarios respectivamente.

Se concluye que el programa en general posee un ambiente interno bueno, pero a nivel de las sucursales ésta percepción baja, aunque los jefes administrativos realizan esfuerzos orientados a la buena convivencia, trato y desarrollo humano, actividades producto de la cultura organizacional que, por la antigüedad y experiencia, han adoptado. por lo que, se recomienda que le den seguimiento a las actividades de convivencia, motivación, sensibilización y empatía que propicien el trabajo en equipo y la plena fidelización hacia el Programa.

Como propuesta a los resultados del estudio se planteó que es una labor de todos los departamentos de la organización, que cada jefe administrativo esté respaldado por todos los departamentos del programa, capacitado, empoderado de su labor y familiarizado con el 100% del personal a su cargo y cuente con un sistema de comunicación efectivo; para el involucramiento del personal, y que, al mismo tiempo ellos se sientan importantes e incluidos en actividades y decisiones de cada sucursal.

INTRODUCCION

El desarrollo y potencialización de cualquier empresa, es de importancia relevante en Guatemala para la competitividad del país, por esta razón se requiere que cada una de estas crezca en un marco sólido desde su ambiente interno, para mostrarse fortalecidas hacia el ambiente externo en que se desenvuelven.

Cada una de las personas que conforman la empresa, desde el o los propietarios, la parte administrativa y operativa, hasta el nivel más bajo en los organigramas; son importantes como engranaje de un todo que ha de ser funcional. De ahí la importancia de las personas como parte de una estrategia empresarial, donde surge la necesidad de contar con elementos comprometidos, motivados, preparados y dispuestos a sacar adelante las tareas que a cada uno compete con la mejor eficiencia y eficacia, ya que, como parte de una estructura que ha de mostrarse positiva, proactiva frente a su público meta, estas personas han de actuar como embajadores de la marca en todo momento y han de tener siempre la camisola de su equipo favorito (su empresa), bien puesta.

El Endomarketing son las estrategias de marketing dirigidas hacia lo interno de la empresa, forma personas orgullosas del lugar en donde trabajan, simple y sencillamente, porque ahí los tratan bien, los capacitan, tienen oportunidades de realizarse como profesionales, comparten sus intereses y metas; y que a cambio de esto dan lo mejor de sí mismos para crecer junto con la empresa y mantener un el ambiente laboral ideal, se apropian de la empresa.

Es con base en este ambiente laboral ideal, que se planteó la expectativa de realizar un estudio respecto al Endomarketing en el Programa Promoción y Servicios Empresariales –PROSEM- de Quetzaltenango, por lo que a continuación se presenta la investigación de la base teórica del tema, en la cual se incluyen temas sobre los que gira el endomarketing, como lo son la motivación, comunicación, y recursos humanos; de la misma forma, en la investigación de la empresa que permitió el estudio, se

recopilaron datos relevantes como lo son su misión, visión, servicios, estructura, valores agregados hacia los colaboradores y descripción de la misma. En la investigación de campo se abordó a asesores y jefes administrativos de las diferentes sucursales de lo cual resulta el respectivo análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

I MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

Mineco (2015), en la página web de la Dirección de Análisis Económico del Ministerio de Economía. explica que Quetzaltenango es un departamento de la República de Guatemala, situado en la región occidental del país. Tiene una extensión territorial de 1951 kilómetros cuadrados; limita al norte con el departamento de Huehuetenango, al este con los departamentos de Totonicapán y Sololá, al sur con los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez y al oeste con el departamento de San Marcos. Dista 205 Km. de la ciudad capital; es la segunda ciudad más importante de Guatemala, porque es un municipio con gran concentración de comercio artesanal e industrial. Los aspectos comerciales, de servicios, educativos (a nivel primario, secundario y universitario), sociales, de instancias políticas, gubernativas y culturales, entre otras, atraen a muchas personas de lugares cercanos y otros departamentos, por lo que Quetzaltenango se convierte en una ciudad que concentra el comercio y los servicios en el occidente del país. La ciudad tiene además una gran variedad de restaurantes, centros comerciales, plazas, hoteles y tiendas. Dentro de sus cultivos destacan: café, maíz, fruta, ajonjolí, arroz y hule. Es una zona industrial y de gran actividad comercial para venta en el mercado local y mercados circunvecinos. A nivel de empresas grandes se destaca la comercialización de diferentes productos y materias que sirven de insumo al sector microempresarial y de consumo a la región en general; también se destaca la prestación de servicios importantes como el sector educativo donde importantes universidades tienen presencia, de la misma manera el sector bancario tiene importante participación y dentro de este ramo, los servicios financieros con una incidencia especial en el segmento de las microfinanzas para la región.

Sobre el tema de endomarketing y sus componentes se han desarrollado diversas ponencias, entre las que se mencionan:

Victorio (2013), en la publicación sobre el tema, Hablemos de endomarketing, consultado en mayo de 2017, menciona que la fidelización del colaborador puede darse desde muchos ángulos, aplicando diversas estrategias, entre ellas el marketing interno o Endomarketing. La principal labor del Endomarketing es definir la propuesta de valor para cada cliente interno. En esta línea, la propuesta de valor no puede, de ninguna manera, ser estandarizada pues en la organización coexisten colaboradores con perfiles (intereses y prioridades, por ejemplo) disímiles entre sí, estas diferencias crean la necesidad de generar propuestas diferentes para cada sector; es decir, de construir un qué, un a quién y un por qué de valor adaptado que difieren de cada target interno. Dada la relevancia del factor humano en la empresa de hoy, es necesario definir de manera detallada aquello que la organización le ofrece al cliente interno, aquello que deberá tener un valor difícilmente alcanzable por otras organizaciones para el talento captado: una propuesta valiosa para mantener enrolado en las filas de la empresa a la verdadera riqueza es la creatividad humana. De la empresa depende que la aplicación del endomarketing y sus principios generen resultados en el plano externo, es decir, a los proveedores, clientes, accionistas y en general a la sociedad.

Otras consideraciones que se debe tener al momento de aplicar una buena estrategia de endomarketing son: requiere del apoyo de todos en la organización, no se puede distinguir entre directivos, gerentes y colaboradores; todos en la organización son personas antes que trabajadores, es prioritario considerar las opiniones de todos, felicitarlos por su desempeño, hacerlos partícipes de los logros y decisiones de la organización; no se debe experimentar la promesa de la marca, sino la realidad de ella, es posible poner gran parte del presupuesto de comunicación interna (y externa) intentando demostrar lo amigable que es la empresa con sus trabajadores y tener una huelga indefinida en la puerta principal; no se puede engañar a los colaboradores, ellos están dentro de la organización viven el día a día de la organización; una empresa que únicamente ofrece a sus clientes un buen precio es similar a la que sólo ofrece un buen salario a sus empleados, la retribución no debe basarse solamente en el factor económico sino también en el reconocimiento y capacitación.

Orozco (2014), en la publicación sobre el artículo, El endomarketing como pilar de la cultura organizacional, consultado en agosto de 2017, comenta: se sabe hoy que es tan importante “vender” a los colaboradores la idea de atender ejemplarmente a sus clientes, como que la empresa practique esto con ellos. Una de las razones principales para poner esto en la práctica es lograr el objetivo de que todos hablen el mismo idioma y desarrollen la misma filosofía de trabajo que la empresa imprime en el servicio. Se espera que desde la asistente, pasando por la secretaria, auxiliares, ayudantes y otros colaboradores, dejen claro que toda la concentración de ellos se dirige al encantamiento de los clientes. En este objetivo es importante que se establezca una comunicación perfecta entre todos los miembros del equipo. Además de una actitud uniforme de los mismos, sin conflictos de opiniones o actos.

Enfoques del endomarketing: hacia el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores, el marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas; para el desarrollo de la orientación al cliente externo, con base en el anterior enfoque, se establece otra concepción, esta busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos; como un instrumento para implementar una estrategia, es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente.

Hoy, es una necesidad que toda organización hable el mismo idioma, que cada uno de los colaboradores sepan para qué están allí, desarrollen la misma filosofía, sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la empresa, que quieran aportar a los logros y alcance del éxito de la estrategia. Lo anterior, es fundamental y necesario para lograr resultados positivos organizacionales.

Rogers (2015), en la revista virtual Merca2.0, consultada en agosto de 2017, comenta sobre las ventajas del endomarketing y refiere que tan importante como atraer clientes, es generar una fidelidad interna en la empresa. Si los empleados están felices, se

notará en los resultados y en el trato que estos den a sus clientes. Nada más descorazonador que un mal comentario de un colaborador cuando se refiere a su fuente laboral, porque genera descrédito y dudas en el público. No basta con convencer a los trabajadores que están en el mejor lugar para desempeñar su labor, ellos deben sentirlo. El endomarketing es una excelente herramienta, para conseguirlo, es necesario que ellos se sientan felices y orgullosos de pertenecer a la empresa y que estén conscientes del valor que los directivos les dan como capital humano. El logro consiste en que cada una de las personas que trabajan en el lugar, sientan que viven la misión de la empresa a diario, como una extensión de su propia historia. No en balde pasan más horas en el trabajo que en sus hogares.

Las principales ventajas de realizar una campaña de endomarketing pueden resumirse en: mejor ambiente laboral (la gente trabaja feliz y con ganas), mejor rendimiento (a raíz del compromiso con su fuente laboral); crecimiento de la imagen empresarial (los empleados hablarán bien de su empleador y el efecto se multiplicará).

Pérez (2016), en el artículo, Como conquistar a tu equipo y enamorarlo de tu marca, consultado en agosto de 2017, indica que los datos de un reciente estudio realizado con 10.500 trabajadores de 14 países de todo el mundo, representan un toque de atención para cualquier directivo que piense que la motivación y bienestar de sus empleados no constituye una prioridad. El 62% de los trabajadores no se siente comprometido con su empresa y un 40% de estos, no piensa en continuar en ella; y es que la mayoría de las empresas se centran en idear planes y estrategias para la captación de nuevos clientes sin darse cuenta de que el pilar más importante del crecimiento de una empresa son los empleados. La desmotivación de los empleados es la principal amenaza que pone en riesgo tanto la productividad y rendimiento de una empresa, como la percepción que se tenga de la marca; ya sea por la falta de incentivos, porque no se entiende la importancia de la misión de cada equipo, o, simplemente, porque las tareas asignadas han sido planteadas de manera aburrida, suele ocurrir que los empleados no logran encontrar las ganas para acudir a su puesto de trabajo y dar el 100% de sí mismos. Endomarketing es el conjunto de estrategias y acciones de marketing que la empresa

hace de forma interna para: mejorar la relación y el bienestar interno de los trabajadores y colaboradores de la empresa, generar una mayor motivación, conquistarlos y enamorarlos, igual que se trata de hacer con los clientes, convertirlos en auténticos embajadores de la marca, reforzar sus lazos emocionales con la empresa para conseguir un mayor compromiso e implicación.

Endomarketing no es dar una palmadita en la espalda o enviar al empleado una felicitación de cumpleaños, practicarlo requiere e implica un mayor compromiso por parte de la empresa hacia sus trabajadores y desde luego, no debe esperarse a estar en tiempo de crisis o a ver a los empleados desmotivados para aplicar las buenas prácticas del endomarketing.

Da igual si la empresa es grande o pequeña, preocuparse y ocuparse de tener un equipo motivado, comprometido, fiel y evangelizador es algo que no se debe obviar si el objetivo es que la empresa crezca con buenos cimientos y proyecte una buena imagen a los clientes. Estas son las claves básicas para conseguirlo: integrarlo; no olvidar decir gracias y valorar el trabajo; no molestarlos ni distraerlos continuamente si no es realmente urgente; escucharlos; hacerlos partícipes; mantenerlos informados; crear un entorno favorable; motivarlos; inspirarlos; incentivarles; sorprenderlos. Hay que tratar a los empleados como se requiere que ellos traten a los clientes.

Aca (2017), en el artículo, La importancia del endomarketing para la fidelización de los colaboradores, consultado en junio de 2017, comenta que el endomarketing o marketing interno es hacer marketing al interior de la empresa para fortalecer la cultura organizacional de los clientes internos o colaboradores. Las áreas de mercadotecnia y comunicación organizacional, tienen una función estratégica para el éxito de los proyectos, para ello se apoyan de diferentes herramientas internas: Intranet, screensaver (protectores de pantalla), boletín interno, correo corporativo, desayunos empresariales, juntas o reuniones; existen herramientas de colaboración empresarial, pero se deben monitorear, asegurarse de que se ha comprendido la información, no dar por hecho que con lanzar un e-mail general se va a comprender la información. El

cliente interno es muy importante, se le debe atender. El endomarketing, debería ser una práctica común en las empresas, pero no es así, en muchos casos los proyectos o iniciativas se implementan “en seco”, no hay difusión, falta sensibilización; para que un proyecto sea rentable, se busca la participación de todos los colaboradores en las campañas y proyectos para que sean promotores, la comunicación organizacional no es un capricho, para una exitosa implementación de proyectos e iniciativas debe haber planeación que incluya endomarketing y monitoreo de indicadores, esto dará mejor rentabilidad y por lo tanto embajadores de marca y colaboradores felices.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Endomarketing

a) Definición

- Marketing

Kotler y Keller (2012), indican que el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es, satisfacer las necesidades de manera rentable. Marketing es la actividad o grupo de actividades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.

- Endomarketing

Regalado, et al. (2011), detallan el endomarketing como el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Indican que se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y en la relación empresa-trabajador.

Kotler y Keller (2012), definen el endomarketing o marketing interno como un elemento del marketing holístico que consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes.

Kotler y Armstrong (2012), comentan que se trata de inducir y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes y al personal del servicio de apoyo, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente.

b) Importancia del endomarketing

Kotler y Keller (2012), indican que el marketing interno asegura que todos los miembros de la organización adopten los principios de marketing adecuados, en especial la alta dirección. Los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades dentro de la empresa pueden ser tan importantes o incluso más importantes que las que se dirigen hacia afuera de la empresa. No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo.

Lograr la excelencia en el marketing exige un manejo óptimo del marketing externo, el marketing interno y el marketing interactivo. El marketing externo describe la labor normal de preparar el servicio que se proporcionará al cliente, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo. El marketing interno describe la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los clientes. Podría decirse que la contribución más importante que puede hacer el departamento de marketing es ser “excepcionalmente hábil para lograr que todos los demás miembros de la organización hagan marketing”. El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados para atender al cliente. Los consumidores juzgan el servicio no sólo por su calidad técnica: ¿la cirugía fue un éxito?, sino también por su calidad funcional: ¿el cirujano mostró preocupación e inspiró confianza?

Kotler y Armstrong (2012) El marketing interno requiere que todos los participantes en la empresa acepten los conceptos y las metas de marketing, y se involucren en la selección, la generación y la comunicación de valor para el cliente. Sólo cuando todos los empleados se percaten de que su trabajo consiste en crear, servir y satisfacer a los clientes, la empresa se convierte en un comercializador eficaz.

Regalado, et al. (2011), refieren que el propósito del endomarketing debe ser no solo que el trabajador se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su aporte al fortalecimiento de la empresa. De ejecutarse adecuadamente, el endomarketing derivará, finalmente, en un mayor beneficio y mejores resultados para la organización. Para que el marketing interno sea eficaz, debe ir acompañado por un fuerte sentido ético, así como por una atención a los valores y a la responsabilidad social.

A través del endomarketing se trata de mejorar la relación y la satisfacción de los clientes externos sobre la base de mejorar la relación con el cliente interno. Aplicar técnicas de marketing para atraer y retener a los mejores talentos significa concebir una nueva dimensión de la gestión de recursos humanos. Las empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso, los trabajadores, pero desde la perspectiva del marketing. Así se dejará atrás la gestión tradicional, pues no solo se busca atraer, incentivar y retener al cliente interno, brindándole un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas, sino que por este medio se busca también impactar positivamente en el cliente externo y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa.

c) El modelo de endomarketing

Regalado, et al. (2011), el endomarketing es una filosofía de gestión de la relación con los trabajadores desde un enfoque de marketing; es decir, busca lograr éxito con los clientes externos a través de los clientes internos o trabajadores. Esto implica un compromiso entre la empresa y sus recursos humanos, compromiso sostenible en la medida en que la empresa desarrolle estrategias y motivación para los empleados y estrategias de orientación hacia el cliente externo. Todas ellas se desarrollan a través de proyectos, actividades o programas de endomarketing diseñados e implementados siguiendo la lógica del marketing tradicional, pero aplicado al mercado interno. Esta gestión interna se complementa con la sinergia que consigue el endomarketing con el marketing. El segundo, al trabajar la gestión de la relación con el cliente externo; y el primero, al respaldar y sostener esa relación con la gestión del cliente interno. El modelo tiene cuatro objetivos generales:

- Incrementar el conocimiento sobre el cliente externo, mejorar el clima laboral, orientar la empresa hacia el cliente externo y lograr impactos positivos en la rentabilidad de la empresa.
- Incrementar el conocimiento sobre el cliente interno. Este objetivo se refiere a la capacidad de identificar oportunamente al personal de la compañía, para lo cual es indispensable una base de datos actualizada con información personal, profesional,

laboral, de desempeño, competencias, necesidades y expectativas del empleado. Incrementar el conocimiento del cliente interno dota de eficiencia a los beneficios, los recursos y las metas que se le asigne.

- Mejorar el clima laboral. Consiste en desarrollar una buena relación entre el empleado y la empresa, generando un compromiso mutuo para el logro de los objetivos. Mejorar el clima laboral es una tarea continua, busca que los resultados esperados de la empresa sean sostenibles en el tiempo.
- Orientar la empresa hacia el cliente externo. Consiste en adoptar un enfoque de marketing en todos los procesos de la empresa (alineamiento y coordinación) para satisfacer las necesidades que expresan los consumidores (márketing reactivo) y anticiparse a esas necesidades (marketing proactivo). orientar al empleado hacia el cliente externo es un elemento fundamental del endomárketing. Consiste en canalizar la satisfacción y la motivación del empleado hacia el cumplimiento de objetivos relacionados con la satisfacción y la fidelización del cliente externo. Con este fin, es importante que la empresa esté alineada con la perspectiva del cliente externo. Por su parte, el empleado debe ejecutar mecanismos de influencia que impacten en la fidelización del cliente externo y participar en la generación de valor para este a través de productos o servicios innovadores.
 - El alineamiento con la perspectiva del cliente externo consiste en que los empleados de todos los departamentos de la empresa conozcan los requerimientos del cliente externo y los objetivos que la empresa se ha planteado con relación a ellos. También consiste en que los procesos que conduzcan a alcanzar estos objetivos, como ventas, publicidad, servicio al cliente, producción, logística, etc., estén coordinados entre los departamentos.
 - El alineamiento y la coordinación garantizan que la promesa hecha al cliente externo sea posible de cumplir. Por ejemplo, es muy difícil que una empresa que ofrezca excelente calidad en el producto logre sus objetivos si el departamento de producción busca ahorrar costos mediante el empleo de materia prima barata. La incongruencia entre las expectativas del cliente, el servicio recibido y la comunicación que se brindó constituye un grave daño a la satisfacción y la fidelización del cliente externo.

- En cuanto a la influencia que debe ejercer el empleado, consiste en crear mecanismos o programas en los cuales se ejerciten acciones a favor del cliente externo. Esta influencia se produce en dos niveles: el primero compete a los empleados que interactúan directamente con el cliente: personal de servicio al cliente, de despacho, recepcionistas, vendedores, etcétera. y está asociado con el empoderamiento de los empleados para resolver problemas relacionados con los clientes. El segundo nivel se refiere a los empleados que, sin interactuar directamente con el cliente externo, ejercen influencia en la satisfacción de este. Por ejemplo, los gerentes de planta saben que si sus instalaciones están habilitadas para operar contribuirán a satisfacer las demandas de los clientes; la precisión en las facturas puede influir en la actitud de los clientes hacia la empresa; y encontrar oficinas limpias y bien cuidadas puede influir en el cliente para el cierre de un contrato con la empresa.
- Finalmente, innovar consiste en que la empresa motive y premie las iniciativas de los empleados que tiendan a la generación de valor para el cliente externo. El empleado de todo departamento participa, de una manera creativa e innovadora, en la creación de nuevos productos y servicios para satisfacer los requerimientos del cliente o anticiparse a ellos. Este involucramiento significa desde presentar propuestas, ideas, planes, procesos o diseños hasta desarrollar el producto o el servicio. Asimismo, permite que el empleado se identifique con el producto o el servicio y crea en él un sentido de pertenencia que lo impulsará a conservarlo, desarrollarlo o comunicarlo de la mejor manera.
- Lograr impactos positivos en la rentabilidad. Consiste en contribuir con la viabilidad y la sostenibilidad de la empresa a través de mejoras en la productividad del personal, el desarrollo de sus competencias para nuevos desafíos y el incremento de la eficiencia en los procesos que realiza.

d) Endomárketing y recursos humanos

Regalado, et al. (2011), comentan que el compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los elementos principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente. Los tres componentes pueden alcanzarse a

partir de las prácticas de gestión de recursos humanos Identificación y definición de los elementos del modelo de endomárketing.

- Análisis del entorno. Constituye el primer elemento del modelo y se compone de los siguientes sub elementos: recopilación de información, diagnóstico interno, diagnóstico externo, análisis del clima laboral, cultura organizacional, estructura organizacional y diagnóstico organizacional.
- Satisfacción y motivación. Constituye el segundo elemento del modelo y comprende los siguientes sub elementos: gestión humana, identificación de necesidades, motivación, satisfacción del personal y valoración del empleado.
- Orientación al cliente externo. Constituye el tercer elemento del modelo y comprende los siguientes sub elementos: definición del giro de negocio, alineamiento de valores y servicio al cliente.

Muchos elementos deben considerarse parte de la gestión del recurso humano: organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño evaluación de competencias, motivación y productividad. A esta relación deben añadirse los deberes y los derechos tácitos de la organización, la dirección y los empleados. El conjunto de todos estos elementos determina el grado de relación entre la empresa y el recurso humano, lo cual dependerá de cómo la empresa establezca las prioridades entre los elementos y, a la vez, de si los elementos priorizados están en consonancia con las prioridades y las posibilidades del empleado y la empresa. Sin embargo, se debe recalcar que no necesariamente los elementos señalados coexisten en toda relación básica entre empresa y empleado; más aún, su presencia tampoco garantiza una relación de valor o una interacción mutua generadora de valor. Para lograrlo es preciso dar un paso más en la gestión y, con ello, traspasar el umbral de la gestión operativa e ingresar a la gestión estratégica. La moderna gestión del capital humano se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia. Estos principios son: el activo más valioso de una empresa es su gente; el personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas en el largo plazo; la forma en que la empresa gestiona su capital humano influye en la rentabilidad de la organización;

la creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento, la participación en el mercado y la estabilidad de una empresa dependen, sobre todo, de su capital humano.

Las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa (la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace o piensa en el contexto de una organización), el marketing interno y la fidelización de los trabajadores. A través de los mismos instrumentos y técnicas del marketing tradicional, el marketing interno trata de convencer al personal de los valores y la cultura de la organización: calidad total, servicio al cliente, satisfacción total de los consumidores; en suma, el cliente es lo primero.

La internalización de la cultura organizacional con orientación de servicio al cliente es clave. Para ello, la comunicación constituye un valioso instrumento, pues transmite claramente la importancia de la satisfacción total de los consumidores.

e) Comunicación organizacional

Koontz, Wehrich y Cannice (2012), mencionan que en las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, hasta una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado enormemente con los años y a menudo, ocasionado una sobrecarga de datos.

Casi nunca es necesaria más información, sino que ésta sea relevante, y es preciso que el gerente determine cuál es la que requiere para poder decidir de manera efectiva; con frecuencia obtener esta información supone recibirla de sus superiores y subordinados, y también de departamentos y personas de otras áreas de la organización.

- Comunicación escrita, oral y no verbal

Los medios de comunicación escrita y oral tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, a menudo se utilizan juntos para que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar las limitaciones del otro. Además, se pueden emplear auxiliares visuales para complementar las comunicaciones oral y escrita, una conferencia en una sesión de capacitación administrativa puede hacerse más efectiva mediante el uso de documentos escritos, transparencias y películas. La evidencia demuestra que el receptor entenderá y recordará con mayor precisión un mensaje que se repite a través de varios medios. Al seleccionar el medio debe considerarse al comunicador, la audiencia y la situación: un ejecutivo que se siente incómodo frente a una gran audiencia puede elegir la comunicación escrita en lugar de un discurso; en cambio, a las audiencias que no leen un memorando se les puede motivar mediante la comunicación oral directa.

- Hacia la comunicación efectiva

El modelo del proceso de comunicación ayuda a identificar sus elementos esenciales. Puede haber interrupciones en cada etapa: en la codificación del mensaje que hace el emisor, en la transmisión del mensaje y en la decodificación y comprensión del mensaje que hace el receptor; de hecho, el ruido interfiere con la comunicación efectiva en cada etapa del proceso.

- Pautas para mejorar la comunicación

La comunicación efectiva es responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, para trabajar hacia una meta común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen. Las siguientes pautas son auxiliares para superar las barreras a la comunicación.

- Aclarar el propósito del mensaje, los emisores de los mensajes deben tener claro qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.
- Utilizar una codificación inteligible, la comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos familiares al emisor y receptor del mensaje. Así, el gerente (y en especial el especialista asesor) deben

evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular.

- Consultar los puntos de vista de los demás, la planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, sino que debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados; por ejemplo, un gerente le pide a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización: el contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y al clima organizacional.
- Considerar las necesidades de los receptores. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información; cuando sea apropiado, se debe comunicar algo valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante.
- Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad, dice el dicho: el tono hace la música; en la comunicación también el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente despótico que ordena a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una duda de credibilidad que será difícil de superar.
- Obtener realimentación, muy a menudo la información se transmite sin comunicar: la comunicación sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje, y el emisor nunca sabe si lo comprendieron a menos que reciba realimentación, lo que se logra al hacer preguntas, solicitar respuestas a una carta y animar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.
- Considerar las emociones y motivaciones de los receptores. La función de la comunicación va más allá de transmitir información, también trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas de una organización; más aún, la comunicación es vital para crear un ambiente donde se motive a las personas a trabajar hacia las metas de la empresa, al tiempo que logran sus metas personales.

- Escuchar: clave para comprender.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el gerente apresurado que nunca escucha, pocas veces tendrá una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en el mensaje del comunicador son prerequisites para entender. Las personas quieren que las escuchen y tomen en serio: que las comprendan; así, los gerentes deben evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva. Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse. John W. Newstrom y Keith Davis, citado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012), proponen diez técnicas para mejorar el arte de escuchar:

- Dejar de hablar.
- Permitir al interlocutor sentirse cómodo.
- Demostrar que se le quiere escuchar.
- Evitar las distracciones.
- Crear empatía con el interlocutor.
- Ser paciente.
- Contenerse.
- Cuidar los argumentos y críticas.
- Hacer preguntas.

- Comunicación interna

Muñiz (2012), explica que la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica

clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, se debe olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

- La red natural de comunicación

Existe una organización informal cuando los miembros de una organización formal se conocen lo suficiente para intercambiar información, en ocasiones solo rumores, que está relacionada de alguna forma con la empresa. En una empresa típica cuyos miembros pasan muchas horas al día intercambiando recursos materiales y financieros, así como satisfacción social de la red de comunicación, el deseo de información respecto de la organización y su gente es lo bastante fuerte como para que esta se transmita con rapidez entre las personas que se conocen y se tienen confianza. Radio pasillo, por darle una a este tipo de comunicación informal, se alimenta de información no disponible para todo el grupo, porque se considera confidencial, debido a que las líneas de comunicación formal son inadecuadas para difundirla o porque es del tipo, como gran parte de los rumores, que nunca se revelaría formalmente. Hasta los gerentes que conscientemente informan a los empleados mediante los boletines o diarios de la compañía nunca revelan toda la información importante tan completa o rápidamente como para que radio pasillo pierda su propósito. Ya que todas las formas de organización informal atienden necesidades de comunicación humana esenciales, las fuentes ociosas son inevitables y valiosas; de hecho, un alto ejecutivo inteligente quizá sea lo suficientemente astuto como para difundir a través de radio pasillo información correcta, pues es efectiva para una comunicación rápida. Es una buena idea que un gerente se coloque, personalmente o a través de un asistente o una secretaria de

confianza, en la red natural de relaciones de la compañía.

f) Motivación

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionan que los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

Los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al desempeño, pero cada individuo es responsable de su propia motivación y un enfoque para ello es a partir de la administración estratégica de la carrera profesional. George Odiorne, profesor de administración, erudito y consultor experimentado, recomienda lo siguiente para la automotivación:

- Establecer una meta y no perderla de vista. Como ejemplo, el expresidente de Chrysler se fijó la meta de convertirse en vicepresidente de Ford Motor Company a la edad de 35 y eso fue lo que motivó y guió su comportamiento durante 15 años.
- Fijar objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Se dice que hacer algo es empezar.
- Aprender una actividad o función nueva cada año. Aprender a convertirse en gerente no se limita a obtener una licenciatura o maestría en administración, un título es el verdadero principio, no el final del aprendizaje.
- Hacer del trabajo algo diferente. Establecer objetivos cuantificados de mejoría para un puesto, con imaginación quizá se pueda aumentar considerablemente la productividad.
- Desarrollar un área de experiencia. Construir sobre las fortalezas o desarrollar una de las debilidades para convertirla en fortaleza.
- Retroalimentación y recompensas. Establecer objetivos cuantificados proporciona

un estándar frente al cual se pueda medir el desempeño. Una cena especial para festejar.

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), indican que una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. Jerarquía de las necesidades, las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente:



Figura 1. Fuente: elaboración propia con base en Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Administración una perspectiva global

- Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
- Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
- Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales,

necesitan un sentido de pertenencia, es decir, ser aceptadas por otros.

- Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
 - Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.
- Teoría de la expectativa de la motivación.
Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionan que otro enfoque, que se considera va más allá de explicar cómo se motivan las personas, es la teoría de la expectativa. Uno de sus defensores es el psicólogo Victor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla. En cierto sentido, ésta es una expresión moderna de lo que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo: "...todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza".

En detalle, la teoría de la expectativa indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como: Fuerza-valor-expectativa, donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. "La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Más aún, un motivo para realizar cierta acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más; por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar duro para elaborar un producto por un valor en la forma de pago, o un gerente estaría dispuesto a esforzarse por lograr las metas de la compañía en marketing o producción por un valor de promoción o pago".

- Herramientas para ser un líder inspirador
Koontz, Weihrich y Cannice (2012), dicen que existen cinco aspectos a tomar en cuenta para convertirte en un líder inspirador, los cuales son:
 - Motivación personalizada, para llevarla a cabo, primero se debe generar un ambiente de confianza con el trabajador para después preguntarle directamente al individuo cuál es la causa de su malestar. La intención es fungir como un coach para el equipo, es decir, ser un guía que comparta consejos y experiencias que los ayuden a superar sus bloqueos emocionales; esto desembocará en su respeto y admiración.
 - Compartir experiencias personales. Hay personas que necesitan creer que es posible salir adelante y superar los obstáculos para sentir que también lo pueden lograr, de aquí parte la importancia de platicar del ámbito personal.
 - Reconocer el buen trabajo. Es importante felicitar al personal que sobresale o que aplica su máximo esfuerzo en una tarea, lo que no se debe dejar pasar inadvertido.
 - Corrección inteligente de un mal trabajo. Cuando un empleado realice una tarea que no cumpla los estándares de desempeño, hay que reunirse con él en privado e indicarle qué fue lo que no hizo de forma adecuada y preguntarle qué es lo que puede hacer para no repetir el error.
 - Alinear las metas personales de los empleados con las de la empresa. Al prestar atención a este punto se conservará la fuerza de motivación y aumentará la posibilidad de lograr mejores resultados.

1.2.2 Programa Promoción y Servicios Empresariales

a) Definición

Delgado (2015), es un programa dirigido a apoyar a los microempresarios y agricultores que se dedican al comercio, producción o servicios y tienen potencial de crecimiento, a través del apoyo económico (crédito), capacitación y asesoría empresarial, principalmente en el área rural.

b) Visión

Delgado (2015), "Ser un programa autofinanciable que permita generar riqueza para una mejor calidad de vida de los usuarios de la microempresa".

c) Misión

Delgado (2015), "Somos un proyecto que dirige todos los recursos, esfuerzos y acciones para potenciar la capacidad productiva de los propietarios de las micro y pequeñas empresas del suroccidente del país, mediante la presentación de servicios de calidad en apoyo económico, capacitación y asesoría; como una alternativa de desarrollo para Guatemala".

d) Servicios

Delgado (2015), explica que el programa se orienta a 4 líneas de crédito las cuales son:

- Microempresa, enfocada a micro y pequeños empresarios dedicados al comercio, producción o servicios.
- Agropecuario, destinado a la producción, procesamiento y comercialización de productos agropecuarios, compra de maquinaria o equipo.
- Infraestructura, créditos otorgados para invertir en construcción, ampliación o remodelación de vivienda, así como para compra de terreno.
- Bancos Comunales, dirigido a grupos de por lo menos 20 mujeres que deseen invertir en un negocio; pretende estimular el crecimiento de pequeños negocios a través de las actividades productivas de la mujer.

Cada uno de los componentes de crédito se integra dentro de un paquete que incorpora, crédito capacitación y asesoría.

e) Estructura

Delgado (2015), en entrevista personal comenta, el programa es atendido por medio de una oficina central en Quetzaltenango desde donde se coordinan las actividades de 28 sucursales distribuidas en los departamentos de Chimaltenango, Sololá, El Quiché, Huehuetenango, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos, Retalhuleu,

Suchitepéquez y Escuintla. Del total de sucursales, 16 son principales, desde las cuales se administran sub sucursales ubicadas en puntos secundarios estratégicos de los departamentos atendidos. El programa es encabezado en su estructura por un gerente general, cada una de las sucursales cuenta con un jefe administrativo quien tiene a su cargo determinada cantidad de asesores de crédito y secretarías según las necesidades del mercado, en la mayoría se cuenta también con una persona a cargo de las asesoras que atienden la línea de crédito de Bancos comunales. En resumen, se cuenta con el siguiente personal:

- Jefes administrativos
- Encargadas de la línea de bancos comunales
- Asesores
- Secretarías

f) Sucursales del Programa Promoción y Servicios Empresariales –PROSEM-

- Descripción del Programa

Delgado (2015), Prosem es un programa de desarrollo que pretende mediante el otorgamiento de créditos con valores agregados de capacitación, asesoría, proveer a sus usuarios de la herramienta pertinente que les permita crecer tanto en su actividad económica, como en su forma de vida. Aunque es regido por medio de su oficina central en Quetzaltenango, las sucursales principales con que cuenta tienen cierta autonomía en su administración de tal manera que cada jefe administrativo crea y coordina con su respectivo personal a cargo las estrategias y actividades que le permitan el alcance constante de sus metas, administra los recursos materiales asignados y el recurso humano a su cargo.

g) Valores agregados institucionales

Prosem procura ir más allá de sus obligaciones como patrono, incorporando prestaciones adicionales a las de la ley, de estas prestaciones algunas se obtienen desde la contratación misma del personal y conforme a su antigüedad laboral van teniendo opción a otras o mejoras en las prestaciones iniciales.

Entre las prestaciones adicionales a las de la ley que la institución ofrece a sus colaboradores se pueden mencionar:

- Seguro de vida
- Seguro médico
- Bono educativo a inicio de año a hijos menores de 21 años en dependencia de los padres.
- Apoyo Educativo mensual a colaboradores para niveles universitarios
- Apoyo Educativo mensual a hijos menores de 21 años en dependencia de los padres.
- Acceso a créditos internos con tasas preferenciales y con respaldo de su pasivo (según el monto y la antigüedad laboral).

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala muchas empresas han incorporado el tema del marketing y han logrado colocarse en mercados internacionales, con el apoyo de eficientes departamentos propios o con la sub contratación de este servicio; tal es el caso de Pollo Campero, Helados Sarita, Cerveza Gallo, entre otras, posicionadas tanto a nivel nacional, como a nivel internacional.

El desarrollo económico de Quetzaltenango depende en gran manera de que las empresas alcancen el éxito pleno, para lo cual es esencial, además de la aplicación de estrategia de marketing como las grandes empresas, superar ese comportamiento tradicional actual y dejar de mirar, únicamente hacia el cliente externo, tomando en cuenta que además se debe llenar las expectativas del cliente interno, esto se logra por medio de la aplicación de estrategias de endomarketing. PROSEM es un programa con sede en Quetzaltenango cuyo objetivo es la prestación de servicios de crédito a los microempresarios del suroccidente del país, para lograr este objetivo cuenta con personal asignado en cada una de las sucursales distribuidas en diferentes puntos del área geográfica atendida, en cada sucursal un jefe administrativo es el encargado de coordinar las actividades administrativas y operativas, de la misma manera, con base en conocimientos que con forme a su experiencia ha ido adquiriendo, ejecuta actividades encaminadas a la atención interna del personal y el ambiente laboral de la sucursal; la implementación de un programa de endomárketing dentro del programa PROSEM sería de beneficio en la consecución de sus objetivos puesto que dirigir acciones correctamente planeadas y destinadas a motivar e inspirar a sus colaboradores permitiría que ellos se sientan empoderados y capacitados para enfrentar las diferentes situaciones en su relación diaria con el cliente externo, incorporándole un sentido de lealtad y confianza a los usuarios internos y externos atendidos.

El proceso continuo de motivación y comunicación efectiva hacia lo interno de la organización, logra la retención y especialización del talento humano quienes a su vez

cumplen el fin del endomarketing; que es, proyectarse y retener al cliente externo, de esta manera el endomarketing actúa como un generador de motivación y lealtad hacia lo interno y externo de las empresas que lo practican.

De lo anteriormente expuesto surge y se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo se aplica actualmente el Endomarketing en el Programa de Promoción y Servicios Empresariales – PROSEM - de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar la aplicación actual del Endomarketing en el Programa de Promoción y Servicios Empresariales – PROSEM - de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

a) Determinar la importancia del endomarketing en las estrategias actuales utilizadas en las sucursales del programa PROSEM.

b) Analizar el modelo de endomarketing en las actividades que orienten a los colaboradores hacia una mejor gestión en relación con el cliente externo.

c) Identificar las actividades que dirige el departamento de recursos humanos en favor de la satisfacción y motivación de los colaboradores.

d) Indagar sobre del proceso de comunicación organizacional del programa PROSEM hacia sus colaboradores.

e) Analizar las estrategias que cada uno de los jefes administrativos de las sucursales del programa PROSEM a nivel suroccidente del país realizan actualmente en relación a la motivación de su personal.

2.2 Variable de estudio

- Endomarketing

2.3 Definición de variable e indicadores

2.3.1 Definición conceptual

Regalado, et al. (2011), definen el endomarketing como el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y en la relación empresa-trabajador.

2.3.2 Definición operacional

El endomarketing es el conjunto de estrategias de marketing dirigidas hacia lo interno de la empresa y resulta de una excelente interacción de la empresa con el colaborador; una relación en donde precisamente es el colaborador el activo más importante, es ese vínculo perfecto entre empresa-colaborador-cliente externo, que trae como resultado lealtad, incondicionalidad, mayor productividad. (Anexo 2)

2.3.3 Indicadores

- a) Importancia del endomarketing
- b) El modelo del endomarketing
- c) Endomarketing y recursos humanos
- d) Comunicación organizacional
- e) Motivación

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

La investigación se realizó en 13 de las 16 sucursales de PROSEM que actualmente prestan sus servicios en los departamentos de Quetzaltenango, Totonicapán, Huehuetenango, El Quiché, Chimaltenango, Suchitepéquez, Retalhuleu y San Marcos.

2.4.2 Límites

- Del término “Endomarketing” existe poco sustento bibliográfico en el medio (localmente), razón por la cual se utilizó la bibliografía del año 2011 en adelante, por ser la más actualizada hasta el momento de la investigación.
- De las 16 sucursales únicamente se tuvo acceso a 13, por diversas actividades que las otras 3 tenían programadas que no se podían interrumpir.
- Dadas las distancias entre sucursal y sucursal, el proceso fue un poco lento.
- La poca motivación que algunos colaboradores pusieron en cuanto a tomar el estudio como algo serio e impactante para el medio laboral en que se desenvuelven.

2.5 Aporte

La problemática que plantea el presente trabajo de tesis permite brindar aportes sustanciales en distintos sentidos:

- A PROSEM, la puesta en práctica, provee de datos que son de vital importancia para la toma de decisiones en torno a su ambiente interno, ya que el estudio permite extraer una radiografía de las sucursales en cuanto al endomarketing y en consecuencia mejores resultados de manera cuantitativa y cualitativa sobre la obtención de sus metas y la relación con sus clientes externos.
- A los encargados de las sucursales sirve como un marco de referencia del estado actual de área de trabajo y ayuda comprender los cambios positivos que en relación a la evaluación pueden o deben surgir.
- A colaboradores como: secretarías y asesores de cada una de las sucursales, les permite mediante la consecución de los objetivos de la institución, un mejor ambiente laboral.
- A los clientes, un servicio de mayor calidad proveniente del entusiasmo de los colaboradores de las diferentes empresas, quienes motivados por el orgullo de su marca prestarán especial atención al plasmar en cada actividad y cada cliente, los objetivos que emanan de su empresa.

- A los futuros profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, la presente tesis constituye una valiosa herramienta en el desarrollo de formación estudiantil y profesional sobre el tema de endomarketing usándola como referencia para futuras investigaciones.
- A los profesionales de las ciencias económicas, como herramienta de referencia en la docencia, capacitaciones o asesorías futuras sobre el tema de endomarketing.

III MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio fueron los Jefes Administrativos y Asesores de las 13 sucursales de PROSEM que actualmente prestan sus servicios en los Departamentos de Quetzaltenango, Totonicapán, Huehuetenango, El Quiché, Chimaltenango, Suchitepéquez, Retalhuleu, y San Marcos.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

a) La información sobre el número de sujetos fue proporcionada en entrevista realizada al Coordinador General Operativo del Programa.

Puesto	Cantidad
Jefes Administrativos	16
Asesores	173

Fuente: Elaboración propia con base en Delgado (2015).

3.2.2 Muestra

No se tomó una muestra de la población de los jefes administrativos y asesores, sino que se realizó un Censo en los departamentos mencionados anteriormente. El censo descrito por del Cid, Méndez y Sandoval (2011), es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población – universo.

3.3 Instrumento

Para la recolección de datos se realizaron 2 instrumentos los cuales se describen a continuación:

a) Entrevista estructurada a los jefes administrativos de las sucursales, misma que contó con 11 preguntas, de las cuales 8 fueron abiertas, 1 dicotómica, 1 de opción múltiple y 1 mixta (Anexo 3).

b) Para los asesores se utilizó un cuestionario que constó de 22 preguntas, de las cuales 9 preguntas son abiertas, 7 dicotómica, 5 de escala de valor y 1 de opción múltiple. (Anexo 4)

3.4 Procedimiento

Antecedentes: para la recopilación de información se utilizaron: páginas de internet. Se describió un breve resumen quedando detallada la fuente de investigación como sustento.

Marco teórico: se fundamentó con información de libros relacionados con endomarketing, estructurando los temas más importantes. Se tomaron cinco libros para la descripción de la variable, con la finalidad de tener información reciente y actualizada.

Planteamiento del problema: se explicó del por qué a nivel local del departamento de Quetzaltenango, las empresas han de dejar de lado el esquema tradicional actual e integrar a su estrategia, aspectos en favor de su cliente interno.

Método: se especificó quienes serían los sujetos de investigación y el tamaño de la población. Además, se detallaron los instrumentos que se utilizaron, el tipo de investigación a realizar y la metodología estadística.

Presentación de resultados: se colocaron tablas y gráficas que demuestran la situación real del Endomarketing en las sucursales del Programa Promoción y Servicios Empresariales de Quetzaltenango.

Análisis e interpretación de resultados: se comparó la teoría con la práctica y se analizó lo relativo al endomarketing en las sucursales del Programa Promoción y Servicios Empresariales de Quetzaltenango.

Conclusiones: se redactó la síntesis de los resultados y su respectiva interpretación lógica.

Recomendaciones: se plasmó lo relativo a los aportes hacia los diferentes entes que se pudieran beneficiar del estudio.

Bibliografía: se revisó toda la bibliografía consultada, con la finalidad de especificar los autores e instituciones de las cuales se fundamentó la base teórica.

Anexos: en este capítulo se adjuntaron todos los documentos probatorios de los estudios realizados y la propuesta realizada.

l) Propuesta: el propósito de ésta es plantear al Programa Promoción y Servicios Empresariales de Quetzaltenango estrategias de comunicación organizacional y motivación que se adecúen a las expectativas del programa en su relación con los colaboradores.

3.5 Metodología estadística

En respuesta al diseño, se utilizó la estadística descriptiva, según Anderson, Sweeney y Williams (2012), esta metodología se realiza a través de sumatorias de frecuencias, cálculo de frecuencia porcentual (%) y gráficas, con el fin de representar objetivamente la realidad. Para los cuadros y gráficas:

$$\% = \frac{f \times 100}{N}$$

Dónde:

f = representa la cantidad de respuestas a las diferentes opciones

N = representa el total de respuestas de la pregunta

IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Guía de entrevista a Jefes Administrativos del programa Prosem de Quetzaltenango, con respecto a los asesores a su cargo.

Tabla 1

Pregunta Sucursal	1 ¿Qué es lo que les gusta de su actividad laboral?	2 ¿Qué es lo que les disgusta de su actividad laboral?	3 ¿Qué es lo que les motiva de su empleo?	4 ¿Qué es lo que les desmotiva de su empleo?
Malacatán	Que es un trabajo de dinámico	No contestó	Ser útil a los demás	No contestó
San Marcos	Compartir con los clientes	Desgaste psicológico	Los incentivos	Desgaste psicológico
San Pedro	Aprender de los clientes	El estrés	Los incentivos por productividad	El estrés
Quetzaltenango	El contacto con la realidad	Trato de los clientes atrasados	Ayudar al prójimo	Trato de los clientes atrasados
San Francisco	No contestó	No contestó	Hacer algo que les gusta	No contestó
Huehuetenango	No contestó	Cientes agresivos	La experiencia profesional	Cientes agresivos
El Quiché	Aportar al desarrollo	Irresponsabilidad de los clientes con sus pagos	El ambiente laboral	Irresponsabilidad de los clientes con sus pagos
Sololá	Conocer nuevos lugares	Cuando los clientes no pagan	Los beneficios laborales	Cuando los clientes no pagan
Chimaltenango	El compañerismo	El trabajo en equipo	Desarrollo hacia clientes y colaboradores	El trabajo en equipo
Mazatenango	Que sea un trabajo de campo	Irresponsabilidad de los clientes con sus pagos	La superación Personal	Irresponsabilidad de los clientes con sus pagos
Retalhuleu	La proyección Social	Pesimismo de algunas personas en el equipo	El espíritu de superación de los clientes	Pesimismo de algunas personas en el equipo
La Máquina	Capacitar a los clientes	Pagos atrasados	Ayudar a los clientes	Pagos atrasados
Coatepeque	La convivencia con el cliente	Atraso de los clientes en sus pagos	Brindar desarrollo	Atraso de los clientes en sus pagos

Fuente: investigación de campo (2015).

Tabla 2

Pregunta Sucursal	5. ¿Usted cree que perciben que en su empleo actual tienen beneficios adicionales que otras empresas no le proporcionarían?	6. ¿Cuáles son los beneficios adicionales a los que su equipo de trabajo más ha tenido acceso o con los que ha tenido relación?	7. ¿Cómo califica el ambiente laboral de la sucursal a la que pertenece?	8. Mencione tres factores primordiales que pueden influir en el ambiente laboral de esta sucursal.
Malacatán	Sí	Crédito interno, bono educativo y vacacional	Bueno	Respeto compromiso y equidad
San Marcos	Sí	Bono vacacional y crédito interno	Muy bueno	Respeto, responsabilidad y compromiso
San Pedro	Sí	Crédito interno y Bono educativo	Bueno	Comunicación, Respeto y motivación
Quetzaltenango	Sí	Horario laboral, seguro médico y bono educativo	Muy bueno	Equidad, apoyo y disciplina
San Francisco	Sí	Capacitaciones y crédito interno	Muy bueno	Respeto, convivencia y actitud
Huehuetenango	Sí	Bono incentivo y crédito interno	Muy bueno	Convivencia respeto y madurez
El Quiché	Sí	Crédito interno y bono vacacional	Excelente	Confianza, trabajo en equipo y compromiso
Sololá	No	Seguro Médico y de vida	Bueno	Comunicación, disciplina y respeto
Chimaltenango	Sí	Capacitaciones, bono vacacional y educativo	Muy bueno	Respeto, trabajo en equipo y comunicación
Mazatenango	Sí	Incentivos por productividad	Muy bueno	Compañerismo respeto y convivencia
Retalhuleu	No	Seguro Médico, Crédito interno	Bueno	Apoyo de doble vía, trabajo en equipo responsabilidad
La Máquina	Sí	Respeto a las personas	Bueno	Respeto, comunicación y equidad
Coatepeque	Sí	Prestaciones adicionales	Excelente	Reglas claras, ética y respeto

Fuente: investigación de campo (2015).

Tabla 3

Pregunta Sucursal	9 Como jefe de esta unidad, ¿Qué actividades realiza para propiciar un buen ambiente laboral en su equipo?	10 Detalle una sugerencia que usted como administrador pueda desarrollar para mejorar su ambiente laboral.	11 ¿Qué actividades o procesos considera usted que la institución puede desarrollar para mejorar el ambiente laboral?
Malacatán	Reuniones con opiniones abiertas	Ser más eficaz en cuanto a resolución de conflictos	intercambio de experiencias entre sucursales
San Marcos	Apoyo al colaborador en cualquier momento convivencia	Propiciar la fidelización del personal	Actividades de recreación
San Pedro	Respeto a cada uno de los compañeros, convivencia	Trabajar en equipo	Talleres y capacitaciones periódicas
Quetzaltenango	Reuniones con temas diversos como relaciones humanas, trabajo en equipo	Aportar temas de motivación y convivencia	Capacitaciones respecto a principios y valores
San Francisco	Respeto en el trato a mis compañeros	Propiciar actividades de convivencia	Capacitaciones
Huehuetenango	Celebración de cumpleaños, convivio navideño	Propiciar el autoconocimiento entre el personal	Motivación por resultados
El Quiché	Apoyo y respeto a los compañeros	Procurar por la armonía y el respeto	Reconocimiento y recompensa individual por resultado a asesores
Sololá	Convivencia	Promover los valores	Charlas motivacionales
Chimaltenango	Motivación a la creatividad, convivencia	Generar un ambiente de respeto y cordialidad	Capacitaciones con temas respecto al puesto
Mazatenango	Convivencia con los compañeros en ocasiones especiales	Apoyar con temas de relaciones interpersonales	Viajes de convivencia fuera de la sucursal
Retalhuleu	Empatía en el equipo de trabajo	Recibir más capacitaciones	Talleres sobre trabajo en equipo
La Máquina	Actividades deportivas	Capacitarme en el tema de recurso humano	Capacitación constante
Coatepeque	Respeto mutuo, actividades de cumpleaños	Trabajar en cuanto a la atención de mi cliente interno	Retroalimentación periódica de axiología

Fuente: investigación de campo (2015).

4.2 Cuestionario dirigido a asesores del programa Prosem de Quetzaltenango

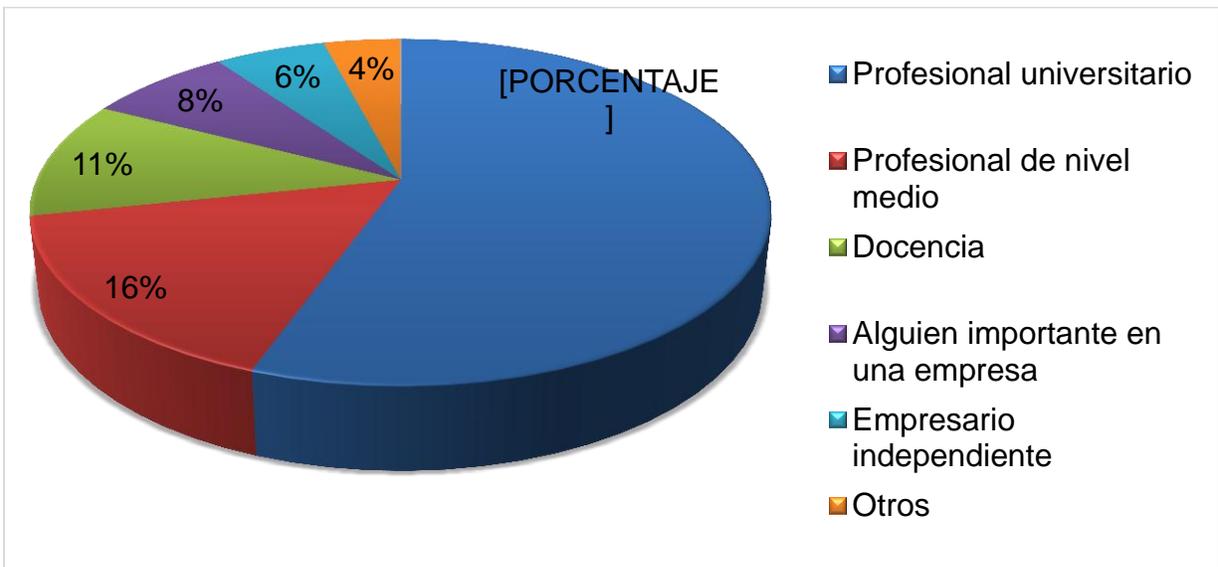
1. De niño ¿cuáles eran sus aspiraciones profesionales?

Cuadro 1. Aspiraciones profesionales.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Profesional universitario	96	55%
Profesional de nivel medio	28	16%
Docencia	19	11%
Alguien importante en una empresa	13	8%
Empresario independiente	10	6%
Otros	7	4%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 1. Aspiraciones profesionales.



Fuente: cuadro No. 1.

La mayoría de los encuestados, deseaba desempeñarse como profesional universitario: como médico, abogado, ingeniero, auditor, trabajo social entre otras; 16% deseaba ser profesional de nivel medio como enfermera, secretaria, perito contador y administración de empresas; 11% deseaba dedicarse a la docencia; el resto se veía desempeñándose en otras actividades como piloto, aeromosa y deportes.

2. Mencione dos actividades laborales en las que durante sus estudios de nivel diversificado anhelaba desempeñarse.

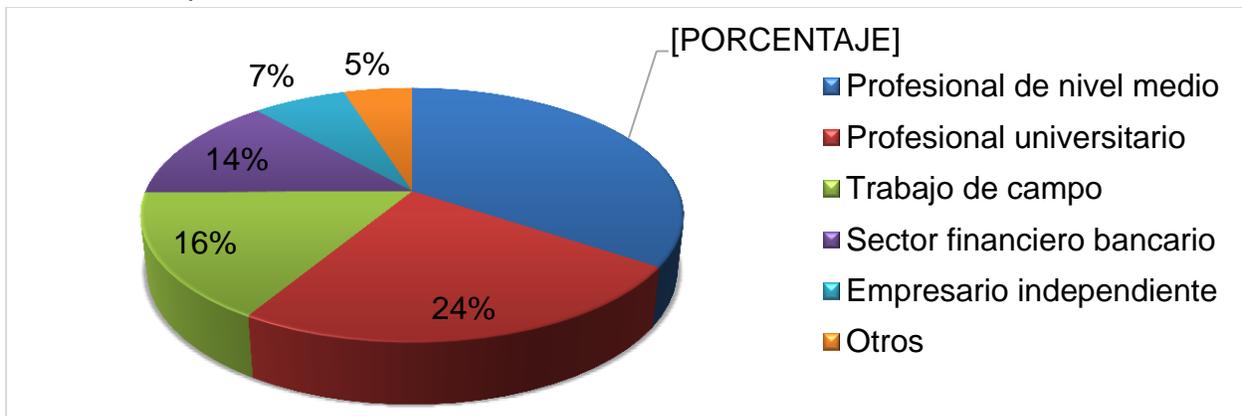
Cuadro 2. Aspiraciones laborales.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Profesional de nivel medio	119	34%
Profesional universitario	84	24%
Trabajo de campo	56	16%
Sector financiero bancario	47	14%
Empresario independiente	23	7%
Otros	17	5%
Total	*346	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

*El total de la frecuencia absoluta se incrementa debido a que cada encuestado tenía la opción de dar dos respuestas.

Gráfica 2. Aspiraciones laborales.



Fuente: Cuadro 2.

En su mayoría, los encuestados desearían trabajar como profesionales de nivel medio desempeñándose como docentes, secretarías, labores administrativas, enfermeras, ventas, electricidad, mecánica en general; 24% en actividades como profesionales universitarios tales como contador público y auditor, médico, informática, trabajo social, administración, ingeniería, matemática y psicología; 16% tenía como aspiración desempeñarse en trabajo de campo ejerciendo algún tipo de trabajo comunitario y/o de desarrollo social; mientras que el resto de los encuestados pensaba en desempeñarse en otras actividades como empresarios independientes u otras actividades como deporte, taquigrafía, dibujo y actividades religiosas.

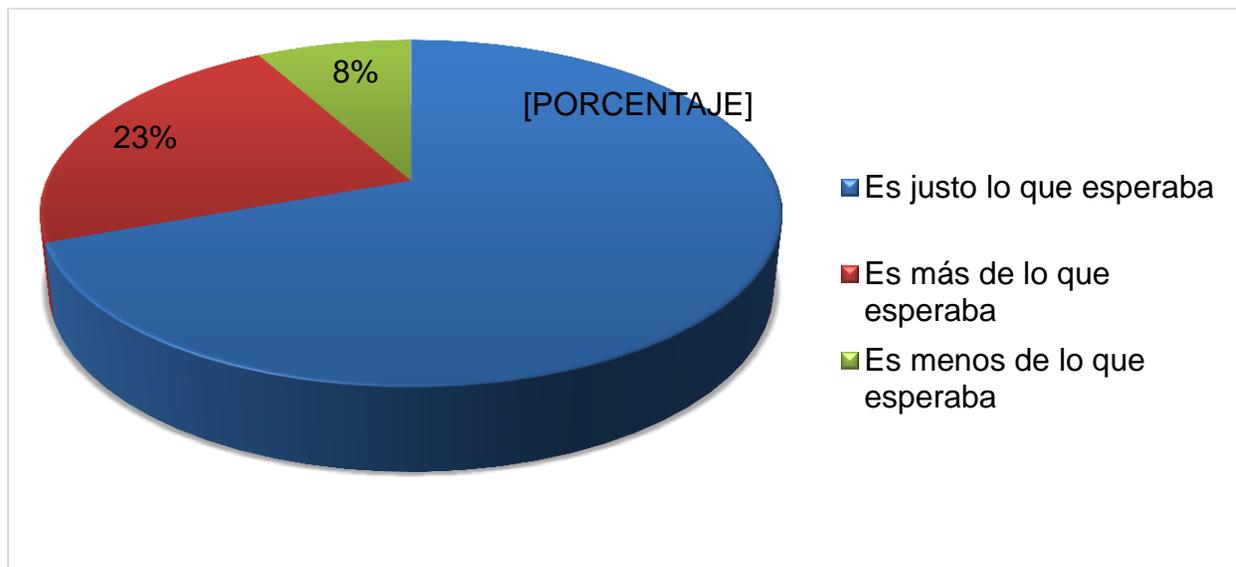
3. Según su percepción y satisfacción personal, ¿cómo ubicaría su empleo actual?

Cuadro 3. Satisfacción respecto a su empleo.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Es justo lo que esperaba	120	69%
Es más de lo que esperaba	39	23%
Es menos de lo que esperaba	14	8%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 3. Satisfacción respecto a su empleo



Fuente: cuadro No. 3.

La mayoría perciben la satisfacción laboral como lo que esperaban justamente, para el 23% su empleo es más de lo que esperaban y únicamente para un 8% en menos de lo que esperaban, tiene estrecha relación con sus aspiraciones de niño y previo a graduarse de nivel diversificado, de las preguntas 1 y 2 de la encuesta a asesores del programa.

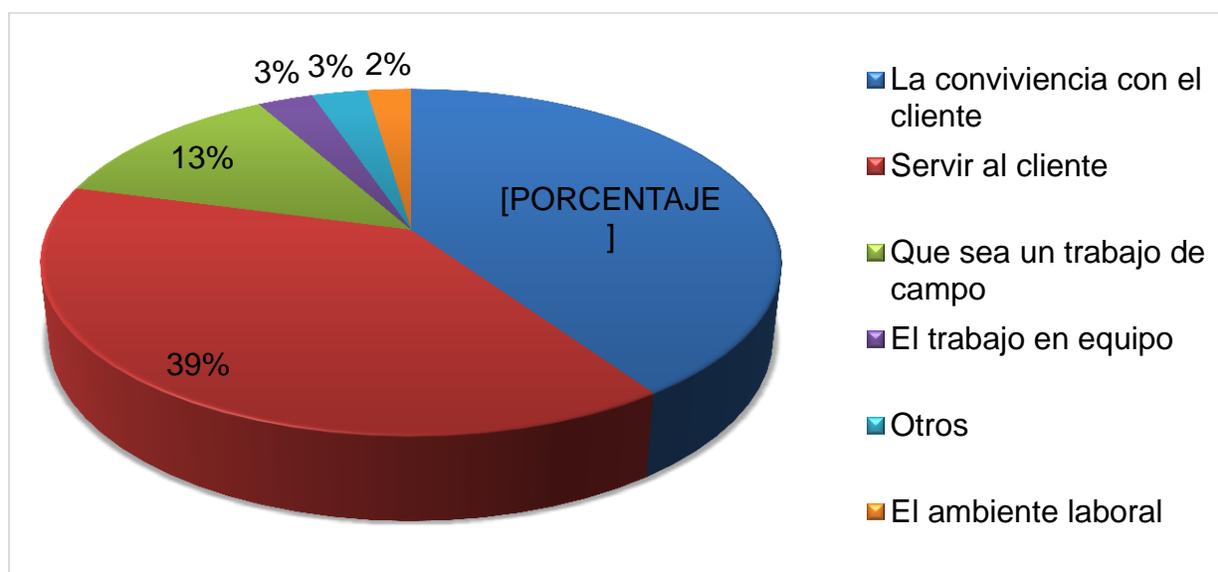
4. ¿Qué es lo que más le gusta de su actividad laboral?

Cuadro 4. Factores de satisfacción del empleo.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
La convivencia con el cliente	70	40%
Servir al cliente	67	39%
Que sea un trabajo de campo	22	13%
El trabajo en equipo	5	3%
Otros	5	3%
El ambiente laboral	4	2%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 4. Factores de satisfacción del empleo.



Fuente: Cuadro No. 4.

El 40% de los asesores percibe la satisfacción de su empleo por medio de la convivencia que experimenta con el cliente, 39% percibe el gusto por su trabajo gracias a la oportunidad de servir al cliente, mientras que a otro 13% les gusta su trabajo por ser de campo; para el resto de los encuestados, lo atractivo de su trabajo es el trabajo en equipo que se propicia u otras causas como la confianza que se les brinda, el horario y ambiente laboral o porque ejerce su profesión.

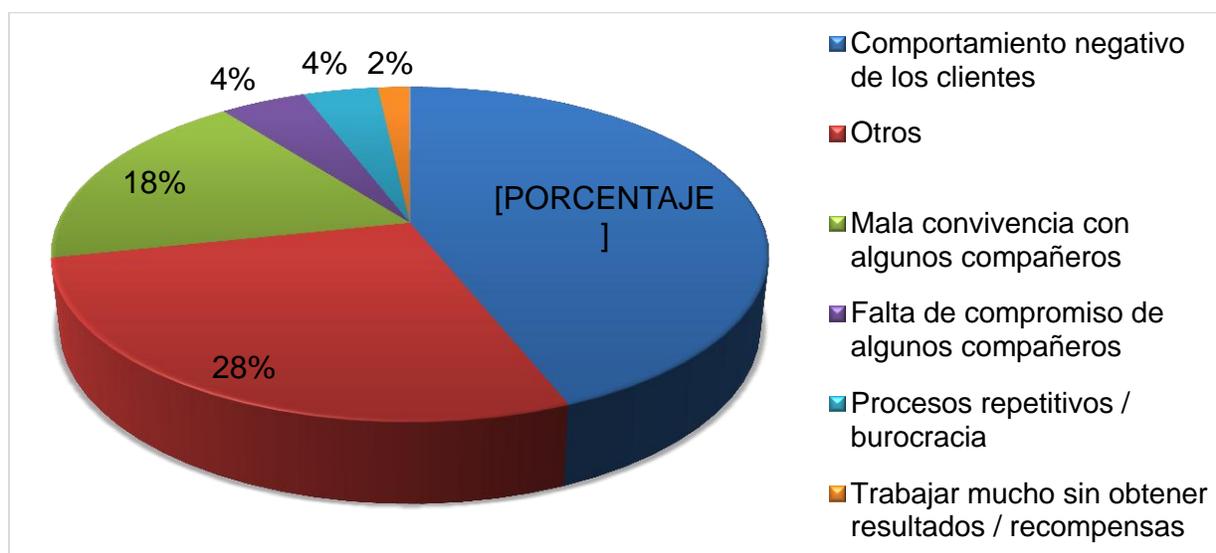
5. ¿Qué es lo que en determinado momento le disgusta de su actividad laboral?

Cuadro 5. Factores de insatisfacción en el empleo.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Comportamiento negativo de los clientes	76	44%
Otros	48	28%
Mala convivencia con algunos compañeros	32	18%
Falta de compromiso de algunos compañeros	7	4%
Procesos repetitivos / burocracia	7	4%
Trabajar mucho sin obtener resultados / recompensas	3	2%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 5. Factores de insatisfacción del empleo.



Fuente: Cuadro No. 5.

En un 44% los asesores se sienten insatisfechos debido al comportamiento negativo de los clientes que se atrasan con sus pagos, mientras que 28% atribuye su insatisfacción a otras causas como la rutina, la competencia, el desgaste psicológico, falta de apoyo publicitario, falta de apoyo promocional, falta de apoyo legal, tener que viajar, falta de herramientas, factores climáticos, falta de tiempo, inconvenientes inesperados que sufre el beneficiario o cliente, el horario laboral, delincuencia, acceso difícil a sus áreas de trabajo, al 18% le sucede por la mala convivencia con algunos compañeros.

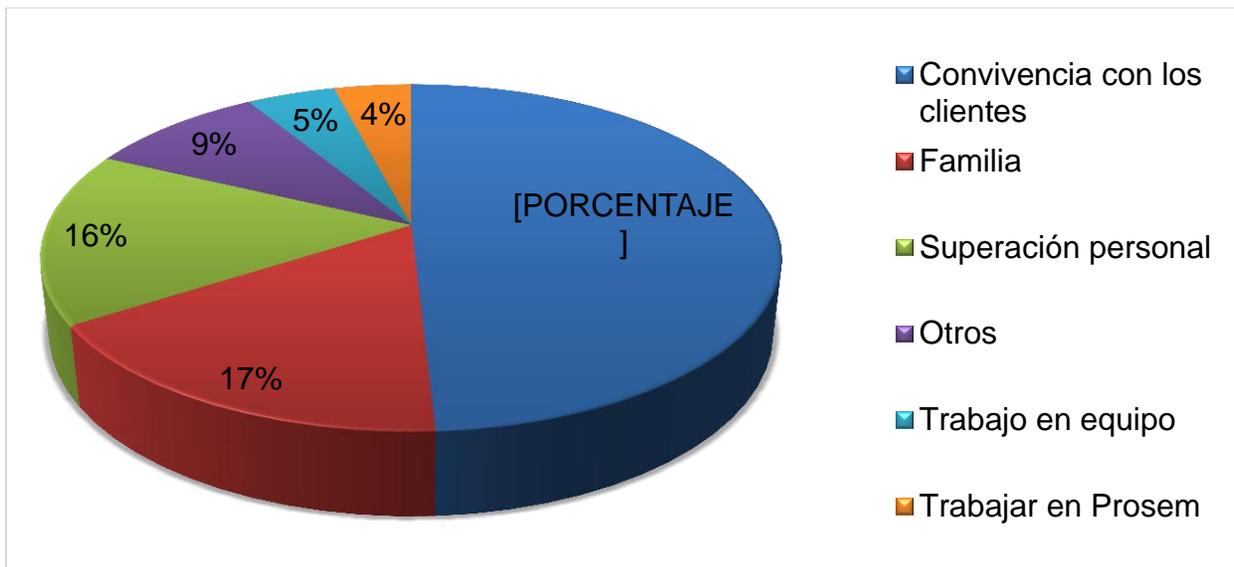
6. Explique, ¿Qué es lo que le motiva para realizar su actividad laboral?

Cuadro 6. Factores de motivación laboral.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Convivencia con los clientes	85	49%
Familia	29	17%
Superación personal	28	16%
Otros	16	9%
Trabajo en equipo	8	5%
Trabajar en Prosem	7	4%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 6. Factores de motivación laboral.



Fuente: Cuadro No. 6.

La mayoría se ve motivado por la convivencia con el cliente, para el 17% de asesores, su fuente de motivación es su familia, al igual que otro 16% lo es la superación personal y una minoría atribuye su motivación a otros aspectos como el dinamismo de sus tareas, las herramientas con las que cuenta para desenvolverse, el salario, el impacto hacia los clientes, tener un empleo.

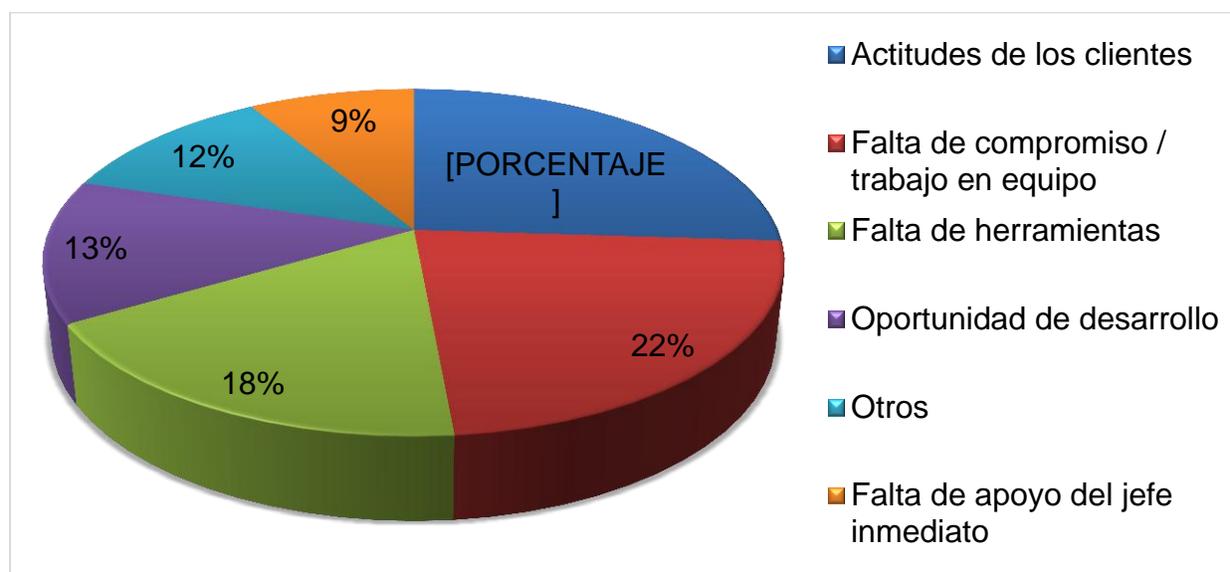
7. ¿Qué es lo que le desmotiva para realizar su actividad laboral?

Cuadro 7. Factores de desmotivación laboral.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Actitudes de los clientes	45	26%
Falta de compromiso / trabajo en equipo	39	22%
Falta de herramientas	31	18%
Oportunidad de desarrollo	23	13%
Otros	20	12%
Falta de apoyo del jefe inmediato	15	9%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 7. Factores de desmotivación laboral.



Fuente: cuadro No.7.

Para 26% la desmotivación se debe a malas actitudes de los clientes, 22% lo atribuye a la falta de compromiso y trabajo en equipo de sus compañeros, 18% es la falta de herramientas, 13% lo atribuye a la poca oportunidad de desarrollo, y 12% a otros factores como burocracia en los tramites, falta de transporte en las comunidades, tasa de interés, falta de apoyo legal, falta de publicidad, falta de equipo de cómputo, falta de herramientas, entre otras; un escaso 9% lo atribuye a la falta de apoyo de su jefe inmediato.

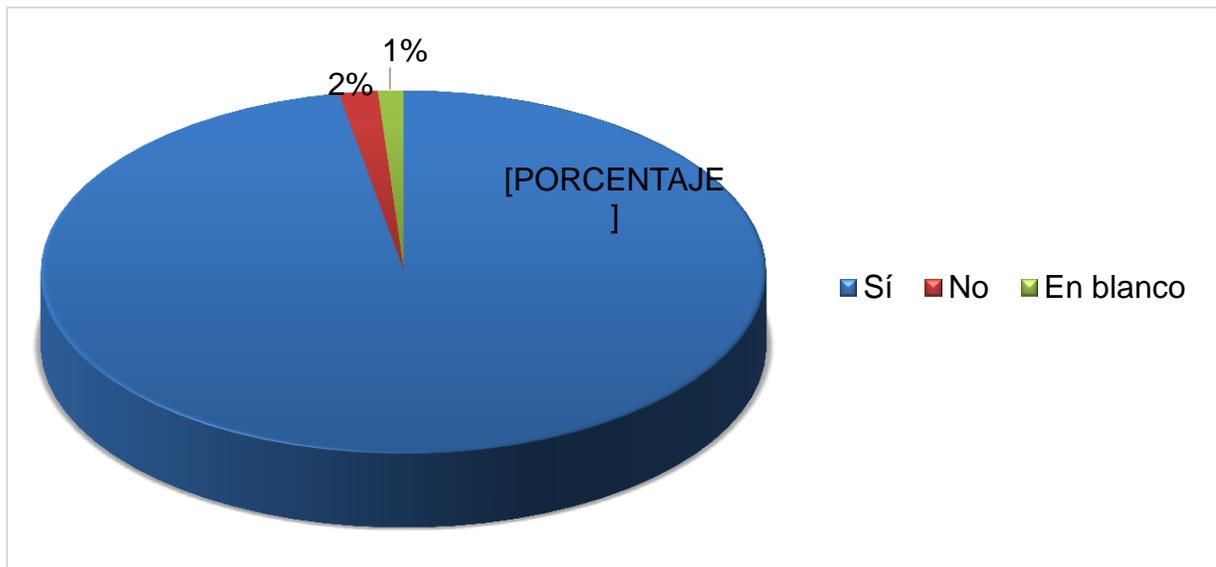
8. ¿Cree que dentro de Prosem tiene beneficios adicionales que otras empresas no le proporcionarían?

Cuadro 8. Percepción de beneficios adicionales.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	168	97%
No	3	2%
En blanco	2	1%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 8. Percepción de beneficios adicionales.



Fuente: cuadro No.8.

De los asesores encuestados la mayoría opina que sí tiene beneficios adicionales, únicamente 2% argumenta que no los tiene, lo cual podría deberse a que no han hecho uso de los mismos.

9. Si su respuesta al cuestionamiento anterior es “sí”, detalle dos de éstos beneficios.

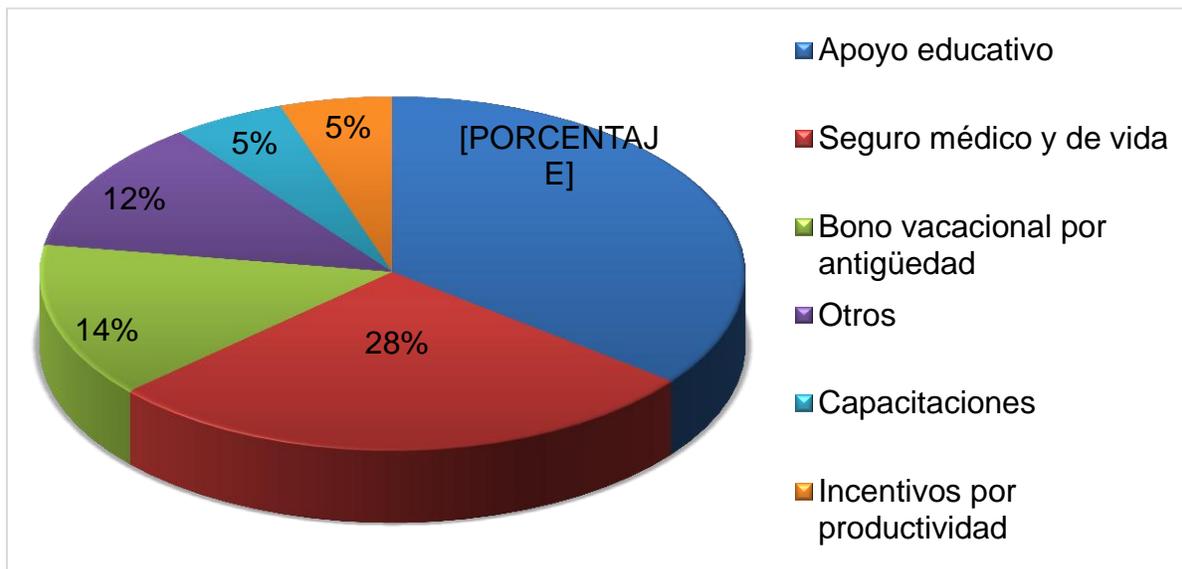
Cuadro 9. Beneficios adicionales.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Apoyo educativo	123	36%
Seguro médico y de vida	96	28%
Bono vacacional por antigüedad	49	14%
Otros	42	12%
Capacitaciones	18	5%
Incentivos por productividad	18	5%
Total	*346	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

*El total de la frecuencia absoluta se incrementa debido a que cada encuestado tenía la opción de dar dos respuestas.

Gráfica 9. Beneficios adicionales.



Fuente: cuadro 9.

El 36% de los encuestados mencionó el apoyo educativo, 28% tiene más presente el seguro médico y de vida, 14% el bono Vacacional, 5% las capacitaciones, otro 5% los incentivos por productividad, 12% mencionó otros como indemnización universal, salario superior al mínimo, viáticos, horario laboral.

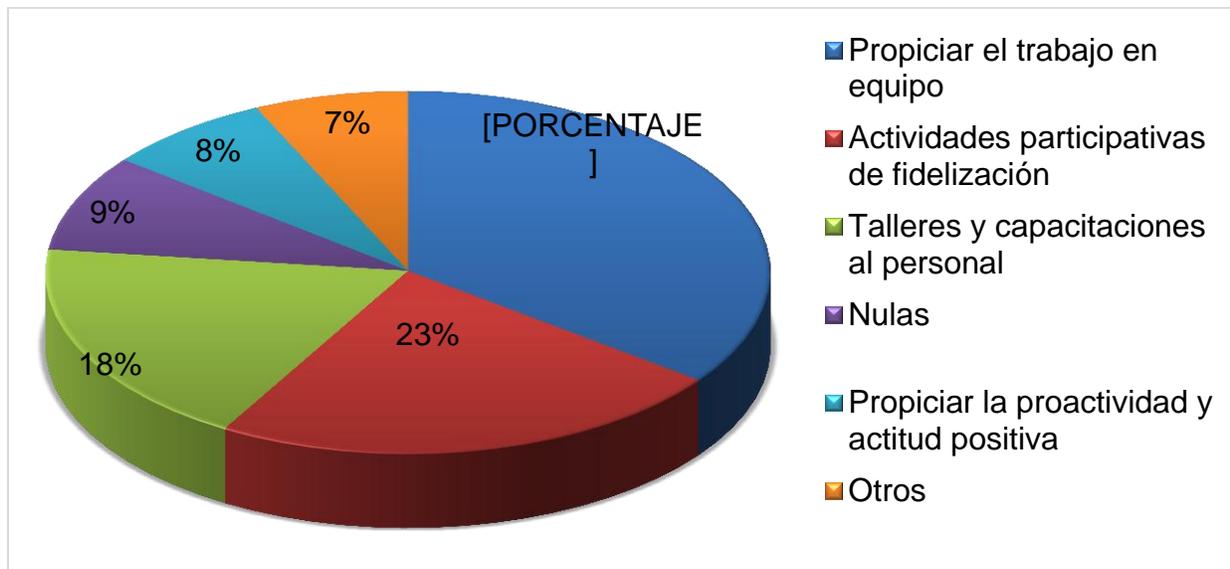
10. Mencione una sugerencia que usted como colaborador pueda desarrollar para mejorar su ambiente laboral.

Cuadro 10. Sugerencia para mejorar el ambiente laboral como colaborador

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Propiciar el trabajo en equipo	61	35%
Actividades participativas de fidelización	40	23%
Talleres y capacitaciones al personal	32	18%
Nulas	15	9%
Propiciar la proactividad y actitud positiva	13	8%
Otros	12	7%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 10. Sugerencia para mejorar el ambiente como colaborador



Fuente: cuadro No. 10.

Un 35% de los asesores sugiere propiciar el trabajo en equipo, 23% se inclina por actividades participativas de fidelización y 18% opta por talleres de capacitaciones al personal sin embargo estas propuestas están orientadas a ser realizadas por parte del programa.

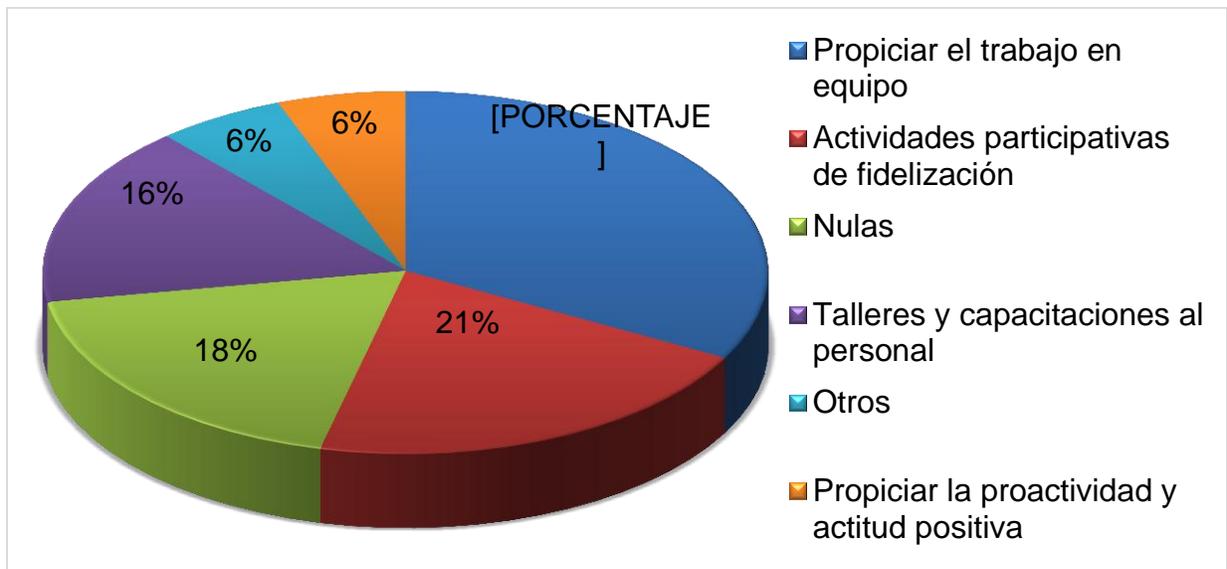
11. ¿Qué actividades o procesos considera usted que la institución puede desarrollar para mejorar el ambiente laboral?

Cuadro 11. Sugerencia para mejorar el ambiente laboral como programa

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Propiciar el trabajo en equipo	57	33%
Actividades participativas de fidelización	36	21%
Nulas	32	18%
Talleres y capacitaciones al personal	28	16%
Otros	10	6%
Propiciar la proactividad y actitud positiva	10	6%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 11. Sugerencia para mejorar el ambiente como programa



Fuente: cuadro No. 11.

La mayoría opina que se debe propiciar el trabajo en equipo, el 21% se inclina por actividades participativas de fidelización y una minoría sugiere talleres de capacitaciones al personal. Se debe observar que casi la quinta parte de los encuestados no puso atención o importancia a su respuesta.

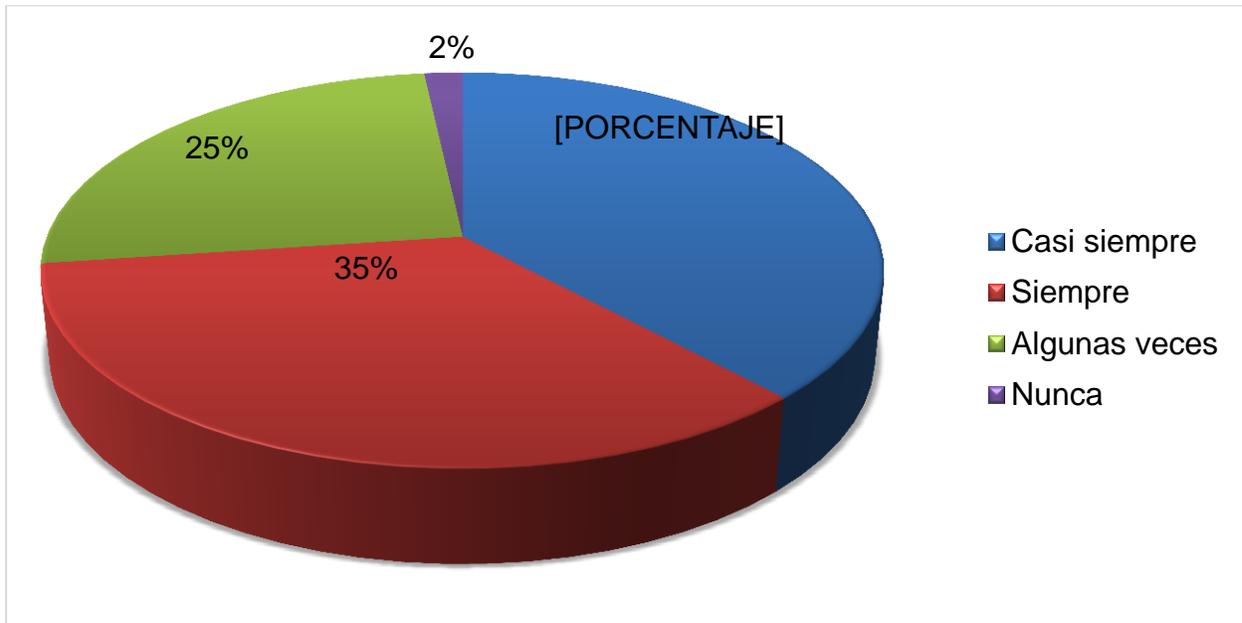
12. Indique la frecuencia con que la comunicación que se practica propicia el trabajo en equipo.

Cuadro 12. Comunicación y trabajo en equipo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi siempre	66	38%
Siempre	60	35%
Algunas veces	44	25%
Nunca	3	2%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 12. Comunicación y trabajo en equipo



Fuente: cuadro No. 13.

Respecto a que, si la comunicación que se practica propicia el trabajo en equipo, la mayoría opina que casi siempre, 35% opina que siempre, mientras que 25% opina que algunas veces, probablemente esté relacionado con la forma en que se transmite la información (canal utilizado, tono, momento o claridad)

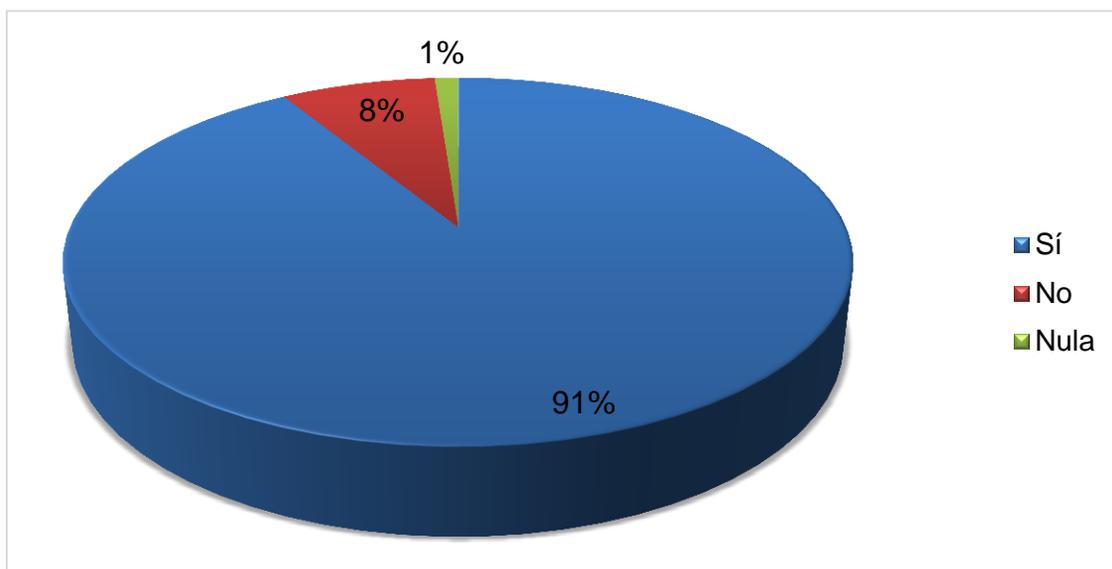
13. ¿Se siente integrado(a) a su área de trabajo?

Cuadro 13. Integración en el área de trabajo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	157	91%
No	13	8%
Nula	3	1%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 13. Integración en el área de trabajo



Fuente: cuadro No. 14.

En cuanto al sentido de integración en el área de trabajo, la mayoría se siente integrado siempre, solo un 8% opina que no es así, poniendo de manifiesto que la automotivación es un factor importante para el bienestar de todo ser humano puesto pese a los factores de insatisfacción y desmotivación investigados, el personal en general se siente integrado.

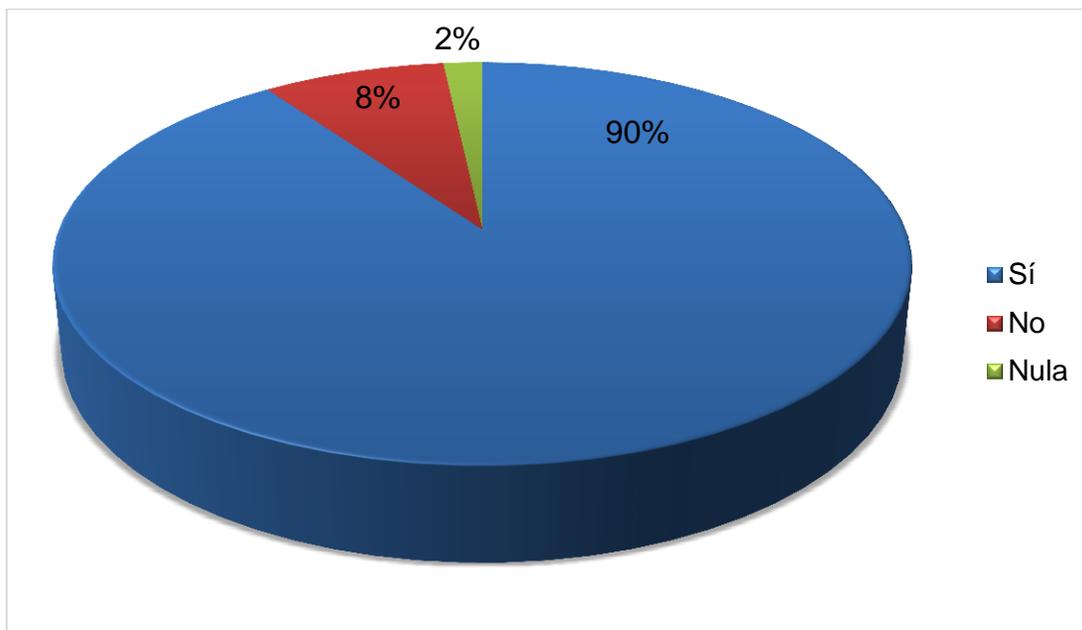
14. ¿Participa y propicia la convivencia en su área de trabajo?

Cuadro 14. Convivencia en el área de trabajo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	156	90%
No	14	8%
Nula	3	2%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 14. Convivencia en el área de trabajo



Fuente: cuadro No. 15.

La mayoría de los asesores sí actúa en pro de la convivencia, laboral, únicamente un 8% no lo hace, probablemente sean estas las personas que, por lo regular, aunque sean buenos colaboradores, se dedican únicamente a sus tareas individuales.

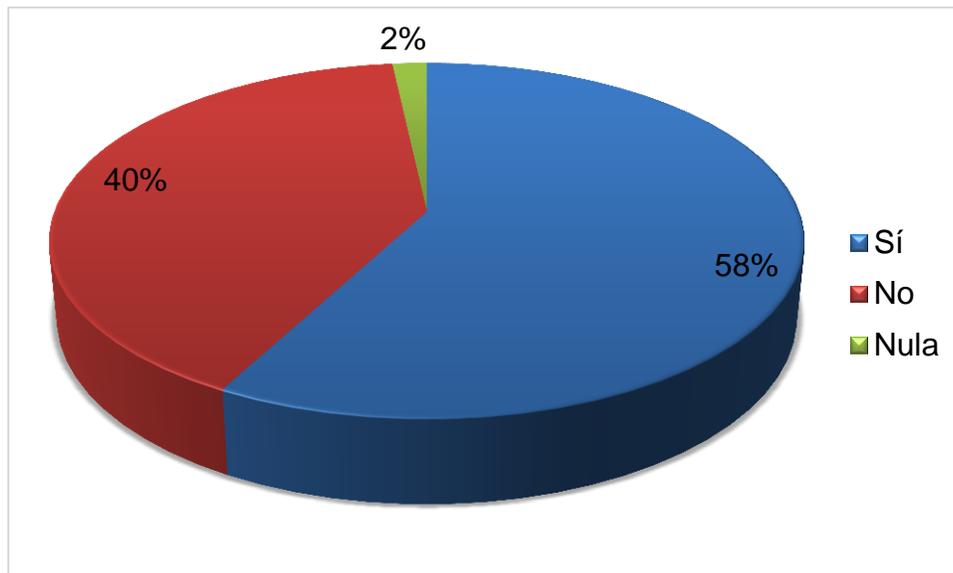
15. ¿El aspecto y las instalaciones físicas de su área de trabajo son adecuadas y agradables?

Cuadro 15. Aspecto físico del área de trabajo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	100	58%
No	70	40%
Nula	3	2%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 15. Aspecto físico del área de trabajo



Fuente: cuadro No. 16

Sobre el aspecto físico adecuado de las instalaciones del área de trabajo, la mayoría opina que sí les resultan adecuadas y agradables, para 40% no, probablemente en relación a sus expectativas laborales puesto que las sucursales en su mayoría son casas comunes y no ambientes sofisticados como una agencia bancaria, por ejemplo.

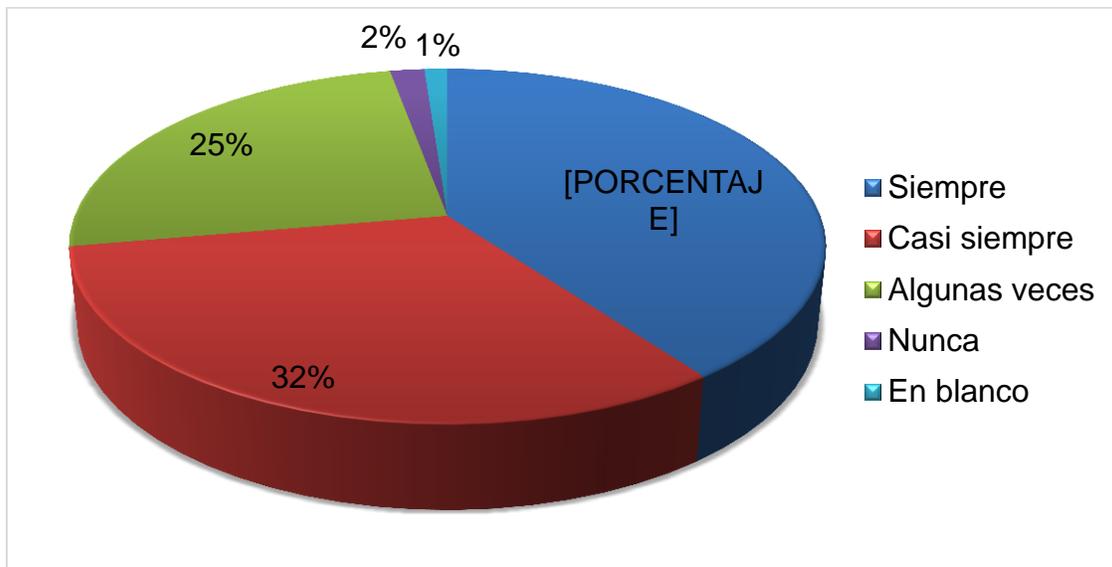
16. indique con qué frecuencia tiene la oportunidad de hacer sugerencias para la mejora de sus labores.

Cuadro 16. Oportunidad para sugerencias

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	69	40%
Casi siempre	56	32%
Algunas veces	43	25%
Nunca	3	2%
En blanco	2	1%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 16. Oportunidad para sugerencias



Fuente: cuadro No. 17

En relación a la apertura para hacer sugerencias, el 40% opina que siempre existe oportunidad para hacer sugerencias, 32% refiere que casi siempre y 25% dice que solo algunas veces tienen esa oportunidad, lo cual, si bien va muy de la mano con la proactividad e iniciativa de cada persona para plasmar sus ideas, se debe prestar atención para no minar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

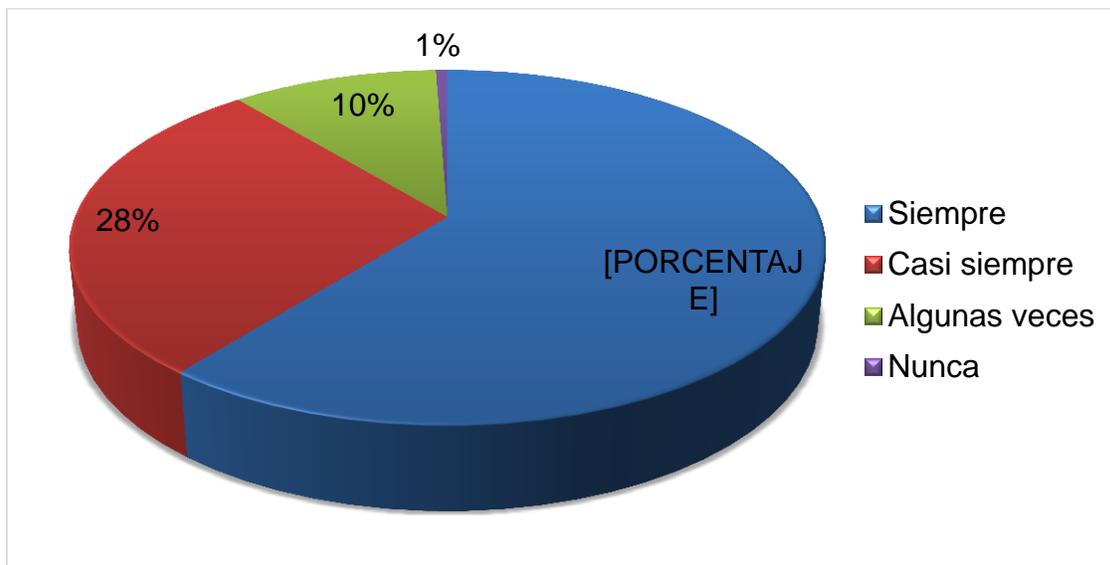
17. ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor la medida con la que existe comunicación entre usted y su jefe inmediato?

Cuadro 17. Comunicación entre asesor y Jefe inmediato

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	105	61%
Casi siempre	49	28%
Algunas veces	18	10%
Nunca	1	1%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 17. Comunicación entre asesor y Jefe inmediato



Fuente: cuadro No. 18

El 61% de los asesores opina que existe comunicación siempre con su jefe inmediato, 28% indica que casi siempre hay comunicación y 10% comenta que solo algunas veces debido probablemente a ruidos o distractores en el proceso.

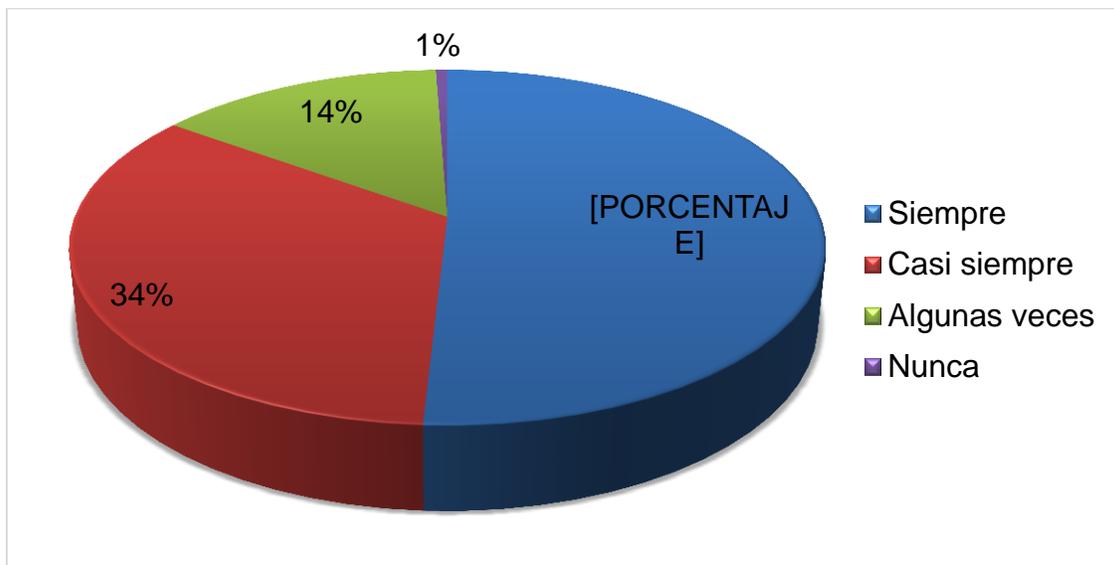
18. Señale con qué frecuencia la comunicación con su jefe inmediato es clara y precisa.

Cuadro 18. Comunicación clara y precisa con jefe inmediato.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	88	51%
Casi siempre	59	34%
Algunas veces	25	14%
Nunca	1	1%
Total	173	100.00%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 18. Comunicación clara y precisa con jefe inmediato.



Fuente: cuadro No. 19.

En su mayoría los asesores opinan que la comunicación siempre es clara y precisa, 34% opina que lo es casi siempre y 14% que solo algunas veces quizá para este último porcentaje, el dinamismo de sus labores le estrese más y no logre captar lo necesario.

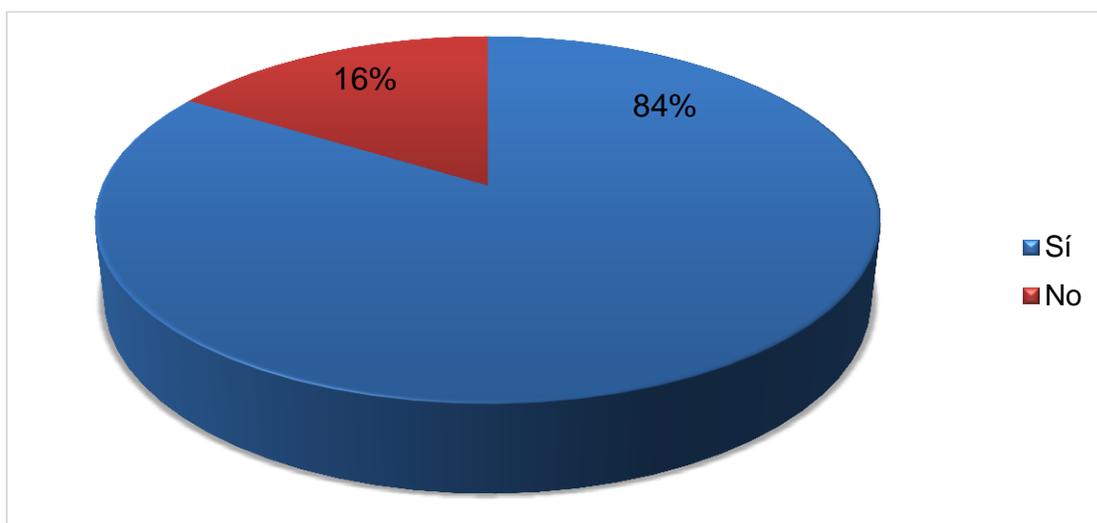
19. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que su trabajo implica?

Cuadro 19. Conocimiento de funciones y responsabilidades

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	145	84%
No	28	16%
TOTAL	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 19. Conocimiento de funciones y responsabilidades



Fuente: cuadro No. 20.

La mayoría opina que sí conoce sus funciones y responsabilidades, únicamente 16% respondió de forma negativa y puede estar asociado a la antigüedad en el puesto o el tipo de inducción recibido.

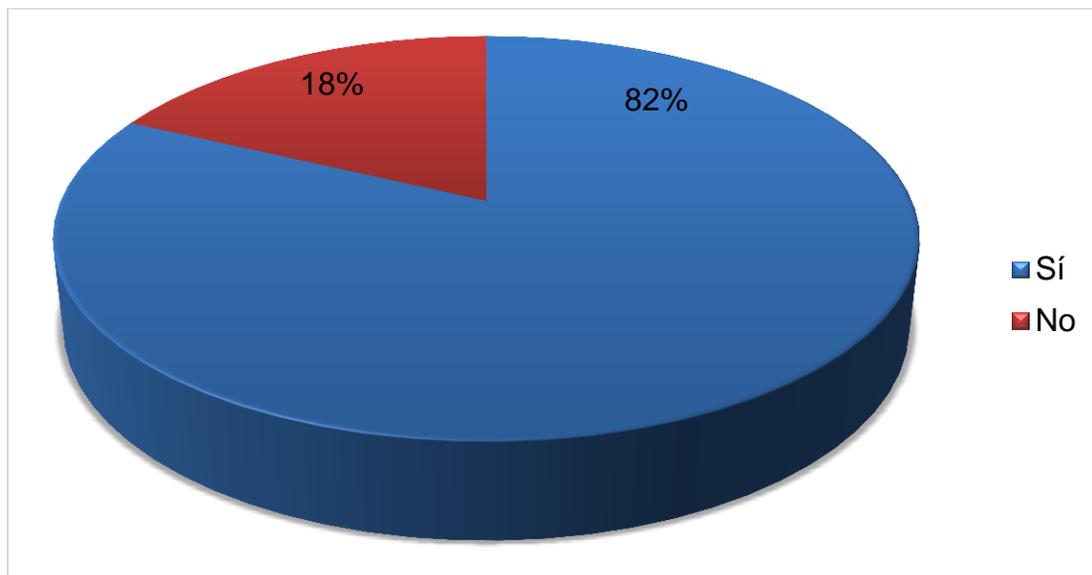
20. ¿Le resulta satisfactorio realizar su trabajo?

Cuadro 20. Satisfacción laboral

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	142	82%
No	31	18%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 20. Satisfacción laboral



Fuente: cuadro No. 21.

La mayoría dicen que sí están satisfechos en la realización de su trabajo, el 18% no lo está, pudiendo ser consecuencia de sus expectativas laborales o el enfoque que tiene sobre su puesto, además de los factores de desmotivación encontrados en la encuesta.

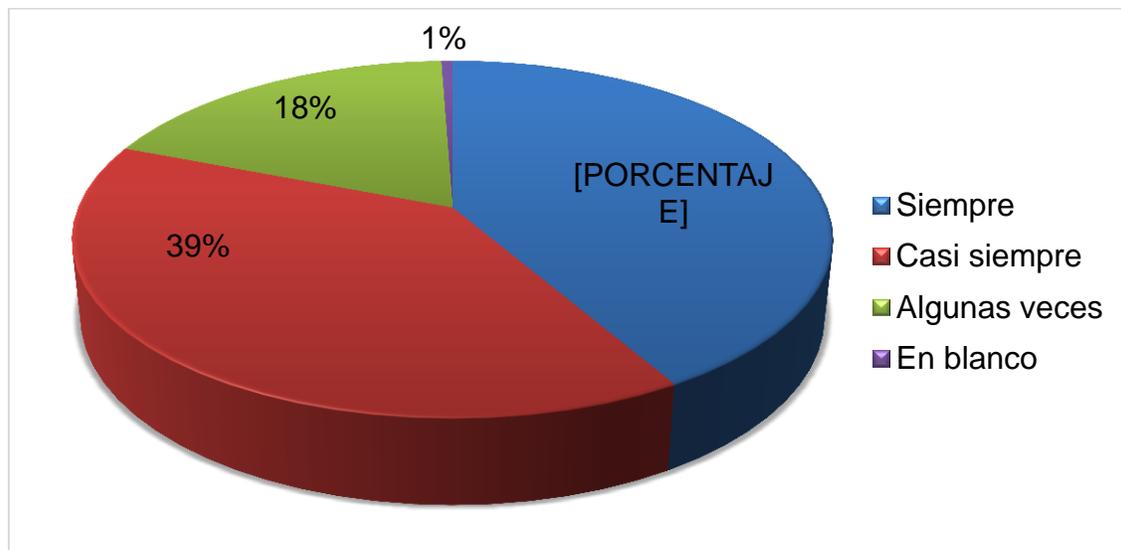
21. El ambiente interno en la sucursal es agradable, ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor este aspecto?

Cuadro 21. Ambiente interno agradable

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	72	42%
Casi siempre	68	39%
Algunas veces	32	18%
En blanco	1	1%
Total	173	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre (2015).

Gráfica 21. Ambiente interno agradable.



Fuente: cuadro No. 22

Según el 42% sí es agradable el ambiente interno, para otro porcentaje similar, lo es casi siempre, ya que son detalles mínimos como la poca convivencia y la falta de apoyo de algunos compañeros; para el resto de los encuestados, no lo es, probablemente porque han dado mayor importancia a los aspectos negativos que a las oportunidades que puedan encontrar en el programa PROSEM.

V ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos del cuestionario para asesores del programa PROSEM permite realizar el análisis siguiente:

Respecto a la importancia del endomarketing y recursos humanos, Kotler y Keller (2012), indican que los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades dentro de la empresa pueden ser tan importantes o incluso más importantes que las que se dirigen hacia afuera de la empresa. No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo. El marketing interno describe la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los clientes. Podría decirse que la contribución más importante que puede hacer el departamento de marketing es ser “excepcionalmente hábil para lograr que todos los demás miembros de la organización hagan marketing”.

De la misma manera, Regalado, et al. (2011), comentan que el compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los elementos principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente; el primero de estos elementos se puede afirmar en la pregunta veinte: ¿Conoce las funciones y responsabilidades que su trabajo implica? Aunque la mayoría de los asesores indica que sí, hay un 16% que no tiene conocimiento pleno de sus funciones lo cual puede causar errores en su gestión y desalentar la motivación del cliente externo.

Así mismo el segundo elemento se evidencia favorablemente en la pregunta catorce: ¿Se siente integrado(a) a su área de trabajo? Ya que, en este caso el resultado desfavorable es menor puesto que solo un 8% de los asesores no se sienten integrados a su área de trabajo. Con la misma dinámica que marca la teoría de éste análisis, el juego de estos dos elementos puede desencadenar una consecuencia en la relación interna de los colaboradores, lo cual se puede notar en la pregunta quince: ¿Participa y propicia la convivencia en su área de trabajo? Los resultados indican que en la misma proporción en que los asesores no se sienten integrados a su área de trabajo, tampoco

participan o propician la convivencia lo en su área de trabajo, siendo algo que en determinado momento puede trasladarse del cliente interno al externo.

En relación al modelo del endomarketing y recursos humanos, Regalado, et al. (2011), indican que el endomarketing es una filosofía de gestión de la relación con los trabajadores desde un enfoque de márketing; es decir, busca lograr éxito con los clientes externos a través de los clientes internos o trabajadores. Esto implica un compromiso entre la empresa y sus recursos humanos, compromiso sostenible en la medida en que la empresa desarrolle estrategias y motivación para los empleados y estrategias de orientación hacia el cliente externo. Todas ellas se desarrollan a través de proyectos, actividades o programas de endomarketing diseñados e implementados siguiendo la lógica del márketing tradicional, pero aplicado al mercado interno.

También mencionan que muchos elementos deben considerarse parte de la gestión del recurso humano: organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño evaluación de competencias, motivación y productividad. Para lograrlo es preciso dar un paso más en la gestión y, con ello, traspasar el umbral de la gestión operativa e ingresar a la gestión estratégica. La moderna gestión del capital humano se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia. Estos principios son: el activo más valioso de una empresa es su gente; el personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas en el largo plazo; la forma en que la empresa gestiona su capital humano influye en la rentabilidad de la organización; la creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento, la participación en el mercado y la estabilidad de una empresa dependen, sobre todo, de su capital humano esto puede afirmarse en la pregunta diez: Mencione una sugerencia que usted como colaborador pueda desarrollar para mejorar su ambiente laboral; y la pregunta once: ¿Qué actividades o procesos considera usted que el programa puede desarrollar para mejorar el ambiente laboral? Los resultados de ambos cuestionamientos presentan características que, si bien no son idénticas, son muy similares, cuyos rubros más representativos demandan por parte de los asesores, propiciar el trabajo en equipo, actividades participativas de fidelización, lo cual concuerda también con los

aspectos sugeridos por los jefes administrativos, además de talleres y capacitaciones para el personal.

Algo que resalta en estos resultados es que, aunque la pregunta diez se refiere a actividades que los mismos asesores puedan realizar en favor de sí mismos, ellos han hecho referencia a actividades que debe realizar el programa, aunque también es muy positivo que entre los resultados lo que más se resalta son aspectos orientados a la capacitación y convivencia del equipo de trabajo y no aspectos materiales como salarios o bonos.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), refieren que la comunicación es vital para crear un ambiente donde se motive a las personas a trabajar hacia las metas de la empresa, al tiempo que logran sus metas personales lo cual se puede afirmar en la pregunta dieciocho: ¿Existe comunicación entre usted y su jefe inmediato? En la cual el resultado indica un índice favorable, ya que la mayoría dice siempre tener comunicación con su jefe inmediato, y otro porcentaje considera que sucede casi siempre, solo existe un porcentaje menor para quienes solo algunas veces existe comunicación con su jefe inmediato, quizá debido a distractores o saturación laboral.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), comentan que la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente despótico que ordena a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una duda de credibilidad que será difícil de superar, casi nunca es necesaria más información, sino que ésta sea relevante, y es preciso que el gerente determine cuál es la que requiere para poder decidir de manera efectiva esto se puede afirmar en la pregunta diecinueve: ¿La comunicación con su jefe inmediato es clara y precisa? Como se puede notar en los resultados según la gráfica número diecinueve, la mitad de los asesores afirman tener comunicación adecuada con su jefe inmediato, para otro porcentaje de más de la tercera parte de ellos debe existir algunos detalles eventuales puesto que opinaron que casi siempre es clara y precisa, mientras que solo un 14% indica que solo lo es algunas veces.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), explican que se debe consultar los puntos de vista de los demás, la planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, sino que debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados, este aspecto se encuentra en desventaja según la pregunta diecisiete: ¿Con qué frecuencia tiene la oportunidad de hacer sugerencias para la mejora de sus labores? Ya que poco más de la cuarta parte de asesores indican que no sucede lo cual es perjudicial por el sentido de pertenencia e inclusión que el colaborador debe experimentar y puede llegar a minar al resto que opina que casi siempre o siempre se les permite hacer sugerencias. El tema de la comunicación es uno de los aspectos mencionados también en la entrevista realizada a jefes administrativos, como uno de los factores que pueden influir en el ambiente laboral, entre otros como el respeto y la equidad.

Del quinto indicador de la presente investigación, que es la motivación, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionan que los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos, esto se puede afirmar, tanto en la pregunta uno: ¿De niño cuales eran sus aspiraciones profesionales?, como en la pregunta dos: Mencione dos actividades laborales en las que durante sus estudios de nivel diversificado anhelaba desempeñarse. Puede notarse en los resultados de estas preguntas que aunque los rubros más altos en las respuestas se mantuvieron entre profesionales universitarios y de nivel educativo medio, las expectativas se invirtieron de la pregunta uno a la dos, dado que efectivamente, sin embargo, la pregunta uno arroja resultados en base a necesidades inconscientes o sueños y mediante la pregunta dos de obtienen resultados más conscientes, en base a la realidad presente del individuo; lo mismo sucede al actualizar un poco más la realidad y compararla con lo que Koontz, Weihrich y Cannice (2012), explican en cuanto a que algunas de estas necesidades son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación, esto se afirma en la pregunta tres: ¿Según su percepción y satisfacción personal, en qué nivel ubicaría su empleo actual?, en la cual la mayoría indica que es justo lo que esperaba, puesto que

está en línea sus necesidades de autoafirmación; para otra porción importante de asesores, es más de lo que esperaba y para un porcentaje menor es menos de lo que esperaba, quizá por el enfoque que le da cada persona a su puesto de trabajo.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionan que una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. Jerarquía de las necesidades, las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente: necesidades fisiológicas, se trata de las necesidades básicas; necesidades de seguridad; necesidades de afiliación o aceptación, ser aceptadas por otros; necesidades de estima; necesidad de autorrealización, es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse. Esto se pueden comprobar cuando en la pregunta cuatro: ¿Qué es lo que más le gusta de su actividad laboral? resaltan aspectos como la convivencia con el cliente, servir al cliente y que sea un trabajo de campo, en donde resalta la necesidad de afiliación que se genera gracias a la relación que un asesor puede llegar a crear con su cliente; de la misma manera en la pregunta seis: Explique, ¿Qué es lo que le motiva para realizar su actividad laboral? resalta de nuevo como primera opción la convivencia con los clientes sin embargo ya se incluyen factores importantes como la familia y la superación personal en otros aspectos con menor incidencia, poniéndose de manifiesto la necesidad de autorrealización, de seguridad y de afiliación nuevamente.

Por otro lado, en la pregunta cinco: ¿Qué es lo que en determinado momento le disgusta de su actividad laboral? El resultado sitúa en primer lugar la mala convivencia con los clientes, precisamente uno de los factores de motivación más importantes para el asesor, seguido por la mala convivencia y falta de compromiso de los compañeros de trabajo además de los procesos burocráticos y trabajar mucho sin obtener resultados o recompensas; el malestar que se plasma en las respuestas es normal puesto que pone en riesgo las necesidades de afiliación, estima y autorrealización de los asesores del programa; algo similar sucede en la pregunta siete: ¿Qué es lo que le desmotiva para

realizar su actividad laboral? Donde los resultados son muy similares a los de la pregunta analizada anteriormente, con la variante de que en estos resultados ya se menciona la falta de desarrollo y de apoyo del jefe inmediato. Pese a que según el análisis en este bloque referente a la motivación y específicamente las necesidades humanas, en la pregunta veintiuno: ¿Le resulta satisfactorio realizar su trabajo? La mayoría opina que sí le resulta satisfactorio probablemente debido a que a través del mismo están logrando sus metas y con ello autorrealización en general, solo para un porcentaje menor no es satisfactorio. Estos resultados mencionados en las cuatro preguntas analizadas en esta parte, tiene estrecha relación con lo que los jefes administrativos comentaron al respecto, de lo cual se puede asumir y resaltar como fortaleza que los jefes administrativos sí están en contacto constante con el ambiente externo del programa y atentos en cuanto a la manera en que este ambiente afecta a lo interno de sus sucursales.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al desempeño, pero cada individuo es responsable de su propia motivación y un enfoque para ello es a partir de la administración estratégica de la carrera profesional. George Odiorne, profesor de administración, erudito y consultor experimentado, recomienda lo siguiente para la automotivación: establecer una meta y no perderla de vista. Fijar objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Aprender una actividad o función nueva cada año. Hacer del trabajo algo diferente. Desarrollar un área de experiencia. Retroalimentación y recompensas. Esto se puede comprobar en la pregunta dieciséis: ¿El aspecto y las instalaciones físicas de su área de trabajo son adecuadas y agradables? Poco más de la mitad de los asesores opinan que sí es adecuado y agradable, pero el resto, que es una porción considerable, opina que no lo es, por lo que, siguiendo la teoría planteada, el jefe administrativo debe encargarse de adecuar físicamente sus instalaciones para la comodidad de los colaboradores.

De la misma manera, en la pregunta veintidós: ¿Es agradable el ambiente interno en su sucursal? La mayoría de los asesores opina que siempre o casi siempre es agradable y únicamente existen eventualmente detalles mínimos, únicamente un 18% opina que

no es así, se puede decir que mucho dependerá de la automotivación de cada persona en particular puesto que pese los aspectos que se mencionan como factores de insatisfacción y desmotivación analizados anteriormente, el porcentaje sobre la percepción del ambiente interno de trabajo, es altamente favorable. A este respecto, la entrevista a jefes administrativos muestra que solo en una sucursal se asume el ambiente interno como excelente, es 5 es bueno y en 6 muy bueno sin embargo, dentro de las sugerencias para mejorar este ambiente mencionan que pueden ser más eficaces en aspectos como la resolución de conflictos, la fidelización del personal a su cargo, procurar por que la armonía y el respeto se de en la sucursal que les corresponde, capacitarse para apoyar con temas de crecimiento del personal a su cargo.

Delgado (2015), refiere que Prosem procura ir más allá de sus obligaciones como patrono, incorporando prestaciones adicionales a las de la ley, de estas prestaciones algunas se obtienen desde la contratación misma del personal y conforme a su antigüedad laboral van teniendo opción a otras o mejoras en las prestaciones iniciales, la percepción de los asesores sobre estos valores agregados está detallada como algo positivo en los resultados de la pregunta ocho: ¿Cree que en su empleo actual tiene beneficios adicionales que otras empresas no le proporcionarían? La mayoría opina que sí tiene beneficios adicionales y una pequeña minoría que no quizá debido a que por desconocimiento o antigüedad, no han tenido relación o acceso a estos beneficios; lo referente a este punto se refuerza con la pregunta nueve de la misma encuesta que indica: Si su respuesta al cuestionamiento anterior es Sí, detalle dos de estos beneficios, en los resultados en orden de prioridad mencionaron el apoyo educativo, otros hicieron referencia al seguro médico y de vida, seguido del bono vacacional por antigüedad, mientras que en menor escala mencionaron las capacitaciones y los incentivos por productividad. Según las respuestas durante las entrevistas a jefes administrativos, para la mayoría, los asesores sí perciben beneficios adicionales que otras empresas no les proporcionarían y resaltan entre ellos, el crédito interno, bono educativo y bono vacacional, seguido por el seguro médico y el horario laboral.

VI CONCLUSIONES

- Se determinó que no se manifiesta la importancia del endomarketing en las estrategias actuales utilizadas en las sucursales del programa PROSEM.
- No existe un programa constante de actividades hacia los colaboradores que incorpore el modelo del endomarketing.
- Las actividades que el departamento de recursos humanos dirige al personal del programa van orientadas únicamente a crecimiento personal, mas no a motivación y satisfacción delos colaboradoeres.
- En el programa existe una estructura bien definida de comunicación, a nivel de sucursales se evidencia que, debido al dinamismo de las tareas, algunas veces no se difunde la información de manera correcta que permita compartir puntos de vista e interrelacionarse como un equipo de trabajo.
- No existe una estrategia estandarizada que propicie el endomarketing, sin embargo, producto de la misma antigüedad y experiencia de cada uno de los jefes administrativos, existe un proceso natural o automático de que todos realicen esfuerzos similares que van enfocados a actividades genéricas de convivencia, como celebración de cumpleaños y en muy pocas ocasiones, reuniones con el personal de índole laboral o desarrollo personal. Además existen dos factores por los cuales los asesores se ven eventualmente desmotivados y son, a nivel externo, el comportamiento negativo de un segmento de clientes y a nivel interno, la falta de convivencia y trabajo en equipo

VII RECOMENDACIONES

- Más allá de lo económico, sería de mucha importancia para el programa incorporar actividades orientadas a sorprender a su personal con estrategias que resalten la importancia del endomarketing, y lo emocionen a tal grado que el compromiso y la motivación surjan de manera automática en cada colaborador.
- Es razonable considerar la implementación de actividades dentro del marco del modelo del endomarketing, como un factor de sensibilización que provoque en el asesor la identificación de la importancia de su trabajo, tanto en el entorno laboral, como social para que de esta manera pueda darse una constante atención al cliente de calidad y calidez.
- Las actividades con que el departamento de recursos humanos puede apoyar al personal del programa deben ir orientados a: propiciar el trabajo en equipo, participación y fidelización del personal, alentar la proactividad y actitud positiva, talleres de crecimiento personal y talleres de profesionalización de las actividades del asesor de créditos, además de socializar constantemente los beneficios adicionales que el programa ofrece a los colaboradores, así mismo actividades que generen empatía y propicien el trabajo en equipo para que este constante ejercicio e interacción entre compañeros pueda generar un ambiente interno de confianza y convivencia entre ellos, y contribuya a la construcción del endomarketing del programa; el mejoramiento del ambiente externo depende en gran manera de buscar estrategias que permitan entender el criterio y comportamiento de los clientes internos del programa.
- Se recomienda en el tema de comunicación a los jefes administrativos, disponer de más tiempo y creatividad para que el personal a su cargo reciba la información necesaria de forma directa para evitar confusiones o errores a futuro y la practica constante de una comunicación eficaz que conduzca a una mejor relación y ambiente laboral.

- Se sugiere dar seguimiento a las actividades genéricas de convivencia que ya realizan en pro del endomarketing del programa e incorporar innovaciones e involucramiento del personal en general del programa en el desarrollo de estas y otras actividades como: talleres de líderes por antigüedad, socialización periódica de la cultura organizacional (reparar objetivos, misión y visión del programa comparado con casos concretos) y giras de interacción laboral y recreativa con otras sucursales, al mismo tiempo que se les provee de soluciones prácticas a dificultades eventuales que pudieran darse a nivel interno y externo. En lo relativo a motivación, el departamento de recursos humanos debe trabajar con jefes administrativos, para que ellos, con procedimientos y criterios motivadores e inspiracionales estandarizados apoyen y refuercen lo establecido por el programa en relación a este tema.

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aca, N. (2017). “**La importancia del Endomarketing para la fidelización de tus colaboradores**” Revista Merca2.0 en la página <https://www.merca20.com/la-importancia-del-endomarketing-para-la-fidelizacion-de-tus-colaboradores/>. México DF: grupo de comunicación Cátedra S.A. de C.V.
- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2012). **Estadística para Negocios y Economía**. (11ª. Ed). México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). **Investigación Fundamentos y Metodología**. (2ª. Ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Delgado, R. (2015). **Entrevista Personal sobre labores y cultura organizacional del programa Prosem**. Quetzaltenango, Guatemala.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración, una perspectiva global**. (14 Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). **Marketing**. (14° Ed.) México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). **Dirección de Marketing**. (14° Ed.) México: Pearson Educación.
- Mineco (2015). En la página <http://dae.mineco.gob.gt/mapainteractivo/index.php?controller=crm&a>
- Muñiz, R. (2012). **Marketing en el siglo XXI**. (5° Ed.) España: Centro de Estudios Financieros.

Orozco, R. (2014). **El endomarketing como pilar de la cultura organizacional** en la página <https://oceanoozulmarketing.wordpress.com/2014/07/10/el-endomarketing-como-pilar-de-la-cultura-organizacional/>

Pérez, L. (2016). **Endomarketing: cómo conquistar a tu equipo y enamorarlo de tu marca** en la página <http://www.makinglovetomarkets.es/blog/endomarketing-conquistar-a-tu-equipo/>

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). **Estrategias de relación con el cliente interno**. (1° Ed.) Lima Perú: Universidad ESAN

Rogers, M. (2015). **Ventajas del endomarketing** en la página <https://www.merca20.com/ventajas-del-endomarketing/>

Victorio, C. (2013). **“Hablemos de Endomarketing”**. Revista Focus, en la página <http://www.revistafocus.pe/gestion-del-talento-hablemos-de-endomarketing/>. Perú

IX ANEXOS

ANEXO I

PROPUESTA

“PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ENDOMARKETING EN EL PROGRAMA – PROSEM- DE QUETZALTENANGO”

1. Introducción

Toda empresa o negocio formalmente establecido necesita algo imprescindible para tener éxito en el rubro en que se desempeñe, el recurso humano o, mejor dicho, capital humano, puesto que no basta con tener personas colaborando en una empresa, también deben ser personas preparadas, comprometidas e identificadas no solo con la necesidad del empleo, sino con la empresa en sí.

Una identificación limitada o deficiente con la empresa en que la se labora o un bajo conocimiento y convencimiento del producto o servicio que se comercializa repercutirá directa e inmediatamente con el cliente final quien se verá afectado en su decisión de compra o consumo en base a como se sienta tratado o atendido, por esto precisamente es necesario manejar correctamente la empresa desde adentro, enamorar constantemente al activo más importante, el capital humano, y de esta manera contar con el equipo idóneo que permita a la empresa cumplir con sus metas y objetivos.

La mejor manera de mantener al capital humano atento, dispuesto y convencido es una relación en donde además de contribuir con los objetivos de la empresa, el colaborador perciba que también está cumpliendo con sus propios objetivos y alcanzando sus propias metas.

2. Justificación

La propuesta surge a consecuencia de los resultados obtenidos en la presente tesis, mismos que muestran una eficiente estructura organizacional establecida por el programa Prosem, la cual los colaboradores perciben como tal pero que se torna

menos eficiente en su aplicación en las diferentes sucursales, mostrando aspectos que se deben mejorar en relación a la comunicación y motivación lo cual afecta a los miembros del equipo y pone en riesgo la eficiencia en las actividades y alcance de metas. El propósito de la propuesta es plantear la idea de que cada jefe administrativo debe ser una extensión del departamento de recursos humanos y los demás departamentos de la oficina central del programa, por lo tanto, debe haber estrecha comunicación de ambas vías; el departamento de recursos humanos debe proveerles de información pertinente e iniciar un proceso de capacitación hacia los jefes administrativos para que ellos desempeñen correctamente esta función.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Aplicar técnicas de endomarketing referentes a motivación, comunicación interna y, valoración de las acciones del programa PROSEM, para elevar el nivel de motivación y lealtad del cliente interno y, con esto, la proyección al cliente externo de las diferentes sucursales.

3.2 Objetivos específicos

- Apoyar a los jefes administrativos proveyéndoles herramientas de endomarketing destinadas a inspirar y motivar al personal a su cargo.
- Establecer un correcto sistema de comunicación interna entre oficina central y sucursales del programa.
- Implementar estrategias de índole emocional que permitan al personal de las diferentes sucursales sentirse integrados en la consecución de los logros y orgullosos de las acciones internas y externas del programa PROSEM.

4. Plan de acción

La propuesta se socializará mediante exposición detallada al gerente del programa y coordinadores de los diferentes departamentos, indicando en cada uno de los aspectos de la propuesta que, la orientación hacia lo interno es importante porque cuando el capital humano está bien, los clientes reales y potenciales también lo perciben.

Cada punto contenido en la estrategia se reforzará con la presentación y utilización física de los formatos y elementos impresos planteados, como auxiliares para una mejor comprensión, respaldando la necesidad de estos elementos con los resultados obtenidos en el estudio para cada una de las propuestas.

De la misma manera se plantearán dos aspectos importantes de la estrategia como lo son las herramientas de motivación orientados hacia asesores y la importancia de la formación de líderes en cada una de las sucursales como puntos estratégicos que mejoren el endomarketing del programa Prosem.

5. Contenido del plan

A) Público objetivo: coordinadores de los diferentes departamentos del programa y personal en general de las sucursales.

B) Herramientas: se proponen diferentes estrategias que han de utilizar con el objetivo de conseguir la lealtad del cliente interno y por ende su motivación. Las estrategias utilizadas serán:

Con orientación a endomarketing y recursos humanos:

- Mis compañeros de viaje. El jefe administrativo debe conocer a profundidad a cada uno de los miembros del equipo, para esto debe conformar un expediente de cada uno de ellos que incluya:
 - Copia de la solicitud de empleo y de las actualizaciones de información que realice el departamento de recursos humanos.
 - Resumen de las pruebas psicométricas realizadas durante el proceso de contratación con la información específica de puntos relevantes que pudieran interesarle durante su gestión como jefe inmediato.
 - Una ficha matriz que el mismo realizará para cada uno de los miembros de su equipo con información que deberá ir identificando y recabando de manera informal e incluirá los aspectos que se muestran a continuación:

Nombre	• Jose Pedro López Pérez
Fotografía reciente	
Pasa tiempos	• Futbol, leer, motocros
Metas	• Profesionales y personales
Autorealización	• Profesional, personal y laboral
Principales temores	• A las alturas, al desprestigio, a la soledad.
Principales destrezas	• Aspectos técnicos de redes y sistemas de computo, cocina, capacitacion de grupos.
Principales debilidades	• Se desepera facilmente, muy pasivo, un poco desordenado.

Figura 2. Fuente: elaboración propia (2017).

- Soy PROSEM. El jefe administrativo y asesor de créditos deben tener pleno y constante conocimiento del programa Prosem y de las actividades que realiza, conocimientos que les permitan tener la certeza de que cada una de estas actividades tienen una estrecha relación con los objetivos y por ende con el crecimiento del programa lo cual implica también su crecimiento personal dentro y fuera del mismo. Lograr que obtengan y digieran el conocimiento pleno del programa y de las actividades que realizan es un esfuerzo conjunto de todos los departamentos del programa y deberá incluir las actividades que se mencionan a continuación:
 - Especialización de las actividades a jefes administrativos. El comité de créditos de la oficina central debe hacer un repaso sobre la metodología de las diferentes líneas de crédito y explicar de forma minuciosa, que es lo que pretende lograrse con cada parte de esta metodología o para que sirve, para esto debe aprovecharse las reuniones trimestrales en las que todos los jefes administrativos están presentes en la oficina central. De ser necesario, abordar el tema completo en dos o tres sesiones, en cada una de las sesiones el jefe administrativo deberá hacer la réplica del contenido tratado, con su personal en cada sucursal.
 - Especialización de las actividades a asesores de crédito. En las reuniones trimestrales el jefe administrativo realizará la réplica de la metodología con los

asesores, además de este repaso, se deben repasar los objetivos, misión, visión y reglas del programa.

- Empoderamiento y formación de líderes. En las reuniones mensuales el jefe administrativo mediante una estrategia de tres etapas que pretende, además de crear sentido de pertenencia en todos los miembros de su equipo, la interrelación de sus miembros e identificación de sus fortalezas y destrezas de cada uno de ellos de la siguiente manera:
 - Etapa uno, armará inicialmente, un grupo de 3 a 5 personas escogidas estratégicamente, dependiendo del número de miembros del equipo de su sucursal con quienes desarrollará un tema corto de crecimiento personal siendo el primero de ellos, resiliencia y su relación con las actividades laborales que posteriormente impartirá a todo el personal de la sucursal, en este primer grupo el mismo jefe administrativo será el líder.
 - Etapa dos, para las reuniones siguientes, los miembros del primer grupo pasarán a ser líderes de los diferentes grupos que se armarán con el resto del personal y los ordenará de tal manera que cada mes uno de esos grupos desarrollará los temas siguientes que serán: motivación, automotivación, relaciones humanas, el cuidado personal, empatía, trabajo en equipo, relaciones públicas, atención al cliente y creatividad, los líderes de los grupos en esta etapa, además de dirigir y coordinar actividades de su grupo para el tema de capacitación a impartir al resto del personal de la sucursal, mediante la asesoría del jefe administrativo, identificará un líder dentro de su grupo y las destrezas de cada uno de sus miembros. Con estas dos etapas completas se cierra un ciclo de 6 capacitaciones dentro de las reuniones mensuales de la sucursal.
 - Tercera etapa, en la etapa anterior se escogen a 5 nuevos líderes que replicarán la tarea de la etapa dos con lo cual se habrán realizado 11 capacitaciones de temas de crecimiento personal, un año (sin tomar en cuenta el mes de diciembre en el cual por la demanda, lo corto del periodo laboral y las diferentes actividades del programa en general, se hace difícil llevar esta actividad a cabo), además se habrán identificado a 11 líderes dentro de las

diferentes sucursales, los cuales sin lugar a dudas tomaran un papel importante dentro de los equipos de trabajo de cada sucursal, con un alto sentido de pertenencia y conocimiento más amplio de las capacidades de sus compañeros.

Con orientación a comunicación organizacional:

- Mi red. Tener un sistema de comunicación adecuado y bien estructurado que permita evitar cuestiones que minen la convivencia, tolerancia, motivación y trabajo en equipo, como lo son, mensajes a medias, malos entendidos, especulaciones y rumores dentro del equipo de trabajo, para lo cual será primordial que sea él mismo quien se encargue de coordinar y revisar constantemente cada uno de los aspectos de este sistema, el cual incluirá:
 - Segmentación de la información, para que los diferentes interesados tengan una forma más sencilla de acceder a la información, ya sea para compartirla, o como marco de referencia, cada correo, memorándum físico, información verbal personal o vía telefónica, se clasificará en base a su contenido y archivará en orden cronológico y con una separación anual, en dos archivadores, cada clasificación incluirá una bitácora donde se incluirá manualmente la información verbal (personal o telefónica) recibida de los diferentes departamentos de la oficina central del programa Prosem, además en esta bitácora se incluirá memoria de las reuniones realizadas en la sucursal. Cada archivador tendrá el diseño siguiente:

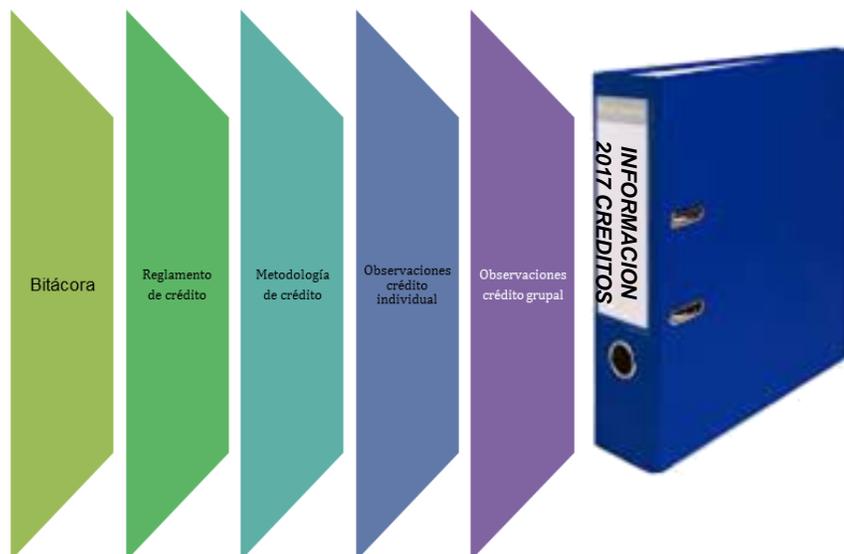


Figura 3. Fuente: elaboración propia (2017).

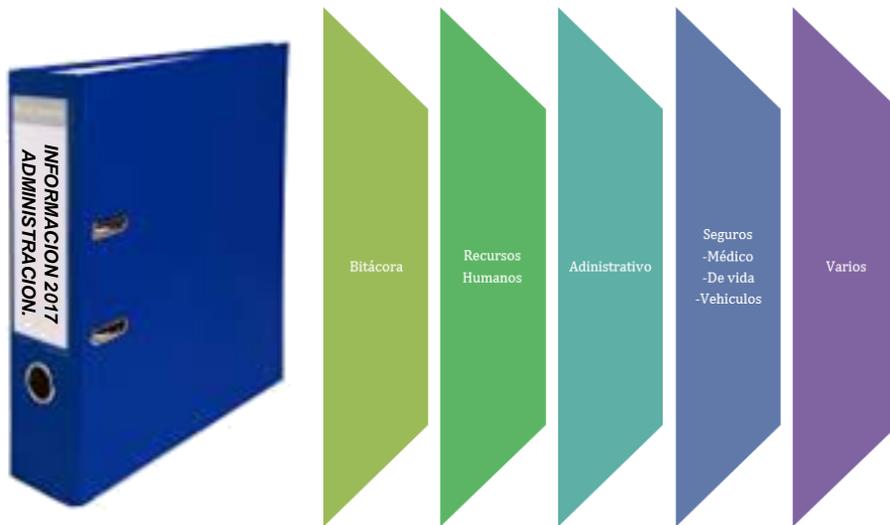


Figura 4. Fuente: elaboración propia (2017).

- ✓ Distribución y fluidez de la información, hacer llegar la información en el momento oportuno y de la forma adecuada será crucial para el correcto funcionamiento de este sistema por lo cual debe ocuparse de que la distribución de información se realice conforme al sistema que incluye:
 - El jefe administrativo debe designar quien es la única persona encargada de hacer fluir la información generada por los diversos medios en caso de que él no este para hacerlo, persona a quien deberá capacitar él mismo sobre la forma adecuada de distribuir la información.
 - Si alguna información debe hacerse llegar de inmediato, por medio de memorándum o correo recibido de oficina central, el jefe administrativo o persona designada en su ausencia debe dar a leer lo indicado en dicha información y tomar firma de enterado a los colaboradores presentes en la sucursal y enviar por mensaje al teléfono móvil de los interesados que no estén, tomando nota de a quienes informo por este medio para que posteriormente firmen de enterados el documento que incluye la información.
- ✓ Delimitar un espacio de tiempo a la semana, ya sea lunes a primera hora o viernes previo a retirarse al descanso de fin de semana, en el cual se reunirá un máximo de 30 minutos con el personal en general o por departamento

según el caso, para hacer llegar la información generada durante la semana y de esta manera evitar que alguien no disponga de esta, verificando que todo el personal ha firmado de enterado. Además, en esta reunión se deben aclarar dudas que pudieran existir al respecto.

- ✓ Durante la reunión mensual destinar un espacio en la agenda que sirva de retroalimentación sobre la información generada durante el mes, saber si se han comprendido las instrucciones o cambios y conocer el avance sobre requerimientos en dicha información. De igual manera se debe ir alimentando durante el mes un punto en la agenda donde se incluya observaciones, sugerencias o reclamos de los clientes reales del programa, además de anécdotas relevantes de los mismos.
- Tres cafés. Manejo de conflictos, aclaración de dudas, malos entendidos y supuestos no aclarados, esta tarea compete exclusivamente al jefe administrativo y debe poner especial atención a las diversas situaciones que se generen en su sucursal en relación a estos. El objetivo en este punto es detectar y abordar en el momento oportuno cualquier información errónea o mal interpretada que pueda entorpecer los procesos, actividades o peor aún, el ambiente laboral. El jefe administrativo deberá ser especialmente cuidadoso, ético y de criterio amplio ya que por lo regular abordar este tema será consecuencia de una tarea mal realizada, rumores en el ambiente laboral o inconformidades de alguno de los miembros; cuidadoso para no involucrarse o tomar partido por alguna de las partes involucradas; ético en el sentido de que no importa de dónde, quien o como se enteró de la situación, puesto que poner en evidencia a alguien de su equipo con las personas involucradas causará desconfianza entre ellos y lastimará su imagen como líder y, de criterio amplio para que pueda encontrar tanto la forma adecuada de abordar la situación como la forma adecuada también de darle una resolución definitiva. Durante el abordaje de estas situaciones debe considerar:
 - ✓ Abordar estas situaciones acompañado de un café, un café de negocios en donde lo que se busca es que todas las partes queden satisfechas.

- ✓ Profesionalismo, está tratando con personas de su equipo de trabajo y cualquier trato inadecuado afectara no solo a esa persona sino al ambiente general de su sucursal.
- ✓ Equidad, dar la oportunidad a cada una de las partes la oportunidad de expresar su punto de vista.
- ✓ Claro y puntual, expresar su punto de vista siempre basado en reglas, reglamentos y objetivos del programa Prosem.
- ✓ Empatía y diplomacia, estar consiente que los seres humanos son susceptibles de cometer errores y que lo que resta es enmendarlos; de ser posible

Con orientación a motivación:

- Soy desarrollo. Actividades de sensibilización y motivación del equipo de trabajo. Para que un equipo de trabajo se identifique con lo que hace es necesario que crea en esto y se sienta atraído; con las siguientes estrategias se pretende sensibilizar al personal de cada sucursal sobre la importancia de su labor como agentes de desarrollo:
 - Mi cliente, mi gente. En cada reunión mensual 4 miembros del equipo deben contar al resto del equipo una anécdota vivida durante su último mes laborado dos positivas y dos negativas.
 - Prosem es desarrollo. El jefe administrativo de igual manera deberá identificar una anécdota de un cliente exitoso a través del trabajo del programa Prosem y su equipo.
 - Un rato en tu zapato. Realizar intercambio de experiencias entre miembros de la misma sucursal, incluyendo personal administrativo y de campo.
 - Pronet. Mantener un vínculo emocional con el colaborador será de vital importancia para el jefe administrativo en el desarrollo de la estrategia general de endomarketing del programa por lo que esta estrategia comprende una herramienta virtual para el efecto y consiste en crear un grupo por sucursal por medio de la plataforma de WhatsApp en donde el jefe administrativo será el administrador del grupo e incluirá en el mismo a todos los miembros del equipo, utilizando este grupo única y exclusivamente para enviar periódicamente mensajes

de motivación, desarrollo personal y capsulas informativas que orienten a temas de crecimiento profesional, laboral y personal.



Figura 5. Fuente: www.psicologiafamiliar.com.pe

- ✓ Plan de incentivo y motivación para asesores. Con las estrategias planteadas hasta este punto se pretende mejorar el ambiente interno de las sucursales del programa Prosem y que esta mejora impulse el alcance de mejores resultados por lo que se hace necesario un motivo que permita mantener la fidelidad de los colaboradores para que ellos se encarguen de mantener también la fidelidad de los clientes, para esto se propone la siguiente estrategia de incentivos por alcance de metas:
 - Motivar trimestralmente a asesores con resultados mensuales satisfactorios en diferentes niveles o etapas que permitan influir en distintas prioridades de autorrealización.
 - ✓ Trimestre uno, necesidad de reconocimiento, almuerzo con jefe inmediato en donde se felicite a él o los asesores destacados del trimestre.
 - ✓ Trimestre dos, necesidad de afiliación, “almuerzo de líderes” y tarde libre para intercambio de experiencias y puntos clave que les permitieron destacar, con asesores de otra sucursal cercana que también se hayan destacado. Al siguiente día socialización de la actividad con jefe inmediato.
 - ✓ Tercer trimestre, necesidad de auto realización personal, día libre y bono para almorzar con su familia.

- ✓ Inicio de año, necesidad de auto realización laboral – profesional, desayuno con jefe administrativo para resaltar puntos débiles y fuertes del año anterior y en base a esto armar el plan de trabajo del año siguiente, previo a la reunión con el resto del equipo en la sucursal.
- Febrero loco, agosto al costo, black free-day. Estrategias encaminadas a liberar la presión en la relación que se forma entre asesor de créditos y clientes atrasados en sus pagos; con esto se pretende un apoyo al asesor para la recuperación no solo de los pagos retrasados, sino, más valioso aun, la recuperación del historial crediticio del cliente, lo cual le puede servir como herramienta de fidelización de los mismos pues ellos deben percibir la estrategia como un apoyo directo del asesor. Consiste en aprovechar los meses de febrero, agosto y noviembre, como un periodo de gracia en que los clientes con más de tres pagos atrasados pueden pagar con un 100% de descuento de los recargos moratorios, oportunidad a la que tendrá acceso solo una vez en su vida crediticia con el programa.
- Pop art. Generar material impreso y digital de forma atractiva que le ayude a los asesores a mantener presentes los objetivos del programa, su misión, visión y las estrategias que permitan alcanzarlos.
 - Infografía de escritorio.



Figura 6. Fuente: elaboración propia (2017).

- Carpeta infográfica.



Figura 7. Fuente: elaboración propia (2017).

- Fondos de pantalla para monitores del equipo de cómputo al servicio del personal.



Figura 8. Fuente: elaboración propia (2017).

- Misión y visión del programa en cada ambiente de la cada sucursal, con el mismo diseño de los descansadores de pantalla.
- ✓ Identificación física de la marca, como sucede en toda empresa formal, es necesario que los miembros del equipo estén correctamente identificados para lo cual se propone la estandarización de los siguientes elementos:
 - Uniforme del personal de campo el cual debe incluir, como varias sucursales ya lo hacen, camisa tipo polo del programa y además incorporar chumpa o chaqueta distintiva del programa, que es el elemento que más visible esta cuando viajan en motocicleta.
 - Para el personal de oficina, camisas y/o blusas formales.
 - Carné del programa con cinta distintiva en color y logotipo para todo el personal.



Figura 9. Fuente: www.prismaserigrafia.com

- Nombre y puesto de la persona que atiende al cliente en cada escritorio.



Figura 10. Fuente: elaboración propia (2017).

- ✓ Por último se propone una estrategia que encapsule y permita adoptar de manera exitosa lo puntos en general que se han planteado en esta propuesta, la cual consiste en una campaña que impulse estas prácticas y su ordenamiento, la estrategia se denomina “Ponte la camisola” y pretende alentar a los colaboradores en general para que apoyen todas las iniciativas planteadas e incluye físicamente una camisola con diseño propio del programa que debe utilizar en todas las sucursales el último día laboral de cada semana, de tal manera que de lunes a jueves portarán la el uniforme de diario y el viernes la camisola del programa.



Figura 11. Fuente: elaboración propia (2017).

C) Cronograma de ejecución del plan de endomarketing para el programa Prosem

Cronología	Oct-2017	Oct-2017	Oct-2017	Nov-2017	Dic-2017	Ene-2017	Fed-2017	Mar-2018
Estrategia	Avance							
Socialización del plan de endomarketing con jefes administrativos.								
Conocimiento del personal por parte de jefes administrativos.								
Sistema de comunicación, segmentación de la información.								
Integración de sistema de información, personas designadas y días asignados.								
Capacitación por parte de recursos humanos a jefes administrativos sobre manejo de conflictos.								
Especialización de actividades por parte de comité central de créditos a jefes administrativos y éstos replican a asesores.								
Formación de líderes etapa 1								

Cronología	Oct-2017	Oct-2017	Oct-2017	Nov-2017	Dic-2017	Ene-2017	Fed-2017	Mar-2018
Estrategia	Avance							
Formación de líderes etapa 2								
Formación de líderes etapa 3								
Actividades de sensibilización								
Distribución de infografías de escritorio, carpeta infográfica, identificadores de escritorio y porta gafetes								
Plan de incentivos trimestre 1								
Plan de incentivos inicio de año								
"Ponte la camisola"								

D) Presupuesto

Presupuesto general			
Elemento	Costo unitario	Unidades	Total
Archivadores	Q. 39.44	32	Q1,262.08
Infográficos	Q. 3.53	350	Q.1,235.00
Cartapacio	Q. 19.35	175	Q3,386.25
Visión	Q. 7.85	200	Q1,570.00
Misión	Q. 7.85	200	Q1,570.00
Porta gafetes	Q. 15.00	200	Q3,000.00
Identificadores	Q. 7.00	175	Q1,225.00
Camisolas	Q. 85.00	175	Q14,875.00
Total			Q28,123.83

E) Evaluación

Con el objetivo de medir los resultados del plan de endomarketing propuesto, se sugiere realizar una segunda encuesta tanto a asesores como a jefes administrativos. La evaluación deberá tener las características siguientes:

- Preguntas similares a las de la encuesta del presente estudio para que existan puntos de comparación
- Se debe realizar después de completar todas las etapas de plan (un año mínimo).
- La evaluación será aplicable únicamente a asesores y jefes administrativos con 2 años en el puesto para que tengan la experiencia del antes y después de la aplicación del plan de endomarketing.
- Los instrumentos deben aplicarse por personal ajeno a las sucursales, para evitar que los resultados tengan algún sesgo, pudiendo ejecutarlo el departamento de recursos humanos, administración o coordinador operativo.

A continuación, se detallan las boletas de evaluación propuestas:

- Boleta de encuesta de evaluación para asesores.

Programa Promoción y Servicios Empresariales PROSEM

Cuestionario dirigido a asesores

INSTRUCCIONES: a continuación, se le solicita su amable colaboración para contestar la presente encuesta, el uso de la información recopilada será totalmente confidencial. responda las siguientes interrogantes de forma directa o maque con una "X" según sea el caso.

I SERIE

1. Según su percepción y satisfacción personal, ¿cómo ubicaría su empleo actual?

<input type="checkbox"/> Es más de lo que esperaba	
<input type="checkbox"/> Es justo lo que esperaba	
<input type="checkbox"/> Es menos de lo que esperaba	

2. ¿Qué es lo que le más le gusta de su actividad laboral?

3. Explique, ¿Qué es lo que le motiva para realizar su actividad laboral?

4. ¿Qué es lo que en determinado momento le disgusta de su actividad laboral?

5. ¿Qué es lo que le desmotiva para realizar su actividad laboral?

6. ¿Cree que dentro de Prosem tiene beneficios adicionales que otras empresas no le proporcionarían?

<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	

7. Si su respuesta al cuestionamiento anterior es "sí", detalle dos de éstos beneficios

<input type="checkbox"/> a.	
<input type="checkbox"/> b.	

II SERIE

INSTRUCCIONES: califique los siguientes aspectos marcando con una “x” en la opción que mejor lo describe.

No.	Aspecto a calificar	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
8	La comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada.				
9	La comunicación que se practica propicia el trabajo en equipo.				
10	En la sucursal se da la oportunidad de hacer sugerencias para la mejora en las labores.				
11	Existe comunicación entre asesor y jefe inmediato				
12	La comunicación con su jefe inmediato es clara y precisa				

13. ¿Se siente integrado(a) a su área de trabajo?

Sí	No

14. ¿Participa y propicia la convivencia en su área de trabajo?

Sí	No

16. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que su trabajo implica?

Sí	No

17. ¿le resulta satisfactorio realizar su trabajo?

Sí	No

“Gracias por su colaboración”

Programa Promoción y Servicios Empresariales PROSEM

Cuestionario dirigido a jefes administrativos

INSTRUCCIONES: se le solicita que en base a su percepción responda los cuestionamientos planteados EN RELACIÓN AL PERSONAL QUE USTED DIRIGE de la sucursal que se encuentra a su cargo, respecto al tema del nivel de satisfacción de dicho personal como cliente interno del programa Prosem. Responda las siguientes interrogantes de forma directa o maque con una "X" según sea el caso.

1. ¿Usted cree que perciben que en su empleo actual tiene beneficios adicionales que otras empresas no le proporcionarían?

<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	

2. ¿Cuáles son los beneficios adicionales a los que su equipo de trabajo más ha tenido acceso o con los que han tenido relación en el último año?

3. ¿Cree que el ambiente interno de esta sucursal ha mejorado en los últimos dos años?

<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	

¿Por qué?

4. Menciones los tres factores primordiales que han influido en el ambiente laboral de ésta sucursal durante los últimos dos años

a.	
b.	
c.	

5. Como jefe de esta unidad, ¿Qué actividades ha realizado en los últimos dos años para propiciar un buen ambiente laboral en su equipo?

6. ¿Qué actividades o procesos la institución ha ejecutado para mejorar el ambiente laboral en los últimos dos años?

7. ¿Considera que la comunicación con sus subordinados ha mejorado en el último año?

<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	

¿Por qué?

8. ¿Considera que sus subordinados se encuentran motivados con su empleo?

<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	

¿Por qué?

“Gracias por su colaboración”

F) Anexo de la propuesta
Cotizaciones



Cotización No. 1

Quetzaltenango 16 de marzo de 2017

Señores
PROSEM
Ciudad

Les saludo cordialmente deseándole éxitos y múltiples Bendiciones.
La presente es para adjuntar la cotización solicitada.

Cantidad	Descripción	Pre. Uni.	Importe
175	Acogrip fast azul	Q19.35	Q3,386.25
26	Archivador leitz oficio	Q39.44	Q1,023.44
Total			Q4,411.69

Me despido de usted esperando poder servirle con gusto y cualquier duda estoy a la orden,

Atentamente:

Jennifer Montemero
77903535

PAPELERA XELA
21 AV. 1-12, Zona 3
P.B.X. 7790 3535

Papelera Xela 21 Av. 1-12, Zona 3 frente al Salón Comunal Minerva
PBX: 77903535



**Print
Color**

Más que impresión...
es calidad y rapidez

Guatemala 24 de marzo de 2017

Lic. David Barillas
FUNDAP
Presente

Estimado Licenciado Barillas:

Tenemos el agrado de someter a su apreciable consideración la siguiente cotización:

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO
200	AFICHES VISION litografiados a full color tiro en cartoncillo Texcote C-12 más barniz UV, tamaño 11 x 17".	Q1,570.00
200	AFICHES MISION litografiados a full color tiro en cartoncillo Texcote C-12 más barniz UV, tamaño 11 x 17".	Q1,570.00
400	INFOGRAFIAS litografiadas a full color tiro en cartoncillo Texcote C-12 más barniz UV, tamaño 9 x 11".	Q1,410.00

ESTOS PRECIOS INCLUYEN IVA.
PRECIOS SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO.
Esta cotización tiene validez de 30 días.
Cliente entrega información digital final.

Atentamente,

JUAN PABLO MENDEZ
Cel. 5203 5899
jpmendez@printgraphic.com.gt
www.printgraphic.com.gt

www.printgraphic.com.gt

4ta. Calle 2-38 Zona 1 Guatemala, Guatemala C. A. PBX: 2251-1428/31/32



COTIZACION 26-4-2017

Totonicapán 26 de abril de 2017

Señores:
PROSEM
Ciudad:

A continuación nos permitimos presentar la propuesta de confección de playeras sublimadas proyecto Ponte la Camisola

Cantidad	Descripción	P/Unidad	Total
175	Camisolas deportivas 100% polyester con sublimación completa proyecto Ponte la Camisola	Q. 85.00	Q. 14,875.00
			Q. 14,875.00

Nuestros precios ya incluyen IVA.

Especificaciones

Tela: 100% polyester nacional

Impresión: Full Sublimación

Tallas: XS, S, M, L, XL

Agradeciendo la atención a la presente y esperando que la cotización, cumpla con las necesidades y requerimientos de la Institución

Atentamente.

Carlos Emilio Gonzales Santos
Confecciones "John Charlie"
9 calle 4-59 zona 4 Totonicapán
Tel.: 7766-2074 – 5496-2813
jcsport80@hotmail.com



ARTÍCULOS PUBLICITARIOS
SERIGRAFIA INDUSTRIAL - IMPRESIÓN DIGITAL - BORDADOS

Calle Rodolfo Robles 19-24 of. 101, zona 3, Quetzaltenango, Guatemala.
Tels. (502) 77617880 - (502) 77617884 email: grafiartventas@gmail.com
www.grafiart.com.gt

Cotización: <h1 style="text-align: center;">3372</h1>				
Fecha de emision 18/04/2016				
Validez: 10 días				
REFERENCIA Cinta para gafete				
Asesor: Maribel Jimenez				
Cliete: PROCEM Contacto: David Barillas Telefono: N/A Celular: 47704177 Direccion: N/A N/A david.barillas@fundap.com.gt				
No.	Cantidad	Descripción	P. Unitario	Sub-total
	200.00	Cintas para gafete Sublimadas en color Azul	Q15.00	Q3,000.00
Total en letras: tres mil con 00/100 Quetzales				Q3,000.00
Forma de pago 50 % de anticipo y 50 % contra entrega				Q3,000.00



Totonicapán 12 de octubre 2016.

A:
David Barillas

Reciba un cordial saludo, deseando éxitos y bendiciones en sus labores cotidianas.

A continuación le detallamos los pedidos realizados.

COTIZACION DE PRECIOS

CANTIDAD	DESCRIPCION	P/U	PRECIO
175	Identificadores de mesa con papel texcote tamaño carta con sisado y protección UV.	Q.7.00	Q. 1,225.00
	TOTAL		Q. 1,225.00

Esperamos poderle servirle con nuestros productos, no dude en consultarnos.



Att.
Cesar Socop Norato.
31938521.
Facebook/Cstudio Diseños
d.austro@gmail.com



ANEXO II

Cuadro de operacionalización de la variable

Variable	Indicadores	Preguntas	Sujetos
Endomarketing	<p>Importancia del endomarketing</p> <p>El modelo de endomarketing</p> <p>Endomarketing y recursos humanos</p>	<p>¿Se siente integrado(a) a su área de trabajo?</p> <p>¿Participa y propicia la convivencia en su área de trabajo?</p> <p>¿El aspecto y las instalaciones físicas de su área de trabajo son adecuadas y agradables?</p> <p>¿Conoce las funciones y responsabilidades que su trabajo implica?</p> <p>¿Es agradable el ambiente interno en su sucursal?</p> <p>¿El aspecto y las instalaciones físicas de su área de trabajo son adecuadas y agradables?</p> <p>Mencione una sugerencia que usted como colaborador pueda desarrollar para mejorar su ambiente laboral.</p> <p>¿Qué actividades o procesos considera usted que el programa puede desarrollar para mejorar el ambiente laboral?</p> <p>¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor la medida con la que existe comunicación entre usted y su jefe inmediato?</p> <p>¿La comunicación con su jefe inmediato es clara y precisa?</p>	Asesores

		beneficios.	
--	--	-------------	--

ANEXO III



Universidad Rafael Landívar
Campus de Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES ADMINISTRATIVOS

Descripción: a continuación, se le solicita su amable colaboración para contestar la presente entrevista con los cuestionamientos detallados en ésta guía, misma que servirá para la realización de la tesis titulada “Endomarketing en las sucursales del Programa Promoción y Servicios Empresariales de Quetzaltenango”. Los usos de la información recopilada serán estrictamente de carácter académico y totalmente confidencial.

INSTRUCCIONES: este documento es una guía de entrevista, se le solicita que en base a su percepción responda los cuestionamientos planteados **EN RELACIÓN AL PERSONAL QUE USTED DIRIGE** en la sucursal que se encuentra a su cargo, respecto al tema del nivel de satisfacción de dicho personal como cliente interno del programa Prosem.

1. ¿Qué es lo que les gusta de su actividad laboral?
2. ¿Qué es lo que les disgusta de su actividad laboral?
3. ¿Qué es lo que les motiva de su empleo?
4. ¿Qué es lo que les desmotiva de su empleo?
5. ¿Usted cree que perciben que en su empleo actual tiene beneficios adicionales que otras empresas no le proporcionarían?

<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	

6. ¿Cuáles son los beneficios adicionales a los que su equipo de trabajo más ha tenido acceso o con los que han tenido relación?

7. ¿Cómo califica el ambiente laboral de la sucursal a la que pertenece?

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Debe mejorar

8. Menciones los tres factores primordiales que pueden influir en el ambiente laboral de ésta sucursal

a.	
b.	
c.	

9. Como jefe de esta unidad, ¿Qué actividades realiza para propiciar un buen ambiente laboral en su equipo?

10. Detalle una sugerencia que usted como administrador pueda desarrollar para mejorar su ambiente laboral.

11. ¿Qué actividades o procesos considera usted que la institución puede desarrollar para mejorar el ambiente laboral?

“Gracias por su colaboración”

ANEXO IV



Universidad Rafael Landívar

Campus de Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

CUESTIONARIO DIRIGIDO A ASESORES

Descripción: a continuación, se le solicita su amable colaboración para contestar la presente encuesta, misma que servirá para la realización de la tesis titulada “Endomarketing en las sucursales del Programa Prosem de Quetzaltenango”. Los usos de la información recopilada serán estrictamente de carácter académico y totalmente confidencial.

I SERIE

INSTRUCCIONES: responda las siguientes interrogantes de forma directa o maque con una “X” según sea el caso.

1. De niño ¿cuáles eran sus aspiraciones profesionales?

2. Mencione dos actividades laborales en las que durante sus estudios de nivel diversificado anhelaba desempeñarse.

<input type="checkbox"/> a.	
<input type="checkbox"/> b.	

3. Según su percepción y satisfacción personal, ¿cómo ubicaría su empleo actual?

<input type="checkbox"/> Es más de lo que esperaba	
<input type="checkbox"/> Es justo lo que esperaba	
<input type="checkbox"/> Es menos de lo que esperaba	

4. ¿Qué es lo que le más le gusta de su actividad laboral?

5. ¿Qué es lo que en determinado momento le disgusta de su actividad laboral?

6. Explique, ¿Qué es lo que le motiva para realizar su actividad laboral?

7. ¿Qué es lo que le desmotiva para realizar su actividad laboral?

8. ¿Cree que en su empleo actual tiene beneficios adicionales que otras empresas no le proporcionarían?

<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	

9. Si su respuesta al cuestionamiento anterior es “sí”, detalle dos de éstos beneficios

<input type="checkbox"/> a.	
<input type="checkbox"/> b.	

10. Mencione una sugerencia que usted como colaborador pueda desarrollar para mejorar su ambiente laboral.

11. ¿Qué actividades o procesos considera usted que la institución puede desarrollar para mejorar el ambiente laboral?

II SERIE

INSTRUCCIONES: califique las siguientes áreas marcando con una “x” en la opción adecuada.

12. Indique la frecuencia con que la comunicación que se practica propicia el trabajo en equipo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca

13. ¿Se siente integrado(a) a su área de trabajo?

Sí	No

14. ¿Participa y propicia la convivencia en su área de trabajo?

Sí	No

15. ¿El aspecto y las instalaciones físicas de su área de trabajo son adecuadas y agradables?

Sí	No

16. ¿Con qué frecuencia tiene la oportunidad de hacer sugerencias para la mejora de sus labores?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca

17. ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor la medida con la que existe comunicación entre usted y su jefe inmediato?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca

18. ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor el nivel en que la comunicación con su jefe inmediato es clara y precisa?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca

19. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que su trabajo implica?

Sí	No

20. ¿le resulta satisfactorio realizar su trabajo?

Sí	No

21. ¿Es agradable el ambiente interno en su sucursal?

Sí	No

“Gracias por su colaboración”