Grupo Estelar Impresores: Transformando la Cultura Interna a través del Endomarketing

Yuliana Palomino Lora [1]

Emily Gabriela Pantoja Azcarate [2]

Janer Alejandro Reyes Melo [3]

Resumen: La investigación que a continuación se presenta tuvo como finalidad determinar la visión del endomarketing y su impacto en la gestión del talento humano en los trabajadores de la Empresa Grupo Estelar Impresores, Cali 2024. Para tal fin se usó el método descriptivo correlacional, este estudio es de tipo no experimental, de corte transversal se evidencia que fueron descritas y obtuvieron una serie de dinámicas para las variables en determinado tiempo sin alterarlas. Para la muestra lo formaron 80 trabajadores de la empresa, los mismos que pertenecen a las diferentes áreas de las oficinas principales.La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta, el instrumento que se uso fue el cuestionario y para realizar los análisis de datos utilizamos porcentajes, gráficos estadísticos , el tipo de respuesta es politómica y la escala de medición es de Likert también realizaremos la prueba de correlación entre los tres pilares se determinara por el coeficiente de "Rho de Spearmen".Los resultados encontrados dentro de la investigación más relevantes fueron los siguientes : dentro de las organizaciones en este caso llevaremos nuestra investigación hacia la empresa Grupo Estelar Impresores. El endomarketing, entendido como el conjunto de estrategias de marketing dirigidas a los empleados en busca de la mejora en sus tres pilares

[1] Estudiante del Programa de Administración de Empresas, línea de investigación **** - grupo a que se vincula el TG ***, Universidad Santiago de Cali

[2] Estudiante del Programa de Administración de Empresas, línea de investigación **** - grupo a que se vincula el TG ***, Universidad Santiago de Cali

[3] Estudiante del Programa de Administración de Empresas, línea de investigación **** - grupo a que se vincula el TG ***, Universidad Santiago de Cali

fundamentales como lo es la comunicación interna, la satisfacción laboral y su cultura interna. La investigación se desarrolla en tres capítulos principales como primero se abordará el marco teórico del endomarketing destacando la evolución y su gran relevancia en los contextos empresariales actuales, se analizan diferentes modelos y enfoques que permiten integrar estas prácticas que van dirigidas hacia la cultura organizacional. El segundo capítulo se centrará en la manera de cómo podemos implementar el endomarketing describiendo cada una de las herramientas y técnicas más efectivas para realizar la aplicación. Se presentan estudios de caso donde evidencian como empresas exitosas han logrado transformar su entorno laboral mediante estrategias del endomarketing mejorando así la motivación y el desempeño de sus empleados. Por último, el tercer capítulo evaluara los resultados obtenidos a través de encuestas realizadas a los empleados dentro de una empresa, en esta investigación tomaremos como caso de estudio a la Empresa Grupo Estelar Impresoras, los hallazgos nos permitirán una adecuada implementación del endomarketing no solo incrementara la satisfacción laboral, si no que permitirá que allá una reducción de rotación de personal y mejor rendimiento organizacional.

Palabras claves: Endomarketing, Comunicación Interna, Satisfacción Laboral

Abstract: The purpose of the research presented below was to determine the vision of Endo marketing and its impact on the management of human talent in the workers of the Grupo Estelar Impresiones Company, Cali 2024. For this purpose, the descriptive correlational method was used, this study is of a non-experimental type. It is evident that a series of dynamics were described and obtained for the variables at a certain time without altering them. The sample was made up of 80 company workers, the same ones who belong to the different areas within the main offices. The technique used to collect data was the survey, the instrument used was the questionnaire and to carry out the data analysis they used percentages, statistical graphs and the assessment test between the three pillars, calculated by the coefficient of “Rho of Lancers”. The most relevant results found within the investigation were the following: within the organizations in this case, we will take our investigation towards the company Grupo Estelar Impresiones. Endo marketing, understood as the set of marketing strategies aimed at employees in search of improvement in its three fundamental pillars such as internal communication, job satisfaction and its

internal culture. The research is developed in three main chapters. First, the theoretical framework of Endo marketing will be addressed, highlighting the evolution and its great relevance in current business contexts. Different models and approaches are analyzed that allow integrating these practices that are directed towards the organizational culture. The second chapter will focus on how we can implement Endo marketing, describing each of the most effective tools and techniques to carry out the application. Case studies are presented where they show how successful companies have managed to transform their work environment through Endo marketing strategies, thus improving the motivation and performance of their employees. Finally, the third chapter will evaluate the results obtained through surveys carried out on employees within a company, in this research we will take the Grupo Estelar Impresiones Company as a case study, the findings will allow us an adequate implementation of Endo marketing not only will increase job satisfaction, but it will also allow for a reduction in staff turnover and better organizational performance.

Keywords: Endo marketing, Internal Communication, Job Satisfaction

Introducción

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y globalizado, las organizaciones se ven desafiadas a encontrar formas innovadoras de gestionar el talento humano y fomentar un ambiente laboral positivo. En este caso el endomarketing o también llamado marketing interno, logra una estrategia fundamental para alinear los objetivos de la empresa con las necesidades y expectativas de sus empleados. Este enfoque no solo busca que haya una mejora en la comunicación interna y la cultura organizacional, sino que también se centra en el compromiso y la motivación del personal, destacando como prioridad que lo empleados son lo más importante dentro de las organizaciones.

Según la autora (Montoya, 2017) su Tesis Diseño de una Herramienta de Endomarketing para Empresas, Medellín Universidad EAFIT año 2017, el presente nos ayuda a recopilar y analizar la literatura que se desarrolla alrededor del endomarketing en Colombia y en los países de Latinoamérica, su principal objetivo es lograr diseñar una herramienta de base en la creación de un modelo que les permita a personas y empresas generar planes de endomarketing asertivos para compañías. Para tal propósito se exploraron los elementos que constituyen el mercado interno y se analizaron casos de estudio y metodologías que ya son

aplicadas en las empresas; los resultados de estas investigaciones serán el objeto de estudio del endomarketing. En sus hallazgos se han recopilado las teorías y las practicas que ayudaron a plantear una herramienta del endomarketing aplicables a cualquier tipo de empresa.

Para el autor (Padilla, 2015), en su tesis "Estrategias de Endomarketing y La Satisfacción del Cliente Externo de Multiservicios JAPY SAC En El Distrito De Trujillo", Universidad Nacional de Trujillo 2015. Muestra cómo se implementó las herramientas de endomarketing para mejorar la gestión de la organización y la integración de cada uno de los clientes internos de la empresa Multiservicio JAPY SAC para así mejorar la cultura organizacional y a la misma vez la imagen de la empresa. En la cual evidenciaron que la aplicabilidad de esta herramienta en la empresa cumplió con todas las expectativas, ya que los resultados arrojados y el monitoreo contante mostraron que el 100% de los colaboradores se encuentran más alineados con los objetivos y metas de la empresa, y que se evidenció que cumple con las altas expectativas de satisfacción hacia sus colaboradores y que estos empezaron a sentirse más a gusto con su puesto de trabajo, la comunicación interna entre colaboradores y superiores mejoro un 96 %. Ahora la empresa tiene una comunicación interna muy fluida en donde cada colaborador se escucha. Se llego a la conclusión de que las estrategias de endomarketing influyen de manera positiva, que la satisfacción laboral a los colaboradores es el factor principal ya que mediante esto los colaboradores se sentirán más motivados, y a la misma vez comprometidos con la empresa, que la comunicación interna también es otro factor fundamental para llevar la fluidez dentro la empresa y así mismo mantener una cordialidad entre colaboradores y superiores.

En la actualidad, el endomarketing se ha convertido en un elemento fundamental para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño y productividad, es importante porque se enfoca en fortalecer la relación de la empresa con sus propios empleados. Al invertir en estrategias de endomarketing, las organizaciones pueden mejorar la comunicación interna, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede impactar positivamente en la productividad y el clima laboral. Sin embargo, muchas empresas aún no han integrado de manera efectiva esta estrategia en sus operaciones diarias. Esta problemática es de suma relevancia debido a que la falta de endomarketing puede desencadenar

problemas como la desmotivación del personal, el deterioro del clima laboral, la disminución de la productividad y una comunicación ineficiente. Para entender esta herramienta será aplicada como caso de estudio la empresa Grupo Estelar Impresores, centro de soluciones publicitarias: impresión, litografía y servicios relacionados ubicada en la ciudad de Cali. En este caso la empresa enfrenta el desafío de no haber integrado de manera efectiva el endomarketing en su cultura organizacional. La empresa Grupo Estelar se enfrenta al desafío de no haber integrado el endomarketing de manera efectiva en su cultura organizacional. Esto se refleja en la falta de prioridad para fortalecer la comunicación interna, fomentar el compromiso de sus empleados, satisfacción laboral, las problemáticas que se hallaron fueron: La empresa carece de canales efectivos para la comunicación interna, lo que dificulta que logren la transmisión clara de información, objetivos y valores corporativos a todas las diferentes áreas que hacen parte de la empresa.

Razón por la que se evidencia estas problemáticas es por la falta de conciencia sobre la importancia del endomarketing ya que los jefes y directivos de la empresa pueden no estar plenamente conscientes de los beneficios y la relevancia del endomarketing en el fortalecimiento de la cultura organizacional y el compromiso de los empleados, por otro lado se conoce que esta empresa tiene un enfoque exclusivo en la priorización del marketing dirigido a los clientes externos y descuidan el marketing interno, subestimando su impacto en el desempeño y la imagen de la empresa.

Para este caso se quiere diseñar estrategias de endomarketing para fortalecer la transformación de la cultura interna en la empresa Grupo Estelar Impresores. Para lograrlo, se realizará un diagnóstico sobre los tres pilares fundamentales del endomarketing: satisfacción laboral, comunicación, y motivación. Además, se identificará y analizará la comunicación interna y la cultura organizacional existente, y se propondrán estrategias de reconocimiento y motivación que busquen aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados.

El término “endomarketing” tuvo sus inicios por primera vez por el autor Rafael Cunha en 1992, en su libro "Endomarketing: como práctica-lo con suceso". Después, se encontraron otros autores como Miguel Ángel Santesmases Mestre y João Anzanello Carrascosa que han contribuido al desarrollo de este concepto a través de sus investigaciones y publicaciones en el campo del marketing interno.

Autores como Rafiq y Ahmed (1993) destacan la construcción del término endomarketing a partir de tres fases. la primera de ellas es el surgimiento del concepto donde se caracteriza la motivación y satisfacción de los empleados; la segunda es como utilizar esta motivación hacia el cliente externo, orientar el cliente interno para promover la potencialidad organizacional hacia el cliente externo y la tercera fase se refiere a la gestión de cambios organizacionales, por medio de técnicas y herramientas para la mejora del performance de la organización.

Para el presente caso de estudio se quiere analizar la implementación y los resultados del endomarketing en la empresa Grupo Estelar Impresores, proporcionando una visión integral de como esta estrategia puede influir en la cultura organizacional y el desempeño de los empleados.

En cuanto a las limitaciones nos enfrentamos en los resultados al céntranos en una sola empresa los hallazgos pueden no ser representativos de otras empresas diferentes en diferentes sectores. La información recopilada por encuestas puede sujetarse a sesgos personales y percepciones individuales. Las respuestas pueden verse influenciadas por el estado emocional de los empleados, experiencias previas o la relación que tienen con la dirección, tiempos limitados en las evaluaciones la duración del estudio puede no ser suficiente para evaluar qué efectos a largo plazo logran el endomarketing, la disponibilidad de tiempo y recursos para realizar análisis exhaustivos puedes restringir el alcance del estudio,

En este caso realizamos un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para obtener una comprensión completa del impacto del endomarketing en la cultura interna sobre la empresa a la cual será objeto de estudio de nuestra investigación.

En el cuadro metodológico de este anteproyecto es de tipo descriptivo. Usaremos un método inductivo donde iniciaremos las observaciones se describe la situación contemporánea, los conceptos de diferentes autores y se alinea respecto de las estrategias ya existente de endomarketing con base a relación de empresas.

Para el desarrollo de la investigación, se considerará fuentes de información primarias al utilizar entrevistas y encuestas. Las entrevistas nos permitirán obtener perspectivas detalladas de los empleados y directivos sobre el cambio cultural, y las encuestas nos podrán proporcionar datos cuantitativos sobre la

percepción general de la cultura interna y el endomarketing dentro de la empresa. De dicha investigación logramos extraer datos para formular el diagnóstico correspondiente; datos que, como ocurre en cualquier procedimiento de tipo no empírico, no se someten a experimento alguno. Las fuentes de información, instrumentos asequibles y manejables circunscriptos a un campo verificable que posibilitan analizar el objeto de estudio, responden a diversos canales: a) entre las fuentes primarias, la entrevista, la encuesta, las declaraciones de los interesados, según un cuestionario de campo elaborado para que los involucrados opinen sobre los temas importantes para este trabajo académico.

Como fuente de información secundaria es de interés revisar la literatura existente sobre endomarketing, cultura organizacional y transformación empresarial para respaldar tu estudio. Realizaremos métodos probabilísticos y no probabilísticos para obtener una visión integral de las percepciones y experiencias en las áreas de la empresa Grupo Estelar Impresores. Para garantizar la representatividad de los datos cuantitativos, implementaremos un muestreo probabilístico utilizando formularios método de Excel, lo que nos permitirá obtener una muestra que refleje con precisión la diversidad y la distribución dentro de cada área. Los datos no probabilísticos se centrarán en la parte de recursos humanos, mientras que los cuestionarios de los empleados serán abordados mediante un enfoque cuantitativo probabilístico para facilitar la participación, implementaremos formatos de cuestionario virtual.

Marco teórico

Se desarrolla el presente trabajo sobre una teoría del conocimiento que es necesaria relevar para comprender el enfoque de las observaciones planteadas.

Para sustentar teóricamente la presente investigación se realizó una revisión bibliográfica sobre autores contemporáneos, modernos y actuales vinculados con las teorías de las variables objeto de estudio endomarketing y Calidad de servicio interno.

Evolución del Endomarketing

Para la autora Montes Zapata, 2022 Con el pasar de los años las exigencias del mercado se iban incrementando sobre la realización de los procesos de comunicación de manera distinta, haciendo un lado los documentos escritos como carteleras informativas, las reuniones o espacios que el único propósito era

el objetivo de comunicar. Como resultado el Endomarketing o Marketing Interno se convierte en una herramienta funcional para la organización, que busca integrar la comunicación elementos dinámicos y novedosos con la finalidad de romper los esquemas tradicionales.

El endomarketing surgió como una rama del marketing enfocada en el ámbito comercial.

Con el tiempo, evolucionó hacia un enfoque social con el objetivo de transformar la vida de los miembros de la organización y de la sociedad. Esta evolución ha llevado a una mayor especialización en el campo del endomarketing. A partir de la implementación de las estrategias innovadoras en el impacto que tienen dentro de las empresas se realizan procesos internos y externos a partir de la ejecución sobre las áreas de soporte como: gestión humana, mercadeo, publicidad entre otras áreas que integren los empleados concibiendo en ellos sentido de pertenencia, compromiso, eficiencia y productividad a la hora de la realizar sus funciones.

Enfoque- Endomarketing

Enfoque tradicional: Autores: (Kothler & Keller, 2015) (Herberg, 2015) de manera que este enfoque se basa en la idea de que la satisfacción del empleado conduce a la satisfacción del cliente. Propone implementar acciones como programas de capacitación, beneficios laborales y mejora del ambiente laboral para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

2. Enfoque de las relaciones humanas: Autores como (Mayo, 1945) y (McGregor) logran describir la importancia de las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva entre los empleados y la gerencia. Promueve la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo donde los empleados se sientan valorados y respetados.

3. Enfoque de la calidad total: Autores (Deming, 1989, pág. 489) ,y (Juran, 1974) en la Descripción Este enfoque se centra en la mejora continua de la calidad en todos los aspectos de la organización, incluyendo el endomarketing. Propone involucrar a los empleados en la identificación y resolución de problemas, así como en la toma de decisiones que afectan su trabajo.

4. Enfoque del empoderamiento: Autores: (Covey)y (Banchard & Oncken, 1989) Descripción: Este enfoque busca empoderar a los empleados otorgándoles mayor autonomía y responsabilidad en su

trabajo. Promueve la delegación de tareas, la toma de decisiones descentralizada y la participación de los empleados en la planificación y ejecución de las estrategias de la empresa.

5. Enfoque del marketing interno: Autora como: (Marie, Drue, 2004) Descripción: Este enfoque considera al endomarketing como una herramienta estratégica para lograr los objetivos de la empresa. Propone la creación de una marca interna sólida que atraiga, retenga y motive a los empleados talentosos.

6. Enfoque del endomarketing según el autor (C, 1987)Descripción: Este enfoque más reciente integra las tecnologías digitales y las redes sociales en las estrategias de endomarketing. Propone utilizar canales como intranets, plataformas colaborativas y redes sociales internas para fomentar la comunicación, la colaboración y el compromiso entre los empleados.

Elementos del endomarketing

Estos elementos nacen como una respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional permitiendo así motivar al equipo humano, realizar cambios organizacionales a procesos estandarizados, dividendo así el endomarketing en una serie de elementos estandarizados que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización involucrando así variables como las 4P y las 4C:

Para la implementación del Endomarketing en una organización se debe tener en cuenta una serie de elementos dicho por el autor (Kothler & Keller, 2015) como las 4P y las 4C: Las 4 P del endomarketing se refieren a las estrategias y acciones que una empresa puede implementar para fortalecer su marketing interno, centrándose en el compromiso y la motivación de sus empleados. Estas 4 P son. Producto: En el contexto del endomarketing, el "producto" se refiere a las políticas, prácticas y beneficios que la empresa ofrece a sus empleados. Esto incluye aspectos como el ambiente laboral, programas de desarrollo profesional, políticas de conciliación laboral, entre otros.

Precio: En este caso, el "precio" se relaciona con el esfuerzo y la dedicación que la empresa espera de sus empleados a cambio de los beneficios y oportunidades que ofrece. Esto puede incluir expectativas claras, reconocimiento por el desempeño sobresaliente y oportunidades de crecimiento.

Plaza: La "plaza" se refiere a los canales de comunicación interna que la empresa utiliza para transmitir mensajes clave, valores corporativos y metas organizacionales a sus empleados. Esto puede incluir reuniones, boletines internos, plataformas digitales, entre otros.

Promoción: En el contexto del endomarketing, la "promoción" se relaciona con las estrategias para incentivar y reconocer el desempeño excepcional de los empleados, así como para fomentar un sentido de pertenencia y orgullo hacia la empresa.

Por otro lado, las 4 C del endomarketing son un enfoque complementario que pone énfasis en las necesidades y perspectivas de los empleados:

Comprensión: Entender las necesidades, motivaciones y desafíos individuales de los empleados.

Compromiso: Fomentar un compromiso activo por parte de los empleados con los valores y objetivos de la empresa.

Comunicación: Establecer canales efectivos para una comunicación bidireccional entre la empresa y sus empleados.

Cultura: Promover una cultura organizacional que valore y apoye el bienestar, desarrollo y participación de los empleados.

Ambos enfoques (las 4 P y las 4 C) son fundamentales para desarrollar estrategias efectivas de endomarketing que fortalezcan la relación entre la empresa y sus empleados, promoviendo un ambiente laboral positivo y productivo.

El concepto más reciente que se presentó sobre el endomarketing permitió que se abordaran temas principales como el compromiso y el bienestar de los empleados desde la perspectiva del endomarketing y su aplicación, se analizó que la comunicación organizacional orientada hacia la cultura interna recopila la información sobre los diferentes conceptos, estrategias y demás modelos que permiten llevar a cabo en empresas que trabajen con orientación a través de la cultura interna; se revisaron modelos de endomarketing expuestos por diversos autores y por ultimo con base en la literatura analizada se proponen estrategias basadas en el endomarketing para mejorar la comunicación interna de la empresa de Grupo Estelar Impresores.

Endomarketing:

El Endomarketing o marketing endógeno se ha convertido en un paradigma fundamental para las empresas que buscan navegar en el panorama empresarial actual. A diferencia del marketing tradicional, que se centra en factores externos para atraer clientes, el marketing endógeno se basa en cultivar las fortalezas internas de una organización y establecer relaciones duraderas con sus stakeholders. Para comprender mejor este enfoque estratégico, vamos a desglosarlo en sus dimensiones clave: 1. Enfoque en las capacidades internas: El marketing endógeno reconoce que la verdadera ventaja competitiva reside en las capacidades y recursos únicos de una empresa. Por lo tanto, este enfoque se centra en: Fortalecer las habilidades y conocimientos: Invertir en la formación y el desarrollo de los empleados para que puedan desempeñarse al máximo nivel. Aprovechar los recursos valiosos: Identificar y potenciar los activos intangibles de la empresa, como su cultura, reputación e innovación. Fomentar la colaboración interna: Crear un entorno donde las diferentes áreas de la empresa trabajen juntas de manera efectiva para alcanzar objetivos comunes.

Para llevar a cabo la investigación de esta herramienta de endomarketing analizaremos sus tres pilares fundamentales que son: Cultura Interna, Comunicación Interna y Satisfacción Laboral

Cultura Interna:

La cultura interna de una organización se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por sus miembros. Es el "ADN" de una empresa, que moldea su identidad, define su forma de operar y determina en gran medida su éxito o fracaso.

Comunicación Interna:

La comunicación interna se refiere al intercambio de información, ideas y opiniones entre los miembros de una organización. Es un proceso bidireccional que abarca la comunicación descendente (de la dirección hacia los empleados), ascendente (de los empleados hacia la dirección) y horizontal (entre compañeros de trabajo).

Satisfacción Laboral:

La satisfacción laboral hace referencia a la percepción positiva que tiene los empleados sobre su trabajo y entorno laboral, y como esta percepción se ve influenciada por las estrategias se ven influenciadas por las estrategias de marketing interno que implementa una organización.

Estos tres pilares son esenciales para crear un entorno laboral dinámico y comprometido, donde los empleados se sientan valorados y alineados con los objetivos de la organización. El endomarketing, al enfocarse en estos aspectos, no solo mejora el clima laboral, sino que también potencia el desempeño global de la empresa.

Materiales y Métodos

En este caso realizaremos un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para obtener una comprensión completa del impacto del endomarketing en la cultura interna sobre la empresa a la cual será objeto de estudio de nuestra investigación. D (D Myers, 2013), quien en su libro "Qualitative Research in Business & Management" explora la aplicación de métodos mixtos en la investigación empresarial, incluyendo el estudio de prácticas de endomarketing. Aunque su enfoque no se centra exclusivamente en el endomarketing, ofrece perspectivas valiosas sobre cómo combinar diferentes metodologías para comprender mejor las dinámicas internas de las organizaciones. Sus ideas pueden ser útiles para aquellos que están interesados en aplicar un enfoque mixto al estudio y la implementación del endomarketing.

Usaremos un método de investigación descriptivo el cual nos permitirá describir de manera precisa y objetiva un fenómeno que se presenta en un momento y lugar determinado, en este caso el fenómeno a estudiar seria la eficacia de la comunicación interna y las estrategias de endomarketing, identificando el problema para conocer a fondo cuales son las áreas de la comunicación interna que presentan con mayores dificultades y como están impactando en el desempeño de los empleados.

Iniciaremos las observaciones; estas describen las situaciones contemporáneas, los conceptos que tienen los diferentes autores y se relacionan con las estrategias ya existentes del endomarketing con relación hacia las empresas. Para el desarrollo de la investigación, se considera la fuente de información primaria al utilizar la encuesta. La encuesta nos podrá proporcionar datos cuantitativos y/o cualitativos sobre la percepción general de la cultura interna y el endomarketing dentro de la empresa. De dicha investigación se logrará

extraer datos para formular el diagnóstico correspondiente; datos que, como ocurre en cualquier procedimiento de tipo no empírico, no se someten a experimento alguno. Las fuentes de información, instrumentos asequibles y manejables circunscriptos a un campo verificable que posibilitan analizar el objeto de estudio, responden a diversos canales: a) entre las fuentes primarias, la encuesta, las declaraciones de los interesados, según un cuestionario de campo elaborado para que los involucrados opinen acerca de los temas importantes para este trabajo académico.

Como fuente de información secundaria es de interés revisar la literatura existente sobre endomarketing, cultura organizacional y transformación empresarial para respaldar el caso de estudio.

Tipo de Muestreo

Se realizo una muestra censal para obtener una visión integral de las percepciones y experiencias en las áreas de la empresa Grupo Estelar Impresores. Para garantizar de manera significativa los datos cualitativitos, implementaremos un muestreo no probabilístico utilizando una técnica llamada encuesta y el instrumento es el cuestionario por medio de Excel, lo que nos permitirá obtener una muestra que refleje con precisión la diversidad y la distribución de cada área. Los datos no probabilísticos se centrarán en la parte de recursos humanos y los cuestionarios de los empleados serán abordados mediante un enfoque que mida la percepción de respuesta para facilitar la participación, implementaremos formatos de cuestionario virtual (Google- Forms), aunque también realizaremos algunos cuestionarios físicos para el personal adulto, asegurando así una recopilación exhaustiva y representativa de los datos.

Desarrollo y Discusión

El presente estudio de caso se realizó con la finalidad de conocer la situación actual de las estrategias de endomarketing en la empresa Grupo Estelar Impresores, por lo cual se aplicaron tres encuestas a una muestra de 80 empleados con el fin de analizar la eficacia de los canales de comunicación interna, el nivel de satisfacción laboral y la percepción de la cultura organizacional

Los resultados obtenidos nos permitieron identificar las diferentes áreas de mejora, a partir de estos resultados se propone una estrategia de endomarketing que permita estructurar una cultura organizacional

más sólida, lograr establecer canales de comunicación efectivos, fomentando un mayor nivel de motivación y compromiso de los empleados con la empresa.

Con el objetivo de analizar exhaustivamente el estado actual de las estrategias de endomarketing con base a los tres pilares de la misma, que se utilizan en la empresa Grupo Estelar Impresores se planteó una estrategia de investigación descriptiva mixta, se aplicaron 3 instrumentos de recolección de datos. Encuesta. para el desarrollo de este caso de estudio se aplicaron tres formatos de encuestas dirigidas a 80 empleados de la empresa Grupo Estelar Impresores con el propósito de que mediante estas encuestas se pudiera realizar una evaluación exhaustiva del estado de la empresa en relación con los tres pilares fundamentales del endomarketing. A través de la aplicación de estas encuetas logramos analizar la efectividad de los canales de comunicación establecidos en la empresa, así mismo se pudo medir el nivel de satisfacción de los empleados en diversos aspectos laborales, tales como el ambiente del trabajo y las relaciones interpersonales con sus superiores. Los resultados que se obtuvieron permitieron identificar áreas de mejora y proponer la estrategia que contribuyan al fortalecimiento de la cultura interna de la empresa, mejorar la comunicación interna, y lograr una satisfacción efectiva en los empleados

Resultados

A continuación, se muestran los resultados de los tres instrumentos denominados, cuestionario de comunicación interna, cuestionario de satisfacción laboral y cuestionario de cultura organizacional, en el cual se les pidió a los colaboradores que respondieran honestamente de acuerdo con una escala de tipo politómica, donde 1 = nunca / muy mal, 2 = casi nunca / mal 3 = algunas veces / regular, 4 = casi siempre / bien y 5 = siempre / muy bien

Resultados Cuestionario Satisfacción Laboral

CLASIFICACION	SUMATORIA	PROMEDIO
NIVEL DE MOTIVACION	17,2	3,4
ACTIVIDADES REALIZADAS	19,9	4,0
OBJETIVOS PLANTEADOS CUMPLIDOS	19,9	4,0

GESTION DEL POTENCIAL HUMANO Y DIFICULTADES Y CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES	20,0	4,0
TOTAL	77,0	15,4

***Fuente**: Encuesta aplicada sobre satisfacción laboral a los empleados de Grupo Estelar Impresores S.A.S.*



***Grafica 1:** Representación gráfica de la perspectiva de los empleados de la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S. sobre la satisfacción laboral*

Iniciando de manera ascendente observamos que el nivel de motivación de los empleados se encuentra en un nivel regular, debido a que consideran que la empresa no los valora o hace un esfuerzo regular por mantener a sus colaboradores motivados, donde no se reconoce al empleado con incentivos monetarios o en especie por cumplir con las metas propuestas por la organización, continuando con las actividades realizadas en la organización, la perspectiva de los empleados es buena, puesto que consideran que la empresa transmitió de manera adecuada la misión y visión de la compañía, les realizan capacitaciones de manera constante, sin embargo presentan algunas dificultades entre los empleados lo q ha impedido cumplir con los objetivos de la organización ya que se considera que casi siempre hay conflictos entre los colaboradores, en cuanto a los objetivos planteados cumplidos, hay un nivel de cumplimiento bueno, debido a que los trabajadores consideran que se sienten bien con el trabajo que realizan y que casi siempre es

motivador, tienen una relación buena y cordial con los compañeros y superiores, además de que les agrada realizar trabajos en grupo, finalizando con la gestión del potencial humano y conflictos entre los trabajadores, hay un buen índice de gestión, puesto que los empleados perciben un buen trato en el trabajo además de complacidos con la actividad laboral que realizan, adicionalmente consideran que la empresa le ofrece los beneficios adecuados, sin embargo, algunos empleados perciben que la asignación de las herramientas adecuadas es muy regular

Resultado 2 Cultura Organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario sobre cultura organizacional aplicado en la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S.

CLASIFICACION	SUMATORIA	PROMEDIO
VALORES	9,7	3,2
CREENCIA	10,0	3,3
CLIMA	6,0	2,0
NORMAS	11,0	3,7
SIMBOLOS	7,0	2,3
FILOSOFIA	10,0	5,0
TOTAL	53,7	19,6

Fuente: *Encuesta aplicada sobre cultura organizacional a los empleados de la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S.*



Grafica 2: *Representación gráfica de la perspectiva de los empleados de la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S. sobre la cultura organizacional*

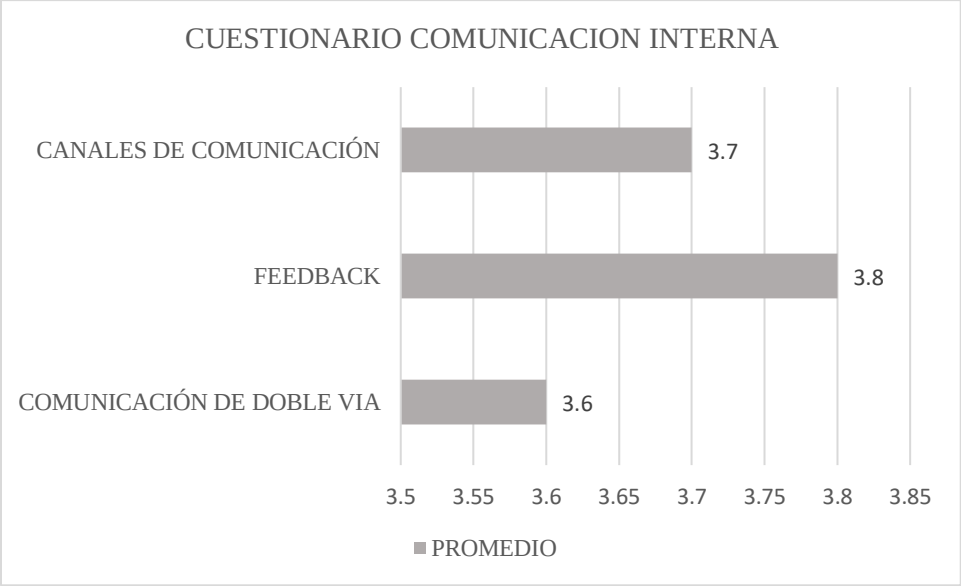
Teniendo en cuenta los resultados arrojados por el cuestionario, se puede observar que esta cultura organizacional es percibida por los empleados con un nivel muy bajo en la innovación y en el trabajo en equipo, priorizando los resultados sobre los procesos. Los colaboradores perciben un nivel regular de la autonomía en las decisiones y oportunidades de desarrollo, pero existe un margen de mejora en la colaboración y el reconocimiento individual. La flexibilidad en horarios y vestimenta, junto a un sistema de sanciones débil, trae consigo un ambiente laboral relajado. Sin embargo, la falta de celebración de fechas especiales, la escasez de incentivos y un conocimiento limitado de los símbolos corporativos debilitan el sentido de pertenencia. A pesar de que existe una cierta coherencia entre las acciones y la misión de la empresa, se observa desinterés y desigualdad de oportunidades que contribuyan al desarrollo profesional para candidatos internos y externos, lo que conlleva a un potencial humano desaprovechado.

Resultado 3 Cuestionario Comunicación Interna

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario sobre comunicación interna aplicado en la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S.

CLASIFICACION	SUMATORIA	PROMEDIO
COMUNICACIÓN DE DOBLE VIA	25,1	3,6
FEEDBACK	18,9	3,8
CANALES DE COMUNICACIÓN	18,4	3,7
TOTAL	62,4	11,1

Fuente: *Encuesta aplicada sobre comunicación interna a los empleados de la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S.*



Grafica 3: *Representación gráfica de la perspectiva de los empleados de la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S. sobre la comunicación interna*

Analizando la información de manera ascendente, se percibe que la comunicación de doble vía entre el jefe y empleador es regular ya que no se cuenta con las herramientas tecnológicas de comunicación que permitan una comunicación clara y concisa acerca de las funciones y los límites de responsabilidades de los empleados, puesto que la información se recibe mayormente a través de rumores y aunque de manera informal, la información se recibe casi siempre de manera oportuna, continuando con el feedback se observa que la empresa cuenta con espacios de trabajo casi siempre para que los trabajadores puedan tener buenas

relaciones interpersonales, permitiéndoles expresar sus ideas y opiniones acerca de los procesos, para asa tener en cuenta sus opiniones y mejorar los procesos regularmente, finalizando con los canales de comunicación.

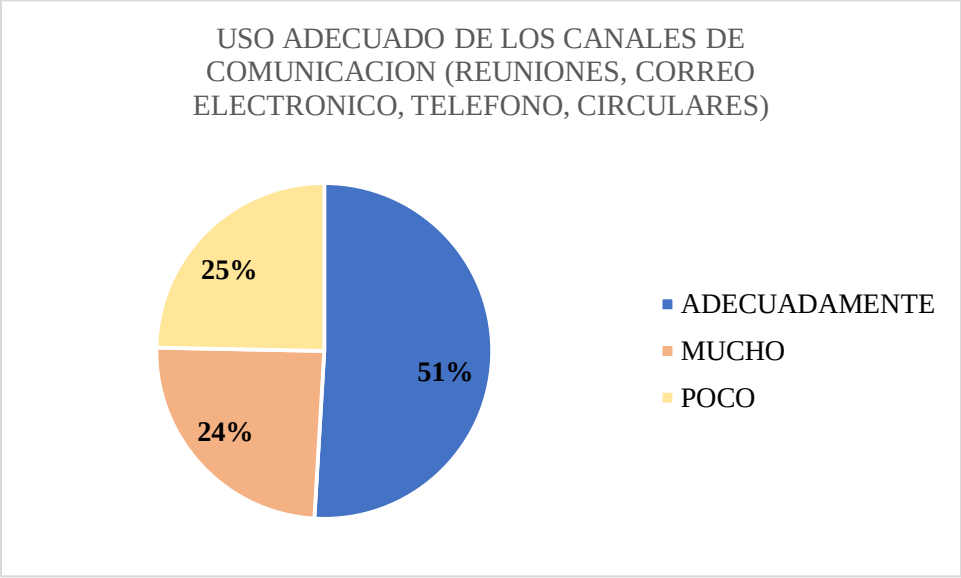


Gráfico 4: Representación gráfica de la perspectiva de los empleados de la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S. sobre el uso adecuado de los canales de comunicación

En general en este resultado nos indica que hay una mezcla de percepciones sobre el uso adecuado de los canales de comunicación (reuniones, correos electrónicos, teléfono, circulares) en la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S. Observamos que la mayoría de los empleados, el 51%, consideran que los canales que se usan transmiten información clara y de manera efectiva, por otro lado, encontramos que el 25% de la población sugiere que los canales de comunicación se usan mucho, lo que indica un uso excesivo o de manera poco eficiente y por ultimo una cuarta parte de la población, el 24% señalan que los canales de comunicación se implementan muy poco lo que sugiere una falta de claridad en la información respecto a las actividades y decisiones tomadas en la empresa.



Gráfico 5*: Perspectiva personal de los empleados de Grupo Estelar Impresores referente a como mejorar la comunicación organizacional.*

Durante la aplicacion del cuestionario se revelaron diversas perspectivas por parte de los empleados sobre las diferentes herramientas o estrategias que se podrían implementar en la empresa para que esta mejore su comunicación interna. Dentro de estas perspectivas analizamos una visión clara sobre las necesidades de los empleados. En el cual se vio reflejada que el 29% de los empleados sugieren que la empresa establezca canales claros y efectivos para asegurar que todos reciban información relevante y a tiempo, por otro lado, el 19% resalto que la falta de implementación de herramientas, capacitaciones o estrategias que contribuyan a mejorar diferentes aspectos de comunicación, que permitan una comunicación oportuna entre compañeros, o entre empleador y jefe. Por último, se pudo apreciar que el 4% de los empleados resaltaban la falta de espacios en los cuales puedan contar con la oportunidad de dar a conocer sus opiniones, ideas y aspiraciones.

Estrategias

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos sobre la situación actual de la empresa Grupo Estelar Impresores LTDA en relación con los tres pilares fundamentales del endomarketing (satisfacción laboral, comunicación interna, cultura organizacional), y teniendo en cuenta nuestros objetivos previamente establecidos, se han delineado una serie de estrategias las cuales tienen

como finalidad mejorar y fortalecer cada uno de estos pilares. De esta manera, se busca llevar a cabo una transformación en la cultura interna de la empresa, implementado una comunicación efectiva que permita mejorar cada uno de los canales de comunicación de la empresa y a su vez generar en los empleados de Grupo Estelar Impresores un nivel alto en satisfacción.

A continuación, se presentan las estrategias a implementar:

Estrategias para la satisfacción laboral:

Implementación de programas de reconocimiento:

Establecer un programa de reconocimiento mensual en el cual se pueda destacar los logros, rendimientos o trabajo en equipo de los empleados. Dentro de este programa se pueden incluir diferentes incentivos emocionales o económicos, como certificados, bonificaciones, o recompense monetaria en su salario

Actividades Sociales:

Al establecer esta estrategia, se contribuirá significativamente a crear un ambiente laboral positivo y bastante dinámico en el cual los empleados se sientan motivados para colaborar eficazmente. Con la implementación de esta estrategia principalmente se podrán fortalecer los vínculos entre los empleados ya que en estos espacios se busca fomentar la colaboración en equipo, también se permitirá a que los integrantes de la empresa puedan salir un poco de su rutina diaria lo que conllevara a elevar los niveles de satisfacción ya que estos por medio de la realización de actividades podrán interactuar con un entorno distinto y más relajado.

Capacitaciones de desarrollo grupales o individuales:

Generar programas de capacitación a los empleados de manera grupal o individual las cuales contribuyan al desarrollo profesional, a la mejora sus habilidades y competencias, y al aumento de la eficiencia operativa.

Estrategias de Comunicación Interna:

Implementar área de comunicación:

establecer un área encargada de gestionar la trasmisión de información de manera relevante y oportuna a los empleados. Esta área será la encargada de desarrollar las estrategias para la difusión de los objetivos, políticas, noticias o posibles cambios que se realicen en la empresa, a través de reuniones, boletines o plataforma digitales que maneje la empresa. Con la implementación se asegurará de que cada empleado este informado y a la misma vez alineados con los objetivos

Priorización de los canales de comunicación:

la priorización de los canales de comunicación ayudara a la empresa a mejorar y tener un control sobre el uso adecuado de los canales de comunicación se sugiere que la empresa defina que tipo de situaciones o de información requiere de reuniones, circulares, correo electrónico o teléfono. En el caso de la reunión se sugiere ser utilizada para la comunicación de proyectos, objetivos, toma de decisiones de la empresa se debe tener en cuenta que antes de realizar una reunión la empresa Deberá establecer un límite de tiempo el cual se encuentre entre 30 a 60 min. Por otro lado en el caso de usar circulares o correo electrónico se deberá implementar información clara y precisa, con un tipo de formato estándar, este tipo de canales le servirán a la empresa para trasmitir información sobre eventos, cambios de políticas o confirmaciones importantes.

Puente de comunicación abierta:

Esta estrategia permitirá a la empresa facilitar la interacción directa entre los empleados y superiores con la finalidad de crear un espacio agradable en donde ambos se sientan cómodos expresando sus ideas, sugerencias o preocupaciones lo cual permita que tanto los empleados como los superiores se puedan sentir escuchados y valorados.

Estrategias para la trasformación de la Cultura Organizacional

Espacio de innovación:

Implementar un entorno el cual este abierto a que los empleados puedan presentar sus ideas sin el temor de ser juzgados o rechazados dentro de este entorno la empresa deberá establecer un sesión de lluvia de ideas en la cual sea un espacio que se realice mensualmente con la finalidad de que los integrantes pueda

presentar diferentes ideas de creatividad litográfica o de mejora en los procesos internos. Esta estrategia ayudara a la empresa a moldear su cultura organizacional de manera dinámica y colaborativa

Implementar Cultura Feedback:

La implantación de esta estrategia en Grupo Estelar Impresores será una pieza muy fundamental para llevar a cabo una buena trasformación de la cultura que actualmente tiene esta empresa. Para la ejecución de esta estrategia se deben de considerar los aspectos previamente planteados como las herramientas para contribuir en la satisfacción laborar y la comunicación organizacional. Al implementar estas dos dimensiones dentro de esta estrategia de cultura feedback no solo se creara un entorno laboral donde solo se valora lel bienestar individual, si no que tambien se promoverá una comunicacion fluida entre cada indivios o la diferentes areas de Grupo Estelar Impresores. Permitienso asi que se construya y se transforme una cultura organizacional solida en donde cada inividuo se sienta valorado y que es una parte importante del proceso organizacional de esta empresa.

Con la implementacion de esta estrtegia sugerida Grupo Estelar Impresores sera una empresa mas resiliente, capaz de enfrentarse a diferentes desafios con un equipo alineado y altamamente motivado.

Evaluacion y Monitoreo Periodico:

Realizar cuestionarios bimestrales o trimetrales para medir el progreso de la aplicabilidad de las estrategias anteriormente menciondas y cual esta siendo el nivel de aporte positivo que le esta dando a la empresa. Los resultados obtenidos de estos monitoreos serviran como base para que la empresa pueda analizar y realizar comparaciones de su cultura organizacional anterior con la cultura organizacional establecida una vez se implementen cada una de las estrategias sugeridas.

Conclusión

El estudio de caso presente, llevado a cabo en la empresa Grupo Estelar Impresores S.A.S.Refleja una implementación poco efectiva de las buenas prácticas del endomarketing y sus pilares, una comunicación interna informal sin la adecuada implementación de canales formales, así como la falta de acciones orientadas a fortalecer el clima, la cultura organizacional y la satisfacción laboral, han generado

una percepción de un ambiente laboral poco motivador y con un pobre sentido de pertenencia por parte de los empleados

A partir de los resultados obtenidos en los cuestionarios, es imperativo que la empresa Grupo Estelar Impresores, implemente un plan integral para llevar a cabo una transformación de estas percepciones a través del endomarketing y sus estrategias, según sean sus necesidades específicas en su contexto organizacional.

Las estrategias propuestas en esta investigación como programas de reconocimiento, actividades sociales, capacitaciones de desarrollo grupales, implementación del área de comunicación, priorización de los canales de comunicación, puente de comunicación abierta, espacios de motivación, implementación de la cultura Feedback entre otras, tienen como objetivo mejorar la comunicación interna, fortalecer el clima, la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Se espera que estas estrategias generen un impacto positivo en los diferentes aspectos de la organización, como una mejor retención del talento humano, un mejor desempeño y productividad al igual que una mejor percepción sobre la imagen de la empresa con el fin de que los clientes internos vean la organización como un lugar atractivo para trabajar, además, se espera que estas estrategias contribuyan a fortalecer la cultura organizacional a largo plazo y a posicionar la empresa Grupo Estelar Impresores como una organización más humana y competitivo ante el mercado.

Cabe resaltar, que la implementación de estas estrategias depende de un compromiso fuerte y firme por parte de los directivos y de una participación de todos los colaboradores, Se recomienda realizar encuestas de forma periódica, registrar los resultados y realizar los ajustes que consideren necesarios con el fin de garantizar que las acciones implementadas perduren en el tiempo.

Referencias

D Myers, M. (2013). *Qualitative Research in Business y Management.* New Zeland: Third edition.

Abanto Bossio , A. M. (2012). Diseño y Desarrollo De una Empresa Familiar de Endomarketing Familiar. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 89.

Albert, D. (2018). Diseño de Modulos organizativos e inercia arquitectonica:evidencia de la recombinacion estructural de divisiones comerciales. Ciencias de organos.

ARGYRES, N. (1996). *Capacidades, diversificacion tecnologica y divisionalizacion* . Gestion estrategica J.

Baldwin, C., & Carliss. (2023). Reglas de Diseño: "Pasado y Futuro". *Industrial and Corporate Change* , 11-27.

Baldwin, C., & KB, C. (2000). Reglas del diseño: el poder de la modularidad. *Prensa MIT : Cambrige MA*.

Banchard, K., & Oncken, W. (1989). *El ejecutivo al Minuto y la Organizacion al Tiempo.* New York: William and Morrow.

Belleza Torrejon , S. E. (2020). Endomarketing y el Compromiso Organizacional de los Colaboradores Administrativos de la Universidad San Pedro sede Central y filiales . *Universidad Cesar Vallejo*, 124.

Berdugo Romero , A. d., & Payares Jimenez, K. M. (2017). ENDOMARKETING Y LA CALIDAD DE SERVICIO INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR SALUD DE BARRANQUILLA. *Universidad de la Costa*, 105.

Berry, L. (1981). El empleado como cliente. *REVISTA DE VENTA AL POR MENOS BANCA*.

Berry, L., Hensel, J., & Burker, M. (1976). mejorar la capacidad de los minoristas para una respuesta eficaz al consumismo. *journal off ratailing*.

Bloom, P., & Novelli, W. (1981). problemas y retos del marketing social. *journal of marketing*, 79-88.

Boone, L., E, Kurtz, D., & L. (2007). MARKETING COMTEMPORANEO. *COLLEGE PUBLISHERS*.

Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). *Gestion del poder en la coorporacion multinacional:como los actores de bajo poder ganan influencia.*

bu alba, B. (2022). Diseño Organizacional: La busqueda al exito.

Burton, R., & Obel, B. (2018). *La ciencia del diseño organizacional: encaje entre estructura y coordinación.* Jorgan.

C, G. (1987). Calidad del servicio: los seis criterios de un buen servicio percibido. *Proquest*.

Chandler, A. (1962). *ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA.* CAMBRIGE: PRENSA MIT.

Colombo , M., & Delmestro, M. (2008). Conocimientos teoricos y evidencia historica . *La economia del diseño organizacional* .

Covey, S. R. (s.f.). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva.* Nueva York: Simón and Schuster,.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad.* españa: Ediciones Díaz de Santos.

Drazing , R., & AH, V. (1985). *Formas alternativas de ajuste en la teoria de la contingencia.* Ciencia Administrativas trimestralmente .

Ducan, T. R. (1993). Percepciones de los clientes sobre las comunicaciones de marketing integradas. *Journal of Advertising Research.*

Duncan, T., & Everett, S. (1993). Percepciones del cliente de las comunicaciones del marketing integradas. *adversiting research*.

Florecer, P., & Novelli, W. (1981). Problemas y Desafios en el Marketing Social. *Sage Journals*, 77.

Goonroos, C. (1985). *Teoría y práctica del marketing interno. En T.M. Bloch, G. Upah y V. Zeithmal, El marketing de servicios en un entorno cambiante.* Chicago: American marketing asociation.

Gulati, R., & Puranam, P. (2009). *Renovación a través de la reorganización: el valor de las inconsistencias entre la organización formal e informal.* informs pub online.

HALLA, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras procesos y resultados.* mexico: pretince hall.

Herberg, H. (22 de junio de 2015). La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. *CLOELEVEL*, pág. 3.

Inkoote, A. (2000). Endomarketing:elementos para la construccion de un marco teorico. *universidad federal de santa catarina*.

Johnson, F., & Sholes, K. (1997). *Direccion Estrategica 3 edi.* madrid: Prentinces hall.

Joseph, J., & Gaba, V. (2020). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PROCESAMIENTO DE INFORMACION Y TOMA DE DECISIONES: UNA RETROSPECTIVA Y UNA HOJA PARA LA INVESTIGACION.* ACDE manag.

Josserand, E., Teo, S., & Clegg, S. (2006). *De lo burocratico a los postburocratico: las dificultades de la transicion.* J org change manag.

Juran, J. (1974). *Manual de Control de Calidad.* McGraw Hill.

Kahneman , D. (1973). Atencion y esfuerzo. Preticen Hall. *Englewood Cliff, Nueva Jersey* .

Keum, D. (2023). *El poder politico gerencial y la reasignacion de recursos en el mercado interno de capitales.* Gestion Estrategica JJ.

Kothler, P., & Keller, k. (2015). *Direccion del Marketing.* MEXICO: Edicion del Milenio Madrid.

kotler, P. (1984). *Marketing Essentials.* NJ: Prentice Hall, Inc.

L. Daft, r. (2010). *Teoria y Diseño Organizacional.* U.S: South-Western.

Lawrence , P., & Lorsch, J. (1967). Diferenciacion e integracion en las organizaciones .

Lee, E. (2014). Antecendentes funcionales, estructura organizacional y desempeño .

LL, B., JS, H., & Mc, B. (1976). Mejorar la capacidad de los minoristas para una respuesta eficaz al consumismo",. *Journal of Retailing*, 52.

Louis, E., Boone, & Kurtz, D. (2007). *Marketing Contemporaneo.* Thomson South-Western.

M, C., A, P., & D, B. (1994). *Marketing Relacional: integrando la Calidad, el Servicio al cliente y el Marketing.* España: Diaz de Santo.

M, C., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional. integrado a la calidad, el servicio al lciente y el marketing.* Madrid: Diaz de Santos.

March, J., & Simon, H. (1958). Organizaciones Wiley :New York .

March, J., & Simon, H. (1993). *Organizaciones* . 2 negro, Malden .

Marie, Drue, J. (2004). *DISRUPCIÓN Y PALABRAS que no significan nada pero que lo dicen todo.* Madrid: REVISTA ICONO 14, 2004, Nº 2, ISSN 1697-8293.

Mayo, E. (1945). *Los Problemas Sociales de una Civilizacion Industrial.* aver, Massachusets: Harvard.

McGregor, D. (s.f.). *El lado humano de las organizaciones.* MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

Mintzberg, H. (1994). el ascenso y la caida de la planificacion estrategica. *the free prense*.

Mintzberg, H. (1995). *La Estructuracion de las Organizaciones.* Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (2023). *comprendiendo las organizaciones.* oakland: khoeler.

Monteiro, L., Arvidsson, N., & Birkinshaw, J. (2008). *Flujos de conociemiento dentro de las corporaciones multinacionales:explicando el aislamientos subsidiario y sus implicaciones en el desempeño.* ciencia de organos 19.

Montes Zapata, K. (2022). Endomarketing:El desarrollo de la marca interna de las organizaciones . *Movere* .

Montoya, D. M. (2017). DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE ENDOMARKETING PARA EMPRESAS. *Universidad EAFIT*, 44.

Morgan, P., & Voola, R. (2000). *Comunicaciones de marketing integradas (IMC) en un contexto de marketing social: una aplicacion a la practica.* challange anzmac.

Myers, M. (2013). *Investigación cualitativa en negocios y administración.* Londres : 2017.

Neto, G. (2009). *ENDOMARKETING.* Obtenido de https://marketinginterno.wordpress.com/

ORTIZ- Cardena, J. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max weber.

P, M., & R, v. (2000). *Comunicaciones de marketing integradas (Imc) en un contexto de marketing social: una aplicación a la práctica: servicios de tratamiento de drogas y alcohol.* Desafio Azman.

Padilla, M. a. (2015). Estrategias de endomarketing y la Satisfaccion del cliente externo de multiservicios JAPY Y SAC.

Powell, W. (1990). *ni mercado ni jerarquia:formas de organizacion.* Behav.

Powell, w. y. (1999). *El nuevo institucionalismo en el analisis Organizacional.* Mexico: Editorial FCE.

Puranam, P. (2014). *Que hay de nuevo en las nuevas formas de organizacion* . Acadad- manag.

Rajan, J., & Zingales , L. (2001). *la empresa como jerarquia dedicada una teoria del origen y el crecimienytode las empresas* . QJ Economia .

Reitzig, M. (2022). Mejora en la Obesidad: una guida para dar forma y liderar Organizaciones con menos jerarquias. *Pallgrave Macmillan- Londres*.

Sanchez , R., Galvin , P., & Norbert, B. (2023). Cómo surgen y evolucionan las reglas de diseño: una perspectiva arquitectónica coevolutiva sobre la organización de la empresa y la industria. *Industria and corporate change*, págs. 28-46.

Simon. (1969). *Teoria de la Organizacion.* Barcelona.

STRATEGOR. (1995). *Estrategia, estructura, decision , identidad.* barcelona: biblio empresa.

Tituañan , Sotalin, E. (2015). *Analisis de la Estructura Organizacional y su Incidencia en la gestion Administractiva de la compañia escolar y Turimo UNIPRO.CA.* Ecuador: Universidad Internacional SEK.

Tuanama, E. B. (2019). Eficacia del Endomarketing y Compromiso Organizacional en Colaboradores de C.A.C . *Universidad Cesar Vallejo*, 75.

Weber, M. (2005). *Economia y Sociedad.* Mexico: Universidad pedagogica y tecnologica de Colombia.

Wesche, J., & Sonderegger, A. (2019). Cuando las computadoras toman la delantera: la automatización del liderazgo. En A. S. Jenny S. Wesche a, *Cuando las computadoras toman la delantera: la automatización del liderazgo* (págs. 197-209). ELSEVIER.

Yagual, Rivera, & F. (2013). *Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol tu SA.* Santa helena: Universidad Estatal Peninsula de Santa Helena.

Zenger, T. (2015). Porque google se convirtio en Alphabet. *harvard bussines review*.

Zhao, K. (2016). Los rasgos de personalidad prosocial predicen de manera diferencial el igualitarismo la generosida dy reprocidad.