

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tesina para optar por el grado académico de Bachiller en

Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo

**PLANES DE MARKETING INTERNO EN DEPARTAMENTOS
DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MEDIANAS Y
GRANDES EN SAN JOSÉ, COSTA RICA EN EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL 2022**

NATALIA GUERRERO BERROCAL

Abril, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
DEDICATORIA	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	12
1.1.2 Delimitación del problema	18
1.1.3 Justificación	18
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	20
2.1 MARCO TEÓRICO	21
2.1.1 Marketing interno y la gestión de recursos humanos	21
2.1.2 Comunicación organizacional y sus funciones.....	22
2.1.3 Tipos de comunicación organizacional	23
2.1.4 Herramientas y planes de comunicación interna	26
2.1.5 Estrategias de comunicación interna	28
2.1.6 Comunicación y la identidad y cultura de la organización.....	30
2.1.7 Formas de evaluar los resultados de los planes de marketing interno	31
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.2.1 Marketing.....	32
2.2.2 Marketing interno	33
2.2.3 Marketing mix:	34
2.2.4 Las 4 C's de marketing	34

2.2.5 Público meta	35
2.2.6 Imagen corporativa	35
2.2.7 Plan de comunicación	35
2.2.8 Comunicación organizacional	36
2.2.9 Motivación	37
2.2.10 Compromiso organizacional	37
2.2.11 Gestión de recursos humanos	38
2.2.12 Empowerment	38
2.2.13 Stakeholders	39
2.2.14 Cultura organizacional	39
2.2.15 Administración	40
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
3.1 ENFOQUE	46
3.2 ALCANCE	46
3.3 DISEÑO.....	46
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	47
3.4.1 Población	47
3.4.2 Tipo de muestra.....	48
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	49
3.4.4 Consideraciones éticas	50
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
3.6 CATEGORÍAS	50
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	52
4.1 GENERALIDADES	53
4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	53
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	62
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	66
Y RECOMENDACIONES.....	66
6.1 CONCLUSIONES.....	67
6.2 LIMITACIONES.....	68
6.3 RECOMENDACIONES	68

REFERENCIAS.....	71
ANEXOS	76
Lista de Anexos.....	77
Anexo 1. Guía para recolección de información.....	78
Anexo 2. Declaración jurada.....	81
Anexo 3. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora.....	82
Anexo 4. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora.....	83
Anexo 5. Licencia y autorización al CENIT	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Ventajas y desventajas de herramientas de comunicación	27
Tabla 2: Total de empresas según provincia, cantón y distrito, por intervalo de trabajadores, 2022.....	47
Tabla 3: Tipos de muestra	48
Tabla 4: Criterios de inclusión y de exclusión	49
Tabla 5: Cuadro de operacionalización de variables.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Existencia de un área o departamento de Comunicación Interna	53
Ilustración 2: Contenido que se difunde en las empresas	54
Ilustración 3: Frecuencia en comunicación.....	55
Ilustración 4: Medios de difusión.....	56
Ilustración 5: Formas de medir la comunicación interna.....	57
Ilustración 6: Importancia del Marketing Interno	58
Ilustración 7: Razones del enfoque más a marketing externo.....	58
Ilustración 8: Impacto del marketing interno.....	59
Ilustración 9: Medición de planes de marketing interno.....	60
Ilustración 10: Perfil de expertos	61

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primera instancia a mi mamá por estar siempre pendiente de mí y por no dejar que me rindiera en este camino y a mi papá por su guía, consejo y una que otra clase magistral, también quiero agradecer a mi hermana quien con su creatividad hizo todo más fácil.

Es necesario dar un agradecimiento especial a Stephanie Mata, por siempre estar a mi lado y brindar todo su conocimiento que al final fue clave en la culminación de este objetivo.

Finalmente agradezco a todos los profesores que a su manera me ayudaron con sus enseñanzas a lograr terminar este trabajo, especialmente a mi tutor de tesis Nelson Hidalgo, por su paciencia y guía durante todo este proceso.

DEDICATORIA

El camino para llegar a este punto y tener la oportunidad de realizar este trabajo ha sido largo y definitivamente no habría sido posible sin mi mamá Xinia Berrocal Agüero quien siempre ha estado a mi lado apoyándome y cuidándome, tanto en los buenos momentos como en los difíciles es mi base y equilibrio. Puedo decir con seguridad que sin ella no lo habría podido lograr, gracias por enseñarme que no importa lo que la vida le ponga a uno en frente, siempre se puede ser una buena persona, por lo que este trabajo se lo dedico a ella con todo el amor de mi corazón.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es investigar como son los planes de marketing interno en los departamentos de recursos humanos en empresas medianas y grandes en San José, Costa Rica, la justificación está unida a que la comunicación en las empresas comúnmente se ha dirigido a nivel externo, donde su mayor objetivo es posicionarse en el mercado como la mejor opción para sus clientes. Sin embargo, conforme pasa el tiempo las empresas se han dado cuenta que sus colaboradores son tan importantes como sus clientes y por esta razón, la comunicación interna se vuelve esencial para poder buscar una estrategia de retención de personal.

El estudio se realizó con un enfoque cualitativo, ya que se realizó una recolección de datos sin medición numérica. Para profundizar en el análisis del objetivo de estudio era necesario obtener la información de primera mano de las personas encargadas de los departamentos de Recursos Humanos, por lo que se realizaron entrevistas personales a siete expertos con preguntas abiertas y de observación para un total de 12 preguntas.

El estudio concluye que las empresas tienen diferentes estrategias de comunicación realizadas por los departamentos de Recursos Humanos, sin embargo la mayoría no tiene implementado un Plan de marketing interno como tal, las comunicaciones que generan a sus colaboradores se realizan a través de la asignación de funciones de comunicación interna, al personal del departamento de Recursos Humanos. La evaluación de resultados de la comunicación interna y el establecimiento de métricas no es una práctica tan común en las empresas. Menos de la mitad de las empresas investigadas realizan alguna acción para medir los resultados.

Palabras clave:

Marketing, Marketing interno, Plan de comunicación, Imagen corporative, Cultura organizacional

Abstract

The objective of this work is to investigate the internal marketing plans in human resources departments in medium and large companies in San José, Costa Rica, the justification is linked to the fact that communication in companies has commonly been directed externally, where its main objective is to position itself in the market as the best option for its customers. However, as time goes by, companies have realized that their collaborators are as important as their clients and for this reason, internal communication becomes essential to be able to find a personnel retention strategy.

The study was carried out with a qualitative approach since data collection was carried out without numerical measurement. To deepen the analysis of the objective of the study, it was necessary to obtain first-hand information from the people in charge of the Human Resources departments. To do this, personal interviews constituted of 12 open questions were applied to seven experts in the field.

The study concludes that companies have different communication strategies carried out by the Human Resources departments, however, most do not have an internal marketing plan implemented as such, the communications that they generate to their collaborators are carried out through the assignment of internal communication functions to the personnel of the Human Resources department. The evaluation of internal communication results and the establishment of metrics is not a common practice in companies. Less than half of the companies surveyed take some action to measure the results.

Key words: Marketing, Internal marketing, Communications plan, Corporate image, Organizational culture

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

1.1.1.1 Uso de tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la comunicación interna en el sector servicios del Ecuador (Verónica-Alexandra Armijos-Buitrón, Mónica-Patricia Costa-Ruiz y Jhoana-Elizabeth Paladines-Benítez, 2017)

Los autores de esta investigación sobre el uso de tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la comunicación interna en el sector de servicio del Ecuador utilizaron información secundaria del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) en Ecuador y realizaron una investigación no experimental con el motivo de describir variables y analizar cómo se interrelacionan, para esto se tomaron datos de 3589 empresas del sector de servicios en las 24 provincias del Ecuador.

Se logró concluir que el 41% de las empresas ecuatorianas invierten en tecnología, lo que beneficia las estrategias de comunicación interna, que utilizan tecnologías de información y comunicación como celular, correo electrónico y redes sociales para mejorar el intercambio de información dentro y fuera de la organización. Se determinó que estas tecnologías son cada vez más importantes dentro de las empresas por lo que estas deben invertir en actualizaciones para mantenerse competitivos (Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz, & Paladines-Benítez, 2017).

1.1.1.2 Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos, Diana L Araque Jaimes, Julián Mateo Sánchez Estepa y Ana Fernanda Uribe R (2017)

Esta investigación sobre la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional utilizó un método cuantitativo correlacional aplicado a 100 empleados de Centros

de Desarrollo Tecnológicos en Colombia, ubicados en el municipio de Piedecuesta, donde 36% son mujeres y 64% hombres con edades entre 19 y 54 años.

El estudio resalta que en Colombia no es común encontrar información sobre la aplicación o construcción de programas de marketing interno a pesar de que se sabe de varias empresas multinacionales que llevan décadas desarrollando estas prácticas. La investigación concluyó que existe una relación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional y también detalló las correlaciones de las diferentes dimensiones del marketing interno, desarrollo, contratación y retención de personal, comunicación interna y adecuación al trabajo. Según este estudio las prácticas efectivas de marketing interno en las organizaciones, aumenta el deseo de los trabajadores de pertenecer a estas organizaciones así como su alegría. La investigación dejó claro que existen diferencias en el grado de correlación entre estudios internacionales y este realizado por lo que se debe seguir estudiando este tema en Colombia preferiblemente utilizando poblaciones mayores ya sea aumentando el número de empresas o incluir empresas con mayor cantidad de trabajadores.

Finalmente el estudio recomienda a las empresas que quieran empezar a desarrollar programas de marketing interno, que no copien modelos de otras organizaciones o que implementen planes genéricos sino que estudien su población para así determinar cuáles son las necesidades reales y las motivaciones de sus colaboradores (Araque Jaimes, Sánchez Estepa , & Uribe R , 2017).

1.1.1.3 Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia) Karen M. Payares, Margel A. Parra, Evaristo J. Navarro y Oscar Naranjo (2020).

Esta investigación de campo sobre mercadeo interno en pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia), se realizó mediante una encuesta donde la población fue tomada de la base de datos de la cámara de comercio de Barranquilla y consistió de 18 personas entre 22 y 45 años con más de un año de trabajar en la empresa y que eran parte del área de servicio al cliente.

Los resultados de la investigación evidencian que dentro del marketing interno también se encuentran las dimensiones de plaza, precio, producto y promoción, donde los más importantes son: producto que son los beneficios que ofrece la empresa y el precio que son las políticas de remuneración.

Con este estudio se concluyó que la aplicación de estrategias de comunicación interna contribuía a la fidelidad, satisfacción y motivación del personal. Se enfatizó la importancia de implementar políticas internas favorables pues estas unidas a un marketing interno adecuado crea empleados más motivados que brindan un mejor servicio mejorando así la imagen de las empresas ante el público externo (Payares, Parra, Navarro, & Naranjo, 2020).

1.1.1.4 Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española, Andrea Castro Martínez y Pablo Díaz Morilla (2020).

Esta investigación sobre comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en empresas españolas utilizó un método cuantitativo y cualitativo a través de un cuestionario digital administrado a diferentes empresas españolas que formaron parte del ranking Great Place to Work entre 2014 y 2018. Inicialmente eran 141 empresas de las cuales 4 se repiten en dos grupos del ranking, 6 desaparecieron y 11 no participaron, por lo que el número final de empresas a las que se aplicó el cuestionario fue de 82. La finalidad de la investigación es determinar la relación que existe entre la comunicación interna de las empresas y el bienestar y felicidad de sus empleados.

Los resultados de la investigación destacan que el 96.3% de las empresas estudiadas realizan actividades dirigidas a fomentar el bienestar de sus colaboradores, entre ellas están: planes para mejorar la salud y seguridad en la organización así como para potenciar el bienestar físico y emocional unidos a programas de nutrición y fomento del deporte, rediseño del espacio interno, políticas de compensación y beneficios y encuestas de clima organizacional y bienestar para determinar áreas de mejora y conocer más a los colaboradores. La mayoría de estas acciones cuentan canales de comunicación interna ya establecidos o forman parte de campañas de comunicación interna para darlas a conocer entre la población.

El estudio estableció que los departamentos de comunicación y recursos humanos son los principales responsables de la comunicación interna que primordialmente consiste en eventos internos e intranet y a su vez los empleados encargados de la comunicación tienen en su mayoría estudios en comunicación, aunque también se encontró otros especializados en recursos humanos, administración, marketing, derecho, psicología y sociología. En la investigación se estableció que la comunicación interna puede influir en la felicidad de los trabajadores y en aspectos como la motivación, la identificación con la marca, la fidelización, la mejora del desempeño y la mejora de la imagen de la entidad tanto interna como externa (Castro Martínez & Díaz Morilla, 2020).

1.1.1.5 Importancia Del Marketing Interno Como Estrategia Para La Atracción Y Retención De Talento Millennial en La Industria Automotriz en El Estado De Guanajuato, María Guadalupe Arredondo Hidalgo, Eva Conraud Koellner y Naomi Estefanía Shoup García (2021)

Esta investigación sobre la importancia del marketing interno como estrategia para la atracción y retención de talento millennial en la industria automotriz se concentró en el estado de Guanajuato el cual está formado por 297 empresas entre armadoras automotrices y fabricantes de

autopartes las cuales generan 17600 oportunidades laborales. La generación Millennial cada día ocupa un porcentaje mayor de la fuerza laboral por lo que desarrollar nuevas estrategias de marketing que apunten a retener este talento se volvió muy importante. El estudio se planteó el objetivo de identificar ¿Qué factores se deben incluir en una estrategia de marketing interno para que esta sea exitosa en captar y retener a esta generación haciendo énfasis en la industria automotriz de la región de Guanajuato? La investigación utilizó un método cualitativo descriptivo donde se analizan las variables por separado siendo estas: la población Millennial, marketing interno, rotación de personal, expectativas laborales y todas estas apuntando a una variable dependiente que es atracción y retención de talento Millennial. La investigación concluyó que hay varios factores que pueden ocasionar la alta rotación de personal de esta generación como que las costumbres de estas no son compatibles con las estrategias tradicionales de las empresas, por lo que no desarrollan un sentido de pertenencia que lleva a un bajo desempeño o a la búsqueda de otras oportunidades. Esta generación busca horarios más flexibles, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, le importa que la empresa tenga políticas de responsabilidad social y además le gusta mantenerse informado por lo que en marketing interno juega un papel importante, donde debe enamorarlos de su lugar de trabajo (Arredondo Hidalgo, Conraud Koellner, & Shoup García, 2021).

1.1.1.6 Internal marketing: a review and future research agenda, Fatima Saman Qaisar y Nazlida Muhamad (2021).

Esta investigación consistió en la recolección y análisis de documentación relacionada con la conceptualización de lo que es marketing interno. El fin de esta investigación fue determinar que teorías y marcos metodológicos existen alrededor del concepto de marketing interno en la región asiática. La revisión se enfocó en artículos publicados en fuentes reconocidas entre los años 1980

y 2020, se eligieron estas fechas porque el concepto de marketing interno fue introducido en 1976 y las investigaciones en el tema tomaron auge a partir de 1980. De la investigación resultaron más de 200 artículos relevantes, de los cuales se excluyeron los que no estaban en inglés, luego se realizó un nuevo filtro para limitar los artículos a fuentes con un ranking B o A según el Australian Business Deans Council. Al final la investigación estudió un total de 85 artículos de 39 fuentes divididos en 60 estudios empíricos y 25 no empíricos.

Esta investigación concluyó que el marketing interno como proceso ha evolucionado con el tiempo pasando de ser utilizado solo para el manejo de personal de primera línea a ser utilizado a través de toda la organización. También determino que a pesar de su popularidad entre los estudiosos, la implementación del marketing interno es limitada, esto por la confusión generada por la gran cantidad de definiciones que existen y las dificultades que genera (Qaisar & Muhamad, 2021).

1.1.1.7 Influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021 Katherine Gonzalez Montoya (2021).

El estudio sobre la influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A fue realizado mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. La población consistió en 37 empleados del área administrativa de dicha empresa. La investigación buscaba con estas preguntas analizar el valor y calidad de la comunicación organizacional en esta empresa y se concluyó que es un aspecto importante pero que había aspectos que mejorar como los canales y tono de las comunicaciones. Los errores de estrategia en la comunicación interna han causado que

con el tiempo los mensajes transmitidos pierdan fuerza, por lo que los colaboradores se sienten menos comprometidos y con la necesidad de una mejor comunicación (Gonzalez Montoya, 2021).

1.1.2 Delimitación del problema

El presente estudio se realizó en empresas medianas y grandes que operan en San José Costa Rica, en el segundo semestre del 2022.

1.1.3 Justificación

La comunicación en las empresas comúnmente se ha dirigido a nivel externo, donde su mayor objetivo es posicionarse en el mercado como la mejor opción para sus clientes. Sin embargo, conforme pasa el tiempo las empresas se han dado cuenta que sus colaboradores son tan importantes como sus clientes y por esta razón, la comunicación interna se vuelve esencial para poder buscar una estrategia de retención de personal.

Un plan de marketing interno ayuda a las empresas en la alineación estratégica desde sus bases, desde donde nace la operación y que es la que se refleja en su día a día en su razón de ser. Con esta investigación se buscó tomar como referencia las prácticas que empresas tanto medianas como grandes realizan actualmente, pero también poder visualizar los retos que se tienen en el área.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo son los Planes de marketing interno en departamentos de Recursos Humanos de empresas medianas y grandes que operan en San José, Costa Rica en el segundo semestre del 2022?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Investigar la implementación de Planes de marketing interno en los departamentos de Recursos Humanos en empresas medianas y grandes que operan en San José, Costa Rica en el segundo semestre del 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias de comunicación que utilizan los departamentos de Recursos Humanos.
- Analizar los recursos de comunicación que tienen y utilizan los departamentos de Recursos Humanos.
- Determinar las métricas y las formas de evaluar los resultados de los planes de marketing interno que utilizan los departamentos de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Marketing interno y la gestión de recursos humanos

El marketing interno en su mayoría se aborda desde dos enfoques principales como lo son el marketing y los recursos humanos, lo cual ha llevado a determinar que existe una interdependencia entre estos. En su investigación Pomposa Junez (2016) ubica el marketing interno como parte del concepto de marketing como disciplina científica, pero también le atribuye puntos en común con la gestión de recursos humanos como lo son motivación, logro de objetivos organizacionales, satisfacción del cliente interno y externo “el marketing interno debe lograr clientes internos satisfechos, motivados y comprometidos con su organización” (Pombosa Junez, 2016). Esto también significa una relación directa entre el marketing interno y el externo, pues al tener colaboradores motivados, satisfechos y comprometidos estos van a realizar mejor su trabajo lo que impacta al marketing externo pues se tendrán clientes satisfechos y leales.

Resulta de gran importancia alinear los objetivos del marketing interno con las estrategias organizacionales y los modelos de marketing interno que se implementen deben ser compartidos entre las áreas de marketing y recursos humanos pues el buen manejo de prácticas de recursos humanos como la capacitación continua, empowerment, reconocimiento, seguridad en el trabajo y comunicación llevan a tener colaboradores leales, satisfechos con su trabajo y con confianza en la gerencia “ Esto posibilitará que los empleados posean un comportamiento orientado hacia el cliente externo. Lo anterior tendrá una incidencia directa en la calidad del servicio externo, en la satisfacción del cliente externo y en la lealtad de este hacia la organización” (Pombosa Junez, 2016). Habiendo dicho esto también concluye que no existe un acuerdo en cuales variables o procesos se deben desarrollar en la gestión de marketing interno, por lo que se depende los objetivos.

Al fortalecer la relación con los empleados, el marketing interno puede mejorar la productividad, reducir el absentismo y la rotación de personal y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización. Todo esto, a su vez, puede tener un impacto positivo en la imagen de la marca y en la rentabilidad de la empresa.

2.1.2 Comunicación organizacional y sus funciones

La comunicación es el medio por el cual interactúan todos los niveles de una organización ya sea para lograr algún propósito o como medio de expresión “La comunicación organizacional se refiere al proceso de intercambio de información y mensajes dentro de una organización con el objetivo de lograr los objetivos de la organización” (Shockley-Zalabak, 2018).

Dependiendo de las organizaciones los propósitos pueden ser económicos, políticos, sociales, productivos o una mezcla de todos por lo que una de sus funciones es facilitar la toma de decisiones "La comunicación organizacional es fundamental para la toma de decisiones informadas en las organizaciones modernas" (Elçi, Alpkın, & Kaplan, 2018),

A nivel organizacional resulta muy importante hacer circular la información de manera eficiente, lo que incluye orientar, coordinar y corregir. La circulación de la información también cumple con la función de crear un sentido de pertenencia y conectar con los valores de la organización, así como con otras personas y mejorar la integración del equipo "La comunicación efectiva es fundamental para establecer y mantener una cultura organizacional sólida y una buena cohesión del equipo" (Hirsh, 2020).

Otra función de la comunicación organizacional es la de transmitir elementos diferenciadores de los productos, servicios o de la organización misma. Con sus comunicaciones las empresas dan una idea de su personalidad y como estas se comportan y entienden el mundo y aquí la retroalimentación se vuelve de suma importancia "La retroalimentación es una de las

funciones más importantes de la comunicación organizacional, ya que permite a los empleados comprender sus fortalezas y debilidades y mejorar su desempeño" (Goswami & Yadav, 2019).

Para lograr que se cumplan los propósitos que se desean la comunicación debe ser estratégica y el primer paso es desarrollar objetivos claros de comunicación y estos deben estar alineados con la organización desde los mandos altos hasta sus bases. Los autores Hoyos, Á. Guzmán Ramírez, H. & Losada Díaz, J. C establecen ciertas condiciones que debe poseer una comunicación estratégica: a) la comunicación debe ser el eje central para la toma de decisiones y los involucrados en cada área deben ser partícipes de la creación de la estrategia corporativa aportando información desde su experiencia, conocimiento y conversaciones con todos los afectados; b) los objetivos de comunicación deben alinearse a los de la organización, en otras palabras las acciones de comunicación deben apuntar a cumplir con la misión y fines de la entidad; c) se deben contemplar tres niveles en el diseño de la estrategia de comunicación: el estratégico o global, el táctico o intermedio y el operativo (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

2.1.3 Tipos de comunicación organizacional

Existen diferentes tipos de comunicación organizacional, cada uno con su propia función y objetivo específico:

Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación va desde el personal a la gerencia o altos mandos. "La comunicación ascendente es importante porque permite a los empleados compartir información relevante y expresar sus inquietudes, lo que a su vez ayuda a la gerencia a tomar decisiones más informadas y basadas en la realidad" (Shen, 2020).

Comunicación descendente: Este tipo de comunicación es la que va de la gerencia o altos a mandos hacia el personal "La comunicación descendente es importante porque permite a la

gerencia establecer expectativas claras y compartir información importante con los empleados, lo que a su vez ayuda a mejorar la productividad y reducir la incertidumbre" (Singh & Kumar, 2018).

Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación se produce entre empleados de igual nivel jerárquico en la organización. "La comunicación horizontal es importante porque fomenta la colaboración y el intercambio de información entre los miembros del equipo, lo que a su vez ayuda a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización" (Nixon & Carpenter, 2019).

Comunicación diagonal: Este tipo de comunicación se produce entre empleados de diferentes niveles jerárquicos en la organización. "La comunicación diagonal es importante porque permite el intercambio de información entre personas con diferentes perspectivas y experiencias, lo que a su vez puede dar lugar a ideas innovadoras y soluciones creativas a los problemas" (Sahu, 2020).

2.1.3.1 Comunicación oral y escrita: Tanto la comunicación oral como la comunicación escrita son importantes en las organizaciones para el intercambio de información y la transmisión de mensajes clave.

Comunicación oral: "La comunicación oral es importante en las organizaciones porque permite a los empleados interactuar en tiempo real y aclarar cualquier malentendido de manera inmediata, lo que a su vez mejora la eficacia y eficiencia de las actividades laborales" (Aluko & Ilesanmi, 2020).

Comunicación escrita: "La comunicación escrita es importante en las organizaciones porque proporciona un registro permanente de la información compartida, lo que a su vez ayuda a reducir la confusión y minimiza la posibilidad de errores" (Ratanasiripong, 2019).

La importancia de la comunicación escrita es que permite que quede constancia de lo sucedido o del mensaje transmitido. Entre los medios más utilizados están el correo electrónico, las presentaciones y la mensajería instantánea.

2.1.3.2 Comportamientos de las empresas referentes a su estilo comunicativo: La comunicación de la empresa va de la mano con los comportamientos que las personas desarrollan dentro de la organización. Existen diferentes estudios que describen estos comportamientos uno de ellos es el estudio de Kothari, A., & Verma, N.

Comportamiento asertivo: es un comportamiento comunicativo que se caracteriza por expresar las propias opiniones y sentimientos de forma clara y directa, sin faltar al respeto ni agredir a los demás.

Comportamiento pasivo: es un comportamiento comunicativo en el que una persona evita expresar sus propias opiniones y sentimientos por miedo a ser rechazado o criticado.

Comportamiento agresivo: es un comportamiento comunicativo que se caracteriza por imponer las propias opiniones y sentimientos de forma violenta y desconsiderada hacia los demás.

Comportamiento pasivo-agresivo: es un comportamiento comunicativo en el que una persona expresa sus opiniones y sentimientos de forma indirecta, a través de actitudes sarcásticas, ironías o burlas.

Comportamiento empático: es un comportamiento comunicativo que se caracteriza por la capacidad de ponerse en el lugar del otro, escuchar activamente y comprender sus sentimientos y necesidades.

Comportamiento persuasivo: es un comportamiento comunicativo que se utiliza para persuadir a otras personas a través de argumentos y razones.

Comportamiento de liderazgo: es un comportamiento comunicativo que se utiliza para motivar e inspirar a las personas a través de la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

2.1.4 Herramientas y planes de comunicación interna

Es importante que las organizaciones tengan un plan y una serie de reglas básicas para que sus comunicaciones funcionen. En su investigación Castro, A. D propone el uso de algunas herramientas para que esto se dé: “la evaluación anual de desempeño, el reporte semanal, la reunión mensual, las reuniones de los equipos de trabajo, las reuniones uno a uno (cara a cara), la retroalimentación y otras formas de comunicarse” (Castro, 2014).

-Evaluación anual de desempeño: todos los empleados de una organización incluyendo directivos y subordinados deben ser evaluados. Esta evaluación se tiene que hacer conforme la descripción del cargo, la cual debe ser comunicada a cada colaborador, así como su actitud y objetivos cumplidos.

-Reportes semanales: muchas veces se recomienda que los empleados entreguen un informe con las tareas realizadas ya sean terminas o por terminar así como un plan para la siguiente semana. Para que la comunicación sea efectiva estos informes deben ser realizados en horario laboral y preferiblemente usando plantillas u otras herramientas que faciliten su ejecución “si pensamos que con estas herramientas optimizamos la información interna, este es solo un punto a favor de las nuevas tecnologías, pues en verdad también reducimos el tiempo que cada empleado debe asignarle dentro de su semana laboral” (Castro, 2014).

-Reuniones de equipos de trabajo: es importante que las organizaciones mantengan informados a sus empleados sobre situaciones de la empresa además de felicitar a los colaboradores y aclarar dudas, todo esto se puede hacer en reuniones de equipos.

-Reuniones uno a uno: una comunicación directa con los jefes es de suma importancia para el desarrollo profesional de los empleados además de hablar de diferentes situaciones laborales que puedan presentar y dar retroalimentación. También es una gran oportunidad para que los jefes conozcan más a sus empleados y viceversa.

-Retroalimentación: esta es la base de los verdaderos equipos de trabajo. La retroalimentación permite hablar de rendimiento, proyectos en los que el empleado este participando, las metas y logros.

-Otras formas de comunicar: además de las reuniones y los informes se pueden utilizar otras formas de comunicación como el correo electrónico, murales, boletines, mensajería instantánea, videoconferencias, etc. Existen algunas ventajas y desventajas de estas herramientas.

Castro A. D establece algunas de estas:

Tabla 1:Ventajas y desventajas de herramientas de comunicación

Herramientas	Ventajas	Desventajas
Correo electrónico	Comunicación eficiente y rápida	-Problemas de acceso a internet en zonas remotas -Inexistencia de cultura organizacional para el correo
Buzón de sugerencias	Visión clara y directa de lo que piensan y sienten los empleados	-No tener personal capacitado para manejarlo -Hacer caso omiso de buenas sugerencias por exceso de intermediación
Videoconferencia (Skype, Messenger, etc)	Comunicación real en tiempo real	-Invertir en el equipo apropiado y dotar a los empleados con la tecnología apropiada

Revistas, folletos o comunicaciones impresas periódicas	Presentan una visión global y detallada de los avances de la organización	-Requieren personal adicional para desarrollarlas y mantener su periodicidad -Inversión en costos de publicación
Pearltree, Google Drive o Dropbox	Herramientas virtuales importantes para llevar el trabajo en equipo	-Requieren capacitación adicional sobre su uso -Los empleados requieren de acceso a internet permanente
Portal Web	Mantiene informado a todo el personal de la empresa	-Requiere personal especializado para mantenimiento diario -Es una herramienta unidireccional -Debe ser ágil y para ello requiere de diseñador gráfico

Fuente: Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Universidad del Norte. (Castro, 2014)

2.1.5 Estrategias de comunicación interna

En cuanto a la creación de una estrategia comunicativa existen varias ideas acerca del proceso que se debe seguir; los autores Hoyos, Á. Guzmán Ramírez, H. & Losada Díaz, J. C identificaron un consenso en los siguientes puntos:

1-La formación de la estrategia consiste en la combinación de un proceso planificado y emergente: la estrategia de comunicación abarca diferentes planes ya establecidos y las soluciones que surgen en el desarrollo de las actividades realizadas “abarca, por lo general, programas y campañas planificadas cada año, así como soluciones más informales y reactivas que emergen en respuesta a cuestiones que preocupan a los stakeholders que, por definición, están en el entorno” (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

2-La estrategia involucra una dirección general y no solo simples acciones o tácticas: la elaboración de los planes de comunicación debe tomar en cuenta los tiempos en los que las actividades se realizan para aprovechar de la mejor manera las oportunidades “se juega con el largo, el mediano y corto plazo, por lo que se requiere que los planificadores hagan conciencia de la manera como el tiempo incide, en términos de oportunidad, en la realización de las acciones” (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

3-La estrategia tiene que ver con la organización y su entorno: para que la planeación de la estrategia de comunicación sea adecuada se tiene que balancear la misión y la visión de la empresa con el entorno “este aspecto posibilita que la estrategia sea continua y a la vez adaptativa o flexible, para responder a las oportunidades y amenazas externas que podría enfrentar la organización” (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

Al desarrollar las estrategias de comunicación hay que tomar en cuenta la política general de comunicación de la organización además de los lineamientos de la empresa para garantizar acciones comunicativas oportunas “antes de considerar cualquier acción comunicativa, se tienen que tener presentes los objetivos generales o globales, la cultura corporativa y la política de comunicación general, que se desprende de la finalidad de cada organización, se inscribe en su cultura y marca las diferentes estrategias de comunicación” (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

2.1.5.1 Fases del plan de comunicación

Los autores Hoyos, Á. Guzmán Ramírez, H. & Losada Díaz, J. C establecieron diferentes fases por las que debe pasar el plan de comunicación de la siguiente manera:

- Ubicar la organización en su contexto: la actualidad de la empresa.

- Definir el problema: se debe incluir en la conversación a todos los involucrados en la organización.

- Plantear objetivos: determinar qué es lo que se quiere lograr y cuáles son las prioridades.

- Identificar a los públicos: establecer a quien van dirigidas las comunicaciones. Se debe identificar cuáles son las características y necesidades de estas personas.

- Definir la orientación de los mensajes y los medios: pensar en la identidad de la empresa y las ideas que se quieren transmitir y por qué medio. Se puede asignar un presupuesto y un calendario de actividades.

- Producir e implantar: se busca el apoyo de los directivos y se definen los contenidos de las compañías (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

2.1.6 Comunicación y la identidad y cultura de la organización

La identidad de una organización determina las políticas, estrategias y decisiones que se toman, también refleja los valores de esta. La identidad de una organización es un concepto clave en el ámbito de la gestión empresarial, ya que se refiere a cómo la empresa se presenta a sí misma y cómo es percibida por sus stakeholders.

La cultura organizacional es la puesta en práctica de la misión y la visión y la forma en la que todos los colaboradores adoptan la filosofía de la empresa y la expresa a través de su comportamiento. La forma en la que esta cultura se da a conocer es por medio de la comunicación institucional. Además, algunos estudios han destacado la importancia de la cultura organizacional en términos de su impacto en el desempeño de la empresa y la satisfacción de los empleados (Kooij-de Bode & Vermeulen, 2018).

Según los autores Whetten, D. A., Rupp, D. E., y Erickson, A. la identidad de una organización se puede construir a través de varios elementos, como la cultura organizacional, los

valores y la misión, la marca y la reputación. Es importante que estos elementos estén alineados y coherentes entre sí, ya que, de lo contrario, la identidad de la organización puede verse afectada negativamente (Whetten, Rupp, & Erickson, 2019).

La comunicación comercial e institucional tiene ciertas diferencias, pero las más importantes son el objetivo el lenguaje y el público.

2.1.7 Formas de evaluar los resultados de los planes de marketing interno

Una vez que se desarrolló el plan de comunicación y este se puso en práctica es importante evaluar resultados para determinar la efectividad las acciones realizadas.

Una herramienta que se puede utilizar para este fin es el Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral la cual tiene varias ventajas pues no solo se puede utilizar para medir los resultados de las acciones comunicativas sino también para incluir elementos que son parte del plan “entre las ventajas que se le adjudican figuran la posibilidad de medir las actividades, ajustadas a la visión y a la estrategia, tener una mirada global del plan de comunicaciones y determinar en qué medida se están cumpliendo las metas trazadas” (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten monitorear en tiempo real las actividades que se están realizando y ajustar las acciones para lograr las metas, permiten hacer cambios si se logra determinar que lo que se está haciendo no está obteniendo los resultados deseados. Es importante tomar en cuenta que las actividades de comunicación no necesariamente dan resultados inmediatos por lo que deben medirse de forma periódica “hay que tener en cuenta que es necesario que los receptores de los mensajes no solo recuerden los contenidos de una comunicación, sino que los entiendan y desarrollen nuevo conocimiento a partir de ellos” (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013). Para medir esto se pueden hacer

encuestas con diferentes tipos de preguntas ya sean de selección múltiple o evaluativas dependiendo del grado de conocimiento que se espera del público “la incidencia en los comportamientos se determina averiguando cómo los públicos cambian sus modos de actuar, a partir de la exposición a los mensajes y del contacto con personal de la organización. Se analiza, de igual modo, si las acciones de dichos públicos sirven a los intereses de la entidad” (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

Los autores Hoyos, Á. Guzmán Ramírez, H. & Losada Díaz, J. C clasifican estos indicadores en cualitativos y cuantitativos dependiendo del tipo de información que proveen, siendo los cualitativos los que dan información de las características de las variables mientras que los cuantitativos proveen información medible. Otra clasificación tiene que ver con la eficiencia, eficacia e impacto y finalmente en “duros” que miden resultados productivos y cantidades y “blandos” que miden cualidades de la organización. Al final lo importante de la evaluación es que aporte información que pueda ser utilizada en la toma de decisiones.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Marketing: El marketing se puede definir de diversas maneras, pero una definición ampliamente aceptada es la siguiente:

"El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales" (Kotler & Armstrong, 2018).

Esta definición destaca que el marketing involucra un proceso que va más allá de la simple venta de un producto o servicio, y que tiene como objetivo crear intercambios que satisfagan tanto a los consumidores como a las empresas.

Otra definición que también es relevante es la siguiente:

"El marketing es una función empresarial que identifica las necesidades y deseos de los consumidores, define y desarrolla productos y servicios para satisfacer esas necesidades, y luego promueve y entrega esos productos y servicios a través de un proceso de intercambio que satisface tanto a la empresa como al cliente" (Kotler & Keller, 2016).

Esta definición destaca la importancia de la identificación de las necesidades y deseos de los consumidores como punto de partida para el proceso de marketing, y también enfatiza la importancia de la promoción y entrega de los productos y servicios a través de un proceso de intercambio.

En resumen, el marketing se puede definir como un proceso empresarial que busca crear intercambios que satisfagan tanto a los consumidores como a las empresas, y que implica la identificación de las necesidades y deseos de los consumidores, el desarrollo de productos y servicios para satisfacer esas necesidades, y la promoción y entrega de esos productos y servicios a través de un proceso de intercambio.

2.2.2 Marketing interno: El marketing interno se refiere a las actividades y estrategias de marketing diseñadas para mejorar la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados dentro de una organización. Este enfoque se concentra en crear un ambiente de trabajo positivo y en promover la cultura y los valores de la empresa entre sus empleados.

Según el libro "Marketing Interno: Mejorando la motivación y el rendimiento de los empleados" de B.L. Shaw y M. Ali (2011), "El marketing interno es una combinación de comunicación, cultura y liderazgo que se utiliza para involucrar a los empleados y mejorar su desempeño en relación con los objetivos de la empresa" (Shaw & Ali, 2011).

Otro autor, J.H. Kotter, en su libro "Leading Change" (1996), afirma que "el marketing interno es esencial para el éxito de cualquier programa de cambio organizacional, ya que permite

a los líderes comunicar sus ideas y objetivos de manera clara y efectiva a los empleados" (Kotter, 1996).

2.2.3 Marketing mix: Según Kotler y Armstrong (2018) es un conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado objetivo, y está compuesto por las cuatro variables controlables: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler & Armstrong, 2018)

- **Producto:** Se refiere a las características, diseño, calidad y variedad del producto o servicio que la empresa ofrece.
- **Precio:** Se refiere a la cantidad de dinero que los consumidores deben pagar para adquirir el producto o servicio.
- **Plaza:** Se refiere a los canales de distribución y lugares donde se pueden adquirir los productos o servicios de la empresa.
- **Promoción:** Se refiere a las actividades de comunicación que la empresa utiliza para promocionar y vender sus productos o servicios, incluyendo la publicidad, las ventas personales, las promociones de ventas, el marketing directo y la comunicación online.

2.2.4 Las 4 C's de marketing: Son una alternativa propuesta por Robert F. Lauterborn en 1990 al modelo de las 4 Ps de Jerome McCarthy, que busca centrarse en las necesidades del cliente.

Las 4 Cs son:

- **Cliente (Customer):** En lugar de centrarse en el producto, se enfoca en el cliente y sus necesidades.
- **Costo (Cost):** En lugar de fijar un precio basado en los costos de producción, se enfoca en el valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio.

- **Conveniencia (Convenience):** En lugar de enfocarse en la distribución del producto, se enfoca en hacer que el producto esté disponible de manera conveniente para el cliente.
- **Comunicación (Communication):** En lugar de enfocarse en la promoción del producto, se enfoca en la comunicación con el cliente para entender mejor sus necesidades y ofrecer soluciones que satisfagan sus deseos (Lauterborn, 1990).

2.2.5 Público meta: En general, la definición de público meta hace referencia a un grupo de consumidores que comparten características demográficas, psicográficas, geográficas o de comportamiento que los hacen más propensos a adquirir los productos o servicios de la empresa. La identificación y comprensión del público meta es esencial para desarrollar una estrategia de marketing efectiva y orientada a resultados.

Según Kotler y Armstrong "el mercado objetivo es el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide servir" (Kotler & Armstrong, 2018).

2.2.6 Imagen corporativa: Según Kotler y Keller "La imagen corporativa es la percepción que tienen los públicos acerca de una organización, incluyendo sus productos, servicios, personal y cultura" (Kotler & Keller, 2016).

La imagen corporativa es creada y moldeada por la comunicación y la conducta de la organización, y puede tener un impacto significativo en la lealtad de los clientes, la atracción de nuevos clientes y el éxito general de la organización.

2.2.7 Plan de comunicación: Un plan de comunicación es un documento estratégico que describe cómo una organización va a comunicarse con sus públicos objetivo. Este plan incluye información sobre los objetivos de comunicación, el público objetivo, los canales de comunicación a utilizar, el presupuesto y el calendario de ejecución. El objetivo principal de un plan de comunicación es

asegurarse de que la comunicación de la organización sea efectiva y alineada con sus objetivos a largo plazo.

Los autores Tench y Yeomans establecen que "Un plan de comunicación bien diseñado ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos de comunicación, a maximizar su impacto y a minimizar la posibilidad de errores o desafíos" (Tench & Yeomans, 2006). En resumen, el marketing interno juega un papel crítico en el éxito de cualquier organización, al mejorar la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados, y al asegurar que todos trabajen juntos hacia los objetivos comunes de la empresa.

2.2.8 Comunicación organizacional: La comunicación organizacional es el proceso de intercambio de información, ideas y mensajes dentro de una organización. Este proceso incluye tanto la comunicación formal como la informal y puede ser dirigido tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización. La comunicación organizacional es crucial para el éxito de una empresa, ya que permite a los empleados trabajar juntos de manera efectiva y alineados con los objetivos y valores de la empresa.

Según los autores, D.W. Johnson y F.P. Johnson, en su libro "Joining Together: Group Theory and Group Skills" (2011), afirman que "La comunicación organizacional es un proceso clave para lograr la cohesión y el éxito de un grupo, ya que permite a los miembros comprender y apoyar los objetivos y valores compartidos" (Johnson & Johnson, 2011).

Los autores Preciado Hoyos, Á. Guzmán Ramírez, H. y Losada Díaz, J. C. establecen que "La comunicación abierta admite que se cree una cultura de libre expresión y flujo constante de las ideas. Por esta misma vía y a partir de la discusión, la argumentación y la demostración, el intercambio que se da genera cambios de actitud y comportamiento en las personas" (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

La comunicación organizacional es esencial para el funcionamiento efectivo de una empresa, ya que permite a los empleados comprender y cumplir con los objetivos de la organización y trabajar juntos de manera eficaz.

2.2.9 Motivación: La motivación en el trabajo se define como "el estado psicológico que impulsa a un individuo a actuar en una determinada dirección" (Locke & Latham, 2002). Se trata de un concepto clave en la psicología del trabajo y se refiere a los procesos internos y externos que impulsan a una persona a tomar acción y dedicarse a una tarea o a un objetivo en particular.

Otro autor importante en este ámbito, Victor H. Vroom, describe la motivación en el trabajo como "un proceso que explica cómo se influyen y dirigen los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los individuos en relación a sus objetivos y metas" (Vroom, 1964). Según Vroom, la motivación es el resultado de una interacción compleja entre factores cognitivos, emocionales y conductuales.

En resumen, la motivación en el trabajo se considera un elemento crítico para el éxito y la satisfacción en el lugar de trabajo. Las citas bibliográficas incluidas anteriormente son solo algunas de las muchas teorías y perspectivas que se han desarrollado sobre este tema en la literatura psicológica y organizacional.

2.2.10 Compromiso organizacional: El compromiso organizacional se refiere a la identificación emocional y psicológica de un empleado con su organización y su deseo de continuar trabajando en ella. Es una actitud positiva hacia la organización y se refiere a la dedicación, lealtad y esfuerzo que los empleados ponen en su trabajo.

Según Pombosa Junez "En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, es decir, que bajo la denominación de compromiso común existen diferentes tipos de compromiso independientes entre sí, de manera

que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso” (Pombosa Junez, 2016). De acuerdo con la naturaleza de estos compromisos estos serían el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Por deseo se entiende el compromiso afectivo o los lazos emocionales desarrollados por los trabajadores que los llevan a sentir orgullo de pertenecer a la organización.

Cuando decimos necesidad se entiende que los trabajadores ven menos posibilidades de encontrar un mejor lugar fuera de la organización por lo que se apegan a esta.

Finalmente, el deber está relacionado con la lealtad como pago por beneficios extra recibidos de la organización.

2.2.11 Gestión de recursos humanos: La gestión de recursos humanos es una función clave en cualquier organización que busca maximizar el potencial y el rendimiento de sus empleados. Su objetivo es desarrollar y aplicar estrategias que permitan atraer y retener talentos, motivarlos y desarrollarlos, y mejorar su productividad y eficiencia.

Según los autores Mathis, R. L., & Jackson, J. H “La gestión de recursos humanos es una serie de procesos técnicos y sociales que tienen como objetivo atraer, desarrollar, motivar y mantener a los empleados de una organización” (Mathis & Jackson, 2011).

Otro autor Dessler. G establece que "La gestión de recursos humanos es un proceso sistemático de administración de personas en una organización que abarca la planificación, la selección, el reclutamiento, la formación, el desarrollo, la compensación y la evaluación de desempeño de los empleados" (Dessler, 2015).

2.2.12 Empowerment: Empowerment se refiere a la capacitación y habilitación de un individuo o grupo de personas para que tengan control sobre sus vidas y futuros. Esto incluye la autoridad

para tomar decisiones y actuar en ellas, así como el acceso a los recursos y oportunidades necesarios para lograr sus metas.

World Bank dice que “Empowerment es el proceso mediante el cual las personas adquieren control sobre sus vidas, lo que les permite mejorar su calidad de vida y alcanzar sus metas” (World Bank, 2000).

2.2.13 Stakeholders: Los stakeholders se entienden como aquellos individuos o grupos que tienen un interés legítimo o una inversión en el éxito o el fracaso de una organización o proyecto, y cómo pueden afectar o ser afectados por las decisiones y acciones de la organización.

Los autores Mitchell, Agle y Wood lo definen como “Los stakeholders son todos aquellos que tienen un interés en el éxito de un proyecto u organización, incluyendo accionistas, empleados, proveedores, clientes, comunidades y reguladores gubernamentales” (Mitchell, Agle , & Wood, 1997).

2.2.14 Cultura organizacional: La cultura organizacional se refiere a las normas, valores, creencias, tradiciones y hábitos compartidos por los miembros de una organización, que influyen en la forma en que la organización funciona y se relaciona con su entorno. La cultura organizacional puede ser vista como el "tejido social" de la organización y puede tener un impacto significativo en la satisfacción de los empleados, la productividad, la innovación y el éxito general de la organización.

Así mismo lo define Schein en su libro Cultura organizacional y liderazgo "La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y tradiciones compartidas por los miembros de una organización, que influyen en su comportamiento y decisiones” (Schein, 2010).

2.2.15 Administración: La administración es una disciplina que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

Según Koontz y Weihrich, "la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" (Koontz & Weihrich, 2010)

En general, la administración se enfoca en la gestión de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una organización para lograr sus objetivos de manera óptima. La aplicación de los principios y técnicas de la administración es fundamental para el éxito de cualquier empresa u organización.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El presente estudio se desarrolló en empresas medianas y grandes que tienen ubicación en la provincia de San José, Costa Rica. Todas las empresas tienen más de 10 años de operar en el país, y cuentan con capital tanto nacional como extranjero. Además, tienen una actividad económica diversa entre ellos. De las siete empresas participantes se tiene:

- Una se dedica al sector de educación superior privado:

En Costa Rica, hay varias instituciones de educación privada superior que ofrecen programas académicos en diferentes áreas de estudio. La institución en cuestión ofrece programas académicos en áreas como artes visuales, diseño gráfico, diseño de interiores, publicidad, cine, arquitectura, diseño de moda, animación digital, fotografía entre otras.

Es importante tener en cuenta que estas instituciones de educación privada superior tienen costos de matrícula más altos que las instituciones públicas en Costa Rica. Sin embargo, muchas de ellas ofrecen becas y ayudas económicas para estudiantes talentosos o que necesiten ayuda para

enfrentar estos costos. Además, la calidad de la educación ofrecida en estas instituciones de educación privada superior puede ser muy buena, y algunas de ellas tienen una amplia red de contactos y oportunidades para sus egresados.

- Tres se dedican al sector turismo:

El sector turismo es uno de los principales motores económicos de Costa Rica y ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas. El país es conocido por sus increíbles bellezas naturales, su rica biodiversidad, sus playas paradisíacas, sus parques nacionales y sus reservas biológicas, lo que lo convierte en un destino muy atractivo para los turistas.

Además, Costa Rica es un destino muy popular para la práctica del ecoturismo y el turismo de aventura, ofreciendo actividades como canopy, rafting, surf, senderismo, avistamiento de aves, observación de ballenas y delfines, entre otros.

En cuanto a la infraestructura turística, Costa Rica cuenta con una amplia oferta de alojamiento que va desde hoteles de lujo hasta hostales y albergues. También existen diversas opciones de transporte para recorrer el país, desde autobuses y taxis hasta servicios de alquiler de vehículos.

El sector turismo en Costa Rica ha sido fuertemente impulsado por el gobierno y cuenta con el respaldo de diversas organizaciones y empresas privadas que trabajan en la promoción y desarrollo de este sector. Además, el país ha establecido un enfoque sostenible en el turismo, buscando minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales para las comunidades locales y el país en general.

- Una se dedica al sector financiero privado:

El sector financiero privado en Costa Rica es un importante motor de la economía del país, con una amplia variedad de instituciones financieras que ofrecen servicios a individuos, empresas y organizaciones. Algunas de las instituciones financieras privadas más importantes en Costa Rica

incluyen bancos, cooperativas de crédito, empresas de seguros, casas de cambio y gestores de fondos de inversión.

Los bancos privados ofrecen una amplia variedad de servicios financieros, incluyendo cuentas de ahorro, préstamos, tarjetas de crédito, servicios de banca en línea y transferencias internacionales.

Las cooperativas de crédito también son una parte importante del sector financiero privado en Costa Rica, ofreciendo servicios similares a los bancos pero con una estructura y funcionamiento diferente.

En cuanto a las empresas de seguros, Costa Rica cuenta con una amplia variedad de opciones para seguros de vida, salud, automóvil, hogar y otros tipos de seguros.

El sector financiero privado en Costa Rica ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas, impulsado por una economía estable y en constante crecimiento. El gobierno de Costa Rica ha establecido un marco regulatorio sólido para el sector financiero, buscando proteger los derechos de los consumidores y garantizar la estabilidad del sistema financiero en general.

- Una se dedica a sector comercializador de materias primas de construcción:

El sector comercializador de materias primas de construcción en Costa Rica es un importante componente de la industria de la construcción en el país. Este sector se encarga de importar y distribuir los materiales de construcción necesarios para la realización de obras de infraestructura, edificaciones, viviendas, entre otros.

Existen diversas empresas que se dedican al comercio de materias primas de construcción en Costa Rica, desde grandes distribuidores hasta pequeñas tiendas especializadas.

El sector comercializador de materias primas de construcción en Costa Rica ha experimentado un importante crecimiento en las últimas décadas, impulsado por el desarrollo de la industria de la

construcción en el país y por la creciente demanda de materiales de alta calidad y eficiencia energética.

El gobierno de Costa Rica ha establecido una serie de regulaciones y normas técnicas para garantizar la calidad y seguridad de los materiales de construcción comercializados en el país. Además, el sector está en constante evolución y se están desarrollando nuevos materiales y tecnologías para hacer las construcciones más sostenibles y eficientes energéticamente.

- Una se dedica al sector de comida rápida:

El sector de comida rápida en Costa Rica es una parte importante de la industria alimentaria del país, con una amplia variedad de cadenas internacionales y nacionales que ofrecen comida rápida a precios accesibles.

En Costa Rica se encuentran varias cadenas de comida rápida de capital extranjero que ofrecen una amplia variedad de opciones de comida, desde hamburguesas y pizzas hasta sándwiches y pollo frito. Además, también existen diversas cadenas de comida rápida de origen costarricense que han logrado expandirse a nivel nacional.

El sector de comida rápida en Costa Rica ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas, impulsado por la rápida urbanización del país y la creciente demanda de opciones de comida accesibles y rápidas para el estilo de vida moderno.

Sin embargo, la industria de comida rápida en Costa Rica ha sido criticada por su impacto en la salud pública, debido al alto contenido de grasas, sodio y azúcares en muchos de sus productos. Por esta razón, se han establecido diversas regulaciones para el sector de comida rápida, incluyendo la obligatoriedad de incluir información nutricional en los menús y la promoción de opciones más saludables en sus ofertas de comida.

Las personas entrevistadas ocupan la posición gerencial de los departamentos de Recursos Humanos, Talento y Cultura o Gestión Humana de cada una de las empresas participantes en el estudio, de las siete personas solamente dos tienen un grado de Maestría en el área, las demás su grado máximo es Licenciatura, pero todas tienen más de 10 años de experiencia en el campo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

El enfoque utilizado en este estudio fue **cuantitativo**, ya que se realizó una recolección de datos sin medición numérica. Para profundizar en el análisis del objetivo de estudio era necesario obtener la información de primera mano de las personas encargadas de los departamentos de Recursos Humanos, por lo que se realizaron entrevistas personales con preguntas abiertas y observación, las cuales son las técnicas utilizadas en este enfoque. Además, el estudio se basa no solo en el que se hace, sino también por qué se hace y este enfoque permitió obtener una mayor cantidad de detalles e información que con otro método no se habría podido obtener, con relación a esto Hernández Sampieri establece que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández Sampieri, 2018).

3.2 ALCANCE

Este estudio tuvo un **alcance descriptivo** dado que se buscó realizar un estudio sobre como son los planes de marketing interno en los departamentos de recursos humanos en empresas grandes y medianas en San José, un tema que ya ha sido explorado y se busca profundizar en este por medio de entrevistas. Sobre este alcance Hernández Sampieri indica que “pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta un análisis” (Hernández Sampieri, 2018).

3.3 DISEÑO

El diseño de **estudio cualitativo es narrativo** ya que a través de la información que se obtuvo se describió la forma en la que los departamentos de Recursos Humanos implementan sus planes de marketing interno en las empresas. Con respecto a este tipo de diseño que se encuentra

en las investigaciones cualitativas Hernández Sampieri dice que “Los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron” (Hernández Sampieri, 2018).

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

El estudio se basó en empresas medianas y grandes de capital nacional y extranjero, ubicadas en San José. Para determinar este número se utilizó información del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) quien para finales del 2022 divide la cantidad de empresas en San José por cantidad de trabajadores de la siguiente manera:

Tabla 2: Total de empresas según provincia, cantón y distrito, por intervalo de trabajadores, 2022.

Provincia, cantón y distrito	Total 1/	Intervalo de trabajadores				
		1 a 5	6 a 30	31 a 100	101 o más	No definido
COSTA RICA	32,491	20,974	7,511	2,403	1,084	519
SAN JOSÉ	11,881	6,759	3,279	1,188	513	142

Fuente: INEC-Costa Rica. Directorio de Empresas y Establecimientos, 2022 (INEC, 2023).

También se utilizó la clasificación que la CCSS (Caja Costarricense de Seguro Social) da para determinar el tamaño de una empresa, donde las empresas medianas tienen entre 31 y 100 colaboradores y las grandes más de 100 colaboradores.

Con estos datos se determinó que la población está conformada por **1701 empresas medianas y grandes en el área de San José.**

Posteriormente se segmentó esta población al utilizar una red de *networking* liderado por una firma de Consultoría, (se reserva el nombre por temas de confidencialidad) con profesionales

en Recursos Humanos que lideran sus departamentos la cual está conformada por **60 profesionales en el área**. A este grupo se tuvo acceso por haber aceptado formar parte como espacio de *networking*.

3.4.2 Tipo de muestra

Se utilizó un tipo de muestra no probabilística el cual es definido por Hernandez Sampieri de la siguiente manera “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández Sampieri, 2018).

En cuanto a este tipo de muestra no probabilística Kotler y Armstrong establecen lo siguiente:

Tabla 3: Tipos de muestra

Muestras No Probabilísticas

Conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes será más fácil obtener información.
Juicio	El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información precisa.
Cuota	El investigador localiza y entrevista a un número predeterminado de sujetos en cada una de diversas categorías.

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2018)

De acuerdo con lo anterior para la selección de la muestra se utilizó un tipo **no probabilístico por conveniencia** donde se hizo una invitación a la muestra establecida (60 profesionales dentro del grupo de *networking* que son parte de los 1701 empresas medianas y grandes de San Jose) y se escogieron 7 expertos de diferentes industrias que cumplieron con los criterios de inclusión previamente determinados.

Las personas expertas que se entrevistaron ocupan la posición gerencial en los departamentos de Recursos Humanos, Talento y Cultura, Gestión Humana, según cada empresa. Tienen una antigüedad mayor de 5 años en la posición y en la empresa y más de 10 años de experiencia liderando el área en otras empresas.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Las condiciones específicas tomadas en cuenta para los individuos de la muestra fueron:

Tabla 4: Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Gerentes de departamento de Recursos Humanos.	Empresas que no tengan departamento de Recursos Humanos dentro de su estructura organizacional.
Empresas ubicadas en San José, Costa Rica.	Empresas ubicadas fuera de la provincia de San José, Costa Rica.
Empresas medianas (entre 31 y 100 colaboradores) y grandes (más de 100 colaboradores) de acuerdo con la clasificación de la CCSS.	Empresas pequeñas (menos de 30 colaboradores) de acuerdo con la clasificación de la CCSS.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Para este estudio se mantuvo de forma confidencial los nombres de las empresas y los expertos dentro de las empresas que brindaron la información para el análisis de la información, esto justificado en lo sensible de la información que brindaron.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento de recolección de información utilizado fue una guía de entrevista abierta para ser aplicada en una reunión. (Anexo 1).

La guía tuvo preguntas tanto abiertas como cerradas y promovió la conversación y profundización en los temas más importantes para lograr la obtención de más información.

3.6 CATEGORÍAS

Las categorías que se establecieron para este estudio cualitativo fueron:

Tabla 5: Cuadro de operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumento
Identificar las estrategias de comunicación que utilizan los departamentos de Recursos Humanos.	Estrategias de comunicación interna.	La comunicación es el medio por el cual interactúan todos los niveles de una organización ya sea para lograr algún propósito o como medio de expresión (Shockley-Zalabak, 2018).	Consiste en la forma en la que la empresa se comunica internamente con sus colaboradores.	Pregunta 1, 3, 6, 7 y 8
Analizar los recursos de comunicación que tienen y utilizan los departamentos de Recursos Humanos.	Recursos utilizados.	En su investigación Castro, A. D propone el uso de algunas herramientas para que esto se dé: “la evaluación anual de desempeño, el reporte semanal, la reunión mensual, las reuniones de los equipos de trabajo, las reuniones uno a uno (cara a cara), la	Son todas las herramientas, frecuencia, tipos de mensajes que se comunican, estrategia, generación de contenido y medios que utilizan las empresas para desarrollar su plan de marketing interno.	Preguntas 2, 4, 6, 7 y 8

		retroalimentación y otras formas de comunicarse” (Castro, 2014).		
Determinar las métricas y las formas de evaluar los resultados de los planes de marketing interno que utilizan los departamentos de Recursos Humanos.	Métricas y formas de evaluar resultados de planes de marketing interno.	Los indicadores de gestión son herramientas que permiten monitorear en tiempo real las actividades que se están realizando y ajustar las acciones para lograr las metas, permiten hacer cambios si se logra determinar que lo que se está haciendo no está obteniendo los resultados deseados. (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013)	Son las formas de medir si la comunicación interna que realiza cumple los objetivos planteados	Pregunta 5 y 9

Fuente: elaboración propia

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

En este estudio cualitativo para analizar los datos recopilados, se utilizó la siguiente metodología:

- En cada entrevista a los expertos, se generó una hoja de trabajo, donde se transcribió la información que brindaron según las preguntas realizadas.
- Las preguntas e información recopilada se dividieron en 3 secciones para mejor análisis de resultados. En la primera sección se agruparon las preguntas directas sobre planes de marketing interno en cada empresa, la segunda sección fue sobre la opinión experta en el tema y la tercera sección se tomó como referencia el perfil profesional y experiencia.

Este estudio tiene un análisis en general narrativo partiendo del hecho que consistió en conocer la realidad tal cual la viven y perciben los expertos dentro de las empresas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

Se presentan los resultados obtenidos en el estudio realizado. Se realizaron siete entrevistas a expertos del área de Recursos Humanos que consistió en un cuestionario abierto de 12 preguntas. Las preguntas 1, 3, 6, 7 y 8 responden al objetivo de identificar las estrategias de comunicación que utilizan los departamentos de Recursos Humanos.

Las preguntas 2, 4, 6, 7 y 8 responden al objetivo de analizar los recursos de comunicación que tienen y utilizan los departamentos de Recursos Humanos.

Las preguntas 5 y 9 responden al objetivo Determinar las métricas y las formas de evaluar los resultados de los planes de marketing interno que utilizan los departamentos de Recursos Humanos.

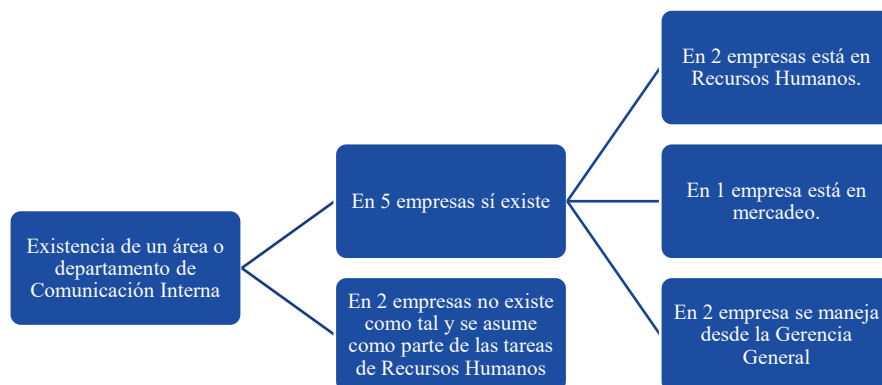
Las preguntas 10, 11 y 12 ayudan a conocer el perfil de los expertos entrevistados.

4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Estrategias de comunicación interna en los departamentos de Recursos Humanos

Pregunta 1: ¿En su empresa existe un departamento de comunicación interna? En caso afirmativo: ¿en la estructura organizacional, donde se ubica el departamento?

Ilustración 1: Existencia de un área o departamento de Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia

En esta primera pregunta que se realizó sobre la existencia de un departamento o área de comunicación interna, en 5 empresas sí existe mientras que en las otras 2 es parte de Recursos Humanos.

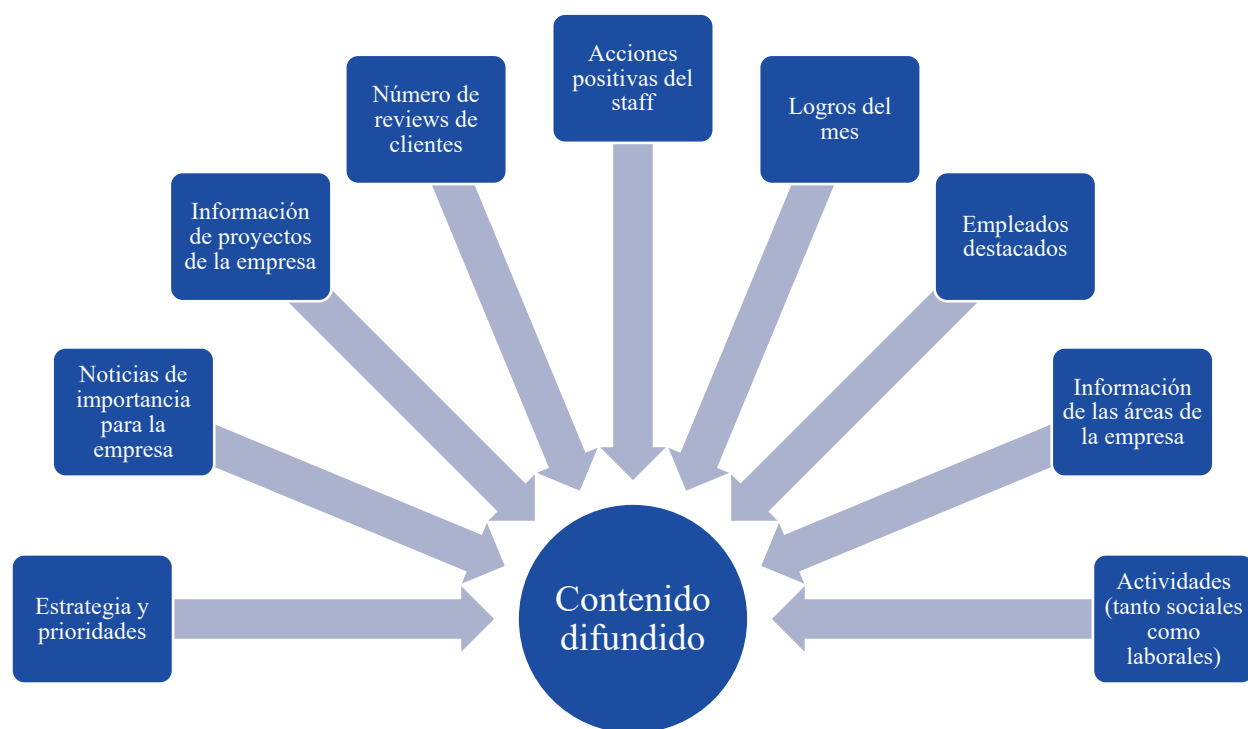
Pregunta 2:

¿En su empresa desarrollan un plan de marketing interno?

En caso afirmativo, cuéntenos además: ¿Cómo generan en contenido? ¿Con que frecuencia lo hacen? y ¿Quién es la persona o puesto responsable de hacerlo?

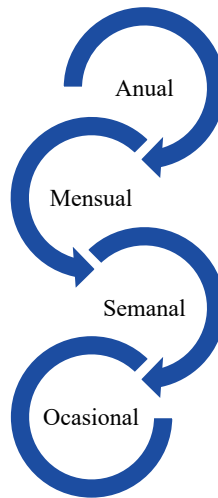
Sobre la generación y el contenido que se difunde en las empresas se obtuvo:

Ilustración 2: Contenido que se difunde en las empresas



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Ilustración 3: Frecuencia en comunicación



Fuente: Elaboración propia

Sobre el planeamiento y diseño de un Plan de Marketing interno se obtuvo que todas las empresas que no tienen un área de comunicación interna no realizan como tal un Plan de Marketing interno, las otras 5 sí lo desarrollan como parte de las funciones de la persona a cargo del área.

Con respecto a la frecuencia de las comunicaciones se obtuvo que depende del tipo de contenido que se comunica, pero varía entre anual, mensual, semanal y ocasional.

Pregunta 3:

¿En su empresa, el departamento de Recursos Humanos tiene una imagen interna propia? ¿O utilizan alguna forma para identificarse?

Las 7 empresas refirieron no tener una imagen adicional a la de su departamento como imagen interna, utilizan el logo corporativo y el nombre de su departamento para comunicarse a sus colaboradores.

Pregunta 4:

¿Cómo se realiza la comunicación interna a sus colaboradores?

Cuéntenos que herramientas utilizan, con qué frecuencia lo hacen, que tipos de mensajes comunican, cómo generan el contenido y que medios utilizan.

Entre los medios de difusión utilizados se tienen:

Ilustración 4: Medios de difusión



Fuente: Elaboración propia

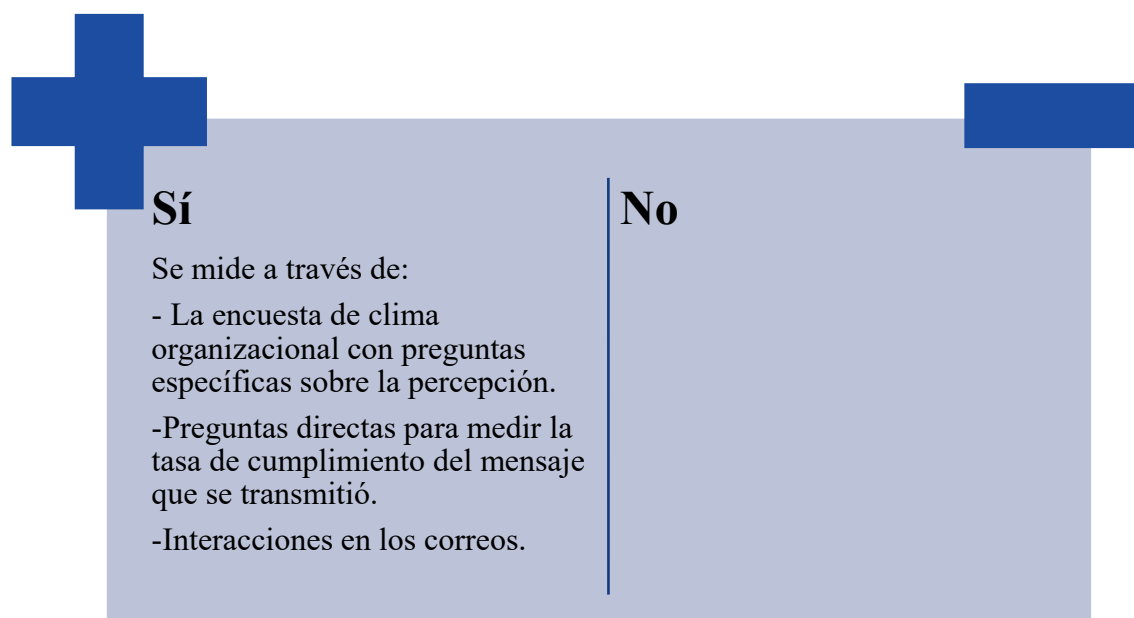
Los medios que utilizan para comunicar internamente son diversos y pueden variar de acuerdo con el contenido.

Pregunta 5:

¿Tiene alguna forma de medir si la comunicación interna que realiza cumple los objetivos planteados?

En caso afirmativo, cuéntenos qué metodología utilizan para analizar la información, ¿se generan planes de acción o cómo le dan seguimiento?

Ilustración 5: Formas de medir la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

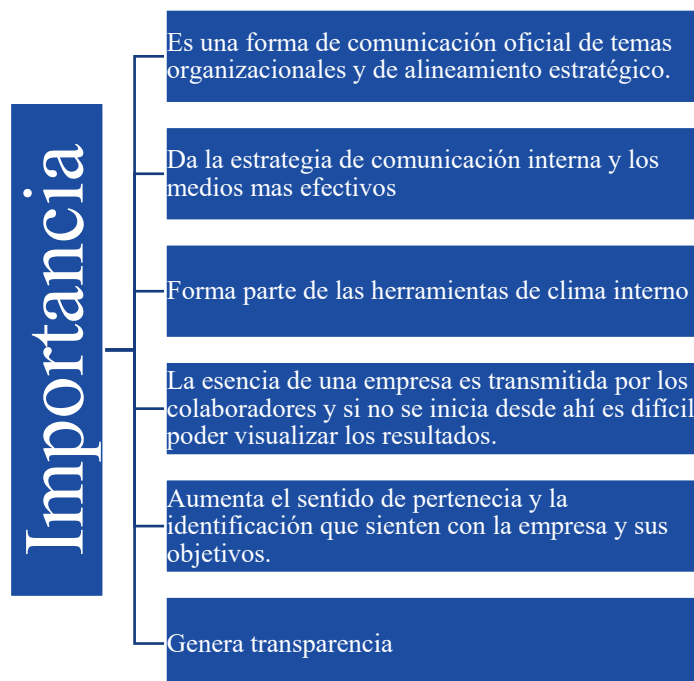
De las 7 empresas entrevistadas, solamente tres realizan acciones para medir el cumplimiento. Una realiza una encuesta anual para evaluar la comunicación interna y así generar planes de acción para mejorar sus Planes de Marketing Interno. Otra lo hace a través de preguntas directas ocasionales para medir si el mensaje se transmitió cumplió el objetivo. La última lo mide a través de las interacciones del correo enviado, con la opción de Outlook donde los destinatarios pueden reaccionar al correo, además del reporte que genera Outlook del porcentaje de destinatarios que abren el correo enviado.

Además de estas preguntas, se buscó tener la opinión a través de su perspectiva como expertos del área sobre la comunicación interna, por lo que se incluyeron 4 preguntas al respecto que se presentan a continuación:

Pregunta 6

¿Qué tan importante y necesario es para usted tener un plan de marketing interno?

Ilustración 6: Importancia del Marketing Interno



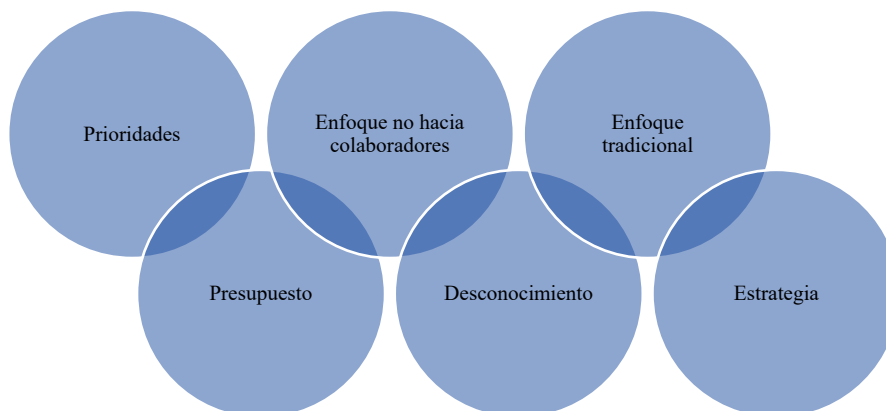
Fuente: Elaboración propia

Los 7 expertos coincidieron en la importancia de tener un plan de marketing interno en las empresas y dieron las razones más relevantes que generan impacto.

Pregunta 7:

¿Por qué cree que algunas empresas se enfoquen más en planes de marketing externos que internos?

Ilustración 7: Razones del enfoque más a marketing externo



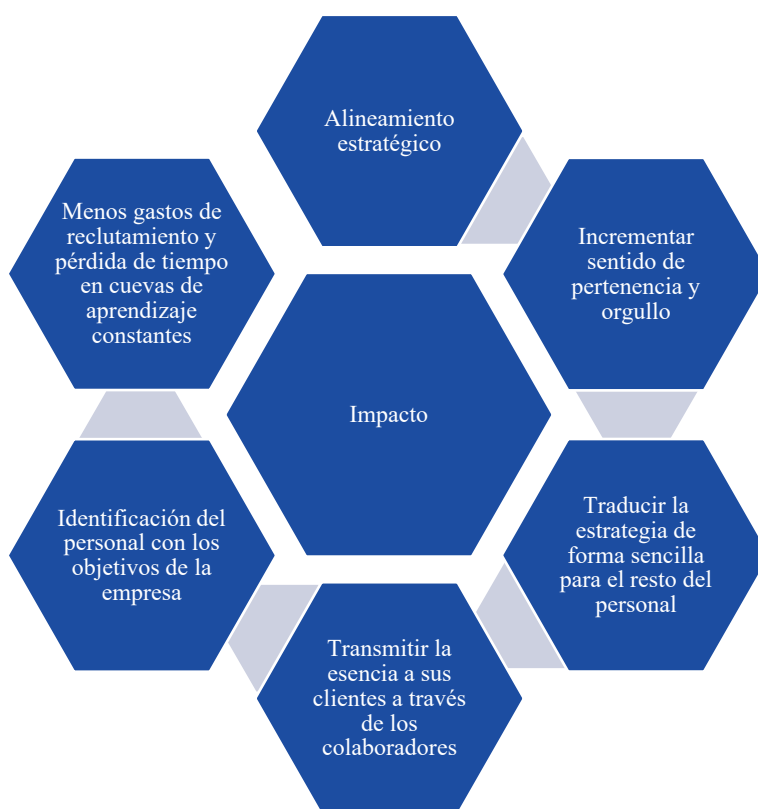
Fuente: Elaboración propia

Los expertos dieron su opinión sobre las razones del porqué hoy en día hay empresas que se enfocan más en planes de marketing externo.

Pregunta 8:

¿Cómo cree usted que podría ayudar a la empresa un plan de marketing interno?

Ilustración 8: Impacto del marketing interno



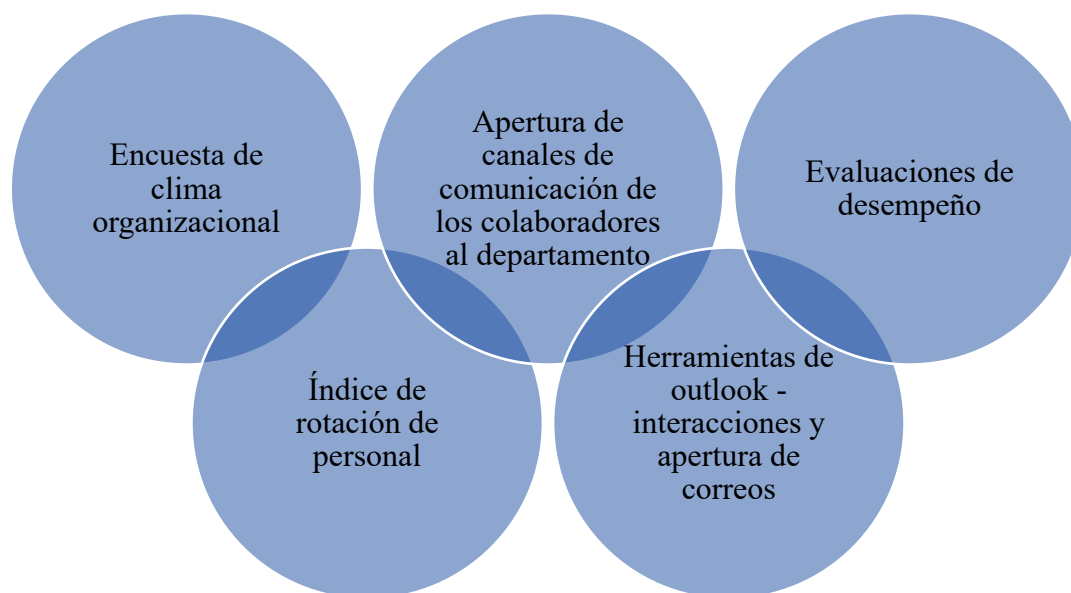
Fuente: Elaboración propia

Los expertos se refirieron al impacto que pueden tener las empresas que generan planes de marketing interno.

Pregunta 9:

¿Cómo cree usted que se podría medir si los planes de marketing internos son efectivos?

Ilustración 9: Medición de planes de marketing interno



Fuente: Elaboración propia

Los expertos se refirieron, de acuerdo a su perspectiva, cuáles son las forma más adecuadas para medir el cumplimiento de los planes de marketing.

Para perfilar los expertos se hicieron tres preguntas para conocer su grado académico, sus años de experiencia en el área y su experiencia liderando departamentos de Recursos Humanos.

Perfil de los expertos entrevistados

Pregunta 10:

¿Cuál es su máximo grado académico alcanzado?

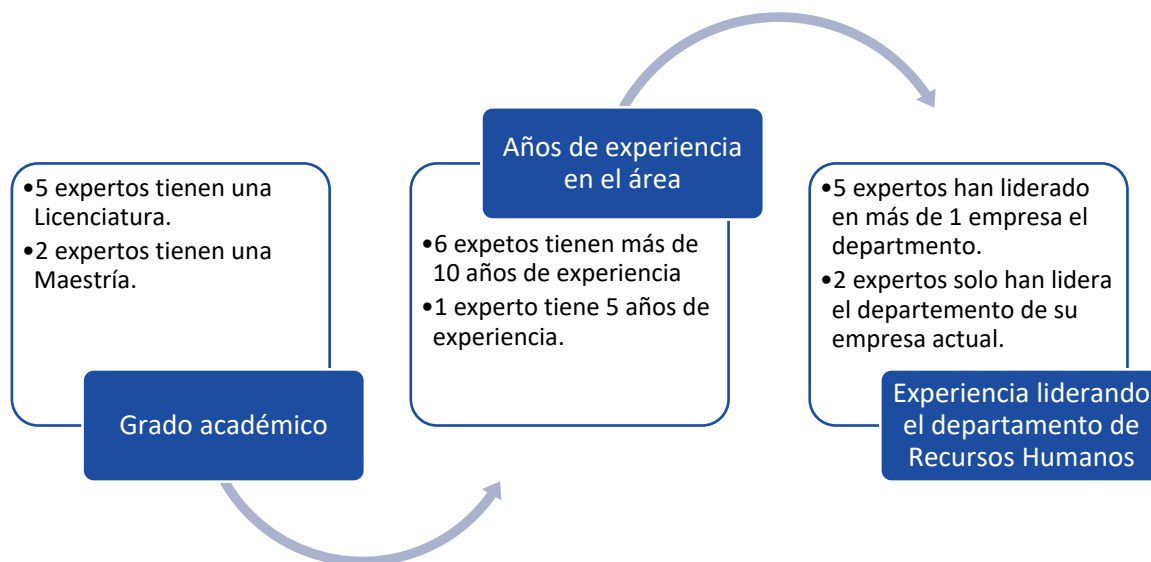
Pregunta 11:

¿Cuántos años de experiencia tiene en área de Recursos Humanos?

Pregunta 12:

¿Ha tenido la oportunidad de liderar el departamento de Recursos Humanos de otra empresa antes de liderar el de su empresa actual?

Ilustración 10: Perfil de expertos



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El análisis se inicia con el hecho de que las empresas entrevistadas a pesar de no tener una persona específicamente encargada del plan de marketing interno sí realizan alguna de las funciones, principalmente la de comunicación interna. Esta función se recarga más en el departamento de Recursos Humanos pues parece que para las empresas es el departamento más afín por tener relación directa con los colaboradores y la cultura organizacional, esto a pesar de que los expertos en marketing están en el departamento de Mercadeo.

Las empresas consultadas desarrollan estrategias de comunicación no necesariamente a través de un plan de marketing interno, pero si lo hacen a través de formas que encuentran para comunicar internamente la información que consideran más relevante y necesaria para sus colaboradores.

Adicionalmente, se obtuvo información sobre los recursos que utilizan para generar esa comunicación interna y así lograr objetivos. Los departamentos de Recursos Humanos generan contenido para mantener informados los colaboradores a través de: noticias de importancia para la empresa, información de proyectos, información de clientes, acciones positivas, logros del mes, colaboradores destacados, actividades para el personal, además de estrategias y prioridades. Para las empresas comunicar este tipo de información es importante pues genera mayor compromiso en los colaboradores, alinea las funciones y desempeño a las prioridades de la empresa y transmite la identidad de la empresa a través de servicio al cliente que brindan los clientes.

Además, las empresas consultadas coinciden con las formas en las se comunican internamente, y utilizan desde boletines digitales, correos electrónicos, videos, redes sociales internas – intranet, afiches en pizarras informativas, grupos de Teams (plataforma de comunicación interna), mensajes por WhatsApp, entre otros. Sobre este tema no se conoce si están alineados a la estrategia de marketing externo, pero desde el punto de vista de mercadeo parece que utilizan medios tanto tradicionales como digitales de forma correcta, adaptándose a las necesidades del cliente interno.

La frecuencia en las que lo realizan es parte de su estrategia y depende completamente del contenido, sin embargo, lo más común es de forma mensual, pues genera mayores resultados al hacer sentir a los colaboradores informados, pero sin que se genere tanta información que más bien se pierda en el día a día.

Es importante destacar que todas las estrategias deben tener una forma de medir su cumplimiento, y en el caso de la comunicación interna las empresas consultadas indicaron que la forma que utilizan es a través de la encuesta anual de clima organizacional donde consulta directamente a los colaboradores por su percepción sobre la comunicación que realiza la empresa, además cuando se usa como medio de comunicación correos electrónicos se utiliza la opción que ha incorporado Outlook para obtener reacciones por parte de los destinatarios a los correos enviados y el reporte de porcentaje de apertura de esos correos.

En este punto es relevante adicionar que los expertos consultados consideran que además de las estrategias que aplican oficialmente las empresas, ellos toman en cuenta otros indicadores más relacionados a Recursos Humanos como índice de rotación, pues el objetivo sigue siendo enfocado en mantener una fuerte cultura organizacional y generar el sentido de pertenencia que logre transmitir la esencia de la empresa a los clientes.

Finalmente, se resalta que los expertos coinciden en la importancia de que las empresas comprendan que los planes de marketing interno son esenciales para lograr los objetivos de las empresas, a través del recuso más importante que se tiene que es el talento humano, y que la posible falta de conocimiento, la diferencia de prioridades, falta de presupuesto, el enfoque tradicional, e incluso el desconocimiento obstaculizan ese objetivo.

Sin embargo, el dilema más importante es que si desde el departamento de Mercadeo se generan planes de marketing para tener una presencia de marca, fidelizar clientes y posicionarse en el

mercado, entonces ¿por qué se separa la función para obtener esos resultados internamente?, o incluso ¿por qué los departamentos de Recursos Humanos en su estructura no tienen un experto en mercadeo? Este es uno de los retos que debe ser afrontado hoy en día por los expertos de mercadeo y que deben ser la solución para las empresas.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación, se concluye que:

Para el objetivo específico identificar las estrategias de comunicación que utilizan los departamentos de Recursos Humanos:

- Las empresas tienen diferentes estrategias de comunicación que realizan los departamentos de Recursos Humanos, la mayoría no tienen implementado un Plan de marketing interno como tal, pero sí generan comunicaciones a sus colaboradores a través de funciones de comunicación interna por parte de funcionarios dentro del departamento de Recursos Humanos.
- Los planes de marketing interno son esenciales en las empresas, nadie puede negar sus beneficios y aportes que pueden hacer para cada empresa, sin embargo, parece que hoy en día no son comúnmente conocidos en las empresas y por tal razón no se logra una implementación completa de estos.

Para el objetivo específico analizar los recursos de comunicación que tienen y utilizan los departamentos de Recursos Humanos:

- Las empresas utilizan recursos de comunicación interna como el análisis de frecuencia de comunicados para lograr mayor impacto, generación de contenido a través de noticias de importancia, acciones positivas de los colaboradores, logros del mes, colaboradores destacados, comunicación de actividades, entre otros.
- Se logró identificar que ninguna empresa tiene una imagen adicional del área de comunicación interna, sino que se comunican de forma corporativa usando su logo oficial y a través del departamento que corresponda, por lo general desde Recursos Humanos.

- Otro recurso importante de comunicación interna que se logró identificar son los medios de difusión, los que más se utilizan son los digitales como por ejemplo: boletines o revistas a través de correo, videos, fotos o imágenes, grupos de Teams, mensajes de WhatsApp y Sistema de Recursos Humanos, sin embargo, los medios tradicionales también se utilizan como pizarras informativas y reuniones presenciales.

Para el objetivo específico determinar las métricas y las formas de evaluar los resultados de los planes de marketing interno que utilizan los departamentos de Recursos Humanos:

- La evaluación de resultados de la comunicación interna y el establecimiento de métricas no es una práctica tan común en las empresas.
- Menos de la mitad de las empresas investigadas realizan alguna acción para medir los resultados. Las formas que se lograron determinar son: a través de la encuesta anual de clima organizacional, interacciones a través de herramientas de Outlook y las preguntas directas sobre un comunicado en específico.

6.2 LIMITACIONES

Durante la investigación no se tuvo ninguna limitación que alterara los resultados esperados, sin embargo se debe considerar que las empresas por motivos de confidencialidad pidieron que tanto el nombre de la empresa como el del entrevistado no fueran revelados ya que la información proporcionada puede usarse para crear una ventaja competitiva para otros en el mercado.

6.3 RECOMENDACIONES

Después de generar las conclusiones de la investigación, se recomienda:

Para el objetivo específico identificar las estrategias de comunicación que utilizan los departamentos de Recursos Humanos:

- Establecer un área de comunicación interna a cargo de un profesional de mercadeo para asegurar que tanto las estrategias de mercadeo interno como externo estén alineadas
- Implementar un plan de marketing interno completo desarrollado por un departamento de comunicación especializado con profesionales en el área para así obtener los beneficios de este.

Para el objetivo específico analizar los recursos de comunicación que tienen y utilizan los departamentos de Recursos Humanos:

- Analizar si el contenido generado para ser transmitido a los colaboradores es el adecuado o está siendo presentado de manera adecuada con un lenguaje e imagen que genere los efectos deseados de la cada comunicación.
- Determinar si existe una idea clara de cuál es la imagen y estilo comunicativo de la empresa para con sus colaboradores y si este está alineado la imagen y estilo que la organización quiere presentar a nivel externo.
- Analizar si las herramientas de comunicación usadas son los mejores para la población y los objetivos que se desean alcanzar.

Para el objetivo específico determinar las métricas y las formas de evaluar los resultados de los planes de marketing interno que utilizan los departamentos de Recursos Humanos:

- Establecer las métricas a utilizar para determinar cuándo se considera que una comunicación fue exitosa y cuando y alinear estas métricas con los objetivos que se quieren alcanzar

- Implementar diferentes formas de evaluar los resultados de los planes de marketing interno para poder demostrar los beneficios que se generan a partir de su implementación y poder tomar acciones relevantes para la organización y sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Aluko, O. O., & Ilesanmi, A. O. (2020). The role of oral communication in organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management Research*, 5, 55-61.
- Araque Jaimes, D. L., Sánchez Estepa, J. M., & Ana Fernanda, U. R. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95–101.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Armijos-Buitrón, V.-A., Costa-Ruiz, M.-P., & Paladines-Benítez, J.-E. (2017). Uso de tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la comunicación interna en el sector servicios del Ecuador. *CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings*, 1, 2376–2381
- Arredondo Hidalgo, M. G., Conraud Koellner, E., & Shoup García, N. E. (2021). Importancia Del Marketing Interno Como Estrategia Para La Atracción Y Retención De Talento Millennial en La Industria Automotriz en El Estado De Guanajuato. *CPMark - Caderno Profissional de Marketing*, 9(2), 134.
- Castro-Martínez, Andrea; Díaz-Morilla, Pablo (2020). “Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290324.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro, A. D. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
<https://elibro-net-uh.knimbus.com/en/lc/bibliouh/titulos/69924>
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.

Elçi, M., Alpan, L., & Kaplan, M. (2018). The mediating role of organizational communication on the relationship between organizational support and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 114-121

Gonzalez Montoya, Katherine (2021). Influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021 [Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos, Universidad Hispanoamericana]. Repositorio Institucional de la Universidad Hispanoamericana. <http://198.27.66.206:8080/xmlui/handle/123456789/6698>

Goswami, S., & Yadav, S. (2019). Communication in organization: A literature review. *Journal of Management Research*, 19, 48-61

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana

Hirsh, W. (2020). Organizational communication: What it is and why it matters. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/02/organizational-communication-what-it-is-and-why-it-matters>

INEC. (31 de enero de 2023). Costa Rica. Total de empresas según provincia, cantón y distrito, por intervalo de trabajadores, 2022. INEC Costa Rica. <https://inec.cr>

Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2011). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Allyn & Bacon

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). McGraw Hill

- Kooij-de Bode, H. J., & Vermeulen, P. A. M. (2018). The impact of organizational culture on employee behavior and satisfaction: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.05.004>
- Kothari, A., & Verma, N. (2019). A study on the relationship between communication style and interpersonal conflict handling. *Journal of Education and Practice*, 10(6), 106-111
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press
- Lauterborn, R. F. (1990). New marketing litany: Four Ps passé: C-Words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26. <https://search.proquest.com/docview/92861322>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886
- Nixon, A. E., & Carpenter, C. (2019). Horizontal communication: A review and critique of research. *Journal of Business and Psychology*, 34, 335-353.
- Payares, K. M., Parra, M. A., Navarro, E. J., & Naranjo, O. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). *Información Tecnológica*, 31(1), 123–132. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100123>

- Pombosa Junez, E. P. (2016). Modelo de gestión de marketing interno para las universidades públicas de la provincia de Chimborazo. Editorial Universitaria. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/lc/bibliouh/titulos/86645>
- Preciado Hoyos, Á. Guzmán Ramírez, H. & Losada Díaz, J. C. (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/en/lc/bibliouh/titulos/122436>
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Ratanasiripong, P. (2019). The importance of written communication in the workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 19, 32-37.
- Sahu, S. (2020). The importance of diagonal communication for successful organizational communication. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 716-725.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Shaw, B. L., & Ali, M. (2011). *Marketing Interno: Mejorando la motivación y el rendimiento de los empleados*.
- Shen, Y. (2020). Exploring the relationship between upward communication and job satisfaction: The mediating role of supervisor support. *Employee Relations*, 42, 415-427.
- Shockley-Zalabak, P. (2018). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values*. Pearson.
- Singh, A., & Kumar, P. (2018). Communication and its types in an organization. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 7-9
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring public relations* (2nd ed.). Pearson Education.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley

Whetten, D. A., Rupp, D. E., & Erickson, A. (2019). Organizational identity. *Academy of Management Review*, 44(1), 50-70. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0386>

World Bank. (2000). *Empowerment and poverty reduction: A sourcebook*. Washington, DC: World Bank.

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Guía para recolección de información

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 2. Declaración Jurada

Anexo 3. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Tutor(a)

Anexo 4. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 5. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 1. Guía para recolección de información

Tesis: Planes de Marketing Interno en los departamentos de Recursos Humanos

El objetivo de este formulario es conocer las prácticas que siguen los departamentos de Recursos Humanos para desarrollar los planes de marketing interno.

La información recopilada será analizada con fines únicamente académicos, y se mantendrá la confidencialidad de las empresas y las personas entrevistadas para guardar las prácticas internas de cada una de ellas.

Sección 1

Como encargado del departamento de Recursos Humanos de su empresa, ayúdenos a contestar las siguientes preguntas.

Pregunta 1

¿En su empresa existe un departamento de comunicación interna?

En caso afirmativo: ¿en la estructura organizacional, donde se ubica el departamento?*

Pregunta 2

¿En su empresa desarrollan un plan de marketing interno?

En caso afirmativo, cuéntenos además: ¿Cómo generan el contenido? ¿Con que frecuencia lo hacen? y ¿Quién es la persona o puesto responsable de hacerlo?*

Pregunta 3

¿En su empresa, el departamento de Recursos Humanos tiene una imagen interna propia? ¿O utilizan alguna forma para identificarse?*

Pregunta 4

¿Cómo se realiza la comunicación interna a sus colaboradores?

Cuéntenos que herramientas utilizan, con que frecuencia lo hacen, que tipos de mensajes comunican, cómo generan el contenido y que medios utilizan.*

Pregunta 5

¿Tiene alguna forma de medir si la comunicación interna que realiza cumple los objetivos planteados? En caso afirmativo, cuéntenos qué metodología utilizan para analizar la información, se generan planes de acción o cómo le dan seguimiento?*

Sección 2

Desde su visión de experto en el área de Recursos Humanos, ayúdanos a contestar estas preguntas:

Pregunta 6

¿Qué tan importante y necesario es para usted es tener un plan de marketing interno?*

Pregunta 7

¿Por qué cree que algunas empresas se enfoquen más en planes de marketing externos que internos?*

Pregunta 8

¿Cómo cree usted que podría ayudar a la empresa un plan de marketing interno?*

Pregunta 9

¿Cómo cree usted que se podría medir si los planes de marketing internos son efectivos?*

Sección 3

Nos gustaría conocer su perfil profesional, por lo que le agradecemos que nos ayude a contestar las siguientes preguntas

Pregunta 10

¿Cuál es su perfil académico ? Cuéntenos cuál es su máximo grado académico*

Maestría

Licenciatura

Bachillerato Universitario

Other:

Pregunta 11

¿Cuántos años de experiencia tiene en área de Recursos Humanos?*

Entre 1 a 5 años

Entre 5 años y 10 años

Más de 10 años

Pregunta 12

¿Ha tenido la oportunidad de liderar el departamento de Recursos Humanos de otra empresa antes de liderar el de su empresa actual?*

Sí
No

Anexo 2. Declaración jurada

Anexo 2. Declaración jurada

Yo, Natalia Guerrero Berrocal, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1255-0141, en condición de egresada de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Mercadeo de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado “Planes de marketing interno en departamentos de Recursos Humanos de empresas medianas y grandes que operan en San José, Costa Rica en el segundo semestre del 2022” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente de Tibás, el 18 de abril del año dos mil ventitres.

Natalia Guerrero Berrocal



Cédula de identidad: 1-1255-1041

Anexo 3. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora

CARTA DE TUTOR

San José, 27 de abril del 2023

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante **Natalia Cristina Guerrero Berrocal**, cédula de identidad número **1-1255-0141**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Planes de marketing interno en departamentos de recursos humanos en empresas medianas y grandes en San José, Costa Rica en el segundo semestre del 2022", la cual ha elaborado para optar por el grado Bachillerato en Administración de Empresas, con énfasis en Mercadeo.

En mi calidad de Tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Originalidad del tema de la investigación.	10%	10%
b) Cumplimiento en la entrega de avances.	20%	18%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación.	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y las recomendaciones.	20%	20%
e) Calidad y detalles del marco teórico.	20%	20%
TOTAL	100%	98%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

NELSON
HIDALGO
GUILLÉN (FIRMA)

Firmado digitalmente por
NELSON HIDALGO
GUILLÉN (FIRMA)
Fecha: 2023.04.27
21:09:30 -06'00'

Lic. Nelson Hidalgo Guillén
Cédula de identidad 1-0973-0317
Carné Colegio Profesional, CCECR N° 046588

Anexo 4. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora



San Jose 08 de Mayo de 2023

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante, Guerrero Berrocal Natalia Cristina cédula de identidad número 1-1255-0141, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PLANES DE MARKETING INTERNO EN DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES EN SAN JOSÉ, COSTA RICA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2022", la cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo.

He revisado y he hecho las observaciones al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la correspondencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

**MAURICIO
GARITA SEGURA**

Firmado digitalmente por
MAURICIO GARITA SEGURA
Fecha: 2023.05.08 11:02:41
-06'00'

Atentamente,
Lic Mauricio Garita Segura
Cedula 401790688

Anexo 5. Licencia y autorización al CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 8 de mayo del 2023

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Natalia Guerrero Berrocal con número de identificación 1-1255-0141 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Planes de marketing interno en departamentos de Recursos Humanos de empresas medianas y grandes que operan en San José, Costa Rica en el segundo semestre del 2022" presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de negocios con énfasis en Mercadeo; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente;



_____. Cédula 112550141
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

