



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO.
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

TRABAJO DE DIPLOMA

Titulo: PROPUESTA DE UN PLAN DE ENDOMARKETING PARA ELEVAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA DE BUJÍAS "NEFTALÍ MARTÍNEZ"

Autor: Bárbara Rocio López Silva.

Tutora: Ing. Eileen Cruz González.



Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución.

Resumen

La presente investigación considera como problema científico la interrogante de cómo elevar el compromiso de los trabajadores para lograr un mayor índice de permanencia en la entidad. Persigue como objetivo general elaborar una propuesta de Endomarketing para elevar dicho Compromiso Organizacional. Los objetivos específicos en los que se enmarca la investigación son: realizar un estudio del marco teórico referencial, analizar los indicadores que motivan el elevado índice de ausentismo, diagnosticar el tipo de compromiso que poseen los trabajadores para con la empresa, diseñar un Plan de Endomarketing en la empresa acorde a las características y el objeto de estudio y por último validar por el criterio de expertos la propuesta.

Como hipótesis se plantea que: si se consigue que los trabajadores y en el caso que se investiga los que faltan, estén más identificados e implicados en la organización mayores serán las probabilidades de que permanezcan en ella, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajos cohesionados que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos. El aporte teórico fundamental es la confección de un modelo que mide el compromiso organizacional de los trabajadores y el diseño de un plan de Endomarketing para elevar dicho compromiso. El aporte práctico es la posible integración de la propuesta de Endomarketing a la estrategia de Recursos Humanos.

Summary

The present investigation considers as scientific problem the query he/she gives how to elevate the commitment gives the workers to achieve a bigger index he/she gives permanency in the entity. It pursues as general objective to elaborate a proposal he/she gives Endomarketing to elevate this Organizational Commitment. The specific objectives in those that the investigation is framed are: to carry out a study gives the mark theoretical referencial, to analyze the indicators that motivate the high index gives absenteeism, to diagnose the type gives commitment that the workers possess towards the company, to design a Plan gives Endomarketing in the in agreement company to the characteristics and the object gives study and lastly to validate for the approach gives expert the proposal.

As hypothesis he thinks about that: if it is gotten that the workers and in the case that is investigated those that they lack, be identified and implied in the organization adults they will be the probabilities he gives that they remain in her, facilitating the development gives the abilities and collective capacities, forming hardwares gives cohesive works that will drive in definitive to that the organization is more efficient and get its objectives. The fundamental theoretical contribution is the making he gives a model that measures the organizational commitment he gives the workers and the design gives a plan he gives Endomarketing to elevate this commitment. The practical contribution is the possible integration he gives the proposal he gives Endomarketing to the strategy he gives human resources.

Índice

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.	12
1.1 Introducción.	12
1.2 Surgimiento y evolución de la DRH. (Dirección de Recursos Humanos)	14
1.3 Historia del Comportamiento Organizacional.	17
1.4 Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.	23
1.5 Endomarketing o Marketing Interno.	28
1.6 Técnicas y Métodos utilizados.	36
Conclusiones parciales.	37
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BUJÍAS “NEFTALÍ MARTÍNEZ”.	38
2.1 Caracterización de la empresa.	38
2.2 Caracterización de la dirección de recursos humanos.	41
2.3 Análisis de la no permanencia de los trabajadores en la empresa.	46
2.4 Estudio del compromiso organizacional en la empresa.	51
Conclusiones parciales.	55
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DEL PLAN DE ENDOMARKETING	56
3.1 Estructura Formal de un Plan de Endomarketing.	56
3.2 Validación de la propuesta de Plan de Marketing por los expertos.	61
Conclusiones parciales.	64
CONCLUSIONES GENERALES.	65
RECOMENDACIONES.	66
BIBLIOGRAFÍA.	67
ANEXOS.	74

Pensamiento

“EL TRABAJO ES LA FUENTE DE TODA RIQUEZA, HASTA TAL PUNTO QUE EL TRABAJO HA CREADO AL PROPIO HOMBRE”.

FEDERICO ENGELS

Dedicatoria

- ✚ A mi pequeño hijo que es la principal fuente de inspiración de mi vida.
- ✚ A mi madre por apoyarme en momentos de felicidad y tristeza.
- ✚ A mi hermano por ser mi confidente y amigo.
- ✚ A mi padre, tías y demás familiares por brindarme la seguridad que he necesitado.
- ✚ A mi querida Revolución Cubana por permitirme llegar hasta aquí.

Agradecimiento

- ✚ A mi tutora por haber aportado la grandiosa idea de investigar en un tema tan novedoso y transmitirme todos sus conocimientos, apoyo y dedicación para culminar este trabajo.
- ✚ A Jorge Luis Fariñas Rivera por su paciencia y buenos consejos.
- ✚ A mi profesora Lamay por su generosidad y gran corazón.
- ✚ A mi papá, mi abuelo y mis tías por todo su amor.
- ✚ Al colectivo de trabajadores de la Empresa de Bujías que sin su colaboración no hubiera podido llevarse a cabo la investigación.
- ✚ A todos los que me han acompañado durante mi carrera, brindándome su compañía y afecto.
- ✚ A todos mis buenos amigos.
- ✚ A ti.

MUCHAS GRACIAS.

Introducción

En el entorno económico actual de globalización, de cambios rápidos y competitividad, la gestión de los Recursos Humanos se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en él actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva sobre la supervivencia con éxito de la organización.

Se ha dicho que una empresa vale lo que valen sus hombres, pero en un pasado, hablar de los hombres de una empresa, se tendía a limitar este término a sus directivos. En la actualidad las empresas que han logrado superar con mayor éxito los retos de la evolución tecnológica y social son las que extienden el concepto a cada una de las personas que intervienen en el proceso productivo o de servicio, sea cual sea el nivel de su intervención. Todas ellas han adoptado organizaciones y políticas de personal que tienden a aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro de la empresa.

Las personas que conforman una organización constituyen la única ventaja competitiva estable de las empresas frente a sus competidores. Estos recursos siguen siendo el objetivo y sujeto de todo lo que se hace, constituyendo el más flexible y el mejor que se adapta a cada situación.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Las consecuencias de la falta de Compromiso

Organizacional afectan especialmente a la intención de buscar otro trabajo y el ausentismo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, lo cual permite materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades y el cumplimiento de sus proyecciones estratégicas.

El marketing interno está directamente conectado al departamento de recursos humanos de la empresa. El endomarketing es una de las herramientas más utilizadas para la mejoría del clima organizacional, facilitando las relaciones entre administrativos y operario. Un programa de endomarketing bien hecho es capaz de hacer al obrero un ser comprometido con la nueva postura de la empresa y con la modernidad, cada uno en su área de actuación y a través de su trabajo.

Se selecciona la empresa de Bujías “Nefthalí Martínez”, en el municipio de Sagua la Grande, Villa Clara y se enmarca este trabajo en la siguiente **SITUACIÓN PROBLÉMICA:** Existen carencias en cuanto al comprometimiento de los trabajadores con la organización que se evidencian en un elevado índice de ausentismo.

PROBLEMA CIENTÍFICO: ¿Cómo elevar el compromiso de los trabajadores para lograr un mayor índice de permanencia en la entidad?

El **OBJETIVO GENERAL** de la investigación consisten elaborar una propuesta de Endomarketing para elevar el Compromiso Organizacional, desglosándose en los siguientes **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un estudio del marco teórico referencial.
- Analizar los indicadores que motivan el elevado índice de ausentismo.
- Diagnosticar el tipo de compromiso que poseen los trabajadores para con la empresa.
- Diseñar un Plan de Endomarketing acorde a las características y el objeto de estudio.
- Validar por el criterio de expertos la propuesta.

En correspondencia con el objeto de estudio se definió la **HIPÓTESIS** siguiente: Si se logra aumentar el apoyo organizacional percibido, entonces es posible aumentar el Compromiso Organizacional lo que conllevaría a aumentar la intención de permanencia.

Relación entre variables:

1. Independiente:

- Apoyo organizacional percibido.

2. Intermedias:

- Compromiso Afectivo.
- Compromiso continuidad.

3. Dependiente:

- Intención de permanencia.
- Estabilidad Laboral.

APORTES TEÓRICOS:

- La confección de un modelo que mide el Compromiso Organizacional de los trabajadores.
- La propuesta de endomarketing para elevar el Compromiso Organizacional.

APORTE PRÁCTICO:

- La posible integración de la propuesta de endomarketing a la estrategia de Recursos Humanos.

JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD.

Las ventajas que consiguen las organizaciones con sus recursos y capacidades serán válidas si pueden ser mantenidas en el tiempo. Esto va a depender de la durabilidad de los recursos; específicamente de la permanencia de los individuos en la organización. Esta investigación se justifica por la necesidad de conocer cuál es el tipo de compromiso de los trabajadores con mayor incidencia en el índice de ausentismo. Para esto es primordial el diseño de un modelo que mida el citado Compromiso Organizacional.

Así si se consigue que los trabajadores y en el caso que se investiga los ausentistas, estén más identificados e implicados en la organización mayores serán las probabilidades de que permanezcan en ella, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajos cohesionados que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos. Por lo que se propone aplicar la herramienta del Endomarketing con el fin de hacer de los trabajadores individuos más comprometidos y que posean una postura positiva hacia la empresa y su área de actuación.

Como técnicas e instrumentos estuvieron presentes, la revisión de documentos, la encuesta, el cuestionario, el trabajo en grupo, el diagrama causa efecto y los métodos estadísticos utilizados en el muestreo aleatorio simple, así como para la determinación del coeficiente de correlación entre variables y por último el criterio de expertos.

Para cumplir con los objetivos trazados, la tesis está estructurada en tres capítulos. En el Capítulo I correspondiente al marco teórico o de referencia, se recogen los fundamentos conceptuales que sustentan la investigación, abordando los temas relacionados con el surgimiento de los Recursos Humanos, el Comportamiento Organizacional, el Compromiso Organizacional y el Marketing Interno, conceptos asociados, su importancia y métodos de evaluación entre otros aspectos.

En el Capítulo II se caracteriza la Empresa de Bujías “Neftalí Martínez” de Sagua y en particular la dirección de recursos humanos, mostrando la necesidad del estudio del

Compromiso Organizacional de los trabajadores. Se muestran y analizan los resultados y se explican las acciones preventivas que darán solución a los problemas detectados.

En el Capítulo III se diseña el Plan de Marketing Interno que permitirá demostrar la factibilidad práctica del sistema.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

1.1 Introducción.

El análisis bibliográfico constituye la etapa o el paso necesario para la conformación de cualquier trabajo, como su nombre lo indica, consiste en la búsqueda o estudio de toda la bibliografía que se relaciona directa o indirectamente con el tema de investigación, siendo la vía que permite profundizar y ordenar aspectos investigativos, así como conocer criterios y valoraciones sobre una temática determinada, para auxiliados en ellos, redactar los principales métodos, procedimientos, conceptos y técnicas que serán de gran importancia en la construcción de los restantes capítulos.

Los principales temas a abordar en este primer capítulo son, el surgimiento y evolución de la Dirección de Recursos Humanos, el Comportamiento Organizacional, el Compromiso Organizacional, el Endomarketing y por último un epígrafe dedicado a las técnicas y métodos empleados. El hilo conductor que se muestra en la **figura 1.1** define una secuencia de pasos para la caracterización teórica del problema objeto de estudio.

Compromiso Organizacional



FIGURA 1.1: HILO CONDUCTOR DEL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL (FUENTE PROPIA)

1.2 Surgimiento y evolución de la DRH. (Dirección de Recursos Humanos)

El surgimiento de la dirección como función específica de la actividad humana, hizo que aparecieran hombres cuya función específica fuera dirigir, condición esta que se mantiene en nuestros días. De ahí que los recursos humanos constituyan un factor estratégico dada su capacidad de ayudar a fortalecer la competitividad y el desarrollo de las empresas en un entorno turbulento.

Las raíces históricas de la DRH se remontan al período 1924 al 1932 cuando se realizaron los estudios en la factoría de Hawthorne Work (Chicago USA) de la Western Electric Company, donde la dirección colaboraba con los investigadores para analizar los efectos de diversas condiciones de trabajo sobre el comportamiento de los empleados.

Los estudios Hawthorne, iniciados en la década de los años 1920, manifestaron un esfuerzo por determinar los efectos de las horas de trabajo, los períodos de descanso y la iluminación en la fatiga y productividad de los trabajadores. A medida que avanzaron los estudios, se descubrió que el ambiente social podía tener un efecto equivalente sobre la productividad, aunque no mayor que el ambiente físico.

En los años 60 y 70, al suponer que los aspectos económicos y tecnológicos eran un desafío cada vez mayor para la empresa, el factor quedó en un segundo plano dentro del management, tanto en su enfoque “clásico” como en su enfoque “estratégico”, que se plasmaba entonces en la planificación estratégica. Es en la década del 70’ al 80’ que dentro del management y por tanto, de la dirección de estratégica, los recursos humanos adquieren su justa dimensión, por la preocupación cada vez mayor por los aspectos sociales y humanos fuera y dentro de la empresa, pero también por la constatación de las dificultades en la implementación de estrategias supuestamente bien formuladas; de la necesidad de idoneidad de las personas para incrementar el nivel de competitividad de las empresas.

El papel de la Dirección de Recursos Humanos.

“La DRH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (I. Chiavenato).

Durante muchas décadas, las responsabilidades como la selección, el entrenamiento y las compensaciones fueron consideradas funciones básicas que constituían el área históricamente conocida como administración de personal. Estas funciones se llevaban a cabo sin tomar muy en cuenta su relación mutua. Desde esta visión limitada hemos visto el surgimiento de lo que ahora conocemos como administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos representa la extensión más que el rechazo de los requisitos tradicionales para dirigir el personal en forma efectiva. También se requiere entender la conducta humana y tener habilidad para aplicar esa comprensión.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos provisionales, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Nuevos conceptos ocupan a los directivos de las empresas; la turbulencia de los mercados internacionales y otras variables derivan en cambios necesarios en las políticas de personal, entre ellas la movilidad de las personas. Las calificaciones ya no son solo el fruto de una escolaridad y de un diploma, sino que se complementan, entre otros factores, con la práctica del trabajo en equipo.

1.2.1 Tendencias de la actual GRH.

La administración o dirección de recursos humanos tenía como rasgo relevante considerar al factor humano como un costo o un gasto. El nuevo enfoque de la gestión

de recursos humanos pasa a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial.

El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia que tributara al todo que era la empresa. De tal forma que el sistema de GRH resultara de la interrelación de sus partes, reflejado por un modelo conceptual.

Las actividades claves de GRH deben de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial y las políticas u objetivos, donde la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de los sistemas de trabajo que serán decisivos en la efectividad de la GRH.

El modelo de GRH de Beer y colaboradores (Ver anexo 1) se concentra en cuatro políticas, abarcando así todas las actividades claves de GRH como las indicadas en el modelo de GRH de Harper y Lynch. En este modelo la influencia de los empleados se considera vital, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH.

El mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado añade la auditoría de GRH, (Ver anexo 2) centrándose en la calidad, como mecanismo de retroalimentación al sistema de GRH; reflejado por el mapa con sus elementos esenciales, al agregarle preguntas, así como indicadores y técnicas.

Ahora bien, dicho modelo establece que como resultado de la aplicación de las políticas de Recursos Humanos se consiguen cuatro « CES » de gran importancia:

1. Compromiso: Un alto grado de compromiso quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la dirección respecto a los cambios y las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc.
2. Competencia: Alto grado de competencia quiere decir que los empleados de la empresa tendrán la versatilidad de habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

3. Congruencia: Alto grado de congruencia quiere decir que la empresa ha conformado sistemas de flujo de recursos humanos, de educación, de trabajo y de compensaciones para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección, los trabajadores y sus familias.
4. Costos eficaces: Eficacia de los costos quiere decir que los costos de recursos humanos de la organización se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia.

1.3 Historia del Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

- Stephen P. Robbins (1998) “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización” Davis, K & Newstrom J. (1991) “Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.
- Cherrington (1989): “El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia.”

Se dice que toda la psicología aplicada tiene una larga historia, pero un pasado breve, lo cual significa que, aunque la gente ha analizado, debatido y descrito la forma en que

se debería organizar el trabajo, no fue sino hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando esta disciplina se dignificó con departamentos académicos, profesores, libros y demás implementos de una disciplina reconocida. Sucede lo mismo con el comportamiento organizacional (psicología organizacional o psicología industrial y organizacional).

Hay muchas formas de analizar la historia del comportamiento organizacional:

- **Los modelos de la perspectiva humana.** A lo largo de los años, los investigadores y teóricos del comportamiento organizacional han formulado diferentes supuestos en relación con las personas en el trabajo. Dichos supuestos se han centrado en diversos aspectos, como su motivación interior (o la falta de ella), su racionalidad, sus necesidades, etc.; estos “modelos” han influido de manera significativa en su manera de pensar respecto de los problemas humanos en el trabajo.
- **La perspectiva de los grandes pensadores.** Posiblemente éste sea el enfoque de tipo histórico más simple del “Gran hombre”, mediante el cual se analiza el pasado a través de las ideas de los grandes pensadores cuya obra se considera prototípica, original o muy influyente.
- **La perspectiva basada en el tiempo.** Este enfoque intenta “descifrar” la historia determinando los acontecimientos y las fechas que marcaron un cambio en el modo de pensar o actuar de los individuos.
- **El enfoque de la escuela del pensamiento.** Este enfoque analiza temas en grupos de investigadores que desarrollan algunas teorías, metodologías o enfoques para el estudio del comportamiento organizacional.
- **El enfoque del estudio de los orígenes y proyecto de investigación.** Otro enfoque sugiere que una serie programática de estudios ha influido en toda el área.
- **El enfoque de análisis de contenido de libros.** Este enfoque sostiene que los primeros libros de texto resumen los temas y teorías de la época y, por tanto, son una forma válida de entender los cambios históricos.

Tal vez haya otros enfoques para analizar el pasado. Cada uno tiene una perspectiva particular que se basa principalmente en los registros históricos del siglo XX. Se debe reconocer que siempre que se adopta una perspectiva o enfoque es necesario tomar en cuenta dos aspectos. El primero es evidente: cualquier perspectiva en particular proporciona una serie de conceptos o estructuras mediante las cuales pueden clasificarse acontecimientos pasados. El segundo son las hipótesis sociopolíticas o filosóficas particulares del autor e historiador.

Ciencias que estudian el Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta, por lo tanto se apoya en las contribuciones de las demás disciplinas a fines como se muestra a continuación:

Psicología: su contribución es el aprendizaje, motivación, personalidad percepción, entrenamiento, eficacia de liderazgo selección del empleado, diseño del trabajo, tensión del trabajo.

Sociología: estudio de la gente en su relación con otros seres humanos. Contribuye a las dinámicas de grupo, equipos de trabajo, comunicación, poder, conflicto.

Psicología social: estudia el comportamiento de cambio, actitud de cambio, comunicación, proceso de grupo, toma de decisión de grupo.

Antropología: es el estudio de la sociedad para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades valores comparativos, actitudes comparativas, análisis transcultural.

Ciencia política: estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político conflicto, políticas intraorganizacionales.

Modelo de Comportamiento Organizacional.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

1. Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

2. Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

3. Satisfacción en el trabajo: que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

1. Variables del nivel individual: que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

2. Variables a nivel de grupo: el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

Winefield (1984) (que sigue a Schein, 1970), quien se concentró en modelos del hombre particularmente en la bibliografía sobre comportamiento organizacional, clasificó cuatro paradigmas o modelos de hombre:

1. Hombre económico racional: Esta idea sugiere que el hombre se rige solamente por incentivos económicos y hará cualquier cosa (y resistirá condiciones laborales casi insoportables) por el simple hecho de conseguir algún beneficio económico.

2. Hombre social: Todos los obreros llevan consigo un mundo social a la fábrica. Una vez ahí, crean un mundo social con el que tratan y satisfacen esencialmente necesidades sociales; es decir, necesidades que no abandonan cuando entran en las instalaciones de la organización.

3. El hombre autorrealizado: Todas las personas necesitan hacer uso pleno y eficaz de sus recursos humanos y talentos: la necesidad de descubrir nuevos aspectos de nosotros mismos, nuestras habilidades, nuestras capacidades latentes y aún no descubiertas, nuestros poderes creativos.

4. El hombre complejo: El análisis de las creencias en las grandes teorías, junto con el mayor interés en la ergonomía y la psicología cognitiva, han resultado en una perspectiva diferente de las personas. A éstas básicamente se les considera como animales distintos y cambiantes.

1.3.1 Actitudes, satisfacción laboral y Motivación.

Actitudes: "Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento..." Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Las actitudes se componen de 3 elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual)

Los tipos de actitudes que se consideran son aquellas que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

1. Satisfacción en el trabajo: que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

2. Compromiso con el trabajo: un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

3. Compromiso Organizacional: es aquel que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí.

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

Escala global única: preguntar a los empleados "considerando todo", ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho" y la calificación de la suma: identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Los motivos de la gente no son permanentes ni inamovibles, como suponían muchas de las teorías anteriores. Existe una compleja interacción de las necesidades iniciales de la persona, cuando entra en la organización, y sus necesidades modificadas por las experiencias posteriores en la misma. Para el complejo hombre contemporáneo no existe un modelo o una teoría universal de comportamiento que abarque todas las posibilidades.

1.4 Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Como se abordó en el epígrafe anterior entre los tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo y que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor precisión se encuentra el Compromiso Organizacional, ya que resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad es la noción del Compromiso Organizacional la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa.

Meyer y Allen en 1991, refieren que el Compromiso Organizacional es un estado psicológico.

Allport en 1943, lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto-respeto, autonomía y auto imagen (Revista de Psicología Social, 1989).

La delimitación propiamente dicha del concepto tiene lugar en 1965, cuando Lodahl y Kejner (Sancerni, Peiró, González - Romá y Melía, 1989) definen el compromiso como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes, esto ocasionó una serie de discusiones al respecto.

El término general de Compromiso Organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el calculado o de continuidad y el normativo.

El compromiso actitudinal es el más ampliamente estudiado Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen de la siguiente manera: “es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del Compromiso Organizacional. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja (Meyer y Allen, 1997).

Por último, el compromiso normativo ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow 1993).

Los dos tipos de compromiso más estudiados son el actitudinal y el de continuidad por ser los más relevantes desde el punto de vista de las acciones que la Dirección de Recursos Humanos puede llevar a cabo para potenciarlos.

1.4.1 Tres dimensiones del Compromiso Organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad.

El término general de Compromiso Organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el

trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso:

Identificación: aceptación de las metas organizacionales, tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.

Membresía: deseo de permanecer como miembro, sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).

Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Entre las muchas conclusiones que cabe obtener de los estudios realizados para conocer el papel que juega el Compromiso Organizacional, y saber cómo promover este vínculo de los trabajadores con la organización a la que pertenecen, no cabe duda que tienen extraordinario interés práctico primero: “las personas tienden a devolver a la organización el soporte que perciben que reciben en forma de compromiso afectivo”, y segundo: “el origen de esta deseable situación radica en la habilidad de quienes dirigen para crear experiencias laborales positivas”.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para ésta. Aún cuando todavía no se acostumbra especificar este rubro directamente en los estados financieros.

Por ello, es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlo, por las razones expresadas; pero los medios para lograrlo, en conformidad con las explicaciones precedentes, son diferentes, de acuerdo con el tipo de compromiso que se desee alcanzar.

Por otro lado, el tema del Compromiso ha sido investigado profundamente en los países desarrollados. La pesquisa científica al respecto en las naciones subdesarrolladas es muy magra. En Latinoamérica sólo pudo localizarse una investigación al respecto, efectuada por Toro Álvarez (1998) en Colombia.

Los factores siguientes pueden tener importancia capital para propiciar el Compromiso de los miembros de la organización; además, pueden ser fomentados con relativa facilidad al seno de las organizaciones:

El Apoyo Organizacional Percibido. De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et al (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia.

Expectativa de Recompensas. Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el Compromiso se incrementa (Eisenberger et al 1990).

Socialización. Las organizaciones efectúan esfuerzos, sean planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de los aspectos informales se encuentra el apoyo de los compañeros. (Taormina, 1994, 1998, 1999), el cual ha encontrado acciones importantes entre estos factores y el compromiso en diferentes países asiáticos.

Reconocimiento por el trabajo efectuado. Este elemento forma parte del Clima Organizacional (Brown y Leigh, 1996).

Es posible pensar que el Compromiso Organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia; es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera).

Además, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo. De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en Estados Unidos, encontraron la siguiente secuencia:

Clima Organizacional \implies Compromiso con el Trabajo \implies Desempeño

Ahora bien, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a la transformación en sí misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

Medición del Compromiso Organizacional.

Para medir el compromiso personal se pueden establecer las siguientes relaciones entre las variables:

INDEPENDIENTES (fácilmente propiciadas por la organización):

Apoyo Organizacional Percibido

INTERMEDIAS:

Compromiso Afectivo

Compromiso de Continuidad

Compromiso Normativo

DEPENDIENTE:

Intención de Permanencia

La hipótesis fundamental estriba en encontrar asociaciones entre las variables mencionadas anteriormente. Es preciso mencionar también que la teoría de la reciprocidad (Gopulner, 1962) fundamenta este modelo. En efecto, se supone que si una persona recibe algunos beneficios se siente obligada a recompensar de alguna forma a la fuente de ellos.

Aunque no se acostumbra adjuntar datos sobre la motivación de los miembros de la organización (y otros aspectos relevantes sobre el factor humano) en los estados financieros, ya existen organizaciones precursoras en este asunto, (Edvinsson y Malone, 1998). Por ende, en un futuro, dada la intensa competencia en la economía

global, el compromiso de las personas hacia su organización será un aspecto de importancia en la toma de decisiones dentro de las empresas.

1.5 Endomarketing o Marketing Interno.

El término Endomarketing, ésta conformado por el prefijo del griego “ENDO” que significa (acción interior o movimiento para adentro). En otras palabras sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización.

“Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno”. (Levionnois)

“es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad” (Gasco y Rabassa)

El Endomarketing es una consecuencia de la necesidad de motivar a las personas para los programas de cambio, ya sea por medio de campañas de imagen corporativa o publicidad, las empresas están acostumbradas a mostrar a sus clientes la calidad, ventajas y beneficios de sus productos y/o servicios. Se podrían obtener mayores beneficios si se aplicara estas estrategias de venta al interior de la empresa.

La empresa recibirá a cambio:

- Ventas y utilidades (objetivos)
- Reducción de costos
- Baja rotación de personal
- Bajo nivel de conflictos
- Productividad
- Gente proactiva
- Lealtad

El cliente Interno recibe:

- Satisfacción en el trabajo
- Buen ambiente de trabajo
- Seguridad
- Identificación con la empresa
- Sentido a lo que hace
- Salud mental
- Remuneración justa

Hoy se abre una nueva posibilidad que igualmente puede ser tanto o más provechoso: el marketing “in house”, que promete colaboradores satisfechos, comprometidos y mucho más productivos. El propósito único y común de todas las empresas es el de crear y preservar clientes.

Usted vende bien su producto o servicio cuando usted lo conoce y cree en él, de lo contrario usted no posee argumentos favorables a la venta del mismo. Sin embargo, si usted conoce y se siente satisfecho con el producto que vende, conseguirá con facilidad transmitir esa nostalgia a su cliente, haciendo así con que él se entusiasme, compre su producto y sea feliz. Todo eso gracias al endomarketing y las otras herramientas.

Por lo tanto, el endomarketing busca primero conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones que los van comprometiendo más con los valores, objetivos, planes, productos, servicios y promociones de la empresa.

Es así que las políticas de marketing en general y la comunicación externa se ven ampliamente beneficiadas cuando mayor es el marketing interno o endomarketing que una empresa u organización desarrolla con sus empleados. Asimismo, esta mayor comunicación interna ayuda a reducir las fricciones que pueden haber entre diferentes departamentos. Todo esto con el propósito de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones y llevar a las mismas al éxito empresarial.

1.5.1 Objetivos Básicos del Endomarketing.

Algunos autores han clasificado los objetivos del Endomarketing de la siguiente manera:

- General: lograr la motivación constante de los colaboradores la cual se extenderá conscientemente sobre los clientes.
- Estratégico: crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el servicio de los clientes.
- Táctico: “Vender” campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, los cuales se entenderán como el primer mercado de la empresa.

Podemos concluir, que el objetivo principal del Endomarketing es fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y abastecedor interno, logrando que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los cuales actúa. Con lo que se logrará la calidad de los productos como la productividad de los colaboradores y se reflejará en el clima laboral.

Comparación de los componentes del marketing general e interno.

Para entender un poco más el Endomarketing, podemos efectuar las siguientes similitudes con los componentes de marketing general:

- Marketing General: Marketing Interno.
- Cliente Externo: Trabajador.
- Producto o Servicio: Empresa.
- Técnica de Ventas: Comunicación Interna.
- Fuerza de Ventas: Equipo Directivo.
- Objetivo: Incrementar la Motivación.

Elementos del Endomarketing.

1. Cliente = Trabajador. Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social.

2. Producto = Empresa. El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado.

3. Técnica de Venta = Comunicación Interna. Como todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, no podríamos hablar de Endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización.

4. Fuerza de Ventas = Equipo Directivo. Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación y la fidelidad de cada uno de los integrantes.

5. Objetivo Final = Incrementar la Motivación. No se puede desconocer, que es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.

1.5.2 Plan de Endomarketing basado en las etapas del marketing general.

La implantación de un plan de Endomarketing en una organización tendrá alta o pocas posibilidades de demostrar su eficacia, en la manera como este sea apropiado y respaldado en gran medida por los directivos y mandos medios de la empresa, de allí, que el aval y la implicación son esenciales en el éxito, o fracaso del mismo.

Áreas de aplicación del marketing interno.

Intercambio organización-empleados: intercambio de esfuerzo y creatividad derivada del RRHH por puesto de trabajo que proporciona recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Intercambio dirección: departamentos: intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo para cumplir los planes.

Realizar un plan de Endomarketing y ejecutarlo no puede basarse en simples instintos o en acontecimientos improvisados y mucho menos basado en fieles copias de otras

empresas Por el contrario, debe estar compuesto con la realidad y las necesidades de la empresa, con aportes de los directivos y encausada con el aporte del departamento de recursos humanos.

Algunos especialistas en la materia establecen cuatro etapas en todo plan de marketing interno las cuales están definidas así:

- **Análisis del Entorno:** en todo ambiente laboral los factores externos inciden directa o indirectamente en la organización por ello es importante tomar nota sobre lo que sucede al exterior de la empresa.
- **Estudio del Mercado Interno:** una vez, se tiene un conocimiento del entorno externo, se debe realizar un estudio al interior de la empresa con el fin de conocer nuestro propio mercado interno.
- **Proceso de Adaptación:** consiste en la acomodación de los recursos de la organización y sistemas. Una vez se conozca los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores se debe proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente.
- **Control del Plan:** En esta fase se pondrá a prueba las bases con la cual se estableció el plan de Endomarketing, se verificará el desarrollo de las políticas establecidas analizando su eficacia y realizando las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos al inicio de este.

Comunicación

En los grupos más grandes es importante que todos los participantes estén identificados con insignias, así como debe tener la manera segura de identificar al cliente, siempre tratándolo por el nombre y si es posible mencionando algo como diferencial que bien puede ser su profesión, ciudad natal, apellido o preguntar por algún pariente que también es cliente.

A medida en que el endomarketing va siendo implementado, todos deben ser comunicados y orientados, para formar parte de la misma filosofía de trabajo. Se debe también especificar cuales son los objetivos pretendidos con la nueva postura, de forma que todos se sientan envueltos y comprometidos para alcanzar los resultados, participando inclusive de la motivación interna del equipo.

El acompañamiento de los resultados y del curso del proceso, debe ser blanco de reuniones periódicas con la participación de todos los involucrados. Los incentivos y reconocimientos, verbal y financiero en forma de premios para los incrementos de productividad, no solo son bienvenidos, también son herramientas excelentes para alcanzar y mantener las metas.

Actitudes.

Lo primero a ser considerado, es la expectativa que los clientes en general y cada uno en particular tiene con respecto a los servicios que se ofrecen. Se debe dejar bien en claro a todos los participantes del grupo, lo que está prometiéndose a los clientes y lo que se pretende efectivamente propiciar a éstos.

Una investigación de satisfacción de los clientes debe aplicarse siempre a todos los clientes para servir de referencia en la evaluación de lo que está alcanzándose en relación a lo propuesto.

La inclusión de un buzón de sugerencias (mejor que los conocidos de quejas que hacen aflorar los problemas en lugar de las soluciones) es una buena iniciativa y un buen medio de contar con la participación de los clientes en la identificación de lo que es bueno para ellos.

Además de estas posturas, son necesarias otras actitudes de forma práctica para alcanzar de forma plena la satisfacción de los clientes, que muchas veces dependen de actitudes e iniciativas simples, muchas de ellas involucran más atención que propiamente inversiones.

Reuniones.

Para llevar a cabo el endomarketing en su equipo y posteriormente monitorear su correcto funcionamiento, se recomienda la ocurrencia de reuniones semanales con todo

el equipo. Estas reuniones con sus colaboradores son fundamentales para mantener la determinación y motivación del grupo.

Adquisiciones.

Las profesiones desarrollan y obligan a los que a ellas se dedican, a estar continuamente al día con las novedades e innovaciones, que tanto puede ser nuevas técnicas, nuevos materiales o aparatos. Ésos cuando estén, deben ser objeto de comunicación a los clientes., siempre cuando algo nuevo sea incluido en el servicio a los clientes, de forma que ellos lo acompañen en la evolución de su dedicación a la profesión, se sientan más seguros y motivados a recurrir a la prestación de sus servicios cuando ellos necesiten de algo en su área. Éstas deben ser en forma de correspondencia explicativa, que si fuera el caso, puede contener algún folleto acerca de lo que se está divulgando.

Congreso.

Su participación en Congresos será mejor entendida en la medida en que es debidamente publicada, aprovechando para hacer de estas participaciones una presentación a la clientela de su esfuerzo para mantenerse siempre actualizado con lo moderno y actual de su profesión.

Cursos.

Lo mismo vale para los cursos de actualización, post-grado, especialización, maestrías o doctorado en los que se participa.

Certificado.

A los que han participado de muchos Congreso o Cursos y que no los han divulgado de una manera apropiada y conveniente, una manera de hacerlo es colocando el certificado de participación en forma de cuadros en las paredes de la antesala (nombre mejor para la sala de espera) o de la oficina. A los diplomas y certificados de mayor importancia, como cursos en el exterior o de especialización, debe prestarse atención especial, metalizándolos o colocándoles un marco diferenciado, ya que están más indicados para ser colocados en su oficina.

Pizarra de informaciones.

Tanto para la comunicación interna como externa, su presencia es oportuna, siempre y cuando sea colocada en el área de mayor circulación o permanencia, así será leído por clientes y colaboradores. Para que sea creado un hábito saludable a su lectura, es importante que su contenido sea actualizado de tiempo en tiempo por alguien que es responsable de ello.

Videos.

Si en su profesión estuvieren disponibles videos profesionales de motivación a clientes, con la presentación de sus funciones más importantes, ventajas y motivaciones, es oportuno tener disponible para este fin un aparato de televisión y una video casetera, de dimensiones apropiadas que puede y debe usarse para la proyección de videos para entrenar en la atención al público.

Siguiendo lo antes expuesto podemos decir que el marketing interno está orientado a los siguientes enfoques:

1. Hacia el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores: Este enfoque tienen su origen hacia los años 80 a raíz de la conceptualización del marketing de servicios orientado hacia el interior de la empresa, a inicios de la década Leonard Berry, expreso que se debería “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”.

2. 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. De esta manera se aplica el Endomarketing como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa” expresión utilizada por Grönroos. Han sido varios los autores que han expresado cómo el marketing interno se configura como un instrumento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es decir, es una herramienta estratégica y necesaria para alcanzar el éxito de la compañía.

3. Como un instrumento para implementar una estrategia: Como enfoque estratégico en cuanto al aporte del marketing interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Al respecto Ahmed y Rafiq afirman que “el Marketing Interno 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”.

1.6 Técnicas y Métodos utilizados.

Las principales técnicas y métodos que serán utilizadas a lo largo de este trabajo son las siguientes:

- Observación directa: Este método es uno de los más utilizados por ser históricamente el más eficiente. Se basa en la observación directa y dinámica del objeto de estudio.
- Encuesta: En otras palabras es hacer una entrevista a través de una hoja de papel en vez de responder a una persona se responden las preguntas a un cuestionario.
- Cuestionario: Instrumento que emplea un sistema de preguntas cuya finalidad es obtener datos. Se diferencia de una entrevista en que el que contesta lo responde por si mismo.
- Diagrama Causa – Efecto: Permite visualizar de forma gráfica todas las causas que pueden provocar un determinado efecto, es decir, el diagrama constituye el modo mas claro de poner de manifiesto las causas con el fin de poder actuar con rapidez.
- Métodos Estadísticos: Tamaño de la muestra.
- Método de experto: Someter diversos factores al criterio de un grupo de expertos a fin de de comprobar si concuerdan con ellos.

Para un mejor desarrollo del Capitulo 2 y 3 se utilizará el Método General de Solución de Problemas que tiene como aspectos generales:

- Definir el problema.
- Análisis del mismo.
- Búsqueda de posibles soluciones.

Conclusiones parciales.

1. Un alto grado de compromiso quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la dirección respecto a los cambios y las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc.
2. Las personas tienden a devolver a la organización el soporte que perciben que reciben en forma de compromiso afectivo.
3. El endomarketing busca conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones que los van comprometiendo más con los valores, objetivos, planes, productos, servicios y promociones de la empresa.

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BUJÍAS “NEFTALÍ MARTÍNEZ”.

Este capítulo tiene como objetivo realizar el estudio del Compromiso Organizacional de los trabajadores ausentistas para lograr un mayor índice de permanencia en la Empresa de Bujías “Neftalí Martínez” de Sagua, y diseñar un Plan de Endomarketing como herramienta para influir sobre el compromiso.

2.1 Caracterización de la empresa.

La Empresa de Bujías “Neftalí Martínez”, se encuentra ubicada en el Km. 1 de la Carretera Sagua a Santa Clara, en el municipio de Sagua la Grande, provincia de Villa Clara y ocupa un área de 37 000 m². Fue inaugurada el 17 de Mayo de 1964 con la presencia del entonces Ministro de Industrias Comandante Ernesto Guevara y de representantes de alto nivel de Checoslovaquia y Cuba. Ocupaban un lugar de honor los padres del mártir Sagüero caído en la huelga del 9 de Abril, Neftalí Martínez, cuyo nombre llevaría la fábrica. En su discurso resumen, el Guerrillero Heroico trató aspectos como el internacionalismo proletario, fruto de lo cual era esta fábrica, la lucha a muerte contra el imperialismo y la lucha por mantener nuestra economía, entre otros.

Desde sus comienzos hasta la fecha la plantilla de trabajadores ha fluctuado entre 122 y más de 200 trabajadores, contando en la actualidad con una cifra real de 153 con un solo turno de trabajo. Con relación al equipamiento tecnológico, se introdujo inicialmente con el objetivo de fabricar bujías de encendido para motores de combustión interna y para los talleres de apoyo, constituido por 60 equipos de procedencia checa en su gran mayoría.

Ha obtenido buenos resultados productivos, siendo el año 1988 el de mejores resultados en la producción de Bujías con 2 623 800 unidades. Como consecuencias del derrumbe del Campo Socialista, del bloqueo imperialista y otros factores del entorno, se enfrenta al período especial con alternativas diversas. Se ampliaron las

cooperaciones y producciones que demandaban los clientes como fueron las piezas de bicicleta, componentes de la Fábrica de Antenas, fusibles eléctricos, entre otros.

Todo esto, junto con el esfuerzo conjunto de obreros y de la administración contribuyó a lograr que la Empresa no detuviera su proceso productivo, en 1995 comienza nuevamente con la reanimación de la producción de Bujías, manteniéndose la línea de producción de piezas de repuestos y ya en 1997 se cambia la marca TAINO a TAINO Special con la introducción de modificaciones para lograr concordancia con las normas internacionales, entre ellas las bujías con resistencia incorporada. En 1999 comenzó la producción de mangueras hidráulicas y neumáticas para equipos agrícolas y del transporte, y en el 2000 para el transporte ligero. Y en el 2001 se introduce el envase de la bujía en "blister" junto con la nueva marca PRISMA.

La bujía ha alcanzado la marca Estatal de Calidad Superior, Medalla de Oro en la VI Feria Internacional de la Habana, Premio de la Calidad en la Feria Internacional 2002 y la Certificación de la Calidad por la Norma ISO 9000 en el año 2003. Dentro del proceso para el Perfeccionamiento Empresarial, en el año 2002, la empresa logró la aprobación del Diagnóstico por el Grupo Gubernamental y en ese mismo año logra el premio nacional del SIME en Economía como Mejor Empresa. Los últimos logros alcanzados por la empresa han sido la Certificación del Sistema Integrado ISO NC 9001:08 y NC 18 001:05 Calidad y Seguridad y Salud del Trabajo.

Las organizaciones políticas y de masas se han destacado por su incesante actividad durante todos estos años obteniendo innumerables reconocimientos. La Empresa ha sido objeto de múltiples distinciones que otorgan la CTC, el Consejo de Estado y la UJC. Entre otros se pueden mencionar la Condición de Vanguardia Nacional por varios años consecutivos, la Bandera de Honor de la UJC, la Placa XXX Aniversario de Triunfo de la Revolución, la Bandera Ernesto Guevara, la Orden Lázaro Peña de Primer Grado, la Tarja 80 Aniversario del Natalicio de Lázaro Peña y la Placa 50 Aniversario de la Huelga del 9 de Abril, etc. Así se convierten en realidad las palabras del Che en su discurso de inauguración al expresar que este sería un colectivo de vanguardia.

MISIÓN ESTRATÉGICA:

Ofrecer al mercado nacional cuatro décadas de experiencia y confiabilidad en la producción de bujías de encendido funcionales y competitivas y una amplia gama de mangueras hidráulicas y neumáticas avaladas por normas internacionales que satisfacen las necesidades de los clientes más exigentes, con disciplina, profesionalidad y un capital humano calificado y altamente competitivo.

VISIÓN:

Nos distingue la excelencia empresarial y el liderazgo en el mercado nacional en la producción de bujías y autopartes, con diseño e imágenes novedosas y una amplia gama de variedades y surtidos, hemos afianzado nuestra presencia en el Caribe y Latinoamérica con una alta tecnología, basada en una cultura organizacional caracterizada por más de cuatro décadas de experiencia, aprendizaje continuo y profesionalidad.

OBJETO SOCIAL:

Producir, comercializar de forma mayorista equipos y accesorios de la industria electromecánica, entre los que se encuentran bujías, mangueras hidráulicas, neumáticas y sus accesorios, así como elementos de fijación, piezas de repuesto y herramientas, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

2.1.1 Estructura Organizativa de la Empresa.

La estructura de la empresa está formada por siete direcciones subordinadas a la Dirección General (Ver Anexo 3), las cuales son: Dirección de Desarrollo, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Económica, Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Dirección de Supervisión y Auditoría y Dirección Administrativa. Cuenta con un grupo de Seguridad Interna que se subordinan directamente a la Dirección General.

En un nivel inferior se encuentran los talleres de producción, con sus respectivos jefes de brigadas, los mismos son: taller de tornos automáticos, laminado y montaje, el taller de mangueras y zincado y el taller de mantenimiento y herramental, Todos estos talleres se subordinan a la Dirección de Operaciones.

Esta Empresa utiliza el método de dirección por objetivos porque trabaja en función de ellos y su cumplimiento por área de resultados clave; mediante los Consejos de Direcciones se define los objetivos de trabajo del año. Los acuerdos que se toman en el Consejo de Dirección se registran y se definen los responsables y fechas de cumplimiento de los mismos. Los problemas se discuten con la máxima dirección de la Empresa por contactos diarios con los Jefes de Departamentos y Consejos de Dirección Productivos.

2.2 Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos.

Para determinar cual es la situación real de los subsistema de Recursos Humanos y obtener todos los datos que revelen las causas que originan un elevado índice de ausentismo en la empresa de Bujías "Neftalí Martínez", se usaron diferentes técnicas, entre ellos: la encuesta a directivos, la observación directa y la recopilación de la información.

Se comienza el análisis por la estructura organizativa de la Dirección de Recursos Humanos, en ella se cumplen los principios de máximo control y mínimos niveles. (Ver Anexo 4). La empresa cuenta con un aparato en Dirección de Recursos Humanos capaz de solucionar los problemas por el conocimiento y nivel cultural que poseen sus integrantes, siendo la edad promedio de 43 años.

Cuenta con:

3 Técnicos Medio en Contabilidad y 1 Técnico Medio en PHT.

2 Nivel Medio Superior (6to año Ingeniería Industrial)

Tabla: 2.1 Datos detallados de la Dirección de Recursos Humanos.

Cargo y Ocupación	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
• Director de Rec. Humanos	XIV	D	1	1
• Esp. C en Gestión Rec. Humanos	X	T	1	0
• Técnico en Gestión Rec. Humanos.	VIII	T	4	4
• Técnico en Seguridad y Salud del Trabajo	VIII	T	1	1
TOTAL			7	6

Se trabaja con una plantilla aprobada de 229 plazas distribuidas en 12 dirigentes lo cual representa el 5.24% del total, administrativos 4 que representa el 1.74%, técnicos 38 que representa el 16.6%, de servicios 26 para un 11.3% y 149 obreros que representa el 65.0%. Tabla 2.2

Tabla 2.2 Plantilla de cargos.

CATEGORÍAS OCUPACIONALES	PLANTILLA APROBADA	PLANTILLA CUBIERTA
Dirigentes	12	10
Técnicos	38	37
Administrativos	4	2
Servicios	26	23
Obreros	149	81
Total	229	153

Del total de trabajadores aprobados en la plantilla se encuentran cubiertas 153 plazas, de ellos son graduados de técnico medio 42 obreros lo que representa el 27.4%, de nivel medio superior 27 para un 17.6%, de nivel superior 19 representando el 12.4% y menos de 12 grado 65 que representa el 42.4%, como se puede observar más del 40% de los trabajadores poseen un bajo nivel de escolaridad.

La pirámide que muestra el rango de edades de la empresa (Figura 2.1) señala que hasta 35 años se encuentra el 32.7% de los empleados y de 36.a 45 años se encuentra el 28.1% por lo que el 60.8% está representado por los trabajadores más jóvenes y el resto representado por el 39.2% donde se encuentran los mayores grupos de edades. La empresa que cuenta con una mano de obra relativamente joven, constituyendo una ventaja al cambio.

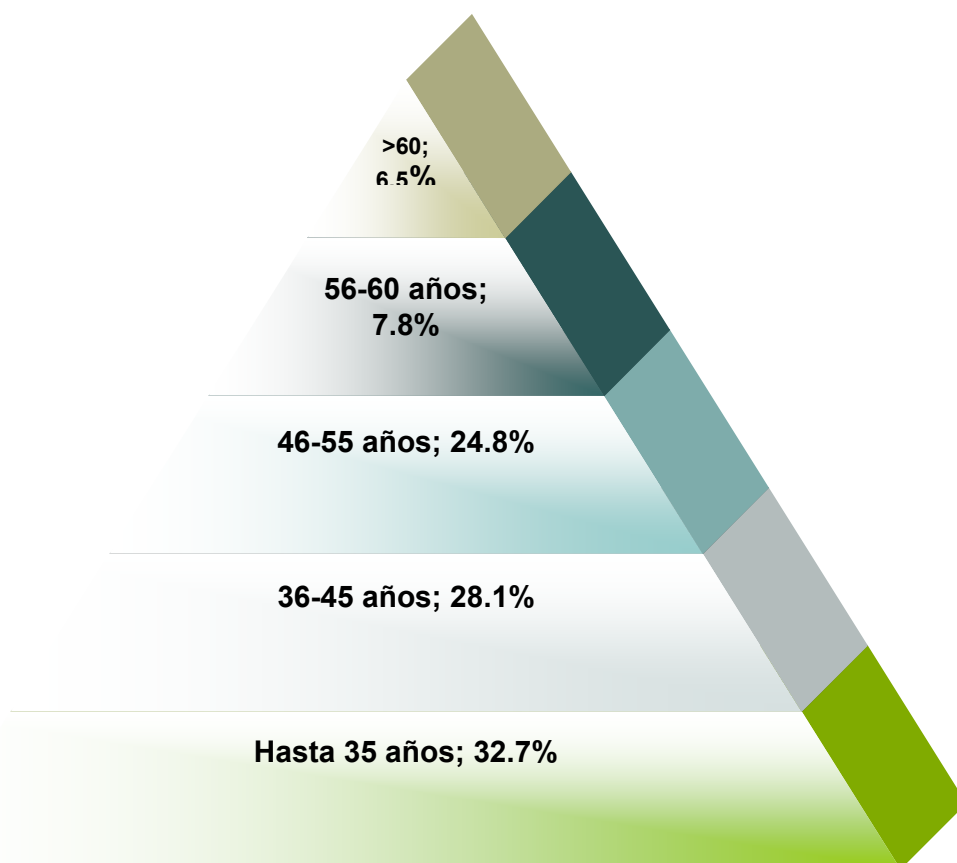


FIGURA 2.1 PIRÁMIDE DE EDADES.

2.2.1 Política del Área de Recursos Humano.

Proporcionar la elevación de la autoestima, competencia y seguridad de todo el capital humano, dirigiendo, controlando y aplicando una política integrada del sistema de Gestión de Recursos Humano implementando y desarrollando su capacidad técnica, generando valores en su desempeño, manteniendo el humanismo y sencillez que lo caracteriza.

Régimen de trabajo.

El régimen de trabajo y descanso que se encuentra aplicado en cada actividad responde a las necesidades de la producción y los servicios, trabajando como promedio 9 horas de lunes a jueves, 8 horas el viernes, 44 horas semanales, y 190.6 horas mensuales con 30 minutos de descanso distribuidos en 15 minutos por la mañana y 15 minutos por la tarde según la Legislación Vigente. La asistencia del personal se controla mediante la tarjeta, plasmando hora de entrada y salida del mismo, marcando las pautas del horario de almuerzo.

Selección y contratación del personal.

La empresa tiene establecida la política para seleccionar al personal que reúna las aptitudes y habilidades (competencias) que se describen en cada uno de los perfiles ocupacionales para elevar la competitividad de los Recursos Humanos, lo que significa dotar a la Empresa con el personal idóneo que requiere cada puesto de trabajo o cargo.

Capacitación.

Los planes de capacitación responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo. Se realiza la determinación de necesidades de aprendizaje en cada nivel estructural, y anteriormente no se tenían en cuenta las tareas y funciones a desarrollar por el personal, trabajándose para erradicar dicho problema, a partir de que quedó como una no conformidad en la inspección realizada al centro de las Normas ISO 9001y 18001. Se cuenta con los aseguramientos materiales y financieros, para el desarrollo de los cursos de calificación de los trabajadores, a corto y mediano plazos.

Estimulación y pagos adicionales.

En la empresa se encuentran implantados tres Sistemas de Pago por el resultado del trabajo, implementados según lo establecido en la Res: 9/08, Indicadores Generales y de Eficiencia, Indicadores Específicos de la Producción y los Servicios e Indicadores Directos a la Producción en Moneda Nacional y un Sistema de Estimulación en Divisas. Como promedio se cobra una cuantía de 11.01 CUC por trabajador y 115.91 MN. Abarca a todos los trabajadores de la entidad y se evalúa su aplicación en el Consejo de Dirección.

Tabla 2.3 Salario y Pagos Adicionales.

Fondo de Salario	Años			
	2005	2006	2007	2008
Salario Escala	317.47	435.08	468.87	470.14
Pagos Adicionales	84.37	104.07	64.77	62.06
Pago por Resultado	30.9	23.5	34.3	98.06
Estimulación CUC	15.77	18.83	19.24	15.53

Se pagan condiciones laborales anormales a todos los trabajadores de las categorías ocupacionales mientras estén expuestos a condiciones de trabajo que estén afectadas por los factores siguientes:

- Nocividad
- Ruido y vibraciones
- Nocturnidad

Seguridad y Salud del Trabajo.

En cuanto al cumplimiento del plan de presupuesto para los equipos de protección individual y colectivo se realiza una valoración específica y precisa del financiamiento que se requiere para satisfacer las necesidades de los medios de protección según sea el caso, contándose con el presupuesto necesario para la compra de los mismos.

Tabla 2.4 Índices de accidentalidad.

Indicadores	Años			
	2005	2006	2007	2008
Total de accidentes ocurridos, de ellos:	2	1	1	0
• Accidentes fatales.	-	-	-	-
• Accidentes equiparados	-	-	-	-
Días perdidos por accidente	99	19	28	0
Sub. Pagado por accidentes	658.23	189.52	292.09	0
Promedio de Trabajadores	132	153	151	147

La empresa cuenta con una fuerza de trabajo estable. Donde mayores fluctuaciones se observan es en las plaza de Agentes de Seguridad y Protección, Operador de Máquinas Herramientas, ayudantes y Electricistas, las que se producen son fundamentalmente por inconformidad con el salario que perciben y mejora de trabajo.

Tabla 2.5 Fluctuación de la Fuerza de Trabajo.

Año	UM	2005	2006	2007	2008
Fluctuación	%	12	10	9.2	11

2.3 Análisis de la no permanencia de los trabajadores en la empresa.

2.3.1 Interrupciones.

Las causas fundamentales que han provocado las interrupciones durante estos años han sido la falta de materia prima para dar continuidad al proceso productivo y en menor medida el sobregiro de la cantidad de kWh asignado a la empresa para el consumo del mes.

Para disminuir las interrupciones laborales se toman medidas como:

- La reubicación laboral del trabajador si esta tiene lugar en actividades socialmente útiles y productivas.

- Según lo legislado en la Resolución #8/05, 240 hrs. al 100% y el resto al 60% dentro del año calendario.
- Se toman medidas de ahorro de portadores energéticos.
- Mejorar la correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas que desarrolla cada puesto de trabajo para que la empresa obtenga resultados superiores.

Tabla 2.6 Interrupciones.

Indicadores	U/M	Años			
		2005	2006	2007	2008
Interrupciones	HD	346	78	217	95

2.3.2 Ausentismo.

Existe una preocupación a nivel de empresa del elevado índice de ausentismo presentado durante los últimos años. En la tabla 2.7 se puede observar el comportamiento de los indicadores de ausentismo los cuales no han sido favorables.

Tabla 2.7 Comportamiento de los Indicadores de Ausentismo.

Indicadores	U/M	Años			
		2005	2006	2007	2008
Índice de ausentismo	%	3.3	3.0	4.6	3.8
Ausencias Justificadas	HD	355	312	413	319
Ausencia Injustificadas	HD	140	85	37	89
Enfermedades +3-24	HD	678	896	1050	1125
Accidente de trabajos	HD	79	19	28	0

Del total de ausencias un por ciento significativo representan a las ausencias injustificadas, en el año 2005 el 28.3% de las ausencias fue injustificada, en el 2006 el 21.4%, en el año 2007 el 8% y en el año 2008 el 20% existiendo un incremento de las ausencias injustificadas en el último año. La disciplina laboral en el centro no es buena si se tienen en cuenta las ausencias justificadas e injustificadas.

Basándonos en el informe de ausentismo que realiza cada mes el departamento de recursos humanos se recopila la información del año 2007, 2008 y se realiza un análisis comparativo de estos últimos años, (ver anexo 5) analizando cuáles son los indicadores que afectan el índice de ausentismo y otras causas de ausencias que no influyen en el ausentismo pero que son necesarias tener en cuenta, como son: llegadas tardes, licencias sin sueldos y horas perdidas por pases personales, el cual arrojó que existe una disminución en el año 2008 con respecto al año 2007 de las ausencias justificadas, accidentes de trabajo, días perdidos por licencias sin sueldos y horas perdidas por pases personales no siendo así las ausencias injustificadas, enfermedades de +3-24, llegadas tardes y enfermedades de +24 días donde existió un notable aumento. En el Anexo 6 se muestra en por ciento, el comportamiento de estas otras causas.

2.3.3 Certificados médicos.

COMPORTAMIENTO DE LAS ENFERMEDADES.

De 41 trabajadores que presentaron certificados médicos en el año 2008, 23 trabajadores presentaron al menos 2 certificados, que representa al 56.09% y de ellos 8 trabajadores presentaron certificados por diferentes diagnósticos.

Tabla 2.8 Comportamiento de las enfermedades más comunes.

Enfermedades más representativas	Cant	%
Sepsis Urinaria	6	5,66
Trastornos neuróticos	7	6,60
Fibroma Uterino	8	7,55
Otitis	8	7,55
Sacrolumbalgia	14	13,21
Operaciones quirúrgicas	25	23,58

En el Anexo 7 se puede observar el comportamiento de las enfermedades en las que incurrieron los trabajadores durante el 2008, siendo las intervenciones quirúrgicas la causa que más incide en el número de certificados médicos, representando el 23.58%, le siguen a continuación: la Sacrolumbalgia, con un 13.21%; la Otitis y el Fibroma uterino con un 7.55 %; los Trastornos Neuróticos con el 6.60% y la Sepsis urinaria que representa el 5.66%. Las restantes enfermedades de un total de 24, están por debajo del 4%.

En la tabla 2.8 se muestran cuales son las áreas con mayor incidencia según los certificados médicos presentados durante el año 2008 y el primer trimestre del año 2009. Teniendo mayor incidencia las áreas directas a la producción: Taller Torno y Mantenimiento y a continuación la Dirección Administrativa y la Dirección de Desarrollo (Ver anexo 8)

Tabla 2.9 Trabajadores con Certificados Médicos por áreas.

Áreas	Cantidad de Trabajadores con CM
Dirección General	4
Dirección Económica	3
Dirección Desarrollo	5
Dirección Operaciones	4
Dirección Administrativa	5
Grupo Seg. Y Protección	3
Torno	9
Laminado y Montaje	2
Planta Zincado	2
Dirección RRHH	2
Mantenimiento	6
Dirección Comercial	1

Para lograr una mejor visión del impacto de los datos anteriores se confecciona el diagrama Causa–Efecto o de “Ishikawa”. (Ver anexo 9) donde se ordenan cuales son los indicadores que más repercuten en el índice de ausentismo y otros que no se toman en cuenta para medir el índice pero no por eso dejan de ser importante por su impacto negativo en la organización.

En la encuesta realizada a directivos y jefes de brigadas de las áreas que con mayor frecuencia sus trabajadores presentan certificados médicos (Ver Anexo 10), se determina que:

- El 100% considera que existe una buena relación entre jefes y subordinados y plena confianza a la hora de transmitirse dudas o inquietudes.
- El 69% considera que su área cuenta con las condiciones para cumplir con las metas propuestas.

- El 23% considera que en alguna medida se cuenta con las condiciones para cumplir con las metas y un 7% que no se cuenta con todas las condiciones.
- El 100% conoce cuales son las funciones de cada una de los miembros de su equipo.
- El 46% de los dirigentes reconoce que cuenta en su área con trabajadores ausentitas.
- El 69% de los jefes considera que a veces sus subordinados le comunican con antelación los motivos de la ausencia.
- El 100 % considera tener en cuenta las ausencias en el proceso de evaluación.

En el anexo 11 se grafican los resultados obtenidos luego del procesamiento.

IMPACTO DE LAS AUSENCIAS Y CERTIFICADOS MÉDICOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En cuanto al proceso de evaluación se realiza mensualmente la evaluación del resultado del trabajo y existe un procedimiento que establece que la evaluación del desempeño se realice con corte trimestral, semestral y anual, el cual abarca a todos los trabajadores, excepto a los cuadros. A pesar de estar diseñado el procedimiento de evaluación y que en la encuesta anterior todos los dirigentes consideran tener en cuenta la asistencia al centro, se pudo constatar en la revisión de las evaluaciones tanto del resultado como del desempeño de los trabajadores ausentistas, que no existe la adecuada responsabilidad por parte de los dirigentes a la hora de evaluar a sus subordinados existiendo en el mayor de los casos paternalismo con los trabajadores que presentan ausencias reiteradas ya sean justificadas o injustificadas lo que repercute en un mejor desempeño, así como mayor aprovechamiento de la jornada labora.

2.4 Estudio del Compromiso Organizacional en la empresa.

Para el estudio del Compromiso Organizacional se toma una muestra a través de un muestreo aleatorio simple. Se tiene en cuenta que los trabajadores seleccionados cumplan con una de las dos condiciones siguientes:

1. Dos o más certificados médicos.
2. Que hayan presentado como mínimo 1 ausencia injustificada, 2 o más ausencias justificadas y al menos 3 llegadas tardes.

En el período que se analiza, 41 trabajadores presentaron certificados médicos. De ellos:

- Cumplen la primera condición 23 trabajadores.
- Cumplen la segunda condición 13 trabajadores.

En el caso de los trabajadores que cumplen con la segunda condición, están incluidos dentro de los que cumplen la primera por lo que se toman una sola vez y por tanto el tamaño de muestra que se tomó para la investigación fue de 23 trabajadores.

En la bibliografía estudiada no se encontró un modelo que mida el Compromiso Organizacional de los trabajadores por tanto se elaboró un cuestionario con vistas a identificar este compromiso en la empresa (Ver anexo 12).

De los cuestionarios aplicados fueron devueltos correctamente los 23 por lo que el porcentaje de respuestas utilizables es el 100%. El 53.3% de los encuestados son varones, el 46.7 % de las personas encuestadas son casadas, el 13.04% es graduado de nivel superior, el 21.74 % es técnico medio, 17.39 % posee duodécimo grado y el 47.83% posee noveno grado. El 44.0 % de los encuestados son trabajadores directos a la producción y el 56% indirecto, la edad media de la muestra es de 41.1 años y la antigüedad media en la organización es de 10 años.

Para procesar las encuestas y poder determinar el grado de compromiso imperante en cada uno de los individuos, se crea una tabla en la que se agrupan en cada tipo de compromiso los incisos de las encuestas que mejor se corresponden con el mismo. Se trabajará con cuatro tipos de compromiso: Compromiso Afectivo, Compromiso calculado Tipo I (se hace referencia al individuo que se integra de una forma u otra con la organización porque no ha encontrado otra opción mejor), Compromiso Calculado Tipo II (Se hace referencia al sujeto que está en la organización por los beneficios que percibe) y el Compromiso Normativo. Ahora bien, para el procesamiento se agrupan los incisos según el tipo de compromiso que mejor se aviene; por ejemplo, al Compromiso

Afectivo se le asignan los incisos: 1C, 2C, 3A, 4D, 5B, 6D (Ver Anexo 13, Tabla 1). Posteriormente a cada respuesta señalada se le atribuye la unidad y posteriormente se calcula el porcentaje de respuestas por cada tipo de compromiso (Ver anexo 13, Tabla 2), el individuo poseerá varios tipos de compromiso sin embargo el de mayor porcentaje será el dominante. Finalmente se calcula la cantidad de individuos por cada tipo de compromiso (Ver anexo 13, Tabla 3). En el Anexo 14 se grafican los resultados.

Una de las preguntas estaba directamente relacionada con la intención de permanencia de los individuos, se hacía referencia a la intención de: cambiar de trabajo manteniendo la ocupación actual, mantenerse en la empresa pero cambiar de ocupación, mantenerse en la empresa y mantener su ocupación actual o cambiar de empresa y cambiar de ocupación. Se aplica el mismo procedimiento explicado anteriormente y se obtienen los resultados mostrados en el Anexo 15 y 16.

Se determina que

- El 4.35% de la muestra posee un solo tipo de compromiso y es el afectivo.
- El 78.26%, presenta dos tipos de compromiso.
- El 17.39%, presenta tres tipos de compromiso.
- En el 23.08 % de los casos existe Compromiso Afectivo en un mayor o menor grado. De igual forma en el 15.38 % hay presencia del Calculado Tipo I; 38.46 % del Calculado Tipo II y el Compromiso Normativo tiene un 23.08 %.
- En el 60.87% de los encuestados predomina el Compromiso Calculado II.
- En el 26.09%, predomina el Compromiso Afectivo.
- Sólo en el 8.7% prevalece el Compromiso Calculado Tipo I.
- En el 4.35% impera el Compromiso Normativo.
- El 69.57% posee en mayor o menor medida el Compromiso Calculado (Se toman en cuenta los dos tipos y se excluyen las combinaciones que posean el compromiso afectivo)
- Sólo el 39.13% está dispuesto a mantenerse dentro de la empresa.
- El 13.04% se mantendría pero no está a gusto con su ocupación actual y desearía cambiarla.

- El 60.87 % de los encuestados desearían cambiar de centro (aunque no lo lleguen a materializar en este momento)

A continuación se calcula el Coeficiente de Correlación como medida del grado de realización entre cada Tipo de Compromiso y la Intención de Permanencia, para ello se utilizó el paquete estadístico de Microsoft Excel.

Tabla 2.10 Cálculo del Coeficiente de Correlación

Coeficiente de Correlación	Compromiso Afectivo- Intención de Permanencia	Compromiso Calculado Tipo I- Intención de Permanencia	Compromiso Calculado Tipo II- Intención de Permanencia	Compromiso Normativo- Intención de Permanencia
r	0,8622	0,5936	0,6976	0,2125

En el Anexo 17 se grafica el Coeficiente de Correlación calculado.

Según los resultados del coeficiente de correlación entre el compromiso afectivo y la intención de permanencia (0.8622), se demuestra que la relación es positiva y fuerte, por lo que a mayor grado de compromiso afectivo mayor será la intención de permanencia de los individuos. Según el coeficiente entre el compromiso normativo y la intención de permanencia (0.2125), la relación es positiva y débil, por lo que esto implica que si el individuo posee cierto grado de compromiso normativo existirá una pequeña posibilidad de que permanezca, sin embargo se está a expensas de que con una decepción hacia el centro laboral cese su designio de mantenerse. Ahora bien, el coeficiente de correlación entre el compromiso calculado tipo I y la intención de permanencia así como el coeficiente entre el compromiso calculado Tipo II y dicha intención es positivo y medio (0.5936 y 0.6976 respectivamente) lo que significa la intención de permanencia de estos trabajadores estará determinada por los beneficios que reciba de la empresa.

Conclusiones parciales.

1. El compromiso que más predomina entre los encuestados es el Calculado Tipo II.
2. Existe una marcada intención de no permanecer en el centro por parte de los trabajadores que fueron objeto de estudio.
3. El Compromiso Organizacional está estrechamente vinculado con el índice de ausentismo y por consiguiente con la intención de permanencia.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DEL PLAN DE ENDOMARKETING

El Endomarketing es una consecuencia de la necesidad de motivar a las personas para los programas de cambio que comenzaron a ser implantados. Se podrían obtener mayores beneficios si se aplica esta estrategia de venta al interior de la empresa. El programa de Endomarketing debe ser capaz de hacer de los trabajadores, individuos más comprometidos y que posean una postura positiva hacia la empresa y su área de actuación.

3.1 ESTRUCTURA FORMAL DE UN PLAN DE ENDOMARKETING.

Tabla 3.1. Estructura Formal

SECCIONES	INTENCIÓN
I Resumen ejecutivo	Resumen de plan propuesto para la dirección
II Análisis interno	Puntos fuertes y puntos débiles
III Análisis externo	Datos entorno.
IV Objetivos	Objetivos del plan en términos de comunicación.
V Estrategias de Marketing Interno	Directrices de Marketing para alcanzar los objetivos
VI Programa de acciones	Qué se hará, quién lo hará y cuándo se hará.
VII Presupuesto	Recursos económicos necesarios.
VIII Control	Mecanismos de control del plan.

3.1.1 SECCIÓN I. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente Plan de Endomarketing es una herramienta para la facilitación de las relaciones entre la administración y el trabajador. Este Marketing Interno está directamente conectado al departamento de Recursos Humanos. Por lo tanto lo que se busca es conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones que los van a ir comprometiendo más con los valores, objetivos y planes de la empresa. Se realiza entonces un análisis del cliente interno, así como del entorno, se definen los objetivos de dicho plan, se presenta un programa de acciones que especifica las actividades, así como los responsables de chequear y ejecutar las mismas y el período previsto de realización. El presupuesto necesario asciende a 14 833.18 pesos para el año y se definen los mecanismos para poder comprobar el estado anímico de los trabajadores.

3.1.2 SECCIÓN II. ANÁLISIS INTERNO.

DEBILIDADES.

- ❖ Tecnología instalada obsoleta y de alto consumo energético.
- ❖ Altos costos de producción.
- ❖ Subutilización de las capacidades instaladas.
- ❖ Inexistencia de estrategias para posible expansión en el Caribe y América.
- ❖ Operar en las dos monedas.
- ❖ No se dispone de presupuesto para mercadotecnia.

FORTALEZAS.

- ❖ Alto nivel de calificación y antigüedad.
- ❖ Una de las mejores ofertas de trabajo en el municipio.
- ❖ Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Seguridad y Salud del Trabajo certificado según las normas ISO 9001:08 y 18 001:05.
- ❖ Numerosos premios alcanzados en ferias nacionales e internacionales.
- ❖ Únicos productores en el Caribe.
- ❖ Expediente de perfeccionamiento en la última fase de aprobación.

3.1.3 SECCIÓN III. ANÁLISIS EXTERNO.

AMENAZAS.

- ❖ Recrudescimiento del bloqueo.
- ❖ Presencia de productos similares y de buena calidad importados.
- ❖ Inestabilidad de materias primas y materiales.
- ❖ Alza de los precios de los insumos.
- ❖ Crisis energética internacional.
- ❖ Doble moneda.

OPORTUNIDADES.

- ❖ Inexistencia de productores en el país.
- ❖ Regulaciones que limitan las importaciones de productos de la competencia.
- ❖ Adopción en el país de Sistemas de Normas Internacionales.
- ❖ Inserción de Cuba en mecanismos de integración regionales.
- ❖ Reactivación del parque vehicular de la defensa del país.
- ❖ Desarrollo de la Informática y las Comunicaciones en todo el país.

3.1.4 SECCIÓN IV. OBJETIVOS DEL PLAN.

- ❖ Aumentar el Grado de Compromiso Afectivo en los trabajadores.
- ❖ Lograr la motivación constantes de los colaboradores del Endomarketing.
- ❖ Crear entre los trabajadores un ambiente interno propicio para el logro de las metas de la organización.
- ❖ "Vender" campañas del Apoyo de la Organización hacia los trabajadores.
- ❖ Disminuir los índices de ausentismo y la no permanencia de los trabajadores en el centro.

3.1.5 SECCIÓN V. ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO.

Tabla 3.2 Diseño estratégico

PÚBLICO OBJETIVO	Los trabajadores
POSICIONAMIENTO	Ser los máximos promotores de la satisfacción laboral
CANALES DE INFORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. Cadena local de televisión.2. Emisora de radio.3. Página Web.4. Murales.5. Pizarra Informativa.6. Boletín Interno
OBJETIVOS DE LA INFORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. Conseguir notoriedad.2. Mejora de la comprensión.3. Generación de acciones.4. Aumento del prestigio de la empresa.5. Afianzar la seguridad y la confianza

3.1.6 SECCIÓN VI. PROGRAMA DE ACCIONES Y SECCIÓN VII. PRESUPUESTO.

Tabla 3.3. Programa y Presupuesto

NO.	ACCIÓN	RESPONSABLE	EJECUTA	FECHA	PRESUPUESTO (MONEDA TOTAL)
1	Establecer el uso del solapín	RRHH	Compra	1er Trimestre	220,31
2	Establecer el uso del uniforme	RRHH	Compra	1er Trimestre	5100,00
3	Efectuar actividades por los cumpleaños colectivos	Dirección Administrativa	Dirección Administrativa	Trimestralmente	6000,00
4	Realizar reportajes utilizando la emisora de radio y el canal del municipio	Dirección Desarrollo	Dirección Desarrollo	Fechas históricas y acontecimientos importantes	0,00
5	Organizar eventos deportivos	RRHH	RRHH	Junio, Noviembre	3000,00
6	Edición de un boletín	Dirección Desarrollo	Dirección Desarrollo	Bimensual	134,87
7	Establecimiento de un sistema de emulación por áreas y talleres	RRHH	RRHH	Mensual	300,00
8	Creación de una pizarra informativa	Dirección Desarrollo	Compra	1er Trimestre	78,00
9	Diseño de Página Web	Dirección Desarrollo	Dirección Desarrollo	2do Trimestre	0,00
10	Creación de un círculo de interés	Dirección Desarrollo	Dirección Desarrollo	4to Trimestre	0,00
					14833,18

En el Anexo 18 se muestra el Cronograma de ejecución del Plan de Endomarketing.

3.1.7 SECCIÓN VII. MECANISMO DE CONTROL.

1. Comprobar el estado anímico de los trabajadores a través de encuestas. Fecha de cumplimiento: Abril, Agosto y Diciembre. Responsable: Departamento de Recursos Humanos.
2. Se aplicará el Modelo de Medición de Compromiso a la muestra seleccionada inicialmente y se analizará el Nivel de compromiso así como la intención de permanencia. Fecha de cumplimiento: Marzo. Responsable: Departamento de Recursos Humanos.
3. Se seleccionará una muestra de la totalidad de la plantilla para aplicar el Modelo de Medición en dos momentos. Fecha de cumplimiento: Septiembre: 2009, Junio 2010. Responsable: Departamento de Recursos Humanos.
4. Se aplicará un análisis estadístico al comportamiento del índice de ausentismo, así como de las causas que influyen en la no permanencia de los trabajadores en el centro. Responsable: Departamentote Recursos Humanos. Fecha de Cumplimiento: Mensual.
5. Se chequeará el cumplimiento de las actividades del Plan en cada Consejo de Dirección. Responsable: Dirección. Fecha de cumplimiento: Mensual.

3.2 Validación de la propuesta de Plan de Marketing Interno por los expertos.

Se decidió someter el impacto de las acciones que conforman el Plan de Endomarketing al criterio de un grupo de expertos. Lo primero que se hizo fue reunir un grupo de 10 ingenieros, 9 de ellos pertenecen a diferentes áreas de la empresa y 1 se desempeña como Coordinadora de la carrera de Ing. Industrial en la Sede Universitaria Municipal de Santa Clara, todos poseen el nivel y la experiencia en el trabajo que realizan y tienen vastos conocimientos de diversos temas, se le impartió una conferencia sobre las estrategias de los recursos humanos y el endomarketing, haciendo énfasis en los conceptos fundamentales.

El número de expertos se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2} \quad \begin{array}{l} P = 0.01 \\ k = 6.6564 \\ (1 - p) = 0.99 \\ i = 0,10 \end{array} \quad 3.1$$
$$n = \frac{0,01 * (1 - 0,01) * 6,65}{0,10^2}$$

$$n = 6,60 \approx 7$$

Son necesarios 7 expertos para la aplicación del procedimiento.

Después de calculado el número de expertos se procede a la definición del grupo de trabajo que funcionará como grupo de expertos. En esta definición se tendrá en cuenta la experiencia y la calificación de los integrantes. El grupo quedó conformado de la forma siguiente:

1. Coordinadora de la Carrera de Ing. Industrial en la Sede Universitaria Municipal de Santa Clara (Ingeniero Industrial, 7 años de experiencia).
2. Directora de Desarrollo (Ingeniero Industrial, 10 años de experiencia).
3. Jefe de Taller de Mantenimiento (Ingeniero Mecánico, 11 años de experiencia).
4. Especialista de Compra-Venta (Ingeniero Mecánico, 12 años de experiencia).
5. Especialista de Compra-Venta (Ingeniero Mecánico, años de experiencia).
6. Especialista de Compra-Venta (Ingeniero Industrial, 12 años de experiencia).
7. Contador C (Licenciada en Economía, 6 años de experiencia).

Se aplicó una encuesta (Ver Anexo 19) para la obtención del coeficiente de competencia a los 7 profesionales seleccionados, se le calculó el coeficiente de competencia a partir de su autovaloración. El grupo seleccionado se puede clasificar en la categoría de medio superior a 0,8; lo que permite afirmar que el grupo de expertos tiene un coeficiente de competencia alto como promedio. (Ver anexo 20)

A continuación se pasó a la realización del segundo momento, la aplicación de la encuesta para la consulta (Ver Anexo 21). De los aspectos sometidos a la valoración de los expertos, se obtuvo el siguiente resultado:

1. Sobre el establecimiento del uso del solapín el 71.43 % dictaminaron como Bastante Relevante, el 14.29 % como muy Relevante y el 14.29 % restante como Relevante. No obteniéndose respuestas en las restantes categorías.
2. Sobre la implantación del uso del uniforme el 100% de los expertos determinaron como Muy Relevante.
3. Acerca de efectuar los cumpleaños colectivos el 57.14% señalaron como Bastante Relevante y el 42.86 %, como Muy Relevante.
4. De la realización de reportajes el 57.14 % señaló de Bastante Relevante; el 28.57 %, de Muy Relevante y el 14.29 %, Relevante.
5. De la organización de Eventos deportivos, el 57.14% dictaminó como Bastante Relevante y el 42.86 % como Relevante.
6. Sobre la Edición de Boletines, el 71.43% señaló como Bastante Relevante y el 28.57 % como Muy Relevante.
7. Acerca del establecimiento de un sistema de emulación por áreas y talleres el 85.71% consideró de Muy Relevante y el 14.29 % de Bastante Relevante.
8. De la creación de una Pizarra informativa el 57.14 % determinó como Bastante Relevante, el 28.57 %, como Relevante y el 14.29 % como Poco Relevante.
9. Sobre el Diseño de la Página Web el 57.14 % consideró la propuesta como Bastante Relevante, el 28.57 % como relevante y el 14.29 %, como Muy Relevante.
10. Acerca de la creación de un círculo de Interés el 57.14% determinó de Muy Relevante, y el 42.86 % lo señaló como Bastante Relevante.

Finalmente son considerados como:

- Muy Relevante los aspectos 2,7 y 10.
- Bastante Relevante los aspectos 1, 3, 4, 5, 6, 8 y 9.

Conclusiones parciales.

1. Según la opinión dada por los expertos, se valora la propuesta del Plan de Endomarketing como Muy Relevantes y Bastante Relevante.

CONCLUSIONES GENERALES.

1. La investigación condujo a la elaboración de un modelo que mide el Grado y Tipo de Compromiso Organizacional así como la intención de permanencia dentro de una población estudiada.
2. Se diseñó un Plan de Endomarketing que debe ser capaz de hacer de los trabajadores, individuos más comprometidos y que posean una postura positiva hacia la empresa y su área de actuación.
3. La valoración a través del criterio de expertos de los aspectos aportados en la investigación, permite concluir que los aportes cumplen con el objetivo para los que fueron concebidos.

RECOMENDACIONES.

1. Valorar en el Consejo de Dirección el Plan de Marketing Interno propuesto para integrarlo a la estrategia de Recursos Humanos en el año 2010.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Ahmed, P. y Rafiq, M. Internal marketing. Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, 2002.
2. Antón, C. y González, L. (2005). *Examen de las relaciones entre el Compromiso Organizacional afectivo y continuo*. España: Universidad de Salamanca.
3. Arias F. Administración de recursos humanos. Ed Trillas México 1996. pp 256.
4. Arias Galicia, F.; Loli Pineda., A.; y col. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista Investigación Psicológica*. Lima: Instituto de Investigaciones Psicológicas, UNMSM.
5. Arias Galicia, Fernando (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Rev. De contaduría y administración* N° 200, enero-marzo 2001. México: Edit. UNAM.
6. Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pág.99-120.
7. Batista Jiménez M. La empresa y el nuevo enfoque en la dirección de recursos humanos. Diplomado de recursos humanos/ Marcela Batista Jiménez. Angélica Ros Anton. Vivgjan Ferriol/. 1998. p. 1-8.
8. Batista Jiménez. M. Comportamiento organizacional de la Gestión de Recursos Humanos / Ciudad Habana s.n /1996.
9. Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. www.upna.es
10. Beer, M. Gestión de recursos humanos. Texto y casos, Ed/ Ministerio del trabajo y seguridad social, Madrid. 1989. p100.
11. Besseyre, Des Horts / Charles Henry. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Madrid. Editorial Deusto, 1990.
12. Bouzas, B., Castro, C. (1986): "El compromiso organizacional". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 16, nº 15-16, pp 157-173.
13. Brooke, P., Russell, D., Price, J. (1988): "Discriminant validation of measures of Job

14. Buckley, R. y Caple, Jim. Cítados por Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos, Ed: La gaceta de los negocios. Madrid 1992. p43 – 44.
15. Bustillo. C. La gestión de los recursos humanos y la motivación de las personas. Revista: Capital humano. Integración y Desarrollo de los recursos humanos. España. No 73. 1994.
16. Calero Arístides. Técnicas de Muestreo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1979. pp. 55.
17. Carmelo E. Marín Sánchez y Salvador Miquel Peris. Universitat de Valencia Modelo de marketing interno para la gestión de Recursos Humanos.
18. Casañas Lugo Noel. Modelo para la gestión de Recursos humanos en las organizaciones de la Industria azucarera cubana. 2001.
19. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos: Liderazgo. 2 Ed. México: Editorial Atlas, 1990.
20. CIDEC. Sistema integral de gestión de recursos humanos. San Sebastian. España. 1994.
21. Claire Rocha, M. y Böhrst Pelaez, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Rev. AJAYU*, año 2003, Vol. 2, N° 1. Bolivia.
22. Colarelli , S.M., Bishop, R. C. (1990): "Career Commitment: Functions, Correlations and Management.". *Group & Organization Studies*, Vol. 15, N° 2, pág.158-176.
23. Cuesta A. Tecnología de los Recursos Humanos, Ed: Academia. La Habana. 1997.
24. Davis, Keith / Newstrom John. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. México: Editorial Mc Graw Hill, 1987.
25. Davis, Keith / Werther W.B. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 1991.
26. Dessler, G., (1996). Administración de Personal. México: Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
27. Ed. Quintanilla, 1994. El marketing interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación.

28. Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and employee diligence, commitment and innovation", *Journal of Applied Psychology* pp 75,51-59.
29. Escat Cortés, María. Gestión de Recursos Humanos y estrategia. Barcelona.2001.
30. Ferriol Molina Vivian. El sistema integrado de gestión de recursos humanos. La Habana. IEIT- MTSS.1996. P. 1-26.
31. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J.H., (1994). Las Organizaciones. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
32. Gómez R. Modelo de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras. Ciencias Empresariales. UCLV. 1995 p1-4.
33. Gouldner, A. W.(1960). "The norm of reciprocity: a preliminary statement", *American Sociological Review*, 25,161-178.
34. Grant, R. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review* (Spring 1991) pág.114- 35.
35. Grönroos, C., Internal Marketing- an integral part of marketing theory, en *Marketing of Services*. Ed. J.H. Donnelly y W.R. George - págs 236 - 238. American Marketing Association Proceedings Series, Chicago, 1981.
36. Harper / Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Ed. La gaceta de los negocios. Madrid.1992. p 38, 54, 55.
37. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (1991). Metodología de la Investigación. México: Ed. McGraw Hill.
38. Ko, J., Price, J.L. y Mueller, C.W. (1997). "Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea", *Journal of applied psychology*, 82, 961-973.
39. Levionnois, M. Marketing interno y gestión de Recursos Humanos. Ed, Diaz de Santos S.A. Madrid, 1992
40. Loli Pineda, Alejandro (2005). «Compromiso organizacional de los trabajadores y su relación con algunas variables demográficas». Instituto de Investigaciones Psicológicas, UNMSM, Lima, Perú.

41. Mahoney, J y Pandian, JR. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13, pág.363-380.
42. Martínez, C. "Gestión de los recursos humanos en organizaciones modernas". Conferencia UCLV. Ciencias Empresariales. 1995. 4h
43. Mathieu, J., Zajac, D. (1990): "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, Vol. 108, N° 2, pp. 171-194.
44. Mc Farland, Dalton. *Administración del personal: Teoría y Práctica*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 1995.
45. Menguzzato M *La dirección estratégica de la empresa* / M Menguzzato J J Renau. - / SL. SN / 1991 – P 211-228.
46. Meyer, J., Allen, N. (1991): "A three-component conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, Vol.1, N° 1, pág. 61-89.
47. Meyer, J., Allen, N. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
48. Morrow, P. (1993): *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut.
49. Mottaz, C. (1988): "Determinants of Organizational Commitment". *Human Relations*. Vol. 41, N° 6, pág. 467-482.
50. Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979): "The measurement of Organizational
51. *Ocupacional*. Vol. 11, No. 1 y 2. Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional en docentes universitarios. *Revista Interamericana de Psicología*
52. Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, No. 1 y 2.
53. Ortueta, Ramón de Lucas. *Técnicas de Dirección de Personal: Manual de Personal*. La Habana, 1990.
54. Ostroff, C. y Schmitt, N (1993): Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36 (6): pp. 1345-1361.

55. Palenzuela Páez. I: Experiencia para el diseño de un modelo de GRH. 1991.
56. Prospects and employee commitment: an analysis of the influence of external events on organizational commitment and their implications for the BOCS". Ponencia presentada en el Wokshop on "The Impact of Strategy, Job Design and Organization. Psychology, Vol.73, N° 2, pág. 139-145.
57. Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
58. Real Academia Española (1994). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
59. Robbins, S. P., (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
60. Rodríguez Aida. Et. Al. *Tablas y Resúmenes Estadísticos*. Ed. ENSPES. La Habana. 1982. pp 58 – 61.
61. Saldarriaga Agudelo, H. *Cultura, Poder y Cambio Organizacional*. Medellín: Revista DYNA, Noviembre, 1994. p.33. Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment". *Journal of Applied*
62. Sitios WEB:
 - i. <http://www.5campus.com>
 - ii. <http://www.abc.com.py/2007-02-26/articulos/312513/el-endomarketing-y-su-importancia>.
 - iii. <http://www.altavista.com>
 - iv. <http://www.arearh.com/colab.htm>
 - v. <http://www.cominfoseek.com>
 - vi. <http://www.estrategia.netB>
 - vii. <http://www.geplacea.inp.mx>
 - viii. <http://www.google.com>
 - ix. <http://www.hotmail.com>.
 - x. <http://www.navegalia.com>
 - xi. <http://www.Tablero-decomando.com/apro>
 - xii. <http://www.yahoo.com>

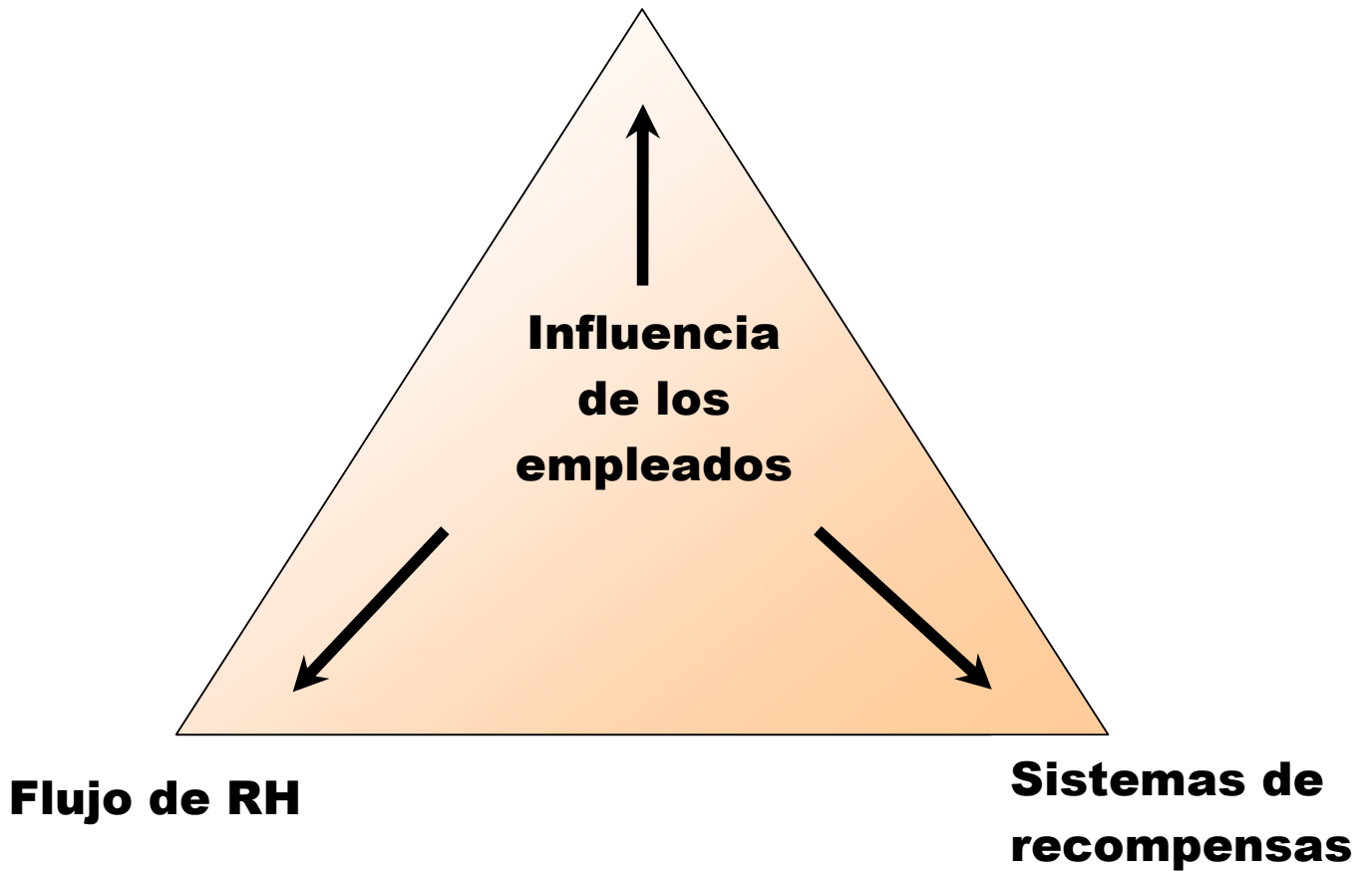
63. Steers, R.M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22. Científicos y Filosóficos. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
64. Stoner, J. Administración 5ta edición. Reproducción. 1996.
65. Taormina, R.J. (1994). "The Organizational Socialization Inventory", *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-145.
66. Taormina, R.J. (1999). "Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics", *International Journal of Human Resource Management*, 10, 1060-1076.
67. Toro Álvarez, F. (1998) "Predicción del Compromiso del Personal a partir del análisis del Clima Organizacional", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
68. Toro, F. (1995). *Fundación Social. Grupo Empresarial. Estudio de clima Organizacional*. Informe inédito. Noviembre de 1995.
69. Toro, F. (1996). Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 15, No. 1.
70. Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 17, No. 1.
71. Universidad de Salamanca, (1989). *Revista de Psicología Social*, Vol. 4, N° 3 pp. 241 - 360. Madrid: Clarion
72. Valdés Chaviano O. Sistema de gestión estratégica de los recursos humanos en las direcciones de economía de los centros de educación superior. Santa Clara. 2001.
73. Vandenberghe, C. (1996). "Assessing organizational commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model", *Applied psychology: an international review*, 45, 371-386.
74. Vargas Zúñiga, Fernando. La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad. Barcelona. 2001.
75. Verdú, Marga. Gestionar el talento o la suma del saber y la habilidad. Barcelona. 2001.

76. Weether W y K Davis: Administración de personal y de recursos humanos. Ed. McGraw – Hill. Mexico. 1992.
77. Zaccaro, S., Dobbins, G. (1989): “Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multinivel attachments”. Journal of Organizational Behavior. Vol. 10, pág. 267-273.

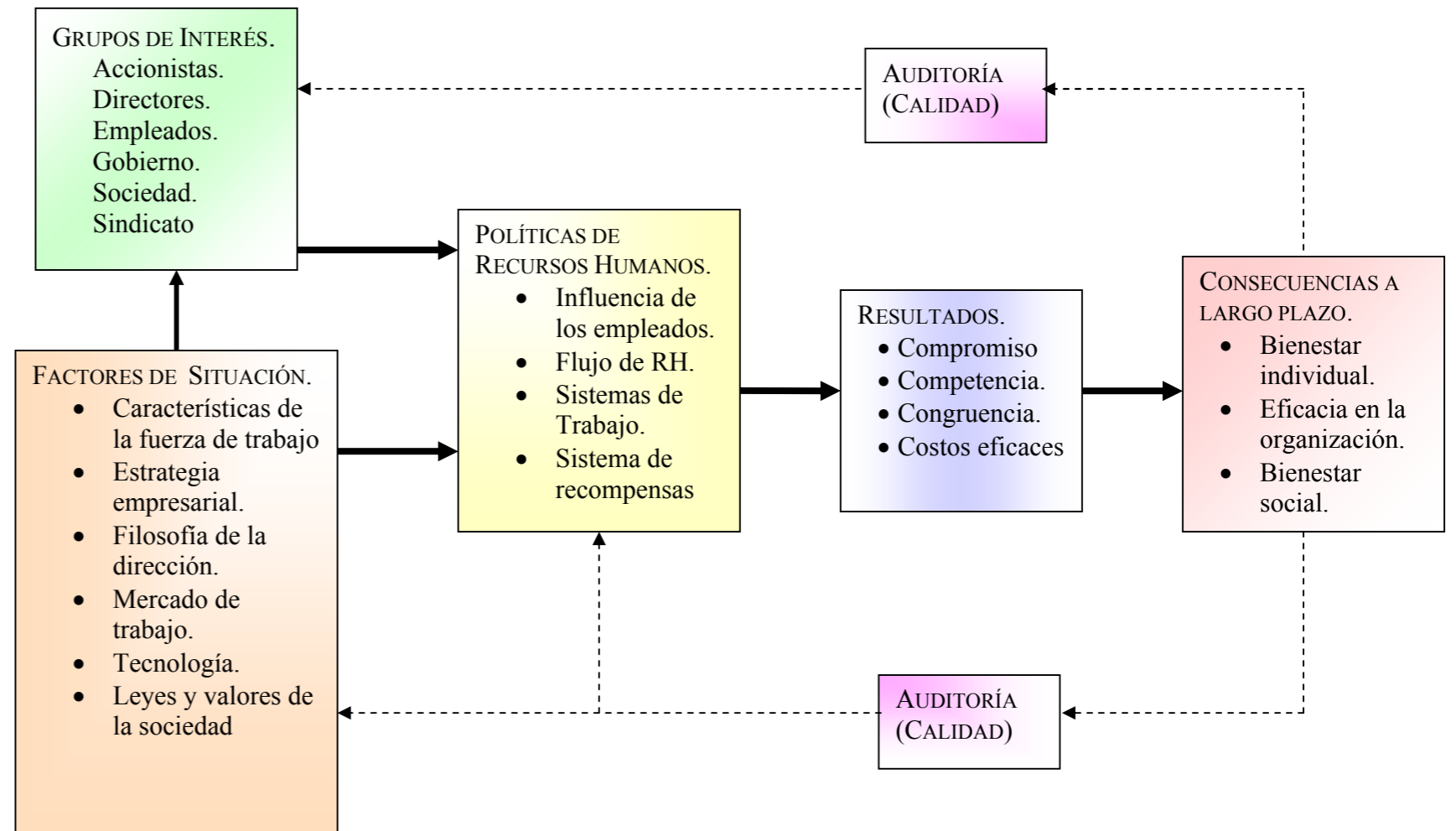
ANEXOS.

Anexo 1. Modelo de GRH de Beer y colaboradores.

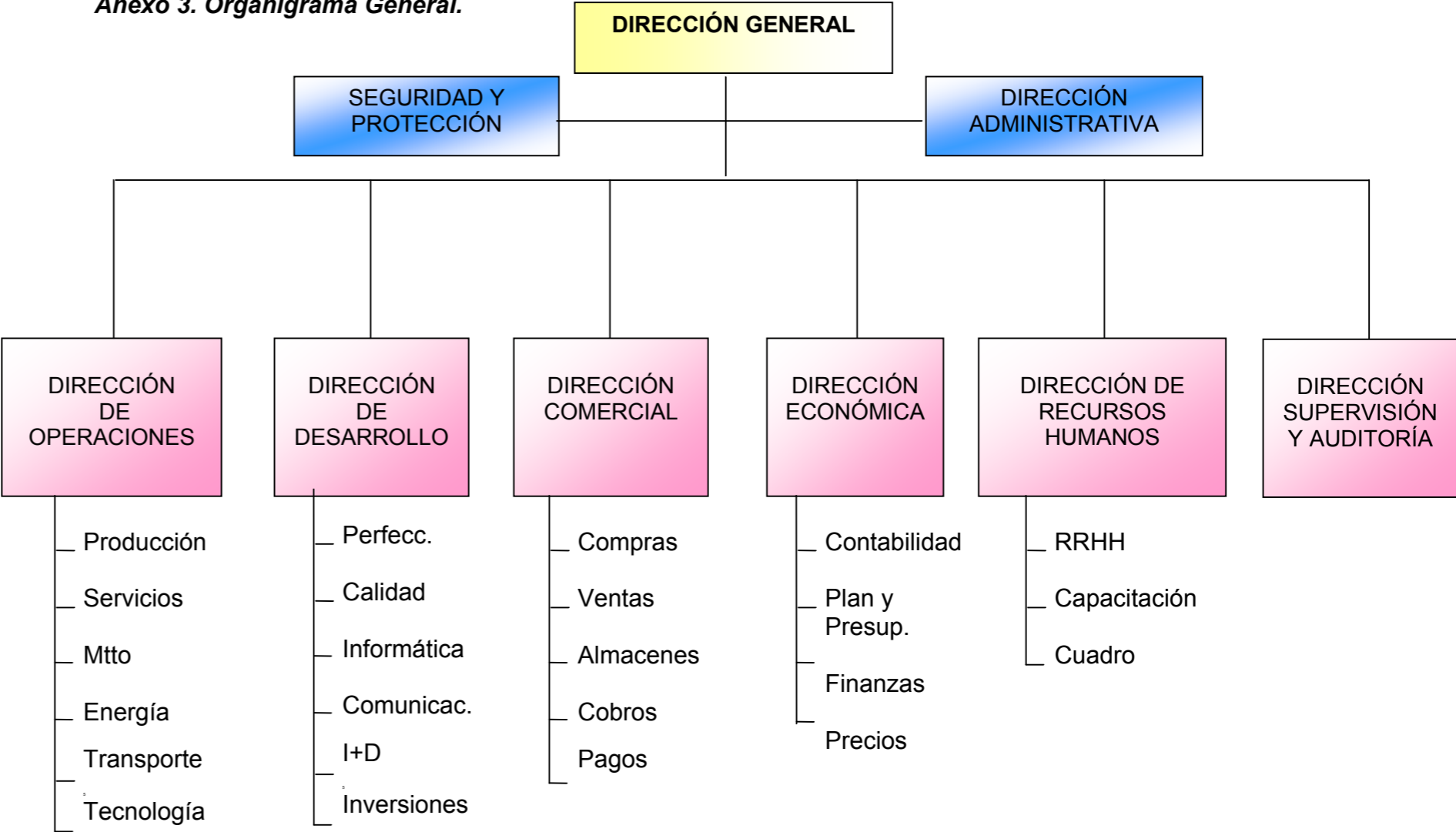
Sistemas de trabajo



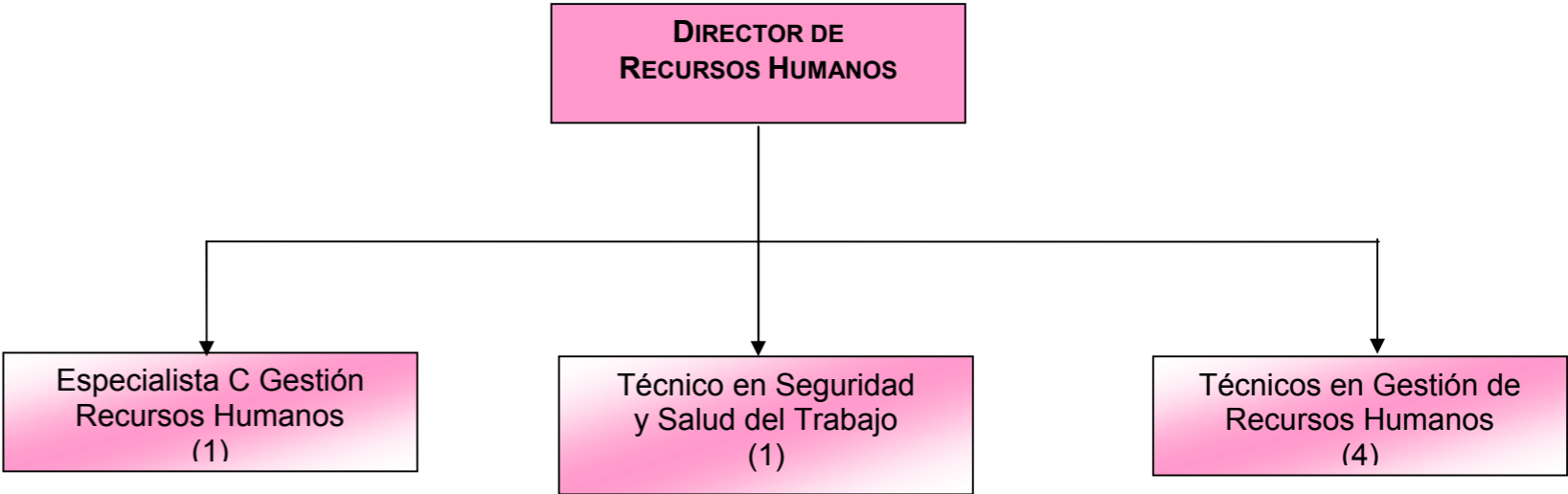
Anexo 2. Mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado.



Anexo 3. Organigrama General.

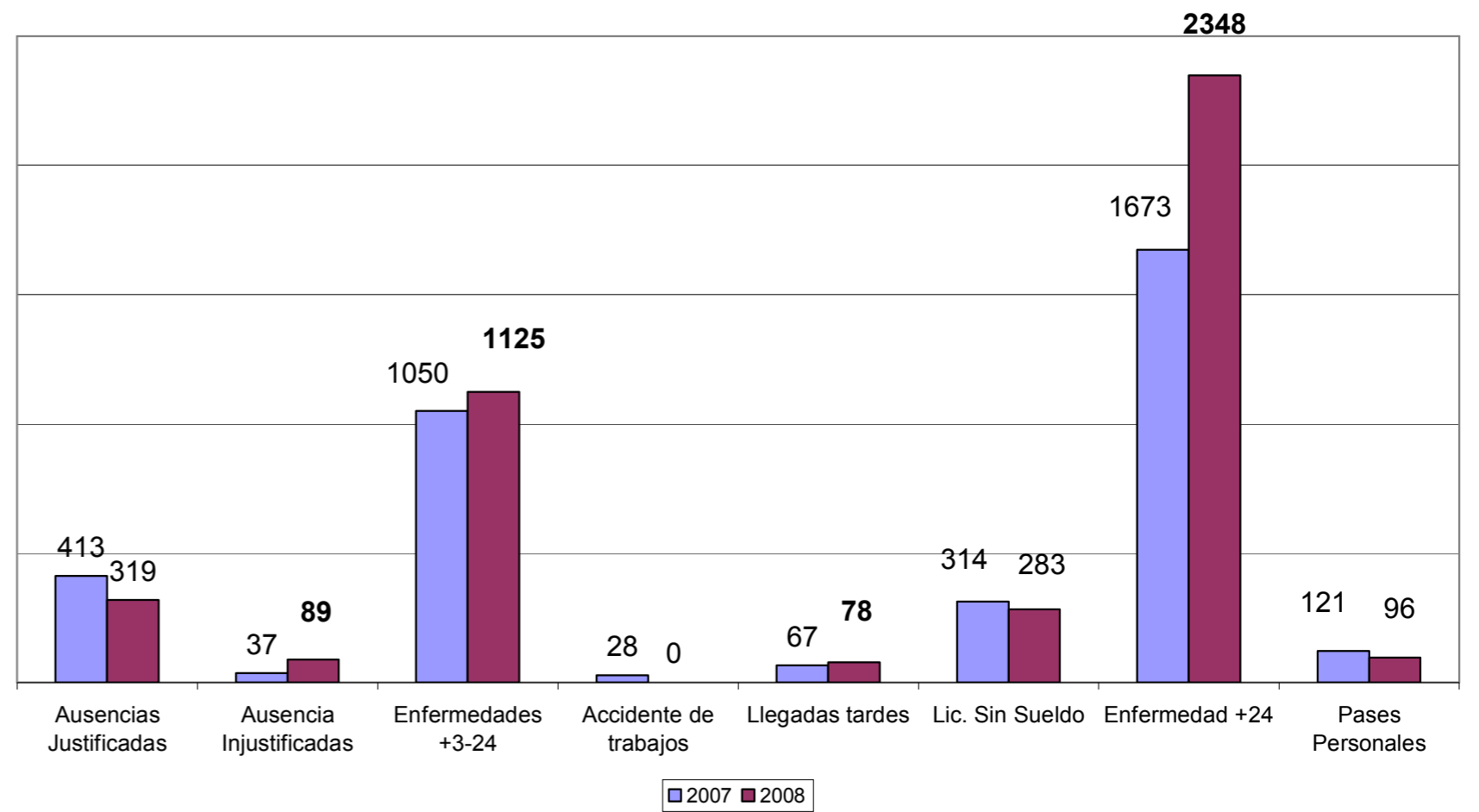


Anexo 4. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos.

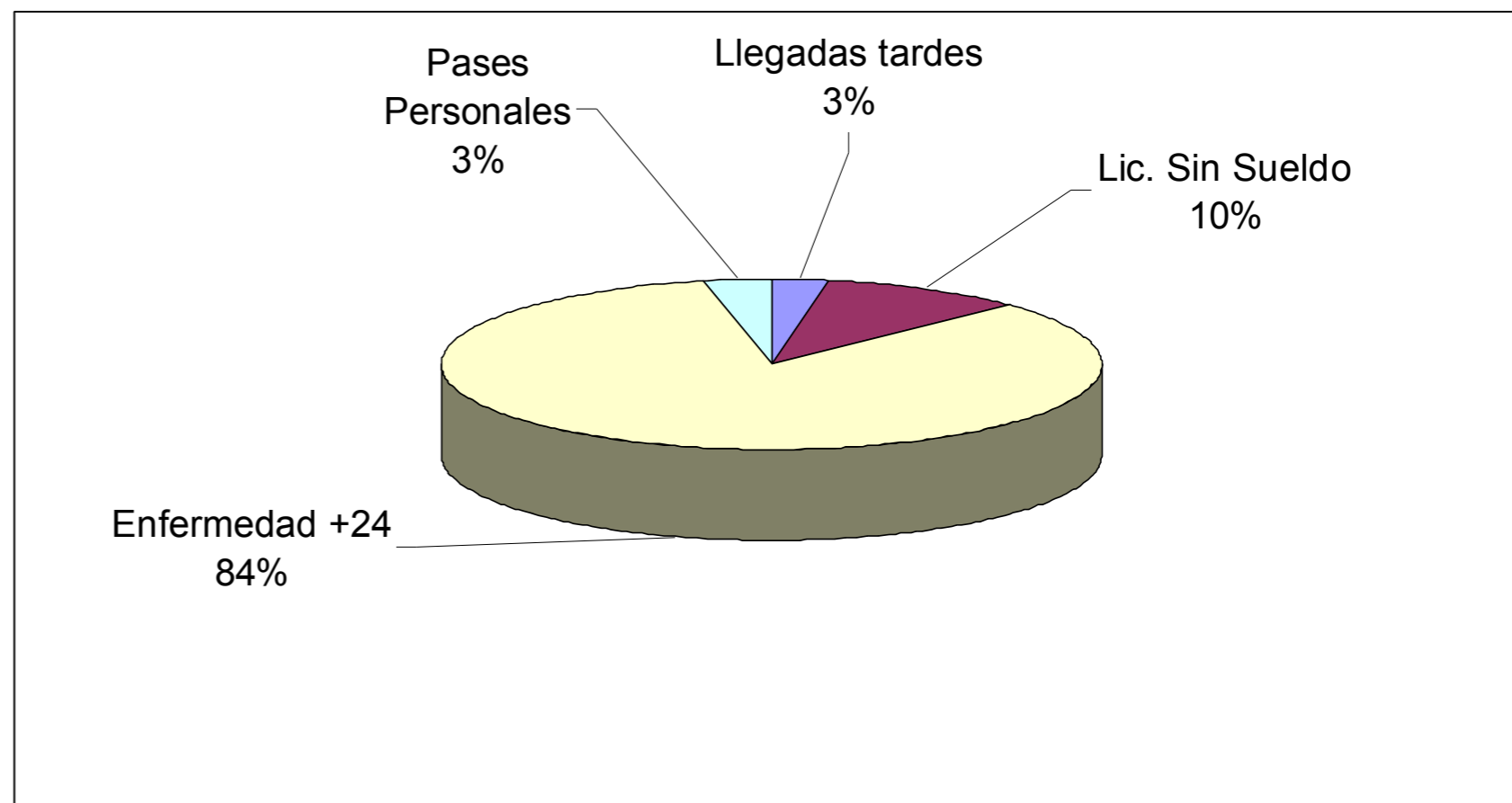


Anexo 5. Comparación de los indicadores de ausentismo 2007-2008

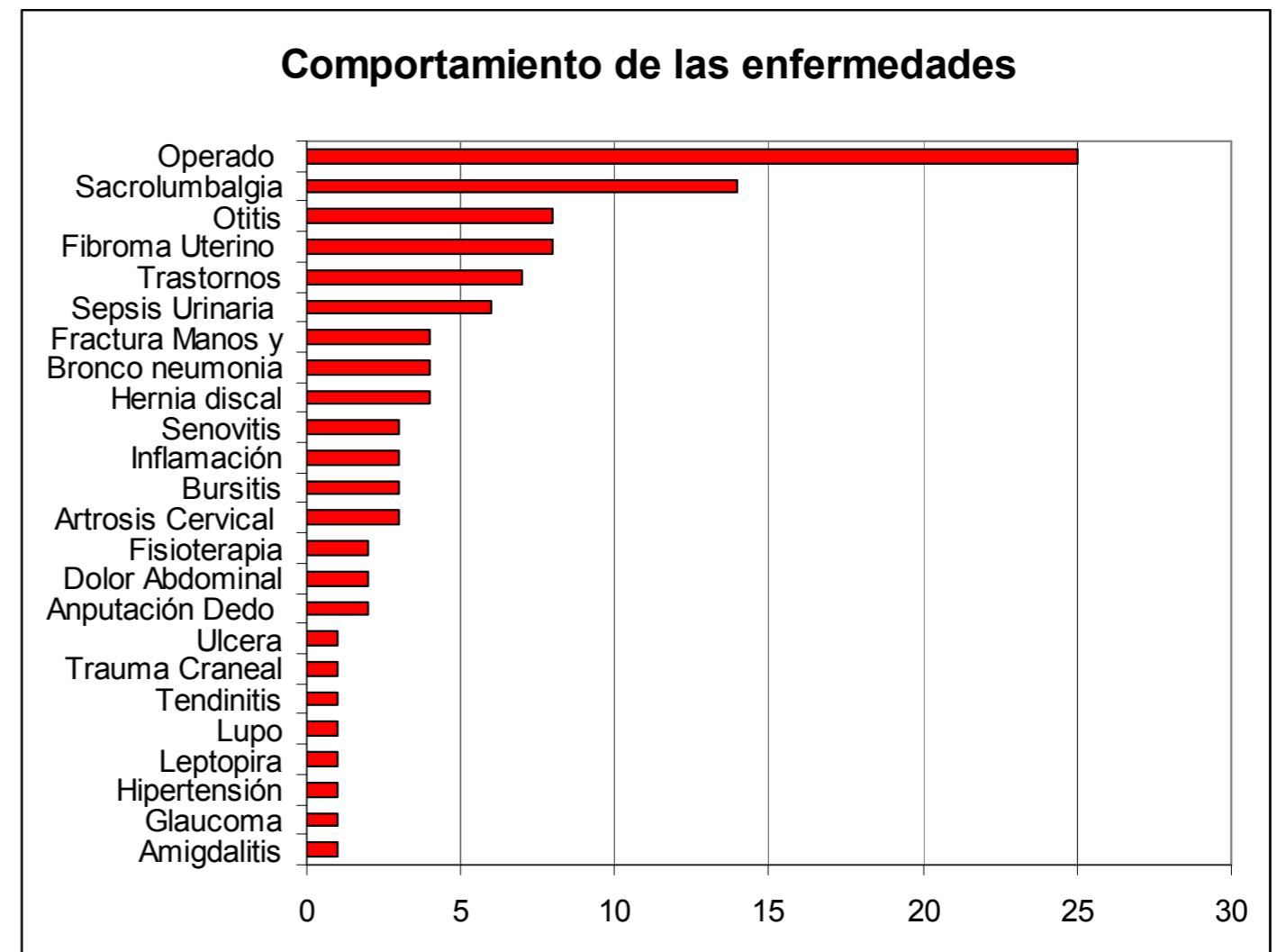
**Comparación de los indicadores de ausentismo
Unidad de medida: (Hombres-Días)**



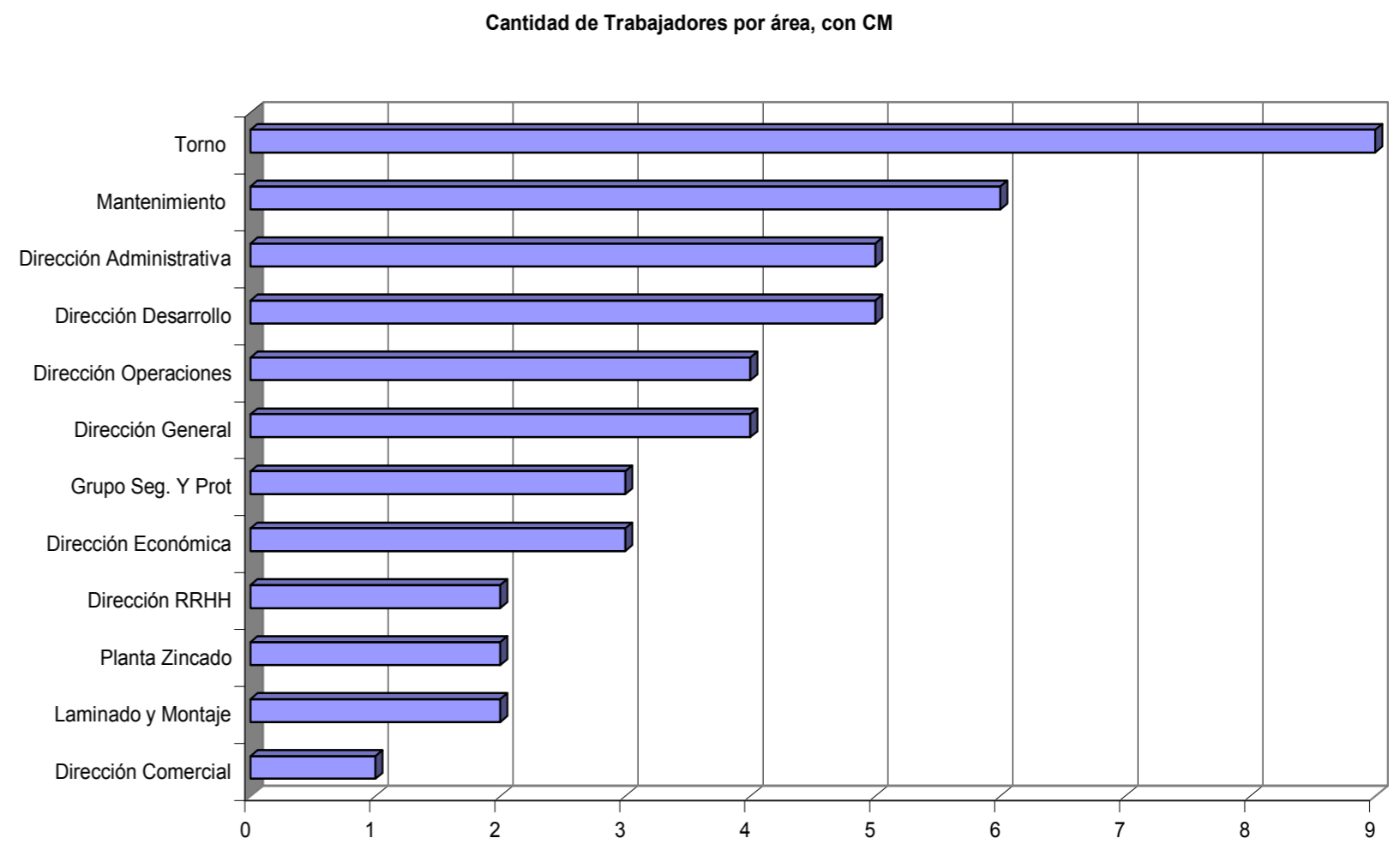
Anexo 6. Otras causas de ausentismo (2008)



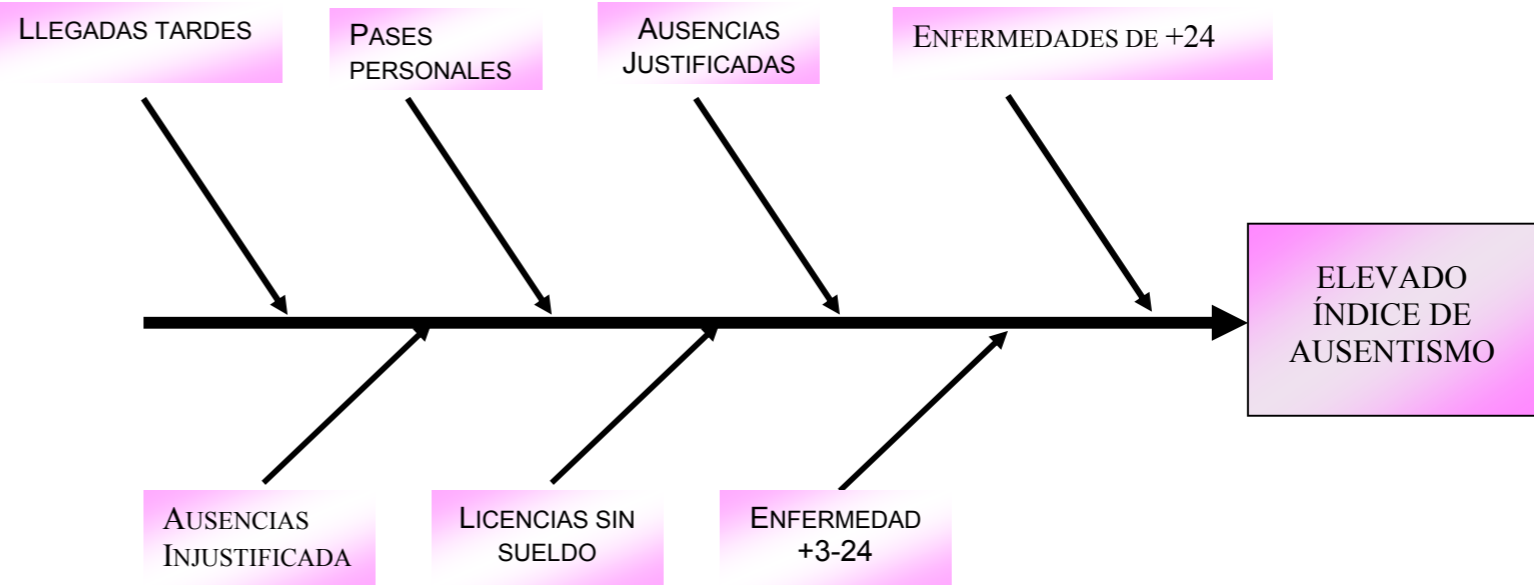
Anexo 7. Gráfica del comportamiento de las enfermedades más comunes en los trabajadores.



Anexo 8. Cantidad de trabajadores, por área, con CM.



Anexo 9. Diagrama de Ishikawa. Método de estratificación de causas.



Anexo 10. Encuesta realizada a directivos y jefes de brigadas.

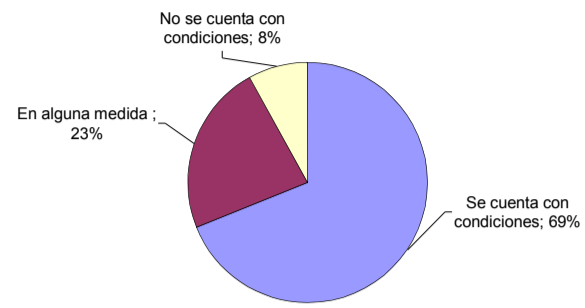
El departamento de Recursos Humanos está realizando un estudio en la empresa, le rogamos conteste el siguiente cuestionario lo más sincero que pueda. De antemano le agradecemos su cooperación.

1. ¿Cómo valora las relaciones entre usted y sus subordinados?
Buenas: ____ Regulares: ____ Malas: ____
2. ¿Considera que su área cuenta con todas las condiciones para cumplir con las metas propuestas?
Si: ____ No: ____ En alguna medida: ____
3. ¿Conoce usted cuales son las funciones de cada uno de los miembros de su equipo?
Si: ____ No: ____ En alguna medida: ____
4. ¿En su área cuenta con trabajadores reincidentes en ausencias justificadas o injustificadas?
Si: ____ No: ____ En alguna medida: ____
5. ¿Le es comunicado con antelación los motivos de la ausencia?
Si: ____ No: ____ A veces: ____
6. ¿Toma usted en cuenta dichas ausencias en el proceso de evaluación del desempeño?
Si: ____ No: ____ A veces: ____

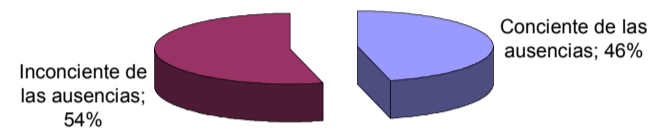
MUCHAS GRACIAS.

Anexo 11. Resultado de las encuestas a directivos y jefes de brigada.

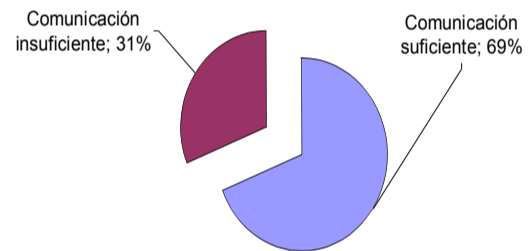
Condiciones del área para cumplir metas



Conocimiento de las ausencias en el área



Estado de la comunicación



Anexo 12. Cuestionario para medir el compromiso organizacional.

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de recursos humanos en la organización y así ser más útil a usted mismo. Agradecemos de antemano su cooperación y le rogamos conteste todos los aspectos mencionados según se indique en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO. ¡MUCHAS GRACIAS!

1. Señale cuál de las afirmaciones siguientes, es la que mejor expresa hasta que punto le agrada su trabajo:

- A. Odio el trabajo que realizo, pero obtengo beneficios.
- B. No me gusta el trabajo que desempeño, pero no he encontrado otra cosa.
- C. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.
- D. Esta organización se merece mi lealtad

2. Señale cuál de las afirmaciones siguientes, es la que mejor expresa su sentido de responsabilidad.

- A. Hago esfuerzos adicionales en el trabajo cuando la empresa lo necesita.
- B. Es mi deber preocuparme por dar cumplimiento a los programas de trabajo.
- C. Cumpló con la norma o tarea diaria solo por el beneficio económico que representa.
- D. Cumpló porque no me queda otra opción.

- 3. Señale cuál de las expresiones siguientes, es la que mejor manifiesta sus sentimientos hacia la empresa.**
- A. Me siento parte integrante de esta organización.
 - B. No me siento emocionalmente unido a esta organización.
 - C. Trabajar en esta organización significa mucho para mí.
 - D. Siento la obligación de seguir trabajando para esta organización.
- 4. Señale cuál de las respuestas que siguen es la que mejor indica por qué trabaja hoy en esta organización.**
- A. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar empleo.
 - B. Creo que le debo mucho a esta organización.
 - C. Si continuo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que aquí recibo.
 - D. Continúo aquí porque estoy orgulloso de trabajar en esta organización.
- 5. Señale cuál sería su reacción si hoy tuviera la posibilidad de cambiar de empleo.**
- A. Cambiaría de inmediato.
 - B. No lo dejaría, siento que los problemas de esta organización son también mis problemas
 - C. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente que trabaja aquí.
 - D. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas.

6. Señale de las respuestas siguientes lo que significaría para usted dejar esta organización.

- A. Me sentiría culpable si dejara ahora esta organización.
- B. En este momento, dejar esta empresa supondría un gran coste para mí.
- C. No lo dejaría, no se hacer otra cosa.
- D. No dejaría esta organización aunque me vaya a beneficiar en otra.

7. Señale si pudiera escoger entre todos los trabajos ¿cual escogería?:

- A. Cambiaría de trabajo, pero me mantendría en mi ocupación actual.
- B. Me mantendría en la empresa pero cambiaría de ocupación.
- C. Me mantendría en la empresa y con mi ocupación actual.
- D. Cambiaría de empresa y de ocupación.

Anexo 13. Procesamiento de las encuestas.

Tabla 1. Tarjado de las encuestas.

COMPROMISO																								
	Afectivo						Calculado Tipo I						Calculado Tipo II						Normativo					
	1C	2C	3A	4D	5B	6D	1B	2D	3C	4A	5A	6C	1A	2A	3B	4C	5D	6B	1D	2B	3D	4B	5C	6A
1							1			1	1	1			1					1				
2										1	1		1	1	1			1						
3							1	1	1	1	1							1						
4										1			1	1	1		1	1						
5										1	1		1	1	1			1						
6										1	1		1	1	1			1						
7										1	1		1	1	1			1						
8										1			1	1	1		1	1						
9													1		1		1	1		1		1		
10	1	1	1	1													1	1						
11										1	1		1	1	1			1						
12	1	1	1	1													1	1						
13	1	1	1	1													1	1						
14							1	1								1	1	1	1					
15										1	1		1	1	1			1						
16	1	1	1	1	1	1																		
17	1	1	1	1													1							1
18										1	1		1	1	1			1						
19										1	1		1	1	1			1						
20	1																1			1	1	1		1
21	1	1	1	1													1							1
22										1			1	1	1		1	1						
23							1	1							1	1	1	1						

Anexo 13. Procesamiento de las encuestas (Continuación)

Tabla 2. Grado de compromiso

	Afectivo	Calculado I	Calculado II	Normativo
1	0	66,67	16,67	16,67
2	0	33,33	66,67	0
3	0	83,33	16,67	0
4	0	16,67	83,33	0
5	0	33,33	66,67	0
6	0	33,33	66,67	0
7	0	33,33	66,67	0
8	0	16,67	83,33	0
9	0	0	66,67	33,33
10	66,67	0	33,33	0
11	0	33,33	66,67	0
12	66,67	0	33,33	0
13	66,67	0	33,33	0
14	0	33,33	66,67	0
15	0	33,33	66,67	0
16	100	0	0	0
17	66,67	0	16,67	16,67
18	0	33,33	66,67	0
19	0	33,33	66,67	0
20	16,67	0	16,67	66,67
21	66,67	0	16,67	16,67
22	0	16,67	83,33	0
23	0	33,33	66,67	0

Tabla 3. Resumen del Grado de Compromiso

	Afectivo	Calculado I	Calculado II	Normativo
total	6	2	14	1
%	26,09	8,7	60,87	4,35

Anexo 14. Gráficos del procesamiento de encuestas.

Gráfico 1.

NIVEL DE COMRPOMISO EN LOS ENCUESTADOS

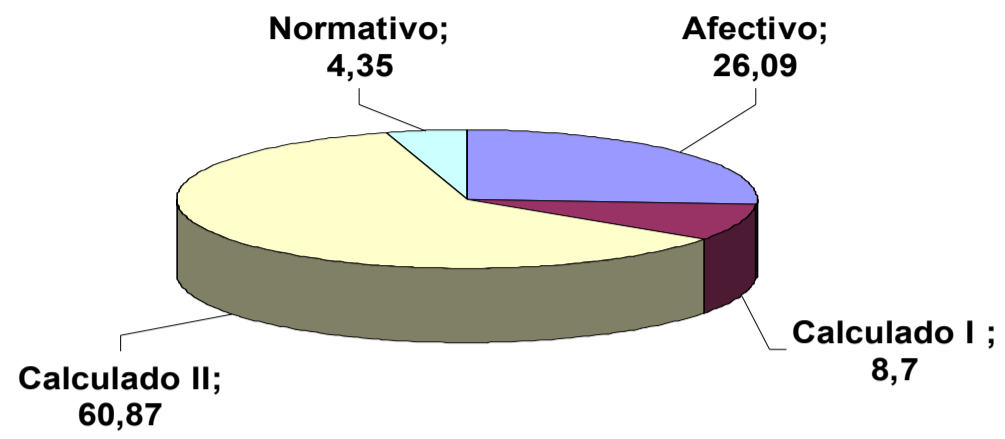
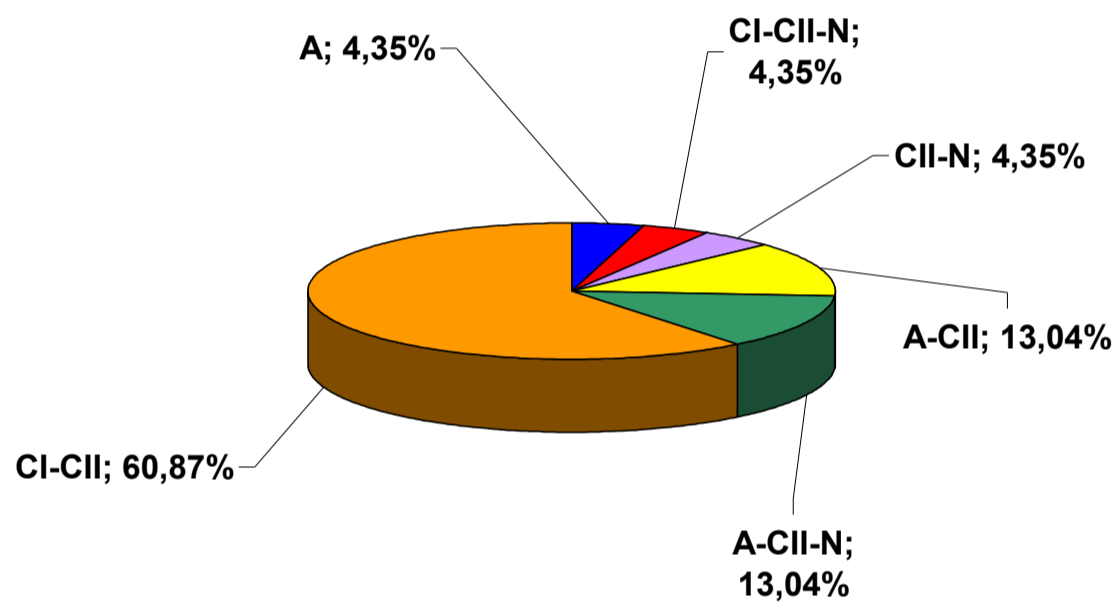


Gráfico 2.

Comportamiento de las combinaciones de Compromiso presentes en la muestra



Anexo 15. Procesamiento de las encuestas (Intención de permanencia)

Tabla 1. Intención de permanencia

	Intención de permanencia			
	Cm	Mc	Mm	Cc
1				1
2				1
3	1			
4				1
5				1
6				1
7				1
8				1
9	1			
10			1	
11				1
12			1	
13			1	
14		1		
15				1
16			1	
17			1	
18				1
19				1
20		1		
21			1	
22				1
23		1		

Tabla 2. Resumen de la Intención de permanencia.

	Cm	Mc	Mm	Cc
total	2	3	6	12
%	8,7	13,04	26,09	52,17

Anexo 16. Gráficos del procesamiento de encuestas. Continuación.

Gráfico 1.

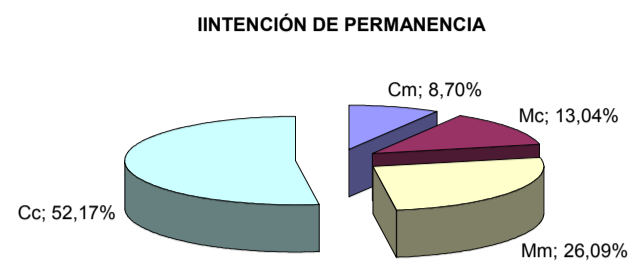
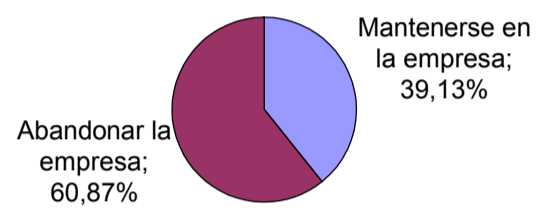


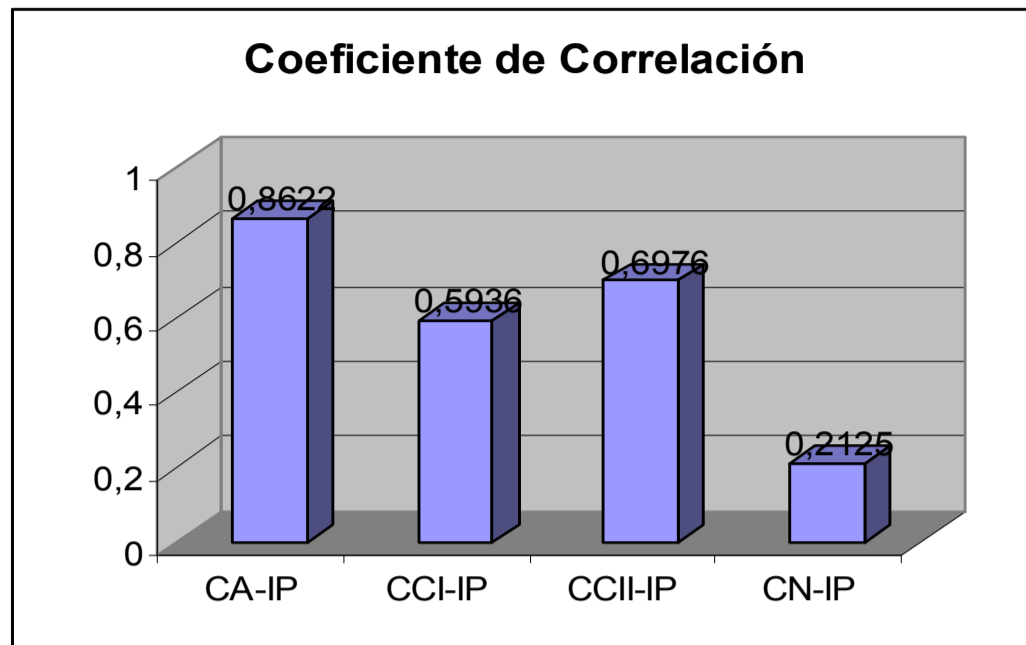
Gráfico 2.

Resumen de la Intención de permanencia



Cm: Cambiar de trabajo manteniendo la ocupación actual
Mc: Mantenerme en la empresa pero cambiar de ocupación.
Mm: Mantenerme en la empresa y mantener mi ocupación actual.
Cc: Cambiar de empresa y cambiar de ocupación.

Anexo 17. Determinación del coeficiente de correlación.



Anexo 18. Cronograma de aplicación del Plan de Endomarketing en el 2010.

No.	Acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Establecer el uso del solapín												
2	Establecer el uso del uniforme												
3	Efectuar actividades por los cumpleaños colectivos												
4	Realizar reportajes utilizando la emisora de radio y el canal del municipio												
5	Organizar eventos deportivos												
6	Edición de un boletín												
7	Establecimiento de un sistema de emulación por áreas y talleres												
8	Creación de una pizarra informativa												
9	Diseño de Página Web												
10	Creación de un círculo de interés												

Anexo 19. Encuesta aplicada para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

Estimado Colega:

Usted ha sido seleccionado como un(a) profesional con prestigio, experiencia y resultados relevantes en el trabajo, de forma que su opinión servirá para validar o no la propuesta del Plan de Endomarketing en la Fábrica de Bujías Neftalí Martínez de Sagua la Grande.

Para determinar el coeficiente de competencia en este tema, le pedimos responda las preguntas siguientes:

1. Marque con una (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema del Endomarketing o Marketing Interno como también se le conoce.

La escala se presenta en forma ascendente, o sea, el conocimiento sobre el tema va creciendo desde 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema planteado. Marque con una (X) según corresponda, en A (alto), M (medio) y B (bajo).

Fuentes de Argumentación	Grados de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizados por usted			
La experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado el problema en otros países			
Su intuición			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 20. Análisis de la Opinión de los Expertos para la obtención del coeficiente de competencia.

Expertos	Análisis teóricos	Experiencia	Autores nacionales	Autores extranjeros	Estado actual	Intuición	Ka	Kc	K
1	0.2	0.5	0.05	0.04	0.04	0.04	0.87	0.7	0.785
2	0.1	0.5	0.05	0.04	0.04	0.04	0.86	0.8	0.83
3	0.2	0.5	0.05	0.02	0.04	0.04	0.85	0.8	0.825
4	0.3	0.4	0.04	0.05	0.04	0.05	0.88	0.7	0.82
5	0.3	0.4	0.04	0.02	0.04	0.04	0.84	0.8	0.82
6	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1	1	1
7	0.2	0.5	0.05	0.04	0.04	0.04	0.87	0.9	0.885

Anexo 21: Encuesta aplicada a los expertos seleccionados para la valoración del Plan de Endomarketing propuesto.

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como experto, para que emita su opinión acerca de los aspectos que se someten a valoración. Los mismos son el resultado de un trabajo de investigación que propone un Plan de Marketing Interno como herramienta para hacer de los trabajadores individuos más comprometidos y que posean una postura positiva hacia la empresa y su área de actuación.

Datos Generales del Experto

Nombre y Apellidos	
Centro de Trabajo	
Cargo que ocupa	
Nivel educacional	
Categoría Científica	
Años de Experiencia en el cargo que ocupa.	
¿Conoce el tema?	
Otros datos de interés	

Marque con una (X) la opción que considere, según sea la valoración del impacto de las acciones que integran el Plan de Endomarketing.

Tenga en cuenta la siguiente escala.

5 MR (muy relevante); 4 BR (bastante relevante); 3 R (relevante);

2 PR (poco relevante); 1 NR (no relevante)

Sus opiniones y sugerencias serán de un indiscutible valor para la continuidad de esta investigación.

GRACIAS.

Acción 1. Establecer el uso del solapín.

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 2. Establecer el uso del uniforme.

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 3. Efectuar actividades por los cumpleaños colectivos

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 4. Realizar reportajes utilizando la emisora de radio y el canal del municipio

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 5. Organizar eventos deportivos

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 6. Edición de un boletín

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 7. Establecimiento de un sistema de emulación por áreas y talleres

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 8. Creación de una pizarra informativa

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 9. Diseño de Página Web

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

Acción 10. Creación de un círculo de interés

¿Cómo considera esta propuesta?

5 MR	4 BR	3 R	2 PR	1 NR

POR ÚLTIMO:

LE AGRADECERÍAMOS CUALQUIER COMENTARIO ADICIONAL O SUGERENCIA A FIN DE PERFECCIONAR EL TRABAJO REALIZADO. SU EXPERIENCIA Y DOMINIO EN ESTA TEMÁTICA ME PERMITIRÁ UNA MEJOR FUNDAMENTACIÓN A ESTA PROPUESTA. ¿TIENE USTED ALGÚN COMENTARIO O SUGERENCIA QUE HACER A LAS PROPUESTAS AQUÍ PRESENTADAS?