

ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE BOYACÁ

Endomarketing as a corporate image strategy in the Boyacá General Comptroller

Heillen Lizeth Ramirez Zamora*

Egresado no graduado con desarrollo de trabajo de grado
Para optar al título profesional en Negocios Internacionales.

Universidad Santo Tomás.

Heillen.ramirez@usantoto.edu.co

Resumen

Este artículo le permite al lector informarse acerca de la influencia que tiene el método Endomarketing¹ en el trabajo realizado por el autor, como integrante pasante de la Oficina de Secretaría General en la entidad de la Contraloría General de Boyacá (CGB).²

Durante el periodo de práctica se observó la importancia que tiene la implementación de un plan de marketing al interior de la entidad, para fortalecer la cultura organizacional del personal interno, puesto que los trabajadores son en gran medida importantes voceros para comunicar sobre las bondades de la empresa, y así, fortalecer su imagen de cara a los usuarios. Por consiguiente, se analizan los beneficios que otorga el plan estratégico de Endomarketing en una organización, a

¹ Son aquellas estrategias y acciones propias del marketing que se implementan al interior de las organizaciones, con el propósito de seducir y cautivar al cliente interno.

²

Son las siglas de “Contraloría General de Boyacá”. Es el encargado de vigilar que los administradores facultados por la Ley utilicen con: eficiencia, eficacia, equidad, transparencia, legalidad, objetividad y responsabilidad los recursos destinados para los planes y programas propuestos, velando por la buena gestión del correcto uso del patrimonio público (Contraloría General de Boyacá, 2019)

través del diagnóstico de las necesidades más sobresalientes detectadas, que de una y otra forma afectan el buen desempeño del empleado e indiscutiblemente a la buena imagen de la institución.

Palabras clave: Endomarketing, marketing, estrategia, motivación, clima organizacional, comunicación, estilo directivo.

Abstract

This article allows the reader to be informed about the influence of the endomarketing method in the work done by the author as a member of the Office of the General Secretariat in the Contraloría General de Boyacá (CGB) entity.

During the practice period, the importance of the implementation of a marketing plan within the entity is changed, in order to strengthen the organizational culture of the internal staff, since workers are largely important spokespersons to communicate about the benefits of the company, and thus, strengthen its image for users. Therefore, the benefits provided by the Endomarketing strategic plan in an organization are analyzed, through the diagnosis of the most outstanding needs detected, that in one way or another affect the good performance of the employee and unquestionably the good image of the institution.

Keywords: Endomarketing, marketing, strategy, motivation, organizational climate, communication, management style.

Introducción

Hoy en día, las empresas están buscando ser cada vez más productivas y obtener mayor reconocimiento en el mercado, lo cual genera la necesidad de buscar alternativas para construir ventajas competitivas sostenibles. El concepto de Endomarketing logra ese elemento diferencial, tomando fuerzas al interior de las organizaciones, y generando incremento en los niveles de compromiso y confianza en empleados y directivos, a partir del desarrollo e implementación de procesos óptimos que respondan a un enfoque en planeación, organización, dirección y control.

Es por esto, que dentro de la conceptualización de Endomarketing, Berry y Parasuraman (2008) afirman que:

El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas. (P.14-15)

En este orden de ideas, el Endomarketing construye empresas más humanas, compuestas por funcionarios ágiles, comprometidos, tanto intelectual como emocionalmente, haciendo eficaz los objetivos planteados por la compañía.

Por otro lado, de acuerdo con Zeithaml & Bitner (2002) han señalado que “el endomarketing no podría considerarse simplemente como una estrategia de mercadeo, recursos humanos o comunicaciones, sino como una estrategia de negocios integral que permite construir una imagen corporativa unificada tanto para los clientes internos como para los externos.” (p.5). Lo cual indica, que una fuerte imagen corporativa puede mejorar significativamente la reputación

de la compañía y de igual forma aumentar la ventaja competitiva de la misma, siendo crucial los grupos de interés que tienen participación dentro de esta.

Actualmente, empresas colombianas adaptan el Endomarketing como proceso de comunicación y estrategia para un efectivo desempeño de los colaboradores. Según el Ranking de Great Place To Work empresas como DHL Express, Aseguradora Solidaria de Colombia, Sociedad Portuaria Regional de Cartagena y otras 42, fueron catalogadas como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia gracias al entendimiento de las necesidades de cada uno de sus trabajadores, el desarrollo de sus competencias y la creación de un buen ambiente laboral, que potencializa a la compañía; por esto, registran mejores ventas y mayores utilidades.

Desde otra perspectiva, conforme a la más reciente encuesta Gallup, el 49% de los colombianos tienen una opinión desfavorable de la clase empresarial. (Great Place to work, 2019). Esta es una cifra preocupante ya que indica que aún existen empresas colombianas que no cuentan con un plan estratégico para solventar este factor tan esencial. Una de ellas es la CGB, en donde según la ordenanza 039 del 2007 Artículo 2°, conforme a la función constitucional y legal otorga que la Entidad tiene por función: “ejercer el control fiscal en procura del correcto manejo de los recursos públicos por parte de las entidades del estado y aquellos particulares a quienes se les ha sido delegado dicho manejo”. (Asamblea de Boyacá, 2007, p.2). Por tal razón, se debe contar con la participación activa de los responsables a nivel interno, para realizar el respectivo seguimiento, y ejecutar los planes operativos que devengan de éste, de allí, el gran reto de mejorar la imagen corporativa, para que, de esta forma, la Institución logre destacarse en el mercado, como una Entidad pública responsable y cumplidora.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿Qué efecto ejerce la implementación del Endomarketing en la imagen corporativa de la Contraloría General de Boyacá?

Pues bien, el Endomarketing reúne un conjunto de acciones planificadas, que permiten crear un ambiente unificado dentro de la organización, con el fin de orientar a cada uno de sus empleados al cumplimiento de objetivos comunes. Según la estación W Radio, en entrevista al hoy ex Contralor General de Boyacá (Gutierrez, 2019), éste afirma:

“Este año estamos incentivando la denuncia ciudadana y creo que es la mejor estrategia que nos está dando resultado frente al detrimento fiscal, y le podemos dar un parte a la comunidad que al momento logramos establecer denuncias por más de \$1700 millones a diferentes gestores fiscales”.

Indiscutiblemente, la participación ciudadana es imprescindible para el fin que tiene la CGB, contando con mayor visibilidad y reconocimiento, se enfrentará la corrupción y la ineficiencia de las entidades públicas con mayor vigencia, obteniendo una ventaja competitiva. Por ello, es fundamento teleológico organizacional, manifestar y gestionar su desarrollo, mediante el análisis de este factor en pro de la mejora continua.

De esta forma, mediante un punto de vista analítico y reflexivo, se genera la propuesta del presente artículo, basada en el modelo de Endomarketing y aplicada en la Contraloría General de Boyacá de la ciudad de Tunja, involucrando al personal de todas las áreas, con el fin de aumentar su rendimiento y responsabilidad en las tareas que ejecutan en su día a día, para así mejorar su clima laboral y la lealtad tanto en clientes internos como reconocimiento en los clientes externos.

Para ello, se estudiaron cada una de las etapas del plan Endomarketing: análisis del entorno, estudio del mercado interno, proceso de adaptación, y, por último, el control del plan. Se identificaron los factores que están incidiendo de forma negativa en cada uno de ellos, para luego, analizar los resultados obtenidos, y diseñar las recomendaciones, teniendo en cuenta los planes institucionales con los que cuenta la entidad, los decretos y leyes que se encuentren en vigencia.

Cabe destacar que el artículo toma como fuente el conocimiento empírico del autor al desempeñarse como Community Manager³ en la dependencia de Secretaría General, apoyando a la oficina de Participación ciudadana en la CGB, dentro de las funciones como estudiante pasante de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, y, complementando con fuentes secundarias, como la base de datos de la CGB, al igual que artículos, libros, y revistas publicadas.

Reflexión

La Contraloría General de Boyacá y el Endomarketing

De acuerdo con la información suministrada por el sitio web de la Contraloría General de Boyacá, (2019):

En el año 1926, acogiendo los lineamientos de la Ley 42 de 1923, la asamblea departamental de Boyacá, promulgó el 28 de abril la ordenanza N° 18 de 1926, por medio de la cual se creó una oficina de contaduría y fiscalización, denominada “CONTRALORÍA

³ responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes en internet.

DEPARTAMENTAL”, la cual subrogó en todas sus funciones al entonces vigente Tribunal de cuentas. (p.2)

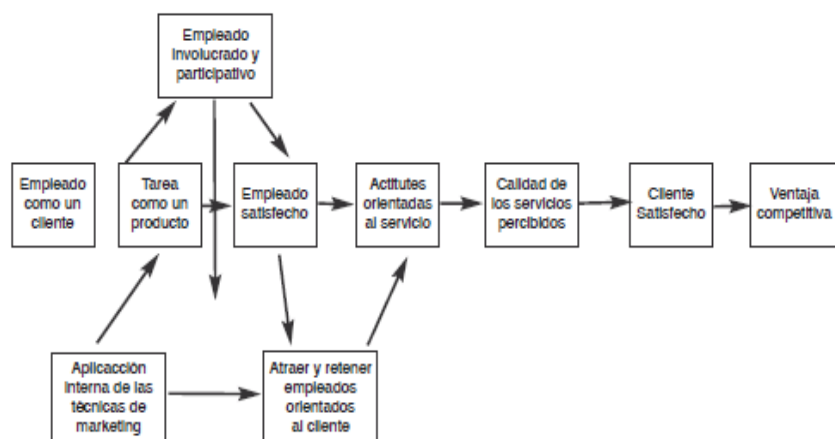
Actualmente está ubicada en el Edificio de la Lotería de Boyacá - Calle 19 N° 9 – 35, pisos 5 y 6 Plaza de Bolívar. La Contraloría General de Boyacá tiene como misión: “Vigilar que los administradores facultados por la Ley utilicen con: eficiencia, eficacia, equidad, transparencia, legalidad, objetividad y responsabilidad los recursos destinados para los planes y programas propuestos, velando por la buena gestión del correcto uso del patrimonio público.”. (Contraloría de Boyacá, 2018).

Para articular esta premisa se dará como apoyo el Modelo de Marketing interno propuesto por Leonard Berry, (ver figura 1), que fue el primer autor en darle una definición al marketing interno, en el cual reconoce al empleado como un cliente y se desarrolla hasta constituirse en una ventaja competitiva. Además, presentó la propuesta de practicar esta estrategia especialmente en los sectores terciarios⁴ que tienen como principal factor productivo al talento humano.

Tal proposición, juega un papel importante en estas empresas, ya que generan canales de comunicación directos, y las decisiones de los superiores son difundidas de manera eficiente. Es allí, cuando se pueden utilizar estrategias, que permitan orientar a cada trabajador hacia los ideales de la compañía, llevándolo a realizar de manera efectiva su trabajo.

⁴ Es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales.

Figura 1. Modelo de Marketing interno de Leonard Berry



Fuente: Berry (apud Ahmed y Rafia, 2002:15)

Fuente: (Jiménez, 2008)

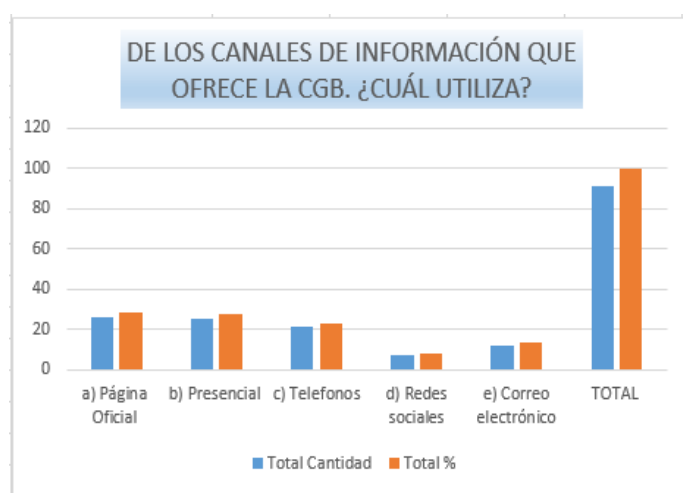
Según el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar actitudes orientadas al cliente, que, a su vez, llevan a la calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarios dos aspectos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado. (Jiménez, 2008, p.9). El hecho de este reconocimiento facilita la intervención del marketing manejado a través de atraer y mantener los empleados con visión de servicio orientado al cliente y finalmente obtener una ventaja competitiva. La CGB al ser una empresa que presta un servicio público depende directamente para su desarrollo y competitividad de la satisfacción que les pueda ofrecer a los usuarios a través de un buen servicio por parte de sus empleados.

De esta manera, a continuación, se analizará cada fase de implementación del plan de marketing interno, aplicable a la Contraloría General de Boyacá, acompañado de una propuesta estratégica, que permitirá ofrecer opciones viables ante los hallazgos estudiados.

Fase 1: Análisis externo

En todo ambiente laboral, los factores externos inciden ya sea directa o indirectamente en la empresa, por esta razón, esta fase estará apoyada por los canales de información con los que cuenta actualmente la CGB, (ver figura 2). Esto permitirá obtener una realidad de la empresa, contribuyendo a la retroalimentación de sus opiniones o puntos de vista, para generar estrategias que mejoren el clima Organizacional y la perspectiva de la imagen corporativa.

Figura 2. Canales de información



Fuente: (Secretaría General y Participación Ciudadana, 2019)

Según los resultados de la encuesta de caracterización de usuarios y satisfacción al cliente, realizada por la Secretaria General de Participación en el año 2019 a 62 personas, entre ellas ciudadanos, veedurías, servidores públicos, contratistas y medios de comunicación, el 61% de los encuestados manifestaron haber utilizado ocasionalmente el servicio que presta la CGB (Secretaría General y Contraloría General de Boyacá, 2019, P. 8). El 29% como valor predominante en la encuesta, prefieren obtener la información por medio de la página web oficial de la Entidad. Se puede concluir que este medio es muy eficiente, puesto que llega la comunicación de una manera

más directa y clara. Por otro lado, tan solo el 8% de los encuestados, utilizan las redes sociales; esto se puede deber en gran medida a la inseguridad, que ha sido uno de los puntos más débiles de los usuarios, ya que se puede proporcionar información inadecuada por otras personas no autorizadas o inescrupulosas, que puede dañar o perjudicar la imagen de la misma.

Propuesta Estratégica

Se logra evidenciar que las redes sociales obtuvieron el porcentaje más bajo en cuanto a la utilización de canales de información que ofrece la CGB (Ver figura 2). Por esta razón, se debe reforzar este canal de información, generando nuevas estrategias de contenido por cada red social, y una adecuada administración, de tal forma que, la participación ciudadana sea más efectiva y se logre cumplir a cabalidad con el objetivo principal de la Entidad.

“Las nuevas generaciones de consumidores identifican a una compañía y su marca según su experiencia en la WEB” (García, 2015, p. 6). Teniendo en cuenta esta afirmación, el manejo adecuado de éstas redes sociales pertenecientes a la Entidad, posibilita la dinámica de interacción con su público, siendo un canal menos invasivo y más focalizado hacia las necesidades y expectativas de los mismos. Esta gestión, se puede optimizar por medio del Engagement Rate, entendiendo el Engagement como: la cantidad de personas que están interactuando con el contenido, respecto al total de seguidores de la página. Este procedimiento permite conocer el porcentaje de Ratio por cada publicación, obteniendo un mejor control interno, un espacio de denuncia social, promoción, información y facilitando una retroalimentación; comparando con exactitud qué contenido tiene más porcentaje y por lo tanto más potencial, así, repetir la fórmula de creación de contenidos y aplicarla el mes siguiente para volver a medirla, haciendo un

respectivo análisis y monitoreo, mejorando la calidad de las publicaciones y ampliando significativamente la audiencia e interacción con las respectivas redes sociales.

Fase 2: Estudio del mercado interno

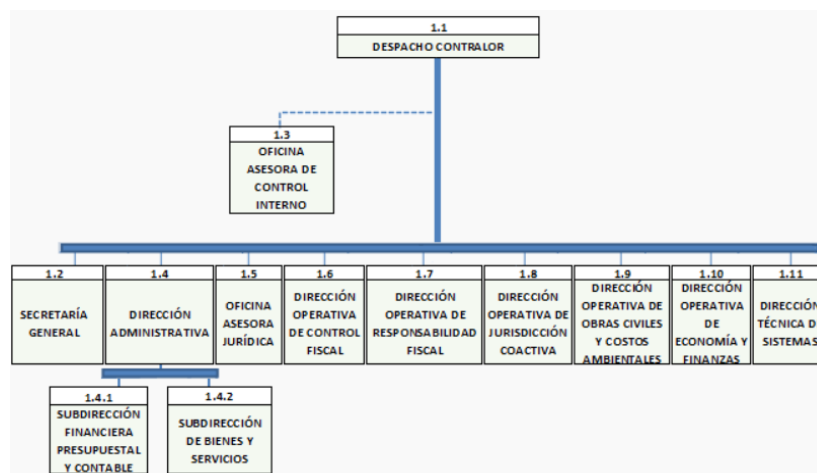
La clasificación y conocimientos de los perfiles internos permitirán cambios estratégicos en cuanto al conocimiento y desarrollo de las actividades planeadas por dicha área, como es el optimizar recursos, adaptar mejor sus propuestas, generar nuevas ideas de proyectos con base a la interconectividad con otras áreas y optimizar experiencias en cuanto a sus públicos externos e internos. Según la ordenanza 039 del 2007 Artículo 20°: Cada Director o Jefe de Oficina, en coordinación con el contralor General de Boyacá, según el caso, establecerá grupos funcionales que respondan a proyectos específicos para el logro de los objetivos asignados a la dependencia y distribuir en forma eficiente las tareas entre los distintos grupos de empleo. (Asamblea Departamental, 2007, p.15).

Basados en la ordenanza anterior y desglosando su concepto, se puede deducir que el Rol que posee un jefe en una organización dependerá en gran medida que los funcionarios se mantengan motivados para cumplir con los objetivos. En definitiva el Marketing interno ayudará a coordinar este eje central, puesto que está dirigido a trabajar en conjunto entre directivos y recursos humanos, logrando así un clima laboral⁵ propicio, ayudando a aumentar la armonía entre las dependencias y consiguiendo que los trabajadores estén satisfechos con la Entidad, repercutiendo directamente en un alto nivel en los servicios y la atención al cliente.

⁵ Se basa en el ambiente generado por las emociones tanto a la parte física como emocional y mental de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Dicho lo anterior no sería posible satisfacer al cliente (externo) si no están satisfechos los empleados (clientes internos). La satisfacción de los clientes (internos/externos), es algo siempre susceptible de mejora, (...) todas las funciones y todos los niveles de la organización deben estar orientados hacia la Calidad, ya que de lo contrario no es posible ni la satisfacción de clientes ni la mejora continua (Aguirre y Aparicio de Castro, 2002, p.2).

Figura 3. Estructura organizacional CGB



Fuente: (Contraloría General de Boyacá, 2019)

Para la medición del clima Organizacional actual de la Entidad se tomará como indicador el Estilo Directivo, el cual determinará la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional, y cómo esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la empresa.

Medición del clima organizacional

De acuerdo con la encuesta realizada por la Contraloría General de Boyacá, referente a la medición del Clima Organizacional presente actualmente en la Organización, en la cual, se contó con la participación de los 130 funcionarios que trabajan en esta Entidad; los resultados respecto

a la variable del “estilo directivo”, el 95% manifiestan que la relación y el trato de su jefe inmediato es de forma respetuosa y adecuada, el 86% siente apoyo de parte de su jefe inmediato en dificultades laborales, seguido del 80% que siente que el jefe los trata justamente y no tiene favoritismos dentro de la oficina para evitar conflictos, por otro lado, el 74% considera que siempre y casi siempre poseen carga de trabajo de forma equitativa, el 69% de los encuestados expresa que se les da información con respecto a su desempeño y finalmente un 67% de los funcionarios manifiestan que los jefes mantienen elevado el nivel de motivación y hacen reconocimiento del buen desempeño de trabajo. (Contraloría General de Boyacá y MENDIVELSO, 2017). Teniendo en cuenta los datos mencionados, el 33% de los funcionarios encuestados, no se encuentran motivados, esto podría deberse a distintos factores como: sueldos precarios, no coherentes con la función realizada, largas jornadas laborales, la imposibilidad o estrechez para el desarrollo profesional, las malas relaciones con los superiores o entre los mismos trabajadores, el sentir que no se reconoce su talento y/o el bajo ratio de participación en las decisiones clave para el fortalecimiento del entorno organizacional. Son estas y algunas otras de las razones por las que muchos colaboradores renuncian a su puesto de trabajo o se sienten frustrados.

Según Madrigal (2009) expone que:

Para los empleados la motivación es una de las situaciones más complejas de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes. Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado cómo ser motivado, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. (p.26).

Cabe resaltar, que esta clase de estímulo funciona para alcanzar la motivación, pero con un alcance limitado, debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos y al desistir de proporcionar el estímulo, trae como efecto una reacción de manera inmediata, pues el trabajador lo considera una obligación de la organización.

En consecuencia, la mejor manera de motivar a los funcionarios en la CGB no será por medio de factores extrínsecos, sino las que se hacen mediante retos, de esta manera se efectúa una motivación intrínseca, que hace que las personas realicen lo que hacen porque lo quieren hacer y no porque les conviene, entonces, aquí la importancia que se ha resaltado durante el transcurso de este artículo sobre el papel que desempeña el jefe en la organización porque servirá de máximo apoyo para la inserción de dichos cambios, de tal manera que:

En el trabajo de un directivo se debe hallar el aspecto motivacional, teniendo un doble sentido, en primer lugar, por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas requeridas de la organización y en segundo lugar por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimientos, responsabilidad, posibles de mejora y crecimiento. (Madrigal, 2009, p.28).

Aspectos que, sin duda alguna, conllevarán a la conformación de equipos de trabajo, que actúen de manera coordinada, ya que buscan no solo una satisfacción personal, sino el esfuerzo, en la búsqueda de metas institucionales.

Propuesta Estratégica

Según los resultados obtenidos sobre el estilo directivo que maneja la Entidad se destacó que sólo un 67% de los trabajadores se sienten satisfechos con el estilo de liderazgo que mantienen los jefes, en consecuencia el 33% de ellos manifiestan que no se encuentran motivados, por esta razón, se sugiere que se lleve a cabo el estilo de liderazgo del líder transformacional “el cual guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes.” (Pedraza, Liliana y Rodríguez, 2008).

Cabe destacar, que convertirse en un líder transformacional no es un trabajo fácil, sustancialmente si no se posee las habilidades básicas necesarias. Sin embargo, esto no significa que no se pueda ir desarrollando estas capacidades y aptitudes que se necesitan para poner en práctica este estilo de liderazgo. Es más, esto es un principio fundamental; si su deseo es que el equipo se esfuerce, él deberá ser el primero en esforzarse, siendo claro y específico al momento de definir los objetivos de la dependencia y de los funcionarios para lograr que todos se encuentren sincronizados a un mismo punto y no ocasionen dudas que retrasen labores o que no logren lo propuesto. Por esta razón un buen líder sabe que en la formación continua está el poder, por eso, un líder transformacional no se queda con su conocimiento solo para él, sino que además lo comparte a sus trabajadores para desarrollar las capacidades propias de cada uno y conseguir como un grupo, los objetivos propuestos, además, no solo enseña, sino también aprende de los mismos, sabiendo escuchar, tratando que cada conversación con los integrantes del equipo sea 90 % escucha, 10% retroalimentación.

Fase 3: Proceso de adaptación

En esta fase la Comunicación interna de la Entidad debe enfocarse en que los funcionarios se encuentren actualizados de las reformas y transiciones que se presentarán con la implantación de este plan.

Comunicación interna

Muchas compañías ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito en el mercado, deben enfocarse principalmente en mantener un clima laboral interno propicio para reflejar esa estabilidad en sus clientes externos. Y es precisamente allí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la Entidad.

Según los resultados obtenidos sobre el indicador de Comunicación en la encuesta de Medición del clima organizacional, se puede indicar que 27 de los 130 funcionarios de la CGB sienten que no están teniendo buena comunicación con sus jefes, por esta razón se deben buscar los factores que están influyendo en dicha determinación. De forma similar ocurre con el 35% de los encuestados, es decir aproximadamente 46 trabajadores que sienten que existe un mal manejo de la comunicación y falta colaboración en las diferentes áreas de la Organización. (Contraloría General de Boyacá y Mendivelso, 2017).

Así como lo mencionó Peter Drucker (1967) en su libro El Ejecutivo Eficaz: “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. De acuerdo con esta afirmación y los resultados que surgieron de la encuesta, se puede afirmar que estos escenarios son muy frecuentes en el interior de las Entidades y se relaciona con una comunicación poco clara y contraria a los valores y principios que conserva la Entidad.

Propuesta estratégica

Como resultado de la encuesta que se les realizó a los funcionarios se pudo determinar, que en el interior de la Entidad se cuenta con muy bajos niveles de comunicación, tanto de los jefes con los trabajadores, como en las diferentes áreas por cada dependencia.

Por esta razón, es preciso señalar que la comunicación en el trabajo es difícil porque son escenarios donde todo el tiempo se está en contacto con los compañeros y colaboradores para abordar una gran cantidad de cuestiones tales como: resolver problemas, asignar tareas, revisar avances de proyectos, dar y recibir retroalimentación acerca del desempeño, entre otras actividades, que pueden crear un ambiente de tensión y se efectúen los problemas. Según (Hatum, 2015) sostiene que: “Para lograr una buena estrategia comunicacional, hay que pensarla desde la dirección. Definir qué se quiere comunicar y cómo se comunicará; y pensar que la comunicación externa e interna van de la mano. Lo que se comunica dentro repercute afuera y viceversa”. De ahí que la primera clave es que los líderes sepan la importancia de la comunicación ya que se necesita lograr convencimiento y apoyo político, continuo y dinámico de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una empresa.

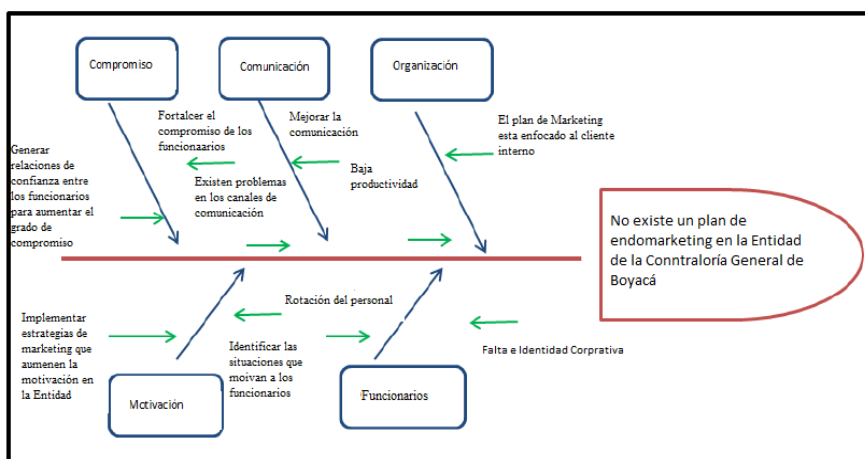
Fase 4: Control del plan

Todo plan requiere siempre de un control, seguimiento y mejora, con el fin de obtener sostenibilidad y se logre establecer una retroalimentación, contribuyendo a la generación de nuevas estrategias en las acciones que lo requieran. Teniendo en cuenta lo anterior se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa el Diagrama Causa-Efecto, Ver Gráfica 1, para abreviar así

la representación de los elementos (causas) de un sistema que contribuyó a la identificación de un problema (efecto) y por el cual suscitó la creación de este artículo.

El desarrollo y uso de Diagramas de Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de qué factores se deben incluir en el Diagrama. (Revista Ciencia y Técnica Administrativa, 2008).

Gráfica 1. Diagrama causa – efecto



Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo este caso específico se debe tener a cargo una persona que esté directamente relacionado con el departamento de Recursos Humanos dentro de la Entidad, teniendo consigo un apoyo de periodicidad para la adecuada revisión, que permita que las estrategias sean sostenibles.

“Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.” (Ponce, 2006, p.2). Estos análisis se pueden realizar mediante instrumentos de evaluación interna como la (FODA); “emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación.” (García y Cano, 2013, p.90). De tal manera que se podrá dar un diagnóstico claro tanto interno como externo de la implementación de dicha estrategia.

De esta manera se analizaron las cuatro fases del Endomarketing aplicadas dentro de la Contraloría General de Boyacá. Por consiguiente, la Entidad tendrá la oportunidad de fortalecer los diversos aspectos en torno a la orientación y mejoramiento de su cliente interno, repercutiendo positivamente en el servicio al cliente, consolidando una imagen institucional coherente a las funciones que esta desempeña.

Conclusiones

El Plan de Endomarketing permitió conocer y diagnosticar de manera holística a la Entidad, de adentro hacia afuera teniendo un enfoque en los funcionarios y en su percepción sobre el lugar donde trabajan, una eficiente implementación de este plan estratégico traerá consigo diversos beneficios que harán de manera evidente mejoras en muchos aspectos, entre ellos: potenciará el sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia la organización, generará un clima organizacional más sano, mejorará la comunicación entre los distintos departamentos y minimizará el fracaso de los proyectos.

La comunicación entre los jefes y los funcionarios juega un papel fundamental a la hora de crear una ventaja competitiva. Para ello se recomienda hacer reuniones informativas, que ayuden en la formación continua, los jefes deberán estar abiertos a cualquier sugerencia u opinión que los funcionarios le hagan, siendo autónomos en la decisión a tener en cuenta y dejando claro que incluso las críticas negativas son útiles para una mejora continua, compartiendo así conocimientos para desarrollar las capacidades propias de cada uno y conseguir como un grupo, los objetivos propuestos

Los gerentes o jefes deben implicar un mayor compromiso hacia sus trabajadores, manteniendo el equipo motivado, comprometido, fiel y evangelizador si se quiere que la Entidad crezca con buenos cimientos y proyecten una buena imagen a sus clientes y desde luego, que les permitan alcanzar la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su cargo sino también en su vinculación y permanencia en la empresa.

A partir de la experiencia que obtuve en la práctica profesional en relación tanto con la Entidad, como con los funcionarios pude evidenciar y concluir que la implementación de esta

estrategia tendrá éxito si se cuenta con la participación y compromiso de todos los integrantes que conforman la Entidad, resaltando que no se debe caer en el error de obligar, ni de exigir determinados comportamientos; si no tratar de lograr que el personal los adopte de forma voluntaria y espontánea las creencias, actitudes y valores que van a permitir potenciar al máximo la satisfacción de los clientes, logrando así una mejora en su imagen corporativa.

El Clima Organizacional es un componente fundamental para el desarrollo del plan estratégico, con éste se pueden medir variables tangibles e intangibles como lo son; el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración en términos económicos entre otras; de las cuales, se destaca en la encuesta realizada por la Entidad sobre la medición de este factor, que el 33% del personal cuenta con un bajo grado de motivación, este porcentaje debe disminuir casi en su totalidad, por esta razón, la implementación del Endomarketing es importante para lograr un mayor compromiso y sentido de pertenencia, así, la Entidad crecerá con buenos cimientos y proyectará una buena imagen a sus clientes, y desde luego, permitirá alcanzar la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su cargo, sino también en su vinculación y permanencia en la empresa.

El haber realizado la práctica empresarial en la Contraloría General de Boyacá, hizo que desarrollara habilidades formativas e intelectuales, que apliqué gracias a los conocimientos previos que obtuve durante el transcurso de la carrera, el desempeño de labores antes no realizadas me prepara para ser un profesional más competente en el ámbito laboral, conocer cómo funcionan las dinámicas laborales| y darle valor agregado a mi currículum.

Referencias

Aguirre, S., y Aparicio de Castro, G. (2002). La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. 2(2), 27-50. Recuperado desde:
https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7045/CdG_222.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Asamblea de Boyacá (2007). Ordenanza número 039 del 2007. Estructura y organización interna de la Contraloría General de Boyacá, Recuperado desde:
http://cgb.gov.co/inicio/Archivos/administrativa/Resolucion_039_2017_Estructura_organica_CGB.pdf

Asamblea de Boyacá (2007). Ordenanza número 039 del 2007. Grupos Internos de trabajo, Recuperado desde:
http://cgb.gov.co/inicio/Archivos/administrativa/Resolucion_039_2017_Estructura_organica_CGB.pdf

Ballesteros H. (2019). Digital representation of engagement: towards a perception of commitment through symbolic actions, Recuperado desde:
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rcudep/v18n1/a12v18n1.pdf>

Contraloría General de Boyacá & Mendivelso, N. (2017). Medición del clima laboral en la contraloría general de Boyacá. [Figura 4]. Recuperado desde:
https://mega.nz/#!NxgyRbib!sQiRVa7lMC0HOreDHrJFOsFCNWPalt_WuJyBP8Xb6ss

Contraloría General de Boyacá (2019). Misión. Tunja: Contraloría General de Boyacá. Recuperado desde: <http://cgb.gov.co/inicio/index.php/nuestra-entidad/mision>

Contraloría General de Boyacá. (2019). Organigrama. [Figura 3]. Recuperado desde: <http://cgb.gov.co/inicio/index.php/nuestra-entidad/organigrama>

Contraloría General de Boyacá (2019). Reseña Histórica Contraloría General de Boyacá. Tunja: Contraloría General de Boyacá. Recuperado desde:
<http://cgb.gov.co/inicio/index.php/nuestra-entidad/resena-historica>

Drucker, P. (1967). El ejecutivo Eficaz. Editorial Debolsillo. Recuperado desde:
https://books.google.com.co/books/about/El_ejecutivo_eficaz.html?id=BqKaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

García, J (2015). Gestión de contenidos Web. Editorial CEP S.L. Recuperado desde:
<https://books.google.com.co/books?id=supCDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

García, Teresa y Cano (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Recuperado desde:
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

Great Place to work (2019). Los mejores lugares para trabajar en Colombia. Dinero. Recuperado desde: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuales-son-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colo>

Guzmán, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Publicidad, 2 (1). Recuperado desde:
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800/2443>

Hatum, A. (2018). Revista Formachuck. 60% De Los Problemas En Una Empresa Son Por Mala Comunicación. Recuperado desde: <https://formanchuk.com/todosignifica/mala-comunicacion/>

Herrera, J. (2019). Denuncias por más de \$1700 millones han llegado a la Contraloría general de Boyacá, W Radio, Recuperado desde:

<https://www.wradio.com.co/noticias/regionales/denuncias-por-mas-de-1700-millones-han-llegado-a-la-contraloria-general-de-boyaca/20190607/nota/3912232.aspx>

Jiménez, P. (2008). Marketing interno: convergencias y divergencias de líneas de pensamiento. *Perspectivas*, (22) ,181-208. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942158007.pdf>

Jiménez, P (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de Endomarketing. [Figura 1]. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942159012>

Jiménez, L.A. y Gamboa, R. (2016). Revista Mundo FESC. El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo Fesc*, 12, 8- 19. Recuperado desde: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/89>

Martínez, M (2016). Desmotivación laboral: un problema para la empresa y el trabajador, ¿cómo superarla? *Innovation & Entrepreneurship Business School*. Recuperado desde: <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>

Pedraza, Liliana & Rodríguez, (2008). Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Estudios de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33 (9), 651-657. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33933905>

Ponce, H (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Recuperado desde: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Ramírez, H (2020). Diagrama Causa-Efecto. [Figura 6]. Tunja

Revista Ciencia y Técnica Administrativa (2008). Diagrama de Causa y Efecto. Revista Ciencia y Técnica Administrativa, 19 (01). Recuperado desde:
http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/causaefecto.htm

Secretaría General y Contraloría General de Boyacá, (2019). Estrategia de comunicación, (2019). Caracterización de usuarios y satisfacción al cliente. Tunja: Contraloría General de Boyacá. Recuperado desde:
<http://cgb.gov.co/inicio/Archivos/transparencia/politicas%20ciudadanas/Estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20%283%29.pdf>

Sum, M (2015). Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar. Recuperado desde: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Urrego, N (2013). Revista Publicidad. Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Recuperado desde: <https://docplayer.es/18550962-Successful-internal-marketing-practices-in-colombian-companies.html>