



**TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

GESTION DEL TALENTO HUMANO

“DESARROLLAR CULTURA DE VALOR CON EL USO DE ESTRATEGIAS
DE TELECOMMUTING Y ENDOMARKETING EN LOS TRABAJADORES
DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO”

TESIS

QUE PRESENTA:

ROEMI EMMANUEL SOSA FLORES

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS:

M. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ



IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO

JULIO 2023

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

**COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO
POR EL CONSEJO DE POSGRADO**

Ixtapaluca, Estado de México a 10 de julio de 2023.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por **LCDO. ROEMI EMMANUEL SOSA FLORES**, bajo el título "DESARROLLAR CULTURA DE VALOR, CON EL USO DE ESTRATEGIAS DE TELECOMMUTING Y ENDOMARKETING EN LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO", hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

A T E N T A M E N T E

PRESIDENTE


MTRA. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ
DOCENTE PTC

SECRETARIO


DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO
DOCENTE PTC

VOCAL


MTRA. MARÍA JUANA HERNÁNDEZ FLORES
DOCENTE PTC

VOCAL


DRA. MARÍA EUGENIA ESTRADA CHAVIRA
DOCENTE PTC

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, el que suscribe **LCDO. ROEMI EMMANUEL SOSA FLORES** estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **MTRA. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ** cede los derechos del trabajo "**DESARROLLAR CULTURA DE VALOR, CON EL USO DE ESTRATEGIAS DE TELECOMMUTING Y ENDOMARKETING EN LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO**", al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 10 de julio de 2023.

AUTOR INTELECTUAL



LCDO. ROEMI EMMANUEL SOSA FLORES

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, el que suscribe **LCDO. ROEMI EMMANUEL SOSA FLORES**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado "**DESARROLLAR CULTURA DE VALOR, CON EL USO DE ESTRATEGIAS DE TELECOMMUTING Y ENDOMARKETING EN LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO**", el cual ha sido elaborado y presentado para la obtención del grado en la maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 10 de julio de 2023.

AUTOR INTELECTUAL



LCDO. ROEMI EMMANUEL SOSA FLORES

DEDICATORIA

Este logro va dirigido con mucho amor hasta el cielo, para una persona muy especial, a mi mentor, maestro, padre y amigo, un ejemplo a seguir. Quien me guio por el buen camino y cuido de mi como a un hijo. Para el Maestro Nicolás Cerda Ruiz 1948-2021.

También dedico este logro a una mujer muy especial, mi gran compañera de viaje, de aventuras, de risas, vivencias y experiencias, mi amada esposa Natalia Araiza, gracias por estar a mi lado motivándome, apoyándome y aconsejándome para seguir cosechando éxitos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer infinitamente al Tecnológico de Estudios Superiores Ixtapaluca, por acogerme y formarme como profesional, al Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología por becarme durante la duración de este proyecto que hoy hemos concluido satisfactoriamente.

Agradezco a todas y cada una de las personas que contribuyeron a realizar y concluir este proyecto con sus consejos, asesorías y apoyo. Gracias por su dedicación y profesionalismo Maestra María del Carmen Arrieta, su conocimiento, empatía y paciencia, ser docente es un trabajo admirable y de mucho compromiso, gracias a docentes como usted es que se forman día con día a profesionales que contribuyen a la ciencia y conocimiento de nuestro país.

Gracias Dr. Edgardo Rodríguez Moreno, su experiencia como docente contribuyo en mi conocimiento actual y en ver la realidad actual de las cosas en el mundo laboral y profesional.

En resumen, agradezco a toda la plantilla docente de la Maestría en Administración del Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, a los directivos, administrativos y todos aquellos que hacen posible que esta noble institución funcione.

Índice General

ÍNDICE GENERAL	7
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
CAPITULO I: INTRODUCCION.....	15
1. INTRODUCCIÓN	16
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	22
1.3.2 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	24
1.3.3 JUSTIFICACIÓN AMBIENTAL.....	24
1.3.4 JUSTIFICACIÓN PERSONAL	25
1.4 HIPÓTESIS	25
1.4.1 VARIABLES.....	25
1.4.1.1 Variables independientes: Telecommuting	25
1.4.1.2 Variables independiente: Endomarketing	26
1.4.1.3 Variable dependiente de Telecommuting es: flexibilidad de horarios	26
1.4.1.4 Variable dependiente de Endomarketing es: motivación	27
1.5 OBJETIVOS.....	28
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	28
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
1.6 ALCANCE Y DELIMITACIONES.....	29
1.6.1 LIMITE GEOGRÁFICO.....	29
1.6.2 LÍMITE TEMPORAL	30
1.6.3 LÍMITE SUSTANTIVO.....	30
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	31
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	32
2.1.1 TELECOMMUTING.....	32
2.1.2 ENDOMARKETING.....	36
2.2 MARCO HISTÓRICO.....	37

2.2.1 TELECOMMUTING	37
2.2.2 ENDOMARKETING.....	39
2.3 BASES TEÓRICAS	42
2.3.1 TELECOMMUTING.....	42
2.3.1.1 <i>Concepto</i>	42
2.3.1.2 <i>Clasificación</i>	43
2.3.1.3 <i>Ventajas</i>	46
2.3.1.4 <i>Desventajas</i>	46
2.3.1.5 <i>¿Cómo implementarlo?</i>	46
2.3.1.6 <i>Herramientas</i>	47
2.3.1.7 <i>Condiciones de éxito</i>	49
2.3.1.8 <i>Perfil de los trabajadores</i>	51
2.3.1.9 <i>Áreas de aplicación</i>	53
2.3.2 ENDOMARKETING.....	55
2.3.2.1 <i>Concepto</i>	55
2.3.2.2 <i>Visión del Endomarketing desde diversas perspectivas</i>	58
2.3.2.3 <i>Objetivo</i>	60
2.3.2.4 <i>Ventajas</i>	61
2.3.2.5 <i>Modelos de Gestión</i>	62
2.3.2.6 <i>Pilares</i>	62
2.3.2.7 <i>Elementos</i>	62
2.3.2.8 <i>¿Cómo implementarlo?</i>	65
2.3.2.9 <i>Herramientas</i>	66
2.3.3. <i>BRANDING INTERNO</i>	67
2.3.4 <i>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</i>	68
2.3.4.1 <i>Modelo de desarrollo organizacional</i>	68
2.3.4.2 <i>Modelo de investigación-acción</i>	69
2.3.4.3 <i>Metodología del plan de investigación acción de French</i>	73
2.4 MARCO LEGAL.....	73
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	77
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.1.1 TIPO DE ESTUDIO	78
3.1.2 DISEÑO INVESTIGACIÓN.....	78
3.1.3 ENFOQUE.....	79
3.1.4 MÉTODO	79
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	79
3.2.1 POBLACIÓN	79

3.2.2 MUESTRA.....	80
3.3 INSTRUMENTOS.....	81
3.3.1 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	81
3.4 PROCEDIMIENTOS.....	84
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION	85
4.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	86
4.2 DISCUSIÓN	103
4.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	106
4.3.1 DIAGNOSTICO, ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN.....	107
4.3.2 PLAN DE ACCIÓN	112
4.3.3 EVALUACIÓN	121
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
GLOSARIO	129
ANEXOS.....	130

Índice de figuras

FIGURA 1. LIMITE GEOGRÁFICO PARA EL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	30
FIGURA 2. DIMENSIONES Y TAXONOMÍA DEL TELETRABAJO.....	45
FIGURA 3. CONDICIONES DE ÉXITO DEL TELETRABAJO.....	50
FIGURA 4. COMPETENCIAS DEL TELETRABAJADOR.....	52
FIGURA 5. ÁREA DE APLICACIÓN DEL TELETRABAJO O TELECOMMUTING	54
FIGURA 6. ELEMENTOS DEL ENDOMARKETING	63
FIGURA 7. VARIABLE DEPENDIENTE: ENDOMARKETING	82
FIGURA 8. RELACIÓN DEL CONCEPTO TELECOMMUTING EN LOS TRABAJADORES.....	86
FIGURA 9. MEDIOS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS PARA LA ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO	87
FIGURA 10. PUESTOS DE TRABAJO QUE PUEDEN REALIZARSE DE MANERA REMOTA	88
FIGURA 11. PUESTOS DE TRABAJO DE LOS ENCUESTADOS Y SU FRECUENCIA	89
FIGURA 12. IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO REMOTO	90
FIGURA 13. PREFERENCIAS DE MODO DE TRABAJO POR LOS TRABAJADORES EN LA ACTUALIDAD	91
FIGURA 14. ACTIVIDADES POR LAS EMPRESAS EN CASOS DE CONTINGENCIA	92
FIGURA 15. USO DE LAS TIC AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES Y SU EFECTIVIDAD	93
FIGURA 16. VENTAJAS ANTE EL TELECOMMUTING	94
FIGURA 17. DESVENTAJAS ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELECOMMUTING	95
FIGURA 18. EMPRESAS DISPUESTAS A IMPLEMENTAR EL TELECOMMUTING.....	96
FIGURA 19. CONCEPTO DE ENDOMARKETING	97
FIGURA 20. SENTIDO DE PERTENENCIA DESARROLLADO EN LOS TRABAJADORES	98
FIGURA 21. ESTABILIDAD LABORAL	99
FIGURA 22. COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA.....	100
FIGURA 23. PLAN DE CARRERA AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.....	101
FIGURA 24. MOTIVACIÓN AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	102

Índice de Tablas

TABLA 1 VARIABLE ENDOMARKETING / INDICADORES	27
TABLA 2 TELECOMMUTING / INDICADORES.....	28
TABLA 3 ELEMENTOS DEL MARKETING GENERAL Y MARKETING INTERNO	64
TABLA 4 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL PRESENTE ESTUDIO.....	78
TABLA 5 ANÁLISIS DE VARIABLES DE ACUERDO CON EL CUESTIONARIO	83
TABLA 6 MATRIZ FODA DE TELECOMMUTING	107
TABLA 7 MATRIZ FODA DE ENDOMARKETING	110
TABLA 8 PLAN DE ACCIÓN DE TELECOMMUTING	113
TABLA 9 PLAN DE ACCIÓN DE ENDOMARKETING	117

Resumen

Actualmente, la forma de trabajo en las empresas de todo el mundo ha cambiado debido a la innovación e implementación de las TIC y herramientas digitales que permiten conectar de un punto a otro en cualquier parte del planeta mediante una conexión a internet. El objetivo principal del presente estudio de investigación es identificar si las personas o empresas utilizan las TIC para generar cultura de valor a la marca y diseñar un plan de investigación- acción con estrategias de Endomarketing y Telecommuting para hacer más eficientes los procesos de las empresas en México.

La investigación se destaca por el manejo de dos conceptos como eje central que son el Endomarketing y Telecommuting, utilizando una investigación descriptiva que describa el comportamiento de un determinado acontecimiento o sujeto, detallando los hechos tal cual se observan en la realidad, y que brinde información que acepte o rechace la hipótesis con un enfoque cualitativo que recolecte descripciones y observaciones para reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un determinado sistema social.

Los resultados obtenidos fueron mediante la aplicación de 173 encuestas directas realizadas a los trabajadores de la Ciudad de México y Área Metropolitana, con un muestreo no probabilístico- bola de nieve, arrojó que actualmente el 36.4% de las empresas atraen su talento humano mediante medios electrónicos, el 82.7% de los puestos de trabajo pueden realizarse de manera remota y un 71.1% de las empresas tomaron medidas para implementar el Telecommuting. Lo que deja ver la oportunidad de encaminar a las empresas al cambio tecnológico y digital mediante estrategias de Endomarketing que fomente un sentimiento de pertenencia y motivación en los trabajadores por medio de una adecuada implementación y adaptación de estrategias de Telecommuting que se adapten a la realidad actual y futura de acuerdo a las tendencias tecnológicas globales.

Palabras clave: *Endomarketing, Telecommuting, Desarrollo Organizacional.*

Abstract

Currently, the way of working in companies around the world has changed due to the innovation and implementation of ICT and digital tools that allow connecting from one point to another anywhere on the planet through an internet connection. The main objective of this research study is to identify whether people or companies use ICT to generate a culture of value to the brand and design an action research plan with Endomarketing and Telecommuting strategies to make the processes of companies in Mexico more efficient.

The research stands out for the management of two concepts as a central axis that are Endomarketing and Telecommuting, using descriptive research that describes the behavior of a certain event or subject, detailing the facts as they are observed in reality, and that provides information that accepts or rejects the hypothesis with a qualitative approach that collects descriptions and observations to reconstruct reality as observed by the actors of a certain social system.

The results obtained were through the application of 173 direct surveys carried out to the workers of Mexico City and the Metropolitan Area, with a non-probabilistic sampling-snowball, showing that currently 36.4% of companies attract their human talent through electronic means, 82.7% of jobs can be done remotely and 71.1% of companies took measures to implement Telecommuting. This shows the opportunity to lead companies to technological and digital change through Endomarketing strategies that foster a sense of belonging and motivation in workers through an adequate implementation and adaptation of Telecommuting strategies that adapt to current and future reality according to global technological trends.

Keywords: *Endomarketing, Telecommuting, Organizational Development.*

<<Usted puede soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero necesitan personas para hacer que ese sueño se haga realidad>>

-Walt Disney

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Introducción

El presente proyecto de investigación tiene por objeto mostrar a las empresas en México, la importancia de desarrollar una cultura que aporte valor a las organizaciones con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los procesos estratégicos en un espacio de trabajo digital.

Durante el año 2020 surge la necesidad de trabajar de manera remota a nivel mundial, esto; debido a una contingencia sanitaria que fue provocada por el coronavirus, que son una familia de virus que causan enfermedades desde el resfriado común hasta enfermedades respiratorias más graves y circulan entre humanos y animales. En este caso se trata del SARS-COV2 que apareció en China en diciembre de 2019 y provoca una enfermedad llamada Covid-19, que se extendió por el mundo y fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual afecto de manera directa a la población mundial y con ello a toda actividad económica y social (México, s.f.).

La mayoría de las empresas se vieron en la necesidad de modificar o ajustar sus actividades de manera remota para evitar ir a la quiebra y así utilizar las herramientas tecnológicas disponibles para adentrarse en el mundo digital haciéndolo más común en estos tiempos para ser más productivas y convertirse en organizaciones inteligentes.

Ante la contingencia por coronavirus, desde Francia hasta México se han implementado medidas para frenarla, una de ellas es el distanciamiento social, una de las estrategias más eficaces para evitar contagios y la propagación del Covid-19, según la Organización Mundial de la Salud.

De acuerdo con la OMS (Gobierno de México, 2020), las medidas de distanciamiento social, como el cierre de escuelas, cancelación de eventos masivos, pueden ayudar a reducir el número de contagios. Por ello, los expertos recomiendan tener una sana distancia mínima de 1.5 metros entre cada persona, ya que las gotas de saliva o moco

que llevan el virus pueden viajar hasta 1.8 metros después de salir de la nariz o boca, logrando transmitir pequeñas partículas del virus, refieren los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de Estados Unidos.

Uno de los temores de las autoridades sanitarias es que, de no atenderse por el aislamiento social, posibilite el aumento de pacientes que necesiten cuidados intensivos y los sistemas de salud se vean superados.

Por tal motivo, y atendiendo las indicaciones de las autoridades sanitarias mundiales y nacionales, se restringió el llevar a cabo actividades de cualquier tipo, incluso las económicas, siempre y cuando no fueran de primera necesidad, lo que ocasiono que las empresas tuvieran que improvisar un modo de trabajo a distancia.

Al ser un cambio repentino, surgieron muchos errores en la forma de sobrellevar las actividades, principalmente porque no se tiene la cultura de utilizar los medios tecnológicos y digitales para generar valor organizacional y coadyuvar con los objetivos. Tras el largo periodo y pese a los esfuerzos de muchas empresas por mantenerse activas económicamente, la pandemia ha obligado a que las empresas recorten personal y en otros casos, al cierre parcial o total ya que no pudieron adaptarse al cambio imprevisto. Mientras tanto, las empresas mejor posicionadas o con mayor liquidez económica, lograron implementar un modo de trabajo a distancia.

También, se encuentra un reto muy importante, tal vez el principal, que es mantener la motivación de los trabajadores en las organizaciones, ya que no todos cuentan con las habilidades, recursos, espacios y medios para desempeñar actividades de manera remota y en tiempo real, lo que genera estrés y desconcierto.

Para lo antes mencionado, se pretende mostrar el uso de dos herramientas que permitan elaborar y diseñar estrategias de trabajo en un espacio de trabajo digital que garantice mejores resultados en los objetivos de las empresas y que además tenga como beneficios la disminución de la rotación de personal.

De acuerdo a datos de la Universidad de Stanford, los colaboradores que trabajan de manera remota son 13% más productivos que aquellos que laboran en oficinas tradicionales. En este sentido, el directivo de Jones Lang LaSalle (JLL) México, señaló que un factor fundamental de este trabajo a distancia es la estrecha comunicación (JLL México, 2020).

1.1 Situación Problemática

Las empresas en México en esta segunda década del siglo XXI han enfrentado cambios importantes derivada del coronavirus, como el traslado de sus operaciones y actividades a un esquema de trabajo remoto. Aunque el Telecommuting y el Endomarketing no son temas recientes, las empresas no consideran al Telecommuting como un modelo viable, esto ya que, su manera de medir la productividad de sus trabajadores es por la cantidad de horas en un área de trabajo y no por los objetivos alcanzados.

Desde esta perspectiva, el trabajo remoto ha de desarrollarse sin contratiempos, dejando ver la necesidad a las empresas de habilitar las condiciones tecnológicas como una plataforma digital que reúna aplicaciones, servicios y dispositivos en nubes, y centros de datos, para acercar a los empleados las herramientas y desarrollar su función en un lugar diferente a su centro de trabajo.

Las organizaciones reflejaron una escasa o nula cultura para trabajar con las herramientas tecnológicas y crear espacios de trabajo digital de manera remota por falta de capacitación a los trabajadores para el uso y aplicación de herramientas tecnológicas y digitales, el no contar con los equipos portátiles para suministrar al personal para realizar sus funciones desde casa.

De acuerdo a una encuesta realizada por OCC Mundial México (Termómetro laboral, 2020). 38% de los mexicanos no tienen un espacio de trabajo definido para hacer home office. Miles de empresas no estaban listas para hacer home office; sin embargo, miles

de mexicanos tampoco estaban listos para trabajar desde casa: el 38 % de los encuestados mencionó no contar con un lugar exclusivo para dedicarse a su empleo, teniendo que ocupar la sala, comedor, o algún otro lugar de su hogar.

El 62% se adaptó temporalmente o de forma definitiva, mientras que el 31% de las personas encuestadas manifestó que adaptaron un lugar provisional (en espera de saber que pasará en las próximas semanas o meses) y otro 31% indicó que cuentan en casa con un área totalmente destinada para su trabajo.

(Gympass, s.f.), Realizó una estadística de la percepción del Home Office en México:

1. En donde el 75% de los encuestados consideran que es muy “importante” la flexibilidad laboral, porque mejora su productividad.
2. El 48% consideraría dejar su empleo actual para trabajar en home office.
3. El 49% se cambiaría de empleo si le dieran la posibilidad de trabajar por objetivos y no para cumplir un horario.
4. El 83% prefiere un empleo con horario flexible.

Lo anterior, hace plantear la factibilidad de encaminar a las empresas en México a un cambio tecnológico, con una visión futurista, que las prepare para los próximos cambios constantes que surgen del avance tecnológico y cultural, para hacer organizaciones inteligentes y competitivas a nivel mundial.

De acuerdo al sitio web (Shum, 2020), realizo un estudio de Situación digital, Internet y redes sociales México 2020, dentro de los resúmenes desarrollados por We Are Social, México ha sido parte de la referencia para medir el avance y crecimiento con respecto el uso de la tecnología y su consumo. Destaca que, en México, el 89% de la población posee un teléfono móvil, dando un número de 114,3 millones aproximadamente, teniendo un aumento de caso 2% con respecto al año pasado. Hay 89 millones de personas que son usuarios de internet a diferencia del 2018, con un aumento de casi el 1% y en medios sociales hay 89 millones de usuarios activos, siendo este último el que tuvo mayor crecimiento de un 6,3% que es igual a 5,3 millones de usuarios.

(Shum, 2020), refiere el consumo de los dispositivos y su uso depende mucho de cada usuario y también de su obsesión con estar a la par de las tendencias tecnológicas [...] tomando en cuenta cuanto puede mejorar en la vida de cada persona y como las marcas y empresas se deben adaptar o lograr estar presente en estos dispositivos a través de contenidos, herramientas, entre otros. Entonces, se tomó en cuenta que dentro de las estadísticas son usuarios de internet entre la edad de 16 a 64 años, y poseen los siguientes dispositivos:

- 92% Smartphone.
- 13% teléfonos móviles comunes.
- 76% laptop y PC.
- 50% Tablet.
- 19% equipos para transmitir contenido de TV a través de Internet.
- 45% consola de videojuegos.
- 10% dispositivos de smart home.
- 16% Smart watch o pulseras digitales.
- 5,1% equipos de realidad virtual.

Tiempo invertido en el mundo digital según (Shum, 2020). Los usuarios hemos sido cada vez más dependientes del mundo digital, logrando captar nuestra atención y durar horas y horas sin darnos cuenta del paso del tiempo, por ello en promedio los mexicanos invierten su tiempo en el mundo digital de la siguiente manera:

- 8 horas y 21 minutos, lo utilizan para navegar en internet.
- 3 horas y 25 minutos, lo utilizan en los medios sociales.
- 3 horas y 27 minutos, lo utilizan para ver contenido de TV en línea.
- 1 hora y 49 minutos, lo utilizan para escuchar música en streaming.
- 1 hora y 13 minutos, lo utilizan en consolas de videojuegos.

Las páginas web más visitadas según el top 10 de las páginas de acuerdo a SimilarWeb (Shum, 2020). Donde presenta que los internautas mexicanos, el 30% están relacionados con buscadores, 30% en redes sociales, 20% con páginas para adultos, 10% entre E-Commerce y enciclopedia virtual.

Para Carrera, esto es evidencia de que la brecha digital en el país se va reduciendo progresivamente. El grupo de ingresos medios bajos pasó en el mismo periodo de 23.6 millones a 28.5 millones, registrando la tasa de crecimiento más baja con 4.9%, no obstante ser el grupo poblacional más numeroso en las mediciones de penetración de internet.

Ahora bien, los trabajadores que pertenecen a generaciones anteriores (Baby Boomers, generación X, generación Y o Millenials), a los que fueron creciendo con los cambios tecnológicos y que no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones de manera remota y en tiempo real, creando incertidumbre y estrés.

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (Inegi) del 2019, el 70% de la población en México de más de seis años refirió hacer uso del internet, el 44% de los hogares tiene acceso a una computadora, mientras que el 56% dispone de internet.

La situación se complica al comparar las regiones del país, puesto que el 76% de las personas que viven en un ambiente urbano hacen uso de este servicio tecnológico, mientras la cifra se reduce a 47% para quienes están en un sector rural, reveló la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en Hogares (ENDUTIH) 2019, (Forbes, 2020).

El modo actual de trabajo remoto en México fue insuficiente, no se contaba con las herramientas digitales necesarias, equipos tecnológicos, estrategias de trabajo a distancia, estrategias motivacionales y aprovechamiento óptimo de las TIC'S, lo cual tuvo consecuencias en el ámbito productivo, motivacional y de permanencia en las empresas; sin embargo, es urgente se adapten a las nuevas condiciones y aprendan a reorientar sus actividades.

Entonces, las empresas enfrentan retos, uno es coordinar a sus trabajadores de manera remota y al mismo tiempo, mantener la productividad y motivación entre su personal, porque cuando un equipo de trabajo está bien motivado, el rendimiento puede aumentar 44% y el compromiso 27%, de acuerdo con los datos de Sodexo.

Otro de los retos es encontrar el equilibrio entre el uso de los recursos tecnológicos y las necesidades humanas para crear una experiencia en la cual, el empleado pueda sentirse identificado y cercano a la empresa.

1.2 Formulación del problema

El proyecto de investigación lleva a plantear la siguiente pregunta:

¿Cómo el Telecommuting y el Endomarketing son opciones viables para generar valor a la marca de las empresas en México?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

Antes de la pandemia provocada por el coronavirus, las empresas en México no contemplaban en operar de manera remota, lo cual dificulta en la actualidad el desempeño correcto de los diferentes procesos internos de las organizaciones, llevando en mucho de los casos al cierre parcial o total.

Es imprescindible que las organizaciones se adapten a los cambios originados por exigencias y demandas del medio y de los clientes, lo que obliga a reinventarse y a responder con talento para hacerse competitivas y no irse a la quiebra.

Se sugiere reflexionar sobre diferentes formas de trabajar como una cultura de gran valor para la productividad y competitividad de las empresas, asimismo la posibilidad de hacer

uso de los avances tecnológicos como una forma óptima de comunicación para el control y seguimiento de tareas.

También apunta a la posibilidad de generar en el empleado un sentido de pertenencia y motivación para hacerle eficiente y eficaz al momento de cumplir con sus diferentes actividades asignadas en un ambiente de trabajo digital y remoto.

Es importante mostrar a las empresas en México la importancia de adaptarse a los cambios tecnológicos actuales para hacerlas más competitivas y no irse a la quiebra. Arturo Bañuelos, vicepresidente Ejecutivo de JLL México, menciona que, resulta indispensable para los líderes de las empresas que se enfrentan de un momento a otro a trabajar y liderar un equipo remoto, establecer cuáles serán los horarios de trabajo, canales de comunicación utilizados, así como las herramientas para presentar y monitorear resultados y actualizar información.

Además, con el fin de que el trabajo remoto cuente con las condiciones tecnológicas necesarias para desarrollarse sin contratiempos, es importante que las empresas habiliten una plataforma digital que reúna aplicaciones, datos, servicios y dispositivos en nubes y centros de datos, lo que permitiría a los empleados tener todas las herramientas para desarrollar su función en un mismo sitio.

Durante esta pandemia, las empresas en México han enfrentado cambios importantes como la mudanza de sus operaciones a un esquema de trabajo remoto. De hecho, de acuerdo con especialistas de la escuela de negocios The Power MBA, hasta antes del Covid-19, el 88% de empresas no consideraban al home office o Telecommuting como un modelo viable.

Una de las principales consecuencias de este cambio de trabajo es la rotación del personal en las empresas y desmotivación, ya que, de acuerdo con Runa, software de pago de nómina y recursos humanos, hay tendencias en gestión del talento que están cobrando mayor relevancia durante la pandemia (CIO México, 2020).

Nuevas habilidades, debido a los procesos virtuales que se han creado por el trabajo remoto, las empresas buscan candidatos que tengan mayor experiencia con este tipo de modalidad, o bien, que cuenten con las habilidades necesarias para poder adaptarse. Habilidades a futuro, para trasladar el modelo de negocio a uno remoto no es trabajo sencillo. Para ello se necesita habilidades de planeación, automatización de tareas e incluso apoyo de la inteligencia artificial. Con la adopción de más y nueva tecnología, las empresas buscarán a aquellos que sepan adaptarse rápidamente a la tecnología y utilizarla en su día a día.

1.3.2 Justificación económica

Desde el punto de vista económico, la investigación pretende mostrar a las empresas en México que el uso de Telecommuting y Endomarketing en sus procesos estratégicos, tienen un impacto directo económico para las organizaciones como en los trabajadores y por consecuencia impactos positivos al medio ambiente, en el cambio climático y en los altos índices de contaminación.

Otro beneficio económico directo en las organizaciones a largo plazo, si implementan Endomarketing, es reducir la rotación de personal, la desmotivación y crea un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, impactando directa y positivamente en los objetivos.

1.3.3 Justificación ambiental

El presente proyecto de investigación tiene beneficios ambientales directos, con este modelo de trabajo que incluye el uso de Telecommuting el cual tiene un impacto positivo ambiental, ya que se pretende reducir el uso de combustibles en los traslados diarios del personal, ayudando al medio ambiente, aportando un granito de arena para combatir el cambio climático y los altos índices de contaminación.

1.3.4 Justificación personal

Se decidió llevar a cabo este proyecto de investigación con el fin de adquirir nuevos conocimientos en el arte de administrar organizaciones y talento humano, para contribuir con las organizaciones en México a este cambio tecnológico mundial.

1.4 Hipótesis

Se plantea la siguiente hipótesis, según lo expuesto:

Las empresas en México no utilizan estrategias de Telecommuting y Endomarketing para generar valor a su marca, provocando mayor rotación de personal incrementando sus costos.

1.4.1 Variables

Se presentan las variables y definición operacional en los puntos siguientes:

1.4.1.1 Variables independientes: Telecommuting

El Telecommuting es, según la Real Academia Española: “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”. (Rodríguez, 2022).

De acuerdo con Eurofound y OIT (2019), en su guía práctica “El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 y después de ella”, definen al Teletrabajo como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como: teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio, para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.

1.4.1.2 Variables independiente: Endomarketing

El Endomarketing es una herramienta utilizada para la gestión de personal en las empresas, de acuerdo con Kotler y Keller (2006), son aquellas acciones dirigidas al trabajador o cliente interno, con la intención de motivarlo y fidelizarlo en el desarrollo de sus actividades.

1.4.1.3 Variable dependiente de Telecommuting es: flexibilidad de horarios

Las variables dependientes del Telecommuting son aquellas que dependen de manera directa de acuerdo con su comportamiento, por lo tanto, se tienen las siguientes variables:

1. Productividad, esta variable nos ayuda a identificar el beneficio que genera el llevar a cabo el Telecommuting, el cual tiene como uno de sus objetivos el elevar la productividad de los trabajadores en las empresas.
2. La flexibilidad de horarios es una variable que pretende mostrar que la productividad no está ligada a un horario fijo todos los días, semana a semana, sino a la libertad de trabajar bajo objetivos. Una ventaja importante para los empleados derivada del uso del Telecommuting es que pueden disponer de mayor flexibilidad en la organización y realización de su trabajo. (Pérez, 2002).

De acuerdo con (Dimitrova, 2003), el Telecommuting lo posibilita la tecnología, pero es fundamentalmente una innovación organizativa y del sistema de trabajo. sin embargo, a diferencia de otras prácticas, el Telecommuting modifica las estructuras de espacio y tiempo en el trabajo. dado que los límites físicos y las estructuras temporales del puesto de trabajo se han utilizado tradicionalmente para controlar a los empleados, su eliminación en el marco del Telecommuting pueden interpretarse como un aumento de la autonomía de los empleados.

1.4.1.4 Variable dependiente de Endomarketing es: motivación

Algunos autores definen la motivación de la siguiente manera:

(Rivas, 2018), Actualmente la motivación es un elemento que se encuentra presente en todos los momentos de la vida del ser humano; así diversas ramas de la ciencia la han conceptualizado. Para la Psicología la motivación se define como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia.

Chiavenato (2000 a: 68), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que logran cumplir su objetivo.

Delgado (1999: 56), define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones.

González (2008: 52), puntualiza la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción.

Tabla 1

Variable Endomarketing / indicadores

Indicadores	Técnicas o instrumentos
-------------	-------------------------

Nivel de integración del trabajador en la empresa	Encuesta- entrevista directa
Nivel de satisfacción personal	Encuesta- entrevista directa
Motivación	Encuesta
Bienestar laboral	Encuesta
Condiciones en el puesto de trabajo	Encuesta- entrevista directa

Fuente Elaboración propia.

Tabla 2

Telecommuting / indicadores

Indicadores	Técnicas o instrumentos
Uso de tecnologías en la empresa	Encuesta- entrevista directa
Capacitación para el uso adecuado de herramientas tecnológicas y digitales	Encuesta- entrevista directa
Trabajo remoto con herramientas de trabajo	Encuesta
Trabajo remoto sin herramientas de trabajo	Encuesta
Trabajo híbrido	Encuesta- entrevista directa

Fuente Elaboración propia.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar estrategias para el uso de tecnologías de la información y comunicación con Telecommuting y Endomarketing que genere valor a la marca de las empresas en México.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar si se utilizan las tecnologías de la información, Telecommuting y Endomarketing para generar valor a la marca de las empresas.
2. Investigar si se aprovechan los espacios de trabajo digital para hacer eficientes los procesos estratégicos en una empresa en México.
3. Proponer un plan de acción con el uso de Telecommuting y Endomarketing que desarrolle valor para las empresas en México.

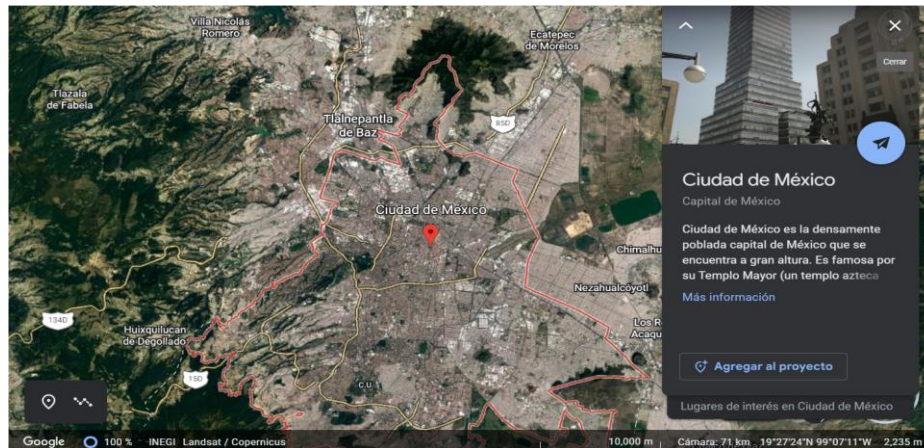
1.6 Alcance y Delimitaciones

1.6.1 Limite geográfico

El presente proyecto de investigación estará delimitado geográficamente en la Ciudad de México (CDMx), y área metropolitana, especialmente en aquellas alcaldías en las que se concentran el mayor número de trabajadores y empresas que se ven afectadas de manera directa o indirecta con el Telecommuting, no obstante, su aplicación puede ser para cualquier lugar de la República Mexicana.

Figura 1.

Limite Geográfico para el Estudio de Investigación



Nota. ubicación geográfica de la Ciudad de México y Área Metropolitana 2022, latitud: 19.27'24" N, Longitud: -99.1269 19° 29' 52" Norte, 99° 7' 11" Oeste, Google Earth, 2022 (<https://www.google.com/intl/es-419/earth/>).

1.6.2 Límite temporal

La investigación está contemplada realizarse durante dos semestres académicos del 2021 y un semestre académico del 2022, si la actual contingencia no se llegara a extender por más tiempo del que contempla el Consejo de Salubridad General de México. Ya que si continúan las restricciones actuales retrasaría las gestiones en las empresas en las que se pretende realizar algunas encuestas.

1.6.3 Límite sustantivo

El presente proyecto de investigación puede ser analizado y estudiado desde diferentes disciplinas, sin embargo, para los objetivos planteados, se pretende investigar y analizar desde un enfoque de la Administración y la gestión del talento humano.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

A continuación, se presentan diferentes investigaciones sobre Telecommuting y Endomarketing en el ámbito nacional como internacional orientadas al talento humano, a la productividad y motivación al interior de las empresas.

2.1.1 Telecommuting

En relación al Telecommuting para efectos de esta tesis se traducirá como “Trabajo vía remota”, porque la propuesta es trabajar desde casa, por lo que se presentan las siguientes investigaciones:

Para Quero (2020). La pandemia debilitó una serie de creencias sobre el futuro. Resumen: el Covid-19 demostró que el mundo no estaba preparado para trabajar “en equipo” frente a este tipo de amenazas capaces de interrumpir el devenir humano. Esta pandemia constituye un “ensayo” de probables crisis futuras generadas por el cambio climático, un colapso energético u otro acontecimiento que podría desembocar en una sociedad donde hay menos producción, menos movilidad, menos publicidad, menos empresas, en fin, “menos en lugar de más”.

Sin embargo, Havriluk (2010). El Teletrabajo: una opción en la era digital. Resumen: las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se han convertido en la herramienta primordial de las organizaciones para hacerse más competitivas y productivas. Dentro de estas TIC, se encuentra el teletrabajo, como una opción muy atractiva para las organizaciones actuales, tendente a la búsqueda de profesionales de alto nivel que creen valor en los servicios que prestan a sus clientes, minimizando los costos que ello implica.

Por lo tanto, Gallo y Durán (2018), en su investigación “Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa Estaban Cobo S.A.S ECSAS”, mediante un modelo de teletrabajo buscan aportar en la disminución de los costos del proceso de producción de

servicios de recobros de Tecnologías de la Salud, lo cual fomenta un aumento de la productividad, una mejora en la calidad de vida de los trabajadores, en la protección del medio ambiente y en el mejoramiento del medio ambiente de la ciudad. Incluye cinco etapas cada una con pasos definidos de acuerdo con la metodología establecida por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. MINTIC-(Libro Blanco, 2012). Hacen referencia en que la primera etapa corresponden al compromiso institucional, que establece la voluntad y los objetivos de la empresa y es generada por la alta dirección. En segundo lugar, se lleva a cabo la planeación general del proyecto, definiendo un plan de ruta para alcanzar los objetivos definidos por la empresa, incluyendo la asignación de los recursos para su establecimiento. Cuando se cumple esta etapa, se lleva a cabo la autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional para identificar los recursos y necesidades a nivel de tiempo, recursos, capital, de manera que se pueda llevar el proceso de diseño e implementación del sistema piloto de teletrabajo. La cuarta etapa consiste en desarrollar una prueba piloto para medir la posibilidad de la empresa para implementar un modelo de teletrabajo. Por último, como un mecanismo de retroalimentación, se prepara, aprueba y comunica el reporte final a la dirección de la compañía y se informa a cada área, qué procedimiento se debe implementar en un intervalo de tiempo definido.

Civit y Marc (2000). Implantación del teletrabajo en la empresa. Resumen: trata sobre el teletrabajo que es una forma de trabajo más eficaz, con menores costes fijos y mayor flexibilidad en la adaptación de las empresas a las necesidades del mercado. En la actualidad, está teniendo un impulso definitivo gracias, sobre todo, al desarrollo que ha sufrido la tecnología y la implantación de internet. En este libro se exponen las diversas formas de teletrabajo: en un primer nivel, se utilizan las nuevas tecnologías para hacer, a distancia, el mismo trabajo que se realiza actualmente. En el segundo nivel se crean nuevas profesiones relacionadas con el desarrollo de la información y las comunicaciones, con la creación de infraestructuras físicas (redes), y utilizando nuevas herramientas. Finalmente, en el tercer nivel se crean nuevas profesiones como consecuencia de un modelo económico basado en la aplicación de la informática y de la telemática a la producción y distribución de información bajo sus múltiples formas de

utilización y consumo. Cada uno de estos niveles representa una forma distinta de ver y entender la emergente sociedad de la información.

Actualmente, en la Ciudad de México existe un documento titulado: “Guía para la Innovación, la productividad y la mejora de la calidad de vida”. Este documento establece una base de conocimiento común para el desarrollo exitoso de proyectos de adopción del teletrabajo en las organizaciones públicas y privadas de la CDMx. Esta guía menciona; la transformación de los entornos laborales en ambientes “virtuales” es hoy una tendencia mundial. El trabajo a distancia o “teletrabajo” aparece como una modalidad atractiva para las organizaciones de todo tipo, por la capacidad que tiene para combinar políticas corporativas basadas en el cumplimiento de objetivos con el aprovechamiento de los recursos de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC). La importancia de estos cambios y beneficios que puede tener a la urbe, empresas y trabajadores, el gobierno de la Ciudad de México, a través de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo, junto con la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información (AMITI), en alianza con entidades de los sectores privado y público, académico y sindical, firmaron el 5 de julio de 2017 un “Convenio para la Implementación y Fomento del Teletrabajo”, con motivo del Primer Foro de Teletrabajo en la Ciudad de México. La guía menciona la relación con conceptos similares, como el trabajo flexible y el home office, aunque existen variantes entre ellos. En el primer caso, las regulaciones de contratación y cese de empleados se liberalizan y convierten a las estructuras organizacionales en sistemas menos rígidos, algunos de cuyos miembros pueden ser teletrabajadores. En el segundo, el trabajador realiza sus labores desde su propio hogar y constituye una forma específica de teletrabajo.

El teletrabajo se define por tres características fundamentales:

1. El trabajador realiza sus actividades laborales fuera de las instalaciones de la organización en la cual presta sus servicios.
2. Las tecnologías digitales son aprovechadas para facilitar la comunicación entre los trabajadores y sus organizaciones.

3. Los mecanismos de comunicación interna, control y seguimiento a las tareas asignadas a los trabajadores, son adecuados a dichas condiciones.

Mateus (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Resumen: con el pasar del tiempo la comunicación se ha adaptado en la organización acordando con la evolución de las perspectivas de las teorías de las organizaciones. En la actualidad debe entenderse el uso de las nuevas tecnologías de la información como un instrumento que fomenta y genera la globalización de las acciones de la organización.

Arribas (2003). Informar y comunicar a través de las nuevas tecnologías para crear cultura corporativa en la empresa. Resumen: las necesidades informativas de los empleados no solo están relacionadas con las necesidades de transmitir información objetiva sino de comunicar una filosofía de empresa. La comunicación interna se convierte así en el instrumento ideal para dar a conocer y entender los objetivos del negocio apoyando la evolución hacia la cultura deseada y asegurando que todos los empleados de la organización hayan entendido e interiorizado la misión de la misma. Además, la introducción de las nuevas tecnologías en la empresa ha traído un cambio sustancial en la forma de comunicar y de relacionarse entre los trabajadores.

Con la investigación realizada, se comprueba que la eficacia de una intranet para la creación, acceso y distribución del recurso información, así como para el afianzamiento de la cultura corporativa y la gestión del conocimiento. Ante este nuevo escenario, la comunicación en todas sus direcciones (ascendente, descendente, horizontal y transversal) se ve profundamente afectada, ofreciendo a los usuarios no ser meramente consumidores de información sino también generadores de la misma. La empresa no solo informa, sino que comunica.

2.1.2 Endomarketing

En relación al Endomarketing se presentan las siguientes investigaciones:

Morales (2014), en su investigación titulada “Formulación de un plan de Endomarketing para el fortalecimiento de una cultura organizacional en la empresa Compañía Asociadas de Gas S.A.E.S.P de la Ciudad de Bogotá D.C., menciona que, el pilar más importante de toda organización son sus empleados; servicio o proyecto de la empresa, puede crear un efecto negativo a través de lo que hagan en su trabajo o deje de hacer. Por lo tanto, el Endomarketing busca primero conquistar a los empleados a través de actividades y demostraciones que los vayan comprometiendo más con los valores, objetivos, planes, productos, servicios y promociones de la empresa.

En la Universidad EAN de Bogotá (2013), Ana María Velasco, desarrollo la investigación: “La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing”, en el cual describe al Endomarketing como una estrategia de proyección que genera sentimientos de pertenencia y motivación, consecuencia de un adecuado proceso de implementación estratégica.

Grande T (2018) en su investigación sobre el endomarketing y la productividad de los trabajadores en la empresa tigre Perú S.A., resume lo siguiente: La presente investigación se basa en los trabajadores de diferentes áreas como ventas, marketing, producción, logística, finanzas y recursos humanos de la empresa Tigre Perú S.A. que se dedica a la venta de tubos y conexiones PVC en Lima. Este posee una población de 136 empleados, pero se tomó la muestra a 100, su enfoque es cuantitativo en la que se utilizó la técnica de la encuesta basado en la escala de Likert. De acuerdo a los resultados según la prueba del Chi cuadrado de Pearson se encontró que la hipótesis específica 1 la integración se relaciona con el esfuerzo de los trabajadores, ya que los trabajadores se sienten parte de la organización, aunque sientan fatiga laboral. En la hipótesis 2 se concluye que a un nivel de significancia de 0.00 la comunicación se relaciona con la capacidad al igual que, la hipótesis 3 la motivación se relaciona con la responsabilidad de los trabajadores. En conclusión, el endomarketing se relaciona con

la productividad de los trabajadores en la empresa Tigre Perú S.A. en Lima, 2018 debido al sentimiento generado en los trabajadores por el trato que la organización les brinda.

2.2 Marco histórico

2.2.1 Telecommuting

Existen varios sinónimos del Telecommuting, que, aunque tienen algunas diferencias, tienen el mismo fin: Home office, teletrabajo, telecommuting, trabajo a distancia. De acuerdo con la Real Academia Española es: “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”.

De acuerdo con Empresa y Economía (2017), en su publicación “Teletrabajo y la Prevención de Riesgos Laborales”, existen muchas formas de designar el trabajo fuera del espacio habitual de la organización. De entre los más comunes están: Teletrabajo, Telenetworking o Telework en Europa, Telecommuting y Mobile Worker en los Estados Unidos.

En Europa y Estados Unidos, el teletrabajo es ampliamente utilizado desde hace más de 5 años y en América Latina, su introducción es reciente. No obstante, en Venezuela es poco conocido y mucho menos empleado. Este artículo busca documentar al lector sobre el significado y alcance del teletrabajo y por qué teletrabajar, a fin de difundir esta nueva tendencia mundial.

El teletrabajo es una de las más recientes transformaciones de la concepción del trabajo, surge del pensamiento de flexibilidad laboral e incorpora los avances de las tecnologías de la información a la necesidad imperiosa de ser más competitivos y productivos. Es a través del análisis de la historia económica, que se observan los cambios de paradigmas en el pensamiento económico. Con el teletrabajo, el hombre debe volver a casa, pero esta vez no desempleado como lo hizo en las primeras dos revoluciones industriales,

sino armado con una computadora, internet y herramientas tecnológicas que le permitan laboral en forma remota (Sánchez, 2012).

Rodríguez (2021), en su publicación: “Medio Siglo de Home Office: Línea del Tiempo 50 Años de Historia del Trabajo Remoto”, menciona la siguiente cronología del Telecommuting:

- En los años 70's, Clean Air Movement, propuso el “Zero commute time” y acuñó el término gridlock (embotellamiento).
- En el año 1973, Jack Nilles físico de la NASA, considerado el padre del teletrabajo, acuña el término Telecommuting como la solución a la escasez de combustible que vivía en ese momento Estados Unidos, publicando su estudio Telecommunications- Transportation Tradeoff: “si uno de cada siete trabajadores no commuta al trabajo no se necesita importar petróleo”.
- Para el año de 1975, la primera computadora portátil logra llevar el trabajo a cualquier parte. IBM (1975), experimento con cinco empleados trabajando desde casa. “Working at home can save gasoline”, artículo del Washintong Post a 6 años del embargo petrolero de la OPEP.
- empresa World Wide Web conecta herramientas de oficina virtual y correo Para el año de 1983 nace el internet e IBM extiende a 2 mil empleados su experimento de teletrabajo.
- En 1990, la electrónico.
- En 1991, se inventa el WIFI.
- En 1994, IBM y AT&T permiten el trabajo remoto.
- En 1997, Google lanza su motor de búsqueda, permitiendo encontrar empleo y talento más fácil a distancia.
- La tecnología avanza y el Home Office también.
- En el año 2000, nace el internet inalámbrico y la banda ancha.
- En el 2010, el trabajo remoto se hace tendencia mundial, el 59% de los trabajadores no freelance son empleados de planta.

- En el 2017, en San Francisco Estados Unidos, conocida por los gigantes TI de Silicon Valley, revela que el 60% de sus ofertas de trabajo fueron para trabajadores remotos.
- En el 2019, se agrega un nuevo capítulo a la Ley Federal del Trabajo en México para regular las modalidades de teletrabajo y Home Office.
- En el 2020, el Covid-19 obliga a millones de trabajadores y miles de empresas del mundo a convertirse en remotas e instaurar el Home Office.

2.2.2 Endomarketing

El origen de la palabra Endomarketing proviene del prefijo griego “ENDO” (acción interior y marketing), que se transfiere al concepto de hacer marketing a través de los productos o servicios, involucrando a los empleados en la generación de estrategias organizacionales.

Michael Levionnois (1987), en “El marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y sus propios colaboradores”.

Kotler y Keller (2006), enuncian el marketing integrado como alternativa por medio de la cual se busca dar respuesta a las necesidades de los consumidores, a través de la realización de cambios ligados a hacer las cosas de manera diferente.

Neto (2009), los fundamentos del Endomarketing se desarrollan de forma empírica por Saul Faingaus Bekin en los años 70's, siendo gerente de Johnson & Johnson, quien presentaba dificultades en sus procesos al no existir relación entre la misión, visión y objetivos de la empresa.

En los años 90, Bekin lanza su libro “Hablar de Marketing Interno”, el cual presenta la comercialización interna como parte esencial del cambio en empleados, proveedores y distribuidores.

Para García, Barros y Valle (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional. Resumen: objetivo: el artículo tiene como objetivo analizar el Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad, mediante la elaboración de una revisión de la literatura. La relevancia que evidencia la variable como tópico de investigación de la disciplina del mercadeo en la actualidad y la necesidad de apuntar a la sostenibilidad organizacional para poder participar activa y responsablemente en el mercado, justifica la pertinencia del estudio. Método: dentro de este marco, la investigación se presenta con un diseño cualitativo e interpretativo, de tipo documental, el cual determino el procedimiento de selección, acceso y registro de la muestra documental, empleándose la técnica del análisis de contenido para la interpretación de los datos, privilegiando como fuente de información artículos indexados en la base de datos SCOPUS, Google Académico y Dialnet (226 artículos). Resultados y discusión: los resultados sugieren que el Endomarketing toma relevancia en la literatura científica desde el ámbito empresarial debido a sus aportes sobre la productividad, especialmente asociado al desarrollo y motivación de los colaboradores, vinculando así el paradigma de la sostenibilidad, desde su dimensión social que persigue de la misma forma el bienestar y satisfacción del personal como respuesta a la responsabilidad de las organizaciones con sus grupos de interés. Conclusiones: en cuanto al objetivo del estudio se concluye que la implementación del Endomarketing en las organizaciones contribuye al logro de los objetivos corporativos a través de la motivación del cliente interno, y al mismo tiempo, permite cubrir el compromiso social de las empresas con los trabajadores, en respuesta al enfoque de sostenibilidad que ha sido adoptado con mayor frecuencia en la actualidad.

Moreno (2017). Diseño de una Herramienta de Endomarketing para Empresas. Resumen: el presente trabajo de grado recopila y analiza la literatura desarrollada alrededor del Endomarketing en Colombia y en países de América Latina en los que su

aplicación ha generado publicaciones sobre su implementación, para tal propósito se exploraron los elementos que constituyen el mercadeo interno y se analizaron casos de estudio y metodologías aplicadas en empresas, así como las definiciones que se han publicado y los resultados de investigaciones sobre el objeto de estudio del Endomarketing. Con base en lo anterior, se recopilaron elementos de la teoría y la práctica que permitieron plantear una herramienta de Endomarketing aplicable a cualquier tipo de empresa.

Según Rafiq y Ahmed (1993), citado por (González & Hernández, 2012), argumentan las fases de construcción del concepto de marketing interno. La primera fase, marca el surgimiento del concepto, fue caracterizada por la motivación y satisfacción del empleado. La segunda estuvo orientada para el cliente externo, reconocía la importancia de la satisfacción del cliente interno en el alcance de los objetivos. La tercera fase, se refiere a la implantación y gestión de cambios organizacionales. En esta fase se describe el uso de las técnicas o herramientas de marketing para promover los cambios necesarios y mejorar la performance de la organización.

Es por ello que surge la necesidad de realizar una comparación teórica de los principales modelos de gestión de Endomarketing, haciendo una descripción y diferencias, así como similitudes que lleven al cumplimiento de estos modelos con los elementos que lo caracterizan, generando tres objetivos específicos:

- Identificar los componentes del Endomarketing
- Describir los principales modelos de gestión de Endomarketing
- Analizar los modelos de gestión de Endomarketing

Según Lovelock, citado por Sánchez (2008) y (González & Hernández, 2012), la primera noción de los empleados como clientes, está reflejada en un trabajo de Sasser y Arbeit. Más tarde, Berry (1994), declara que el empleado es un cliente, y sugiere algunas formas a través de las cuales la gerencia puede adoptar los instrumentos y estrategias de la mercadotecnia para comunicarse de manera más efectiva con los empleados, conocer

sus intereses e ideas, convertirlos en clientes leales y comprometerlos con un servicio de excelencia a los clientes externo.

2.3 Bases Teóricas

La fundamentación teórica se divide en dos partes fundamentales Telecommuting y Endomarketing.

2.3.1 Telecommuting

2.3.1.1 Concepto

Camacho, S (2020), citado por (Solís, 2020); Telecommuting es una palabra utilizada con significados ligeramente diferentes y con significados muy similares al de teletrabajo son de uso común...además de teletrabajo, se utilizan habitualmente otros términos como tele desplazamiento (telecommuting), trabajo en red (networking), trabajo a distancia (remote working), trabajo flexible (flexible working), trabajo en el domicilio (homeworking), trabajo virtual, trabajo remoto, trabajo distribuido, trabajo flexible, trabajo blando, trabajo adaptado, trabajo digital.

Es Jack Nilles, físico de profesión, quien, en 1973, utiliza por primera vez el término Telecommuting, para definir cualquier forma de sustitución de los desplazamientos relacionados con la actividad laboral mediante el uso de las TIC, “cosa que permite la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”, es decir, lo definitorio del teletrabajo es, desde el primer momento. La tecnología digital, pero enfatizando que ésta permite evitar los desplazamientos del trabajador. Por tanto, el Telecommuting permite al trabajador trabajar sin desplazarse, porque el desplazamiento físico del trabajador se sustituye por un desplazamiento digital. (Sabadell-Bosch, 2020).

De acuerdo (Péndola, y otros, 2020), en su Guía de implementación de teletrabajo, define al teletrabajo como: “es trabajo a distancia aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos a los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa”. Y denomina teletrabajo “si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios”.

2.3.1.2 Clasificación

El teletrabajo se clasifica conforme el lugar en el que se realiza el trabajo, el tiempo que se le dedica y el estatus del empleo del teletrabajador (Martínez, 2010). En cuanto al lugar donde se realiza el trabajo, frecuentemente se refiere al domicilio del trabajador, aunque este puede ejecutarse en cualquier lugar en el que se cuente con conexión a internet y una computadora (Sánchez, 2012).

El derecho del teletrabajo. En 1990, la revista Internacional del Trabajo, publicó un artículo titulado “Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y vida”; desde entonces se planteó que la naturaleza de la relación entre teletrabajadores estaría determinada por la diferencia precisa entre un teletrabajador asalariado o un teletrabajador por cuenta propia o autónomo. También se planteaba entonces, la necesidad de delimitar si para el caso de los teletrabajadores que laboraran por entero su labor en el hogar, se aplicarían las mismas reglamentaciones que para el trabajo a domicilio (Di Martino y Wirth, 1990).

Un informe de la OCDE, sobre el escenario cambiante sobre el factor humano en la denominada “Nueva economía”, apuntaba que el teletrabajo sería una forma de prestación distinta del trabajo industrial sobre la base de dos factores determinantes: una distinta tecnología y disruptiva ubicación. En primer lugar, la dimensión tecnológica relaciona el teletrabajo con la tecnología digital. La aparición de tecnologías de la información y comunicación ha posibilitado la modalidad de trabajo. En segundo lugar, el teletrabajo tiene una diferente dimensión locativa respecto al trabajo industrial. La

conectividad permite introducir prácticas organizativas y flexibles, rompiendo la concentración empresarial y estableciendo una empresa red. (Sabadell-Bosch, 2020).

Parafraseando a Bosch (2020), en su mayoría de los trabajos actuales que conforman el sector de actividad TIC son los que más teletrabajo poseen. Pero a medida que se va expandiendo la revolución digital, va incrementando el número de tareas y operaciones que se desvinculan de un lugar físico. Actualmente los modelos de e-learning o ecommerce ya se construyen sin concurrencia de personas en un espacio físico. Se estima que, dentro de 20 años, el 70% de la población mundial estará constituida por nativos digitales, y las tecnologías ocuparan un lugar central en sus vidas, dependiendo todo tiempo de actividades como aprender, informarse, relacionarse y comprar.

Figura 2.

Dimensiones y Taxonomía del Teletrabajo

	Dimensión	Parámetro de caracterización	Taxonomía (tipologías propuestas)
QUÉ NECESITA	Tecnológica	Uso de las TIC	<p>En función de la intensidad del uso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Teletrabajo of-line: Las tecnologías son imprescindibles para proporcionar un entorno de comunicación e intercambio de información con la empresa. ● Teletrabajo on-line: Se necesita estar permanentemente conectado digitalmente con la empresa para teletrabajar.
DÓNDE SE REALIZA	Locativa	No presencialidad	<p>En función del emplazamiento del teletrabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Teletrabajo fijo: <ul style="list-style-type: none"> - en el domicilio - en telecentro - en oficinas satélite ● Teletrabajo móvil: indistintamente en cualquier emplazamiento.
CUANTO TIEMPO	Temporal	Fracción de tiempo que ocupa	<p>En función de la importancia relativa frente al trabajo habitual (clásico):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Teletrabajo a tiempo parcial: ocupa un tiempo mínimo en relación a la jornada de trabajo. ● Teletrabajo a tiempo completo: se lleva a cabo durante toda la jornada contratada.
CÓMO SE CONTRATA	Contractual	Laborización del trabajo	<p>En función de la integración laboral de la actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Teletrabajo por cuenta ajena: trabajo sujeto al poder de dirección y organización del empresario. ● Teletrabajo por cuenta propia: trabajo autónomo en cuanto a su organización y dirección.

Nota. Tipos de teletrabajo de acuerdo a su taxonomía. Fuente: (Sabadell-Bosch, 2020).

2.3.1.3 Ventajas

Son evidentes las ventajas del Telecommuting, como la posibilidad de planificar sus tiempos de mayor productividad para ejecutar el trabajo, equilibrar su vida familiar y reducir los costos asociados con los traslados a la oficina.

2.3.1.4 Desventajas

Sin embargo, (Charalampous et al., 2019), ha evidenciado desventajas asociadas al teletrabajo. Para los trabajadores, las desventajas principales se relacionan con variables y factores organizacionales y psicosociales principalmente. La relación de la persona con su trabajo, el aislamiento social y profesional, y la sensación de amenaza en relación a su avance y desarrollo profesional.

A esto se suma la dificultad de limitar las horas de trabajo, pues es usual para los teletrabajadores pasar más horas conectados trabajando que lo que realizan trabajo en modalidad tradicional (O'Neill et al. 2009).

2.3.1.5 ¿Cómo implementarlo?

Para la implementación del Telecommuting en las empresas mexicanas es necesario que cumpla con las normas de trabajo, por lo cual ya existe la ley mexicana que regula el teletrabajo. El pasado 12 de enero de 2021, entró en vigor la nueva ley de teletrabajo promulgada el Ejecutivo Federal, que establece determinadas obligaciones para los patrones, tales como:

- Establecer por contrato escrito que la modalidad de trabajo será el home office.
- Proporcionar, instalar y dar mantenimiento de los equipos necesarios (computadoras, sillas, impresoras, etc.).
- Recibir oportunamente el trabajo y pagar los salarios en la forma y fechas estipuladas.

- Asumir el pago de servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad.
- Llevar registro de los insumos entregados a los colaboradores.
- Implementar mecanismos que preserven la seguridad de la información y datos utilizados.
- Respetar el derecho a la desconexión de los trabajadores al término de la jornada laboral.
- Inscribir a los trabajadores al régimen obligatorio de la seguridad social.
- Establecer los mecanismos de capacitación y asesoría para garantizar la adaptación, aprendizaje y uso adecuado de las tecnologías.

Con esta ley, se busca poner un poco de orden en la manera de implementar el teletrabajo en México (Durban, 2022).

Naturalmente, las empresas también adoptarán el teletrabajo como forma de aumentar la rentabilidad, gracias al aumento de productividad del trabajador y/o la reducción de los costes. Las cuestiones de carácter organizativo a tener en cuenta son las siguientes:

- Identificación de las actividades a las que se puede aplicar el teletrabajo.
- Selección del personal teletrabajador.
- Revisión de los sistemas informáticos y de comunicación de la empresa, con el fin de comprobar que sean compatibles con el teletrabajo.
- Acuerdo sobre los métodos de evaluación del rendimiento del trabajo a distancia.
- Pacto sobre los acuerdos entre los teletrabajadores y sus jefes de sección y compañeros de trabajo acerca de la coordinación y la supervisión. (González Sastre, 2010).

2.3.1.6 Herramientas

De acuerdo con el sitio web Cámara Valencia (2022), Tecnología para los negocios, en su publicación “Herramientas imprescindibles para el teletrabajo”, cuando se inicia la

implementación de la vida en el Telecommuting se requiere de diferentes herramientas como:

1. **Trello** es una herramienta que facilita el trabajo colaborativo mediante el uso de tarjetas, listas y tableros. Permite al usuario organizar y priorizar los proyectos según su importancia.

Además, también da la posibilidad de añadir comentarios, adjuntar archivos, poner fechas de vencimiento, y muchos más detalles que te ayudarán a profundizar y a ser más productivo.

Estos son algunos ejemplos de soluciones tecnológicas requeridas por las organizaciones, dependiendo de sus necesidades y recursos:

1. Sistemas de telefonía: telefonía IP, comunicaciones unificadas.
2. Sistemas de videoconferencia: audio y video.
3. Virtualización de escritorios: movilidad, disponibilidad de la información, seguridad.
4. Acceso a base de datos y sistemas de información: redes VPN, navegadores de internet.
5. Sistemas de teletransparencia: HD, Presencia virtual.
6. Software de colaboración: Seguimiento, trabajo colaborativo.
7. Correo electrónico corporativo: comunicación bidireccional, seguridad.

Son varias las herramientas necesarias para ejecutar las tareas por parte de todos los miembros del equipo como:

1. Chats de grupo: Como slack, Google Hangouts y Meet, WhatsApp, Skype, Zoom, YouTube live.
2. Organización del trabajo diario: Trello, Asana, Plutio.
3. Trabajo colaborativo y almacenamiento de documentos: Google Drive, Dropbox, WeTransfer, OneDrive, Box.
4. Contabilidad en la nube: Holded.

5. Almacenamiento y gestión de contraseñas: Lastpass.

2.3.1.7 Condiciones de éxito

Necesariamente deberán adecuarse las condiciones necesarias incluso de orden ergonómico para que el teletrabajo pueda implementarse y tener éxito en la adaptabilidad laboral. (Solís, 2020).

Figura 3.

Condiciones de Éxito del Teletrabajo

<i>Condiciones de éxito</i>	<i>Características</i>
Espacio propio	Lugar que proporcione comodidad, luminosidad y privacidad. Por otro lado, la familia del teletrabajador debe entender que éste, aunque se encuentre en el hogar, no está de vacaciones. Por ende, no debe ser interrumpido en cada momento por temas domésticos.
Herramientas TIC	Contar con elementos tecnológicos como son un <i>notebook</i> , <i>softwares</i> productivos, correo electrónico, telefonía y conexión a Internet
Orientación a metas	Lograr los objetivos definidos debe ser el norte para quien se desempeñe en esta modalidad. Hay que recordar que la evaluación de cada trabajador se hará con base en los resultados que alcance.
Sistemático	Ser ordenado y metódico en sus funciones, a lo largo del tiempo.
Proactividad	Tener iniciativa propia, ya sea para las tareas que a diario ejecuta como para la toma de decisiones o problemas que deba resolver.
Capacidad para administrar su tiempo	Ser capaz de obtener el mayor provecho de su tiempo, en favor de la productividad. Ideal es contar con un horario de trabajo establecido para ello.
Automotivación	Tener su motor propio, que le permita superar aquellos momentos difíciles y alcanzar sus metas.
Contacto Social	Buscar contactarse con sus compañeros y no perder el vínculo social con el equipo.

Nota. Características básicas para conseguir un equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal. Fuente: Suárez Barrios (2015), y adaptado por Toselli (2011).

2.3.1.8 Perfil de los trabajadores

Un estudio realizado por la Universidad de Pennsylvania titulado “The Economics of telecommutings: Theory and evidence” (Gao y Hitt, 2003), concluyó que el perfil de trabajador al que es conveniente ofrecerle la modalidad de trabajo depende en gran medida de que los trabajadores sean responsables y no esquiven fácilmente sus deberes laborales. Así señalan que los trabajadores que son más comprometidos con la organización son los mejores para teletrabajar. El teletrabajo es una actividad se requiere un perfil de trabajador que sea responsable, autónomo, que sea capaz de auto motivarse, con una madurez laboral alta, habilidades de comunicación y manejo tecnológico, lo cual implica que no sea una actividad abierta al público en general, se requiere de preparación y habilidades específicas (Martínez, 2010).

En el cuadro siguiente (Salazar, 2007) resume las competencias que se sugiere debe contar el teletrabajador en el ámbito del saber, del saber hacer y transferir.

Figura 4.

Competencias del Teletrabajador

ÁMBITO	COMPETENCIAS	
DEL SABER	Competencias técnicas	Saber navegar por internet, usar el e-mail, utilizar una intranet Saber usar programas básicos computacionales Comunicarse por videoconferencia Utilización del Chat Tener una buena expresión escrita
	Competencias personales	Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías Tener capacidad para aprender solo Saber crear cosas nuevas mediante trabajo personal Mantener el contacto profesional con los colegas Ser autocrítico con el propio trabajo Utilizar el apoyo de las instituciones dirigidos al teletrabajador Soportar periodos de aislamiento Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés
SABER HACER	Competencias Profesionales	Organización Disciplina Capacidad de administrar el tiempo en casa Elevada necesidad de logro Responsabilidad y autonomía Resolver problemas sencillos en relación a las nuevas tecnologías Mantener el equilibrio personal y la autoestima Ética, honradez y confidencialidad Importancia de la prevención de riesgos laborales Capacidad de análisis
SABER COMUNICAR Y TRASFERIR	Competencias de comunicación	Transferir conocimientos a situaciones nuevas Saberse comunicar con mensajes claros y concisos Saber vender resultados Ofrecerse personalmente como profesional (teletrabajador autónomo) Mantener las relaciones pese a trabajar solo Negociación de trabajos, precios, objetivos, condiciones Realizar actividades socializadoras

Nota. Competencias que debe tener un teletrabajador para desarrollar sus actividades de manera remota y alcanzar sus objetivos. Fuente: Salazar Cristian. Incorporación de tele capacitados a las organizaciones. Universidad Austral de Chile. 2007.

2.3.1.9 Áreas de aplicación

Las áreas de aplicación del teletrabajo son diversas; sin embargo, se encontró (Martínez, 2010) que el teletrabajo ha impactado fuertemente en el ámbito académico, ya que cada vez son más las universidades que han incorporado licenciaturas y maestrías a distancia, lo cual implica que los docentes se han transformado en teletrabajadores. Asimismo, el teletrabajo es recurrente en las organizaciones que se dedican a la programación y diseño de software. Otras áreas en las que se aplica el teletrabajo se presentan en la figura 5.

Figura 5.

Área de Aplicación del Teletrabajo o Telecommuting

ÁREA ADMINISTRATIVA	Captura de textos y datos Contabilidad Captura de datos Clasificación y distribución de documentos en computadora Elaboración de planes de negocio Análisis de estadísticas Consultoría
ÁREA DE DISEÑO	Elaboración de diseño gráfico Elaboración de planos Traducción de documentos Elaboración de diseño de páginas web
ÁREA DE PROGRAMACIÓN	Programación de software Soporte técnico virtual y telefónico
ÁREA COMERCIAL	Atención al cliente vía telefónica Elaboración y revisión de contratos Elaboración de órdenes de compra Elaboración de órdenes de venta Elaboración de cotizaciones Elaboración de rutas Planes de marketing Atención de tienda virtual
ÁREA ACADÉMICA Y DE INVESTIGACIÓN	Elaboración de cursos Elaboración de manuales Asesoría virtual Investigación Redacción de artículos Redacción de libros Supervisión y revisión de escritos

Nota. Estas son algunas de las áreas en las que se puede adaptar de una manera más sencilla y eficiente el Telecommuting en las empresas. Fuente: Retos II (4): 2012, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

2.3.2 Endomarketing

2.3.2.1 Concepto

De acuerdo a González N y parafraseando su comparación teórica “Los tres primeros modelos de gestión de Endomarketing”, menciona que, desde hace más de cuatro décadas se ha defendido desde el ámbito académico y desde la práctica empresarial, la importancia dentro del marketing de fomentar una orientación al mercado como ventaja competitiva para conseguir los objetivos de una alta satisfacción y fidelidad de los clientes, esto quizás como consecuencia de la globalización y de los niveles de exigencia del mercado.

Berry, fue el primero en referir a los empleados de las empresas con la expresión de “cliente interno”.

Por otro lado, Gronos, definió el objetivo del marketing interno como “motivar, concienciar a los empleados sobre la importancia del cliente externo”, el mismo autor define como “vender la empresa a los empleados”.

De acuerdo con Eduardo Martínez Fustero, citado por (Peralta, 2022), fundador y CEO de Genwords, el Endomarketing es: “Una política de Recursos Humanos orientada a lograr el compromiso y la motivación de los trabajadores con el propósito de mejorar su rendimiento y la calidad del servicio que prestan a nuestros clientes”.

De igual manera, Juan Merodio, experto en Marketing Digital, citado por (Peralta, 2022), dice que el Endomarketing es: “Un conjunto de estrategias y acciones de marketing digital enfocadas a mejorar la relación y el bienestar interno de los trabajadores y colaboradores de la empresa, con el fin de aplicarlos en el negocio para generar una mayor motivación, mejora de productividad y con ello, clientes satisfechos”.

Flipo, cuestionaba que las empresas pudieran hacer un buen marketing externo sin involucrar a sus empleados, Flipo llegaba a afirmar que el marketing interno es la fuerza

que las empresas tienen para poner en práctica sus estrategias de marketing y desarrollar un concepto de orientación al cliente dentro de la organización.

Piercy y Morgan (1991), sugieren la posibilidad de utilizar con los clientes internos las mismas técnicas que se utilizan con los clientes externos. Proponen aplicar las 4Ps de McCarthy (Price, Product, Placement, Promotion), para el mercado interno.

Berry y Parasuraman, dedican un capítulo del libro “marketing services: competing through quality”. En 1995 llega a presentar un modelo de marketing interno con base a la interdisciplinariedad, la calidad de los servicios, la orientación al mercado y la gestión de la calidad (TQM: total quality management).

Cahill (1995), demuestra la relación posible entre marketing interno y el aprendizaje en las organizaciones.

Boshoff y Tait (1995), realizaron una investigación empírica sobre la relación del marketing interno y el compromiso en las organizaciones.

Lings y Brooks (1998), desarrollan una propuesta del modelo para el marketing interno en un contexto de relación entre proveedor y cliente interno para llegar a la satisfacción del cliente externo.

Carter y Dunne (1998), presentan una dimensión del Marketing Interno que está más centrado en las personas de los empleados. Muestran que el marketing interno afecta a la percepción que los empleados tienen con su función y también su relación con el total de funciones en toda la empresa.

Straughan y Cooper (2002), realizaron estudios en los que se relacionaba el marketing interno con los temas de calidad y Fram y McCarthy en el año 2003 estudiaron el marketing interno en relación con la marca.

Vaughan (2003), define que a las “cuatro P”, le faltaría una “quinta P”, que la denominó: “People- power”.

Gounaris (2008), afirma que la orientación al mercado interno modera la relación por una parte entre la satisfacción por el trabajo y por otra entre el empoderamiento, la dirección participativa y el modo de comunicación respectivamente.

El Endomarketing, es una estrategia de proyección que genera sentimientos de pertenencia y motivación, consecuencia de un adecuado proceso de implementación estratégica. Si se complementa por un conjunto de acciones administrativas, el Endomarketing surge como una herramienta eficiente al otorgar completa cobertura a las necesidades de comunicación que se dan al interior de una organización. Para ello, se tiene en cuenta el constante deseo de cambio e innovación que surge al interior de ellas, ya sea a partir de metodologías ligadas a la globalización o nuevas tendencias generadas e impuestas por los clientes a nivel interno y externo (Caro Hernández & Rodríguez Avedaño, 2014).

La fundamentación filosófica de Endomarketing se evidencio, en cuanto a la teoría de Endomarketing, expuesta por Sevilla (2013), quien define, la necesidad de las organizaciones en ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores, porque reconocen que ellos son el activo intangible más importante con el que cuenta la empresa, por lo tanto, es un indicador de éxito y logro para alcanzar los objetivos estratégicos, es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el Endomarketing se considera como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

Para Berry y Parasuraman (1991), “El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos- empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades

humanas”. En este orden, la perspectiva hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al Endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados (Jimenez Rodríguez & Gamboa Suarez, 2017).

2.3.2.2 Visión del Endomarketing desde diversas perspectivas

Emerge el Endomarketing desde 1990 considerado por Saúl Bekin, autor del término “Marketing interno”, en su libro “Fundamentos del Endomarketing”, como: “un proceso de gestión, cíclico y continuo, dirigido a la organización del objeto, que se integra con sus otros procesos de gestión ética y las herramientas utilizadas para fomentar multidisciplinarios, con el objeto de promover la motivación de las personas con su trabajo y garantizar su compromiso con los objetivos estratégicos, que contribuyan a la consecución de los mejores resultados, económicos y humanos, de un rendimiento superior”.

Para Antonio Ribeiro, en su publicación “Endomarketing, el marketing mirando para adentro”, es ante todo una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar en su equipo de trabajo, una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo, siendo por esta razón conocido como marketing interno [...] a medida en que el Endomarketing va siendo implementado, todos deben ser comunicados y orientados, para formar parte de la misma filosofía de trabajo. Se debe también especificar cuáles son los objetivos pretendidos con la nueva postura, de forma que todos se sientan envueltos y comprometidos para alcanzar los resultados, participando inclusive de la motivación interna del equipo.

María Escat Cortés, considera al marketing interno como “el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores”.

El Endomarketing persigue:

- a) Instalar el plan estratégico dentro de la organización.
- b) Mejorar el manejo de la información y motivación de la empresa.
- c) Sistematizar la gestión y sus procesos dentro de la organización.
- d) Construir identidad y cultura organizacional.

El Endomarketing genera con el paso del tiempo, una organización para propiciar los cambios, tener la flexibilidad suficiente para adecuarse a los desafíos que se van propagando en las organizaciones. Es decir, es un concepto clave para lograr compromiso y fidelidad absoluta de cada uno de los trabajadores. Y claramente ahí se enfoca uno de los objetivos de recursos humanos, que es motivar, comunicar, capacitar y desarrollar a las personas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos (Canales Barahona, 2009).

Barahona (2009), implementar un plan de Endomarketing en la organización, permitirá contar con empleados más vinculados a ellas, quienes estarán dispuestos a colaborar en los diversos cambios para el beneficio de la empresa. Igualmente podrán establecer relaciones de cooperación de una cultura de confianza y comunicación interna.

(Castañeda Betancur, 2019), en su artículo “Endomarketing organizacional: una herramienta para la gestión”, menciona que, es fundamental entender que todas las áreas están conformadas por el recurso más importante de la organización: las personas. También menciona que, bajo el concepto de Endomarketing o marketing interno como también se conoce lo que se pretende es unir cada una de estas áreas organizacionales, partir de que las organizaciones se construyen de adentro hacia afuera y tener claro que para poder responder ante las exigencias de los clientes externos es fundamental en primera instancia responder ante las necesidades y exigencias de los clientes.

González (2015), menciona que, el prefijo endo que proviene del griego y significa “dentro” y la palabra marketing. Es así como el Endomarketing se traduce literalmente

como el marketing hacia dentro, que en el ámbito empresarial se refiere al interior de la organización, es decir, Endomarketing es hacer marketing dirigido al interior de la organización.

Rafiq y Ahmed (1993), destacan la construcción del término Endomarketing a partir de tres frases: la primera de ellas es el surgimiento del concepto donde se caracteriza la motivación y satisfacción de los empleados; la segunda es como utilizar esta motivación hacia el cliente externo y la tercera fase se refiere a la gestión de los cambios organizacionales, por medio de técnicas y herramientas para la mejora del performance de la organización (Castañeda Betancur, 2019).

2.3.2.3 Objetivo

Algunos autores como Alvarado, Garrido y Pérez han clasificado los objetivos del Endomarketing en tres enfoques: general, estratégico y táctico. El enfoque general implica lograr una motivación constante de colaboradores de tal forma que esta motivación se extienda conscientemente sobre los clientes, el enfoque estratégico se relaciona con el hecho de crear entre los empleados ambiente interno que favorezca el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad. Y el enfoque táctico se enfoca el impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, con el fin de que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus propios colaboradores.

Algunos autores como Alvarado (2008); Garrido y Pérez (1998), han clasificado los objetivos del Endomarketing de la siguiente manera:

- General: lograr una motivación constante de empleados y colaboradores de tal forma que se extienda conscientemente sobre los clientes.
- Estratégico: crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad.

- Táctico: impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, para que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus empleados y colaboradores.

2.3.2.4 Ventajas

Cada vez son más las empresas que están optando por implementar estrategias de Endomarketing, con el objetivo de innovar y evolucionar como empresas preocupadas por el bienestar de sus trabajadores.

Mael y Tetrick (1992), afirman que la identificación organizacional es una contribución prometedora a la medición de la lealtad y el apego de una organización.

A continuación, se presentan algunos beneficios que tienen la adopción del Endomarketing al interior de las organizaciones según (Peralta, 2022), en su publicación ¿Qué es el Endomarketing?: Mercadeo Dentro de tu Empresa:

1. **Aumentar la productividad:** ya que los trabajadores estarán motivados al logro de las metas en un tiempo determinado.
2. **Fidelizar al empleado:** si el trabajador desempeña sus funciones en un entorno agradable jamás querrá dejar su lugar de trabajo.
3. **Feedback y Potenciación de nuevas ideas:** una vez que los empleados se encuentren en su zona de confort su nivel de compromiso con la empresa es tal que toman sus actividades como un reto al logro y para ello dejan florecer al máximo su capacidad creativa e innovadora.
4. **Sentimiento de estar en su Best Work Place:** si logras que tu empleado sienta que su trabajo es tan confortable como sentirse en casa, habrás logrado que el Endomarketing sea un éxito para tu empresa.

2.3.2.5 Modelos de Gestión

Existen comparaciones entre los tres primeros modelos de Endomarketing o marketing interno que fueron desarrollados en la década de los noventa que son los siguientes:

1. Modelo de Marketing Interno de Berry.
2. Modelo de Gronroos.
3. Modelo de Rafiq y Ahmed.

2.3.2.6 Pilares

El Endomarketing como técnica que mejora el rendimiento y fidelidad de sus trabajadores (Peralta, 2022), tiene varios pilares como:

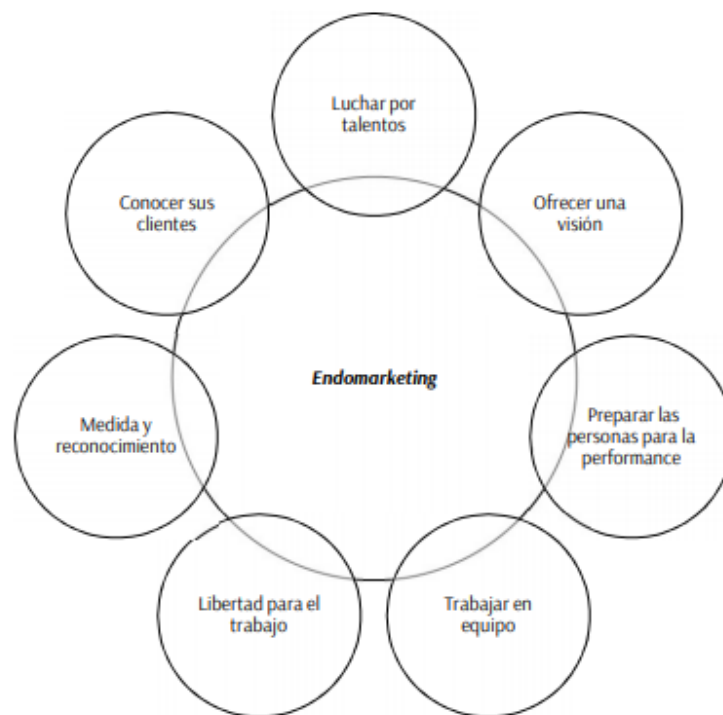
1. **La motivación de los empleados:** por lo que debe descubrirse que mantiene a los trabajadores motivados al logro. Muchas veces, se tiende a confundir la motivación en el trabajo como algo netamente monetario; pero no es así. Hay muchos empleados que buscan estabilidad laboral, un lugar donde poder desarrollar y llevar a cabo sus ideas con total libertad o poder aportar algo a la organización.
2. **La integración:** Necesitas hacerle entender a tus trabajadores que ellos son partícipes y responsables de cada logro y fracaso que haya en la empresa. Además, debes integrarlos para que se sientan parte del equipo. Que sepan que sus decisiones serán tomadas en cuenta, pero, sobre todo, debes promover el trabajo en equipo para lograr los objetivos.
3. **Comunicación:** Aunque no lo creas, la comunicación es la base fundamental para el buen entendimiento en todas las fases de tu vida, en especial en el área laboral. Por ello se recomienda tener una buena comunicación con los empleados.

2.3.2.7 Elementos

Según Berry y Parasuraman (1991) el Endomarketing tiene varios elementos como:

Figura 6.

Elementos del Endomarketing



Fuente: Adaptado del modelo de Berry y Parasuraman (1991), (Castañeda Betancur, 2019).

Descripción de los elementos del Endomarketing:

- Luchar por talentos:** en este punto se trata de encontrar a los mejores empleados, tener un pensamiento desde la perspectiva del marketing y poder así encontrar aquellos que requiere la empresa para sus distintas actividades.
- Ofrecer una visión:** la visión debe ser sencilla, y la forma en que debe comunicar debe incluir pasión y emociones fuertes que motiven a los empleados, todo esto por parte de los niveles jerárquicos más altos.
- Preparar las personas para la performance:** cambiar el “cómo” al “para qué”, es decir; no transmitirle al empleado solo las indicaciones de cómo hacer su tarea, sino el para qué la hace, que se empodere de sus tareas y sienta que su papel dentro de la organización es importante.

- d) **Trabajar en equipo:** buscar que todos los trabajos que se deban hacer hagan se hagan en ambientes agradables, esto de ir acompañado por el liderazgo, buena comunicación, reconocimiento de objetivos y orientación a resultados.
- e) **Libertad para el trabajo:** se debe aumentar autoridad en aquellos trabajadores que están más cerca al cliente externo, más cerca de la zona de valor, buscando que esta autoridad permita llevar a cabo con éxito su trabajo.
- f) **Medida y reconocimiento:** adoptar prácticas de reconocimiento a los empleados que se lo merezcan, hacerlo por dos motivos fundamentales, uno de ellos es importante reconocer a aquellos que realizan bien su trabajo y el segundo, es una forma adecuada de evidenciar que aquellos que realizan bien su trabajo serán recompensados, esto se convierte en un factor motivante.
- g) **Conocer sus clientes:** tener presente a los trabajadores como clientes, definir muy bien sus necesidades y buscar que aquellas tareas que desempeñan con frecuencia estén directa o indirectamente relacionadas con sus aspiraciones.

Para Alvarado, M (2021) los elementos básicos del Endomarketing son:

Tabla 3

Elementos del Marketing General y Marketing Interno

Marketing General	Marketing Interno
Cliente externo	Trabajador
Producto o servicio	Empresa
Técnica de ventas	Comunicación interna
Fuerza de ventas	Equipo directivo
Objetivo	Incrementar la motivación

Fuente: (Milena Alvarado, 2021).

1. **Cliente = Trabajador.** Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social.
2. **Producto = Empresa.** El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategias, para vincularlo en el proceso en busca del mejor resultado.
3. **Técnica de venta = Comunicación interna.** Todo plan de marketing, la comunicación es base necesaria para el éxito y el logro de los objetivos. Por ende, no se podría hablar de Endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan de cliente interno. La comunicación interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas al igual que acciones, es decir, vender la idea de la empresa.
4. **Fuerza de ventas = Equipo directivo.** Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación, fidelización de cada uno de los integrantes.
5. **Objetivo final = Incrementar la motivación.** No se puede desconocer, como se expresa en el objetivo del Endomarketing, que es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.

2.3.2.8 ¿Cómo implementarlo?

De acuerdo con Emanuel Olivier, Fundador y CEO de Genwords, destaca que para realizar un Plan de Endomarketing se necesita hacer un análisis profundo del estado actual de la empresa. A su vez, identificar las necesidades de la misma.

Emanuel Olivier, destaca cuatro etapas que integran un Plan de Endomarketing para su implementación:

1. **Análisis del entorno:** estudiar la forma en la que se desenvuelve el entorno laboral. Los factores en los que se puede analizar el entorno pueden ser; las políticas de la empresa, el sector en el que se desenvuelve, selección y promoción del personal, el tamaño de la empresa, la comunicación interna y todo lo que sirva para hacer un análisis comparativo.
2. **Estudio del Mercado Interno:** una vez identificados los factores externos que afectan de manera directa el desempeño del personal, se debe analizar el entorno interno, utilizando algunas técnicas como: terapias o reuniones en equipo, entrevistas de profundidad, encuestas que identifiquen expectativas o problemas que ocurren.
3. **Proceso de Adaptación:** en esta etapa se implementa políticas necesarias que ayuden a solucionar, cubrir y satisfacer las necesidades de los trabajadores. En esta fase es importante que los colaboradores conozcan los nuevos planteamientos y exigencias requeridas.
4. **Control de Plan:** en la etapa final del Endomarketing, se ejecutará y se pondrá a prueba las bases del plan. Se debe verificar la eficacia de las políticas que se implementen para poder realizar correcciones de manera oportuna.

2.3.2.9 Herramientas

Las herramientas imprescindibles para aplicar el Endomarketing para el logro de los objetivos organizacionales y hace que los empleados, su cliente interno sean potenciales, según el CEO de Genwords Emanuel Olivier, algunos de ellos son:

1. **Evernote:** Es una herramienta online que te permite tener en la nube todo tipo de información guardadas en carpetas, que puedes compartir con tus empleados para que se integren al plan o estrategia que estés llevando a cabo.
2. **Utiliza las redes sociales:** para crear una red corporativa en la cual tus empleados puedan comunicarse, expresar ideas, pensamientos y así puedas conocer sus gustos, lo que piensan, quieren, les inquieta y desean. Esto les permitirá sentirse libre en su área de trabajo.

3. **Videos del día a día de los empleados:** Documenta o deja que tus empleados lo hagan. Permite que creen memorias del día a día, compartan con sus compañeros y así se sentirán identificados con la marca, aunque no lo creas esto puede ser un factor de motivación para ellos.
4. **Blog Corporativo:** Esta es una herramienta efectiva para motivar, integrar y permitir que haya una comunicación efectiva con tus empleados. En el blog podrán plasmar sus ideas y contribuir con la estructura de la web. Esto puede beneficiarte y causar un gran impacto en los consumidores.

Caso de éxito. En el 2009 el sitio web TXT textual, dio a conocer el caso del laboratorio farmacéutico Pfizer de México, que implemento un plan de marketing interno orientado a atender las necesidades de su personal y hacer de los trabajadores los mejores embajadores de la marca.

La campana mencionada por el sitio we TXT textual, dice que estuvo basada en tres pilares los cuales consisten en los siguientes:

- Primer pilar: consistió en una campaña denominada “Bájale una tonelada al edificio”, la cual se exhortaba a los trabajadores a ejercitar su cuerpo mediante el uso de las escaleras en vez del elevador.
- El segundo pilar: llamado “Call to action” o Llamado a la acción, invitaba al personal a informarse sobre las novedades de un producto de la marca, tales como descuentos, con el objetivo de que lo comenten hacia afuera de la mejor manera.
- Tercer pilar: las informativas; consistía en transmitir a través de los diversos canales de comunicación los eventos internos de la empresa, tales como torneos, almuerzos, entre otros.

2.3.3. Branding interno

De acuerdo con (Murillo, 2016), el branding interno es un aspecto de la disciplina de la Administración de marca que resulta particularmente significativo para las empresas de

servicio. Se podría definir como la transferencia del conocimiento y la pasión por la marca corporativa de los líderes a todos los niveles de la organización.

El Branding Interno tiene el propósito de establecer una presencia significativa y diferenciada en el mercado para atraer y retener consumidores fieles.

El Branding Interno se relaciona con las actividades que se realizan al interior de las organizaciones para generar la satisfacción del cliente y su lealtad, lo cual está relacionado con la satisfacción del empleado.

2.3.4 Desarrollo organizacional

French y Bell sostienen:

“El desarrollo organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos (...) mediante intervenciones del DO que son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo), se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados”.

2.3.4.1 Modelo de desarrollo organizacional

Guízar (2013), menciona que el Modelo de cambio de Kurt Lewin, Modelo de Ralph Kilman, Modelo Burke-Litwin describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedida por un estado preliminar (descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción) y seguida por un estado de “cierre” (Re-congelamiento o evaluación). Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros dos en que se enfoca en el proceso general de cambio

planeado más que en las actividades específicas del DO. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado.

Guízar (2013), también expresa que los modelos de planeación y de investigación-acción son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin. El modelo de planeación y el de investigación-acción utilizan como herramienta primordial las ciencias de la conducta, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. Aun así, el modelo de investigación-acción remarca la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado.

Para (Guízar, 2013), en el modelo de investigación-acción, considerado por French como de amplia aplicabilidad, se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente.

2.3.4.2 Modelo de investigación-acción

El modelo de investigación-acción, considerado por French está compuesto por cinco pasos:

1. Diagnóstico
2. Análisis
3. Retroalimentación
4. Acción
5. Evaluación

1. Diagnóstico

El primer paso para la elaboración del plan de acción es determinar el tipo de diagnóstico organizacional para identificar la situación actual de la organización mediante un análisis FODA. De primera instancia, se necesita una aceptación de colaboración por parte de la alta gerencia, con el objetivo de que sea proporcionada la información pertinente para llevar a cabo la acción.

Con la elaboración del diagnóstico se pretende contrastar la situación actual y la situación deseada y definir una estrategia de intervención adecuada:

1. Problemática para resolver.
2. Justificación de la intervención organizacional.
3. Objetivo general para lograr.
4. Objetivos específicos.
5. Metodología para lograr el objetivo general.
6. Conclusión diagnóstica de la situación actual.
7. Información a obtener: evaluación del ambiente interno, perfil de los empleados, evaluación del funcionamiento global y potencial de los empleados, nivel de motivación, expectativas y aspiraciones, necesidades de capacitación.

2. Análisis y Planeación

En esta etapa de planeación se tiene ya identificada la intervención del cambio organizacional.

- a) Insumo básico: proyecto de cambio organizacional.
 1. Problemática a resolver.
 2. Justificación de la intervención organizacional.
 3. Objetivo general para alcanzar.
 4. Objetivos específicos que acerquen a los logros del objetivo general.
 5. Metodología para lograr el objetivo general de la intervención.
 6. Conclusión diagnóstica.
 7. Análisis (Asesores/ equipo del cliente).
 8. Cronograma (Actividades vs tiempos).

9. Recursos necesarios para ejecutar el proyecto.
10. Costos según recursos y precio total del proyecto.

b) Sensibilización y motivación

Esta etapa es importante, ya que se necesita hacer conciencia en los trabajadores de la empresa a intervenir, de que, todo cambio es positivo, con esto trataremos de contrarrestar las fuentes generadoras de resistencia al cambio que pueden ser las siguientes:

- Fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad de trabajo y de tener un ingreso, temor a un futuro que puede llegar a ser incierto y a la protección al mundo personal.
- Las fuentes organizacionales incluyen:
 - 1) La inercia estructural relacionada con un contexto que consolida a las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.
 - 2) Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la organización.
 - 3) Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas NO formales de los grupos.
 - 4) Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados.
 - 5) Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos de poder.
 - 6) Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.

c) Diseño de mecanismos para la socialización de los planes, de los nuevos procesos y el control sobre aprendizajes logrados.

d) Explicitación de los comportamientos esperados.

e) Divulgación de los beneficios a alcanzar.

- f) Desarrollo de liderazgo: descubrimiento y formación de líderes para el cambio organizacional.
- g) Identificación de los factores y los agentes que pueden impulsar u obstaculizar el cambio.
- h) Definición de los equipos de trabajo.
- i) Diseño de los cambios.
- j) Percepción de las expectativas sobre el cambio por venir.
- k) Planes para la implementación de novedades según áreas e indicadores.
- l) Guía: filosofía institucional y planeación estratégica.

3. Retroalimentación

En la retroalimentación se hará la propuesta de los planes de acción para contribuir en el cambio.

4. Acción

En este punto se presentan los planes de acción a tomar basados en estrategias que contribuyan al cambio organizacional:

- Aspectos a tener en cuenta para una garantía en el proceso de cambio.
- Actuación sobre los nuevos procesos y sus indicadores.
- Comunicación: canales apropiados, mensajes precisos y claros, razonabilidad, retroalimentación, etc.
- Reporte de los logros.
- Reforzamiento de nuevas rutinas.
- Desarrollo de las competencias necesarias para el cambio.
- Compromiso sin distinción de jerarquías.
- Conocimiento y actuación de todas las áreas.
- Divulgación de logros y beneficios.
- Implementación, validación e incorporación definitiva de los cambios.
- Control.

5. Evaluación

En esta etapa del plan de acción para la intervención en el DO, se aplicarán evaluaciones para determinar el cumplimiento de los procesos y cambios aplicados y de ser necesario hacer correcciones.

2.3.4.3 Metodología del plan de investigación acción de French

La Metodología utilizada para elaborar el plan de investigación acción de French, es la siguiente:

- a) **Identificación de la organización:** En este primer paso, se debe identificar la organización en la que se llevará a cabo la intervención en donde será aplicado el método de investigación- acción. Se debe conocer el giro, la misión, visión, valores, objetivos y estructura para tener una mejor organización y planificación para un correcto diagnóstico.
- b) **Justificación e importancia:** En este segundo paso, se justificará el porqué de la intervención para la elaboración de un plan de acción en beneficio de la organización y cuáles serían las desventajas de no implementar dicho plan.
- c) **Objetivo y alcance de la intervención:** En el tercer paso, se determinarán los objetivos a alcanzar durante la implementación del plan de acción y su alcance.

2.4 Marco legal

De acuerdo a la Guía para la innovación, la productividad y el incremento de la calidad de vida, en su capítulo 5, Normativa involucrada, 5.1. Consideraciones jurídicas, menciona el marco que regula el teletrabajo:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

- En México, Artículo 5º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, toda persona goza del Derecho Humano a la libertad del trabajo, profesión, industria y comercio.
- El artículo 6º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ha sido reformado para establecer que “el Estado garantizará el derecho de acceso a las tecnologías de la información y comunicación, así como a los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, incluido el de banda ancha e internet”.
- El artículo 6º, apartado B dispone que: “I. el Estado garantizará a la población su integración a la sociedad de la información y el conocimiento, mediante una política de inclusión digital universal con metas anuales y sexenales”.

La industria de tecnologías de la información y comunicaciones propuso firmar un Convenio de Concertación para la implementación y fomento del Teletrabajo con el Gobierno de la Ciudad de México, sindicatos y academia, que establece:

“Que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 1º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, todas las personas gozarán de los Derechos Humanos reconocidos en ella y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte”.

La Ley para el Desarrollo del Distrito Federal, Artículo 2º como Ciudad Digital y del Conocimiento, las Tecnologías de Información y Comunicación y del Conocimiento son factores de mejoramiento de las condiciones de vida, trabajo, cultura y bienestar de la sociedad para garantizar en todo momento los derechos fundamentales de los habitantes del Distrito Federal.

La Ley para el Desarrollo del Distrito Federal como Ciudad Digital y del Conocimiento en su Artículo 39 establece que la secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo promoverá a las Tecnologías de la Información y Comunicación y del Conocimiento como claves para la culpabilidad, el trabajo por cuenta propia, las nuevas profesiones y las prácticas de trabajo a distancia.

Ley Federal del Trabajo refiere el Artículo 123 apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos regula: La modalidad del teletrabajo ya está reglamentada en la Ley Federal del Trabajo desde el año 1970 bajo el rubro “trabajo a domicilio”. Fue hasta el 2012 con la Reforma Laboral que se abarco con el rubro de “trabajo a domicilio” como aquel que se realiza utilizando TIC.

Ley Federal del Trabajo Artículo 311. El Congreso de la Unión aprobó la regulación del teletrabajo en México, estos son los principales aspectos de la nueva reforma laboral:

- Delimitación: Se considera teletrabajo (Telecommuting), cuando la persona laboral al menos 40% del tiempo desde su casa.
- Contrato: El acuerdo para implementar el teletrabajo (Telecommuting), y los detalles de la modalidad deben quedar establecidos por escrito, personal o colectivamente.
- Voluntario: Derecho del trabajador y del patrón a elegir la modalidad presencial o teletrabajo (Telecommuting), sin que esto afecte la relación laboral.
- Reversible: Derecho de la persona teletrabajadora para regresar a laborar de forma presencial cuando le sea posible.
- Formal: Los teletrabajadores deben ser inscritos al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), como empleados formales.
- Igualdad y no discriminación: Garantía de igualdad de derechos y prestaciones entre teletrabajadores y trabajadores presenciales.
- Jornadas y horarios: Obligación de definir horarios y días de trabajo, disponibilidad horaria y medios de comunicación.
- Desconexión digital: Derecho de los trabajadores a su privacidad, a no contestar mensajes, llamadas o correos electrónicos fuera de su jornada.
- Supervisión: Facultad de los patrones de supervisar a sus trabajadores a través de cámaras de video y micrófonos sin violar el derecho a la intimidad.
- Capacitación permanente: Derecho de los trabajadores a recibir adiestramiento para mejorar sus competencias digitales.
- Herramientas y costos: Obligación del patrón de proporcionar los instrumentos de trabajo y de pagar proporcionalmente el internet y la electricidad.

- NOM especializada: La Secretaría del Trabajo Federal tendrá que emitir una Norma Oficial Mexicana (NOM), de cumplimiento obligatorio, para regular aspectos de seguridad y salud en esta modalidad.

Propuesta de Norma Mexicana de Teletrabajo, NMX. Existe un grupo de expertos trabajando en una Norma Mexicana para el Teletrabajo. Su beneficio se encuentra en la declaración de su objetivo: “Generar un entorno propicio para el teletrabajo, estableciendo los mecanismos y medidas de seguridad para proteger la información a la que se accede, procesa o almacena en sitios de teletrabajo”.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El objetivo de este capítulo es explicar la metodología que sustenta este estudio. A continuación, se presenta la siguiente tabla, en donde se muestra la metodología utilizada:

Tabla 4

Metodología Utilizada para el Presente Estudio

Categoría	Descripción
Tipo de estudio por alcance	Descriptivo
Enfoque de Estudio	Cualitativo
Procedimiento de muestreo	No probabilístico- Bola de nieve
Población	57, 386, 628. CDMx y área metropolitana
Muestra	173 empleados
Instrumentos de recolección de datos	Opción múltiple: concretas, directas, y manera sencilla
Administración del cuestionario	A distancia (Google Forms)
Procedimiento	Investigación-acción de French

Nota: Esta tabla muestra de manera resumida la metodología utilizada para el presente estudio de investigación. Elaboración propia

3.1.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio será descriptivo, ya que se pretende describir el comportamiento de un determinado acontecimiento, sujeto o grupo de sujetos. (Martínez Mediano, 2014). En esta investigación se busca describir los hechos como se observan en la realidad actual de las empresas en México a través de cuestionarios.

3.1.2 Diseño investigación

El diseño para una investigación descriptiva que permita obtener toda la información necesaria y requerida para aceptar o rechazar la hipótesis es no experimental y transeccional. No experimental porque no se pueden manipular las variables y los datos a reunir se obtendrán de trabajadores de empresas. Transeccional porque la recolección de datos se realiza en un solo tiempo.

3.1.3 Enfoque

La metodología será de enfoque cualitativa, tomando en cuenta que el estudio que se desea realizar es teórico y se pretende recolectar datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004). En este estudio, pretende describir y conocer las percepciones de trabajadores respecto al Telecommuting y Endomarketing y así diseñar estrategias que permitan crear un modelo de trabajo óptimo y adecuado a las condiciones de trabajo actual y futuras.

3.1.4 Método

Se emplea el Método deductivo que parte de una premisa general, para sacar conclusiones de un caso particular. Pone énfasis en la teoría y, la explicación antes de recoger datos empíricos y hacer observaciones sobre la muestra del estudio.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está compuesta por personas que participan en el fenómeno que fue definido y delimitado en el problema de investigación. Tiene la característica de ser estudiada y delimitada en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo.

La población de esta investigación es un conjunto finito, con características comunes de personas económicamente activas de la Ciudad de México y Área Metropolitana al

segundo trimestre (junio, 2021), con un total de 57, 386, 628 trabajadores, esto con Indicadores de Ocupación y Empleo 2021 del INEGI, publicados en un comunicado de prensa número 394/21 del 26 de junio de 2021.

3.2.2 Muestra

No aleatorio o no probabilístico. Se utiliza la técnica de muestro no aleatorio o no probabilístico, ya que en comparación con el muestreo probabilístico las muestras no se recogen por medio de procesos donde a los sujetos se les brinda las mismas posibilidades de ser seleccionados.

Bola de nieve. Por lo difícil de encontrar a los participantes potenciales por las diversas olas de Covid-19, se aplica el muestreo de tipo no probabilístico “Bola de nieve”, ya que su importancia radica principalmente en que la muestra de estudio recomienda a personas de entre su círculo de interacción. Las recomendaciones son orientadas al perfil que busca el investigador que son trabajadores activos.

En este método se hace contacto con algún sujeto en específico y este se encarga de buscar a otros sujetos o nuevos participantes consecutivamente. Haciéndolo de esta forma hasta cumplir con el tamaño de la muestra o cantidad que fue de 173 personas económicamente activas.

De acuerdo con Question Pro (2022), El muestreo de bola de nieve es un tipo de muestreo no probabilístico y se utiliza cuando los participantes son difíciles de encontrar. En este tipo de muestreo los participantes de una investigación reclutan a otros participantes para una prueba.

El muestreo de bola de nieve consta de dos pasos:

1. Se identifican a los sujetos potenciales en la población, solo uno o dos sujetos pueden ser encontrados inicialmente.
2. Se pide a los sujetos que recluten a otras personas.

El muestreo de bola de nieve se basa en referencias de sujetos iniciales para generar sujetos adicionales, de ahí se deriva el nombre de “bola de nieve”.

3.3 Instrumentos

Para la recopilación de información de esta investigación se emplea un cuestionario con 27 preguntas de opción múltiple en la plataforma de Google Forms, las cuales serán concretas, directas, y se plantean de manera sencilla para que no resulte aburrida al trabajador de la organización.

3.3.1 Recolección de datos

El cuestionario es una de las técnicas de recolección de datos más utilizada en la investigación social, debido, fundamentalmente, a que a través de ésta se puede recoger gran cantidad de datos sobre actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento (pasado, presente y esperado), etc. Así como los datos de clasificación relativos a medidas de carácter demográfico y socioeconómico, de forma relativamente ágil y económica. La captación de la información se realiza con la colaboración expresa de los individuos encuestados, valiéndose de preguntas estructuradas como parte de un instrumento para la recolección de información. (Páramo Bernal, 2017).

De acuerdo con Bernal (2017), la preparación de un cuestionario exige preguntas sencillas y cortas. Las preguntas tienen que abarcar los puntos importantes sobre los cuales se desea información. Un cuestionario debe responder a alguno de los objetivos del proyecto de investigación mediante preguntas específicas que los encuestados puedan responder.

Se pretende recabar información y datos precisos de trabajadores de la Ciudad de México y Área metropolitana que será adaptable a la situación actual y disponibilidad de la organización y sus trabajadores que contribuirán con proporcionar la información.

El perfil con el que deben contar los empleados a realizar las encuestas es casi indistinto, ya que se busca información de personas de la Ciudad de México y Área metropolitana que estén asociadas con las TIC y el Telecommuting, para que den su punto de vista desde su perspectiva profesional, y de personas que no tengan que ver con el uso de tecnologías para que de acuerdo a su experiencia puedan compartir los retos a los que se han enfrentado en esta nueva era tecnológica y que estrategias se han implementado en la organización para que laboran.

Figura 7.

Variable Dependiente: Endomarketing

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas Instrumentos
El Endomarketing busca fidelizar al empleado o comprometer al empleado con la empresa, mediante el otorgamiento de un buen servicio interno, excelentes condiciones laborales y por supuesto, respuestas positivas y oportunas a sus requerimientos.	Fidelizar empleado Servicio interno Excelentes condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Integración en la empresa. • Nivel de Integración en el trabajo • Nivel de Satisfacción personal • Motivación • Bienestar laboral • Condiciones ambientales del puesto de trabajo • Nivel de Ergonomía del trabajo 	<p>¿Cómo se siente usted dentro de la empresa?</p> <p>¿Qué opina de las actividades de integración para mejorar las relaciones con sus compañeros?</p> <p>¿Ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Cómo es la relación con sus jefes?</p> <p>¿Considera que realiza un trabajo útil? Explique</p> <p>¿Hace esfuerzos adicionales cuando la empresa lo necesita?</p> <p>¿Le cancelan puntualmente su remuneración?</p> <p>¿Le prestan atención a sus necesidades en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Describa las condiciones ambientales de su trabajo en la empresa?</p> <p>¿Cree usted que los incentivos económicos mejoran las actividades laborales en su puesto de trabajo?</p>	Encuesta Cuestionario Instrumento Anexos N°- 1

Nota. Indicadores para medir la variable dependiente Endomarketing. Fuente: Iván Punina (2015).

Tabla 5*Análisis de Variables de Acuerdo con el Cuestionario*

Categoría		Cuestionario
Endomarketing	Saber si se utilizan estrategias de Endomarketing para fidelizar al cliente interno y generarle sentimiento de pertenencia.	17, 20, 26, 27
Telecommuting	Identificar si la empresa cuenta con procesos, capacitación, materiales y equipo para facilitar el trabajo a distancia, e identificar si el personal cuenta con el espacio, conocimiento e insumos para su desempeño a distancia. Analizar cuál sería la mejor opción de telecommuting de acuerdo con las necesidades y objetivos de la empresa, alineando los objetivos personales y profesionales de los trabajadores.	1, 2, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Espacio de trabajo digital	Identificar y analizar si se cuenta con un espacio de trabajo digital, si las herramientas tecnológicas son las adecuadas para sus procesos y como generar cultura de valor para ser más competitivos y productivos.	4, 8, 9, 10
Motivación	Medir el grado de motivación de los trabajadores e identificar áreas de oportunidad para generar estrategias con base en Endomarketing para elevar la motivación y fidelización.	18, 21, 22, 24, 25
Liderazgo	Conocer el tipo de liderazgo actual por parte de los representantes del o las áreas a estudiar y redireccionar las estrategias en caso de ser necesario para liderar con eficacia y obtener resultados óptimos.	19, 23

Nota: objetivo de cada variable en la investigación y número de preguntas respectivamente en el cuestionario.

3.4 Procedimientos

La investigación se desarrolla en las siguientes fases:

Fase 1: corresponde al diseño de la investigación:

- Se determina la metodología a seguir y la forma en que se va aplicar la encuesta.
- Se toma la decisión de utilizar el “Modelo de Investigación-acción” de French, por su aplicabilidad, en el proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos, que sirve para elegir una acción de cambio. Este método esta compuesto por cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

Fase 2: corresponde al diseño del cuestionario:

- Se define la población a la cual se aplicará la encuesta.
- Se define la información que se colocara en la encuesta.

Fase 3: corresponde la recopilación de la información:

- Se aplica la encuesta a los empleados de empresas de la ciudad de México y área metropolitana.
- Se analiza e interpretan los datos.

Fase 4: corresponde al informe final:

- Desarrollo del modelo de investigación. - acción de French.
- Se presenta la propuesta de plan de acción de Telecommuting y Endomarketing con la metodología de investigación acción de French.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

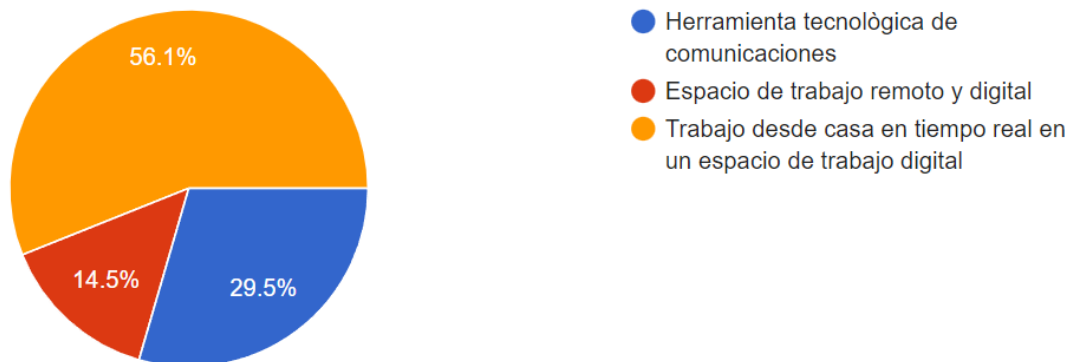
El análisis de datos consiste en estudiar la información recabada, la cual va ligada a los objetivos e hipótesis de la investigación.

A continuación, se muestran los resultados de las 173 encuestas aplicadas a la población económicamente activa (PEA) de la Ciudad de México y Área Metropolitana; se realiza análisis e interpretación de las respuestas a las preguntas, mostrando el valor que genera a su marca el Telecommuting y Endomarketing.

Resultados de TELECOMMUTING

Figura 8.

Relación del Concepto Telecommuting en los Trabajadores



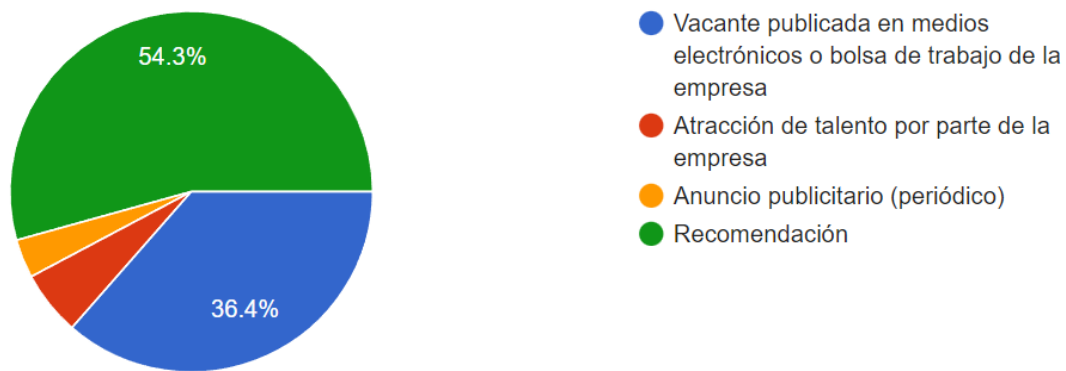
Nota. Datos que reflejan el conocimiento del término Telecommuting en los trabajadores de la CDMx y Área Metropolitana.

Análisis. De la población económica activa (PEA) de la Ciudad de México (CDMx) encuestada, solo el 56.1% conoce el término de Telecommuting y el 29.5% lo desconoce.

Interpretación. Se sondeo entre los encuestados el término Telecommuting mostrando que no es muy conocido, por lo tanto, sería más difícil de aplicarlo como una forma de trabajo productiva.

Figura 9.

Medios Utilizados por las Empresas para la Atracción del Talento Humano



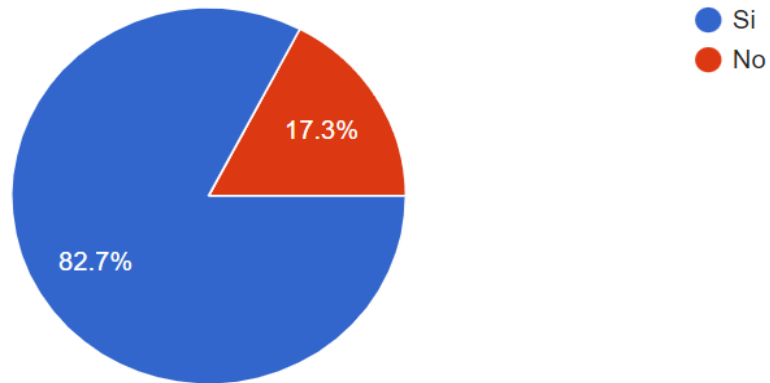
Nota. Medios por los cuales los trabajadores se enteraron de las vacantes para las que laboral en la actualidad (2022).

Análisis. El 54.3% de la población encuestada accedió a la bolsa de trabajo de la empresa para la que labora actualmente, por medio de recomendación de algún conocido o familiar, mientras que un 36% ha tenido acceso a las vacantes publicadas en medios electrónicos.

Interpretación. Actualmente las empresas en México utilizan cada vez menos medios impresos tradicionales como el periódico para dar a conocer sus vacantes y atraer talentos a ellas, siendo en segundo medio de atracción de talento el uso de medios electrónicos o bolsa de trabajo.

Figura 10.

Puestos de Trabajo que Pueden Realizarse de Manera Remota



Nota. Porcentaje de los encuestados que pueden realizar las actividades de su puesto de trabajo de manera remota.

Figura 11.

Puestos de Trabajo de los Encuestados y su Frecuencia

Puesto	Frecuencia
Abierto (sin especificar)	5
Abogada jr	1
Administrador	3
Administrativo	19
Almacenista	1
Analista	14
Asesor	3
Asistente	8
Au Pair	1
Auditor Financiero	3
Auxiliar Administrativo	12
Backend Developer	1
Cajera	1
Comerciante	2
Community Manager	1
Consultor MKT	1
Contador	4
Coordinador	3
Customer Service	2
Desarrollador	1
Director	2
Diseño Gráfico	1
Docente	25
Empleado	5
Emprendedor	1
Encargado de Área	1
Enfermera	1
Escolta	2
Especialista de Control Interno	1
Especialista de Reclutamiento	1
Finanzas	1
Gerente	1
Ingeniero	5
Investigador	1
Jefe de Departamento	3
Lider de Proyecto	4
Network Support Senior Analyst	1
Oficial	1
Oficial de Puericultura	1
Orientación	2
Particular	1
Programador	5
Publicista	1
Recepcionista	3
Secretaria	3
Security Transport Coordinator	1
Sony Account Specialist	1
Soporte Técnico	3
Subdirector	3
Trabajo Social	1
Vendedor	5
Total encuestados	173

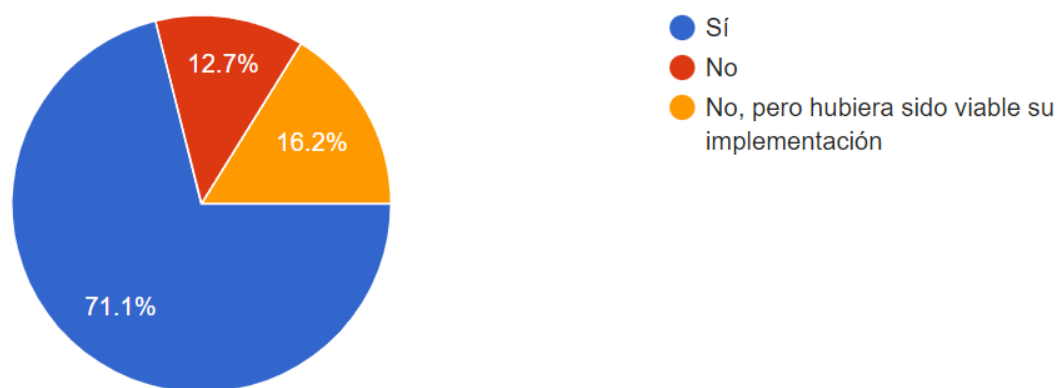
Nota: en la tabla se muestran los puestos de trabajo y su frecuencia de los encuestados.

Análisis. El 82% de la población encuestada mencionan que pueden realizar las funciones de su actual puesto de trabajo de manera remota, siendo únicamente un 17.3% de la población la que no puede realizar sus actividades de manera remota.

Interpretación. De la población encuestada la mayor parte menciona que; puede realizar sus actividades de manera remota, lo que muestra que es viable la implementación de nuevas estrategias de trabajo que se adapten a las necesidades económicas y sociales.

Figura 12.

Implementación del Trabajo Remoto



Nota. Porcentaje de empresas que han implementado en alguna ocasión el trabajo remoto o que continúan implementándolo.

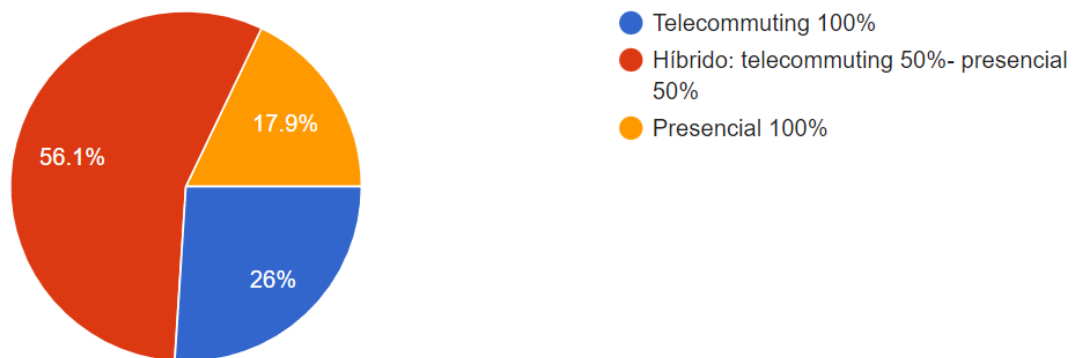
Análisis. Respecto al trabajo remoto, el 71% de la población encuestada menciona que; la empresa para la que trabajan actualmente les ha implementado el trabajo remoto, el 16.2% menciona que no se implementó en su empresa, pero que sería un modelo viable. Solamente un 12.7% de la población menciona que no se promovió ni se implementó el trabajo remoto.

Interpretación. Solo un poco más de la mitad de la población económicamente activa que fue encuestada obtuvo el beneficio por parte de las empresas de realizar sus actividades de manera remota, confiando en su trabajo, compromiso y responsabilidad para trabajar sin supervisión constante, esto brinda un panorama favorable para el Telecommuting en las empresas.

Por lo tanto, se puede comprobar que es correcta la hipótesis planteada, ya que no todas las empresas implementaron al cien por ciento el Telecommuting, y en algunos casos tuvieron deficiencias en su implementación.

Figura 13.

Preferencias de Modo de Trabajo por los Trabajadores en la Actualidad



Nota. Porcentajes en los que se divide la población encuestada de acuerdo a sus preferencias de modo actual de trabajo.

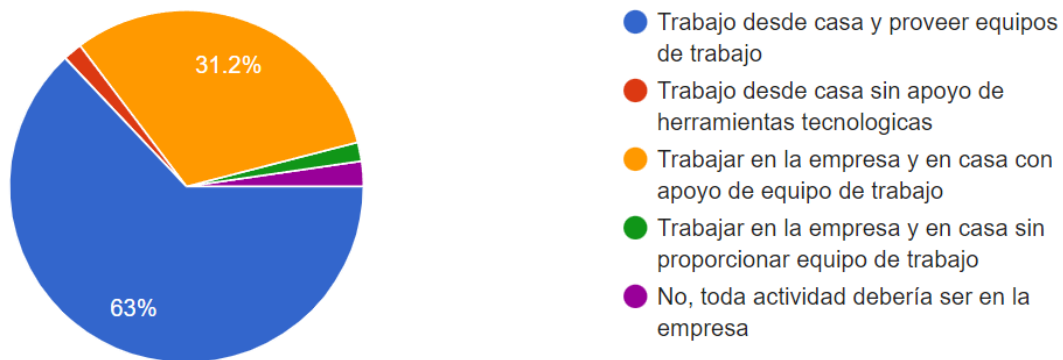
Análisis. El modo de trabajo preferido por los trabajadores encuestados es en un 56.1% el trabajo híbrido, el cual consiste en: 50% presencial y un 50% trabajo remoto; posicionándolo como la mejor opción de un modelo de trabajo adaptado a las necesidades actuales, y aunque en menor proporción 17.9% prefiere el modelo de trabajo tradicional presencial.

Interpretación. Independientemente del modo preferido de trabajo para las personas encuestadas en la CDMx, se observa que 82.1% está de acuerdo con un modelo de trabajo híbrido, lo que deja ver la aceptación al cambio.

En este reactivo se puede comprobar que la hipótesis planteada es confirmada ya que la mayoría de las personas encuestadas, prefieren algún método de trabajo a distancia con herramientas tecnológicas y digitales.

Figura 14.

Actividades por las Empresas en Casos de Contingencia



Nota. En la presente gráfica se muestran las actividades preferidas por los trabajadores que deberían implementarse en caso de alguna contingencia de cualquier índole.

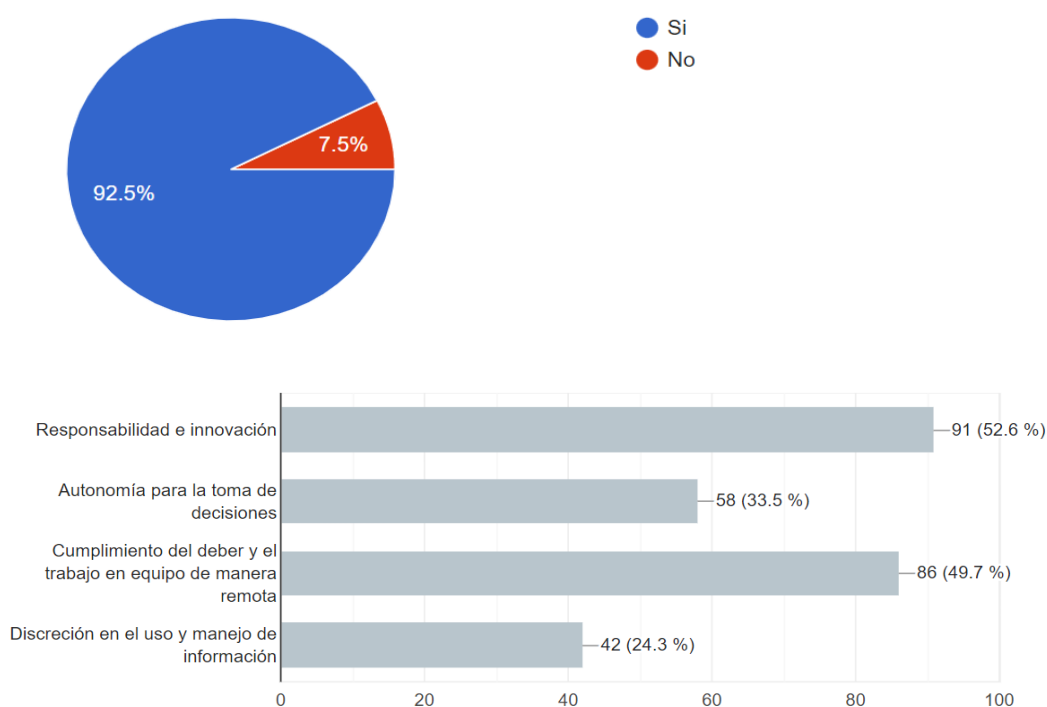
Análisis. Siempre existe la posibilidad de presentarse algún suceso de tipo económico, ambiental o sanitario, que impida al trabajador llegar a la empresa a desempeñar sus actividades, por lo que; el 63% de la población encuestada está a favor, de que las empresas les provean equipos de trabajo adecuados para realizarlo de manera remota, mientras que un 31.2% prefiere el trabajo híbrido con herramientas de trabajo proporcionadas por la empresa.

Interpretación. Aunque una mínima parte de la población 1.7%, prefiere el trabajo desde casa sin apoyo de herramientas tecnológicas, reafirma el compromiso que están dispuestos a asumir para llevar a cabo una aplicación de modelo de trabajo que se adapte a las exigencias y necesidades actuales y futuras.

En esta pregunta se puede comprobar que la hipótesis inicial planteada es afirmativa, ya que la mayor parte de personas encuestadas desearían tener algún tipo de apoyo para trabajar de manera remota con herramientas tecnológicas, digitales y equipos otorgados por la empresa como prestación de la misma para desempeñar sus funciones.

Figura 15.

Uso de las TIC al Interior de las Organizaciones y su Efectividad



Nota. En la primera figura se muestra el porcentaje de las organizaciones en las que trabajan los encuestados y que utilizan tecnologías de la información al interior. En la segunda figura se observan los principales valores que han desarrollado los trabajadores en Telecommuting.

Análisis. De los encuestados, el 92.5% menciona que; las empresas en la que laboran utilizan distintas tecnologías de la comunicación para llevar a cabo sus funciones y para una mejor comunicación de trabajo.

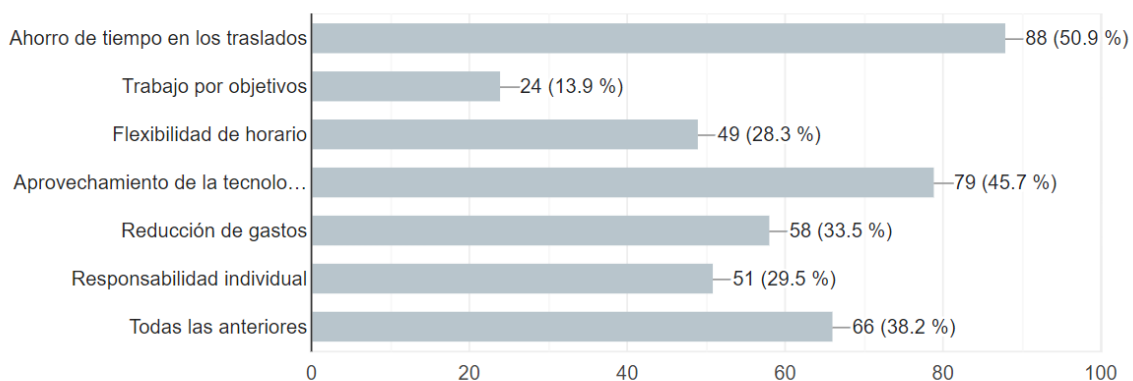
Los principales valores que se han desarrollado e impulsado como consecuencia de la implementación del Telecommuting en las empresas en la ciudad de México y área metropolitana es: la responsabilidad e innovación con un 52.6% según la población encuestada, un 49.7% menciona haber desarrollado el valor del cumplimiento de sus deberes y trabajo en equipo de manera remota, el 35% desarrollo o fortaleció la autonomía para la toma de decisiones y un 24.3% desarrollo discreción y manejo adecuado de la información.

Interpretación. Queda manifiesto, el uso habitual y efectivo de las herramientas tecnológicas y digitales para llevar a cabo sus actividades y comunicación organizacional.

La aplicación y uso del Telecommuting en las empresas de la Ciudad de México han dado como resultado de su uso, la adopción de valores por parte de los trabajadores, por lo tanto, la hipótesis se cumple.

Figura 16.

Ventajas Ante el Telecommuting



Nota. Se muestran las diferentes ventajas que los trabajadores adquirieron como consecuencia de la implementación del Telecommuting.

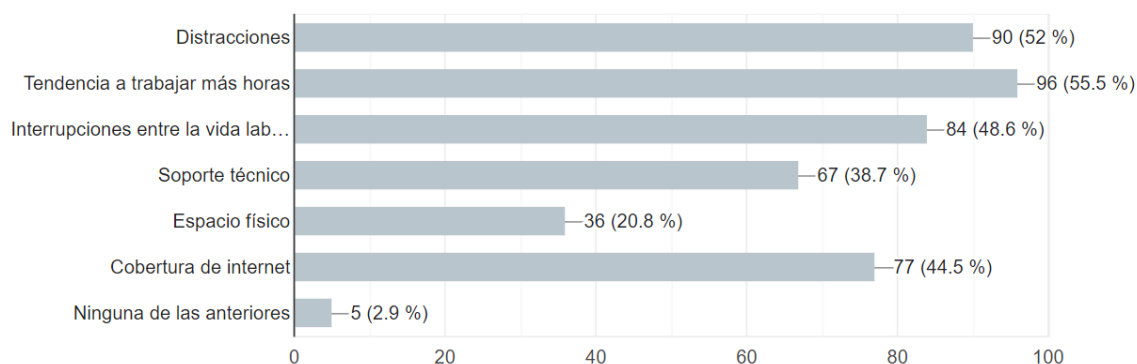
Análisis. La población encuestada menciona las principales ventajas del Telecommuting, encabezando la lista el ahorro de tiempo en los traslados en un 50.9%, mejor aprovechamiento de la tecnología un 45.7%, reducción de gastos un 33.5%, y responsabilidad individual un 29.5%.

Interpretación. De la población encuestada el 38.2% mencionó que todas las anteriores son ventajas que ofrece el Telecommuting.

En esta pregunta de acuerdo con la interpretación personal, podemos encontrar implicaciones positivas en la implementación del Telecommuting en las empresas para las que laboran los encuestados, sin embargo, existen algunos contratiempos que pueden corregirse con estrategias que mejoren el ambiente laboral resultado de la aplicación del Telecommuting, por lo tanto, la hipótesis planteada es aceptada.

Figura 17.

Desventajas ante la Implementación del Telecommuting



Nota. En este gráfico se pueden identificar las principales desventajas para los trabajadores ante la implementación del Telecommuting en el año 2022.

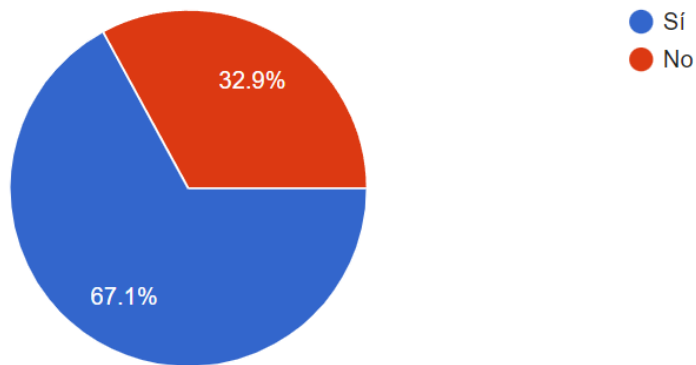
Análisis. El Telecommuting también cuenta con algunas desventajas que manifestaron los encuestados, un 55.5% menciona trabajar más horas de las que trabajan de manera habitual en su jornada diaria, un 52% diferentes distracciones en el hogar, y en tercer lugar con 48.6% menciona interrupciones entre la vida laboral y personal.

También existen otras desventajas que, aunque en menor proporción o menor frecuencia se ven asociadas, un 44.5% de los encuestados no cuenta con la cobertura adecuada de internet para llevar a cabo sus actividades, seguido de un 38.7% que hace referencia a tener dificultades con el soporte técnico, por último, con un 20.8% no cuenta con un espacio físico de trabajo que sea suficiente para llevar a cabo sus actividades.

Interpretación. La implementación del Telecommuting en las empresas, debe ser implementado estratégicamente, a manera de que exista un equilibrio entre lo laboral y la vida personal de cada trabajador.

Figura 18.

Empresas Dispuestas a Implementar el Telecommuting



Nota. Los porcentajes de las empresas en la Ciudad de México que han destinado recursos y tiempo para los cambios organizativos como el Telecommuting (2022).

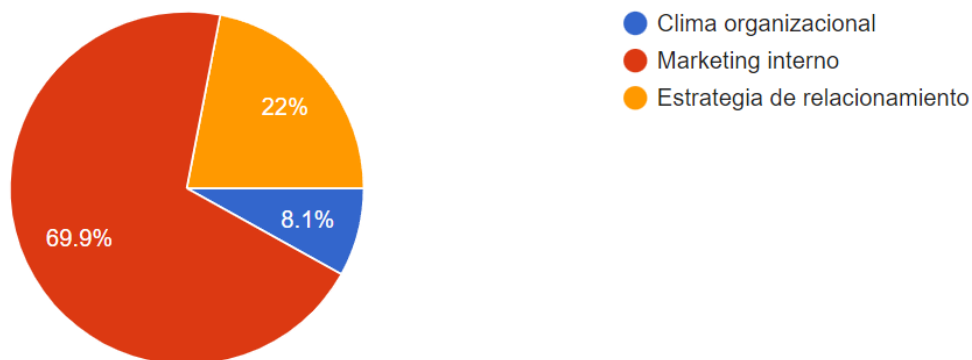
Análisis: Más de la mitad de los encuestados en un 67.1%, refieren que las empresas para las que trabajan actualmente están dispuestas a destinar recursos y tiempo para realizar algún cambio como el Telecommuting que implicaría productividad y ahorro en costos.

Interpretación. Los trabajadores vislumbran que las empresas estarían dispuestas a implementar el Telecommuting como una forma de ser productivos y ahorrar costos.

Resultados de ENDOMARKETING

Figura 19.

Concepto de Endomarketing



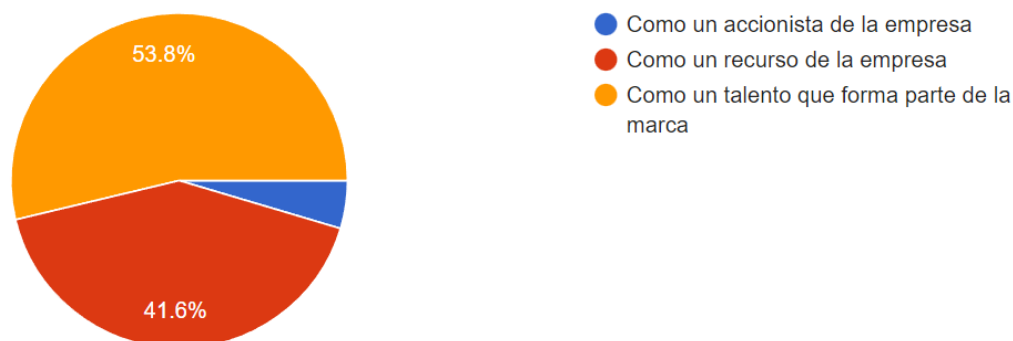
Nota. Gráfica que muestra el conocimiento del término Endomarketing por los trabajadores (2022).

Análisis. El 69.9% de las personas encuestadas se encuentra relacionada con el concepto de Endomarketing.

Interpretación. El conocimiento sobre Endomarketing crea una ventaja al estar familiarizados con las acciones que lleva a cabo la empresa para fidelizar al cliente interno.

Figura 20.

Sentido de Pertenencia Desarrollado en los Trabajadores



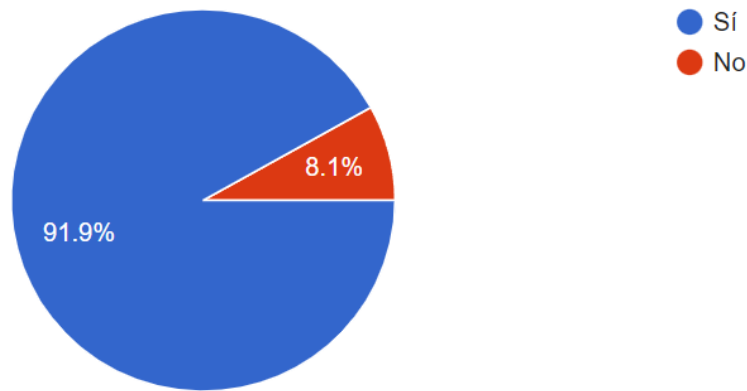
Nota. En esta gráfica se muestra cómo se identifican los trabajadores con la empresa, como accionistas, talento o como un recurso más de la empresa.

Análisis. Esta pregunta fue estructurada con el objetivo de identificar como se sienten los trabajadores actualmente al interior de la empresa para la que trabajan, el 53.8% de ellos, mencionan sentirse valorados, es decir; se sienten como talento que forma parte de la marca; sin embargo, el 41.6% de los trabajadores mencionan sentirse como un recurso más de la empresa, y solo un 4.6% se identifica como un accionista de la empresa.

Interpretación. Casi la mitad de los encuestados se siente como un recurso más de la empresa, esto es ajeno a las prestaciones que puedan tener, ya que el sentimiento de pertenencia, relacionamiento y motivación son nulos por parte del empleador.

Figura 21.

Estabilidad Laboral



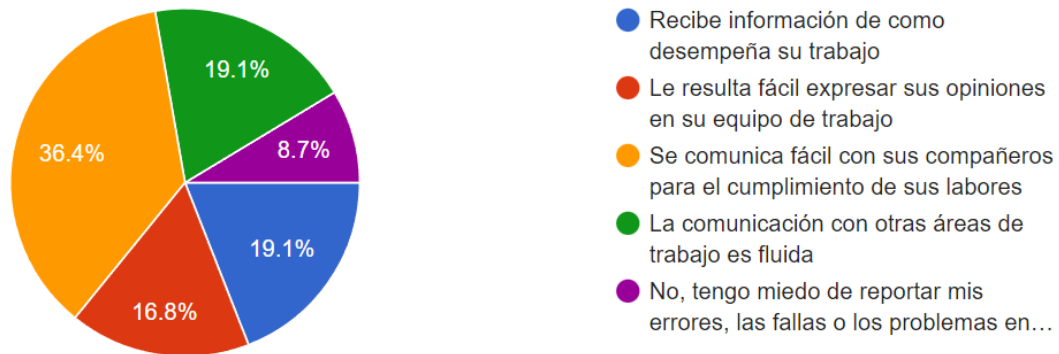
Nota. Aquí se muestra el porcentaje de las empresas que tienen estabilidad para laborar en la Ciudad de México (2022).

Análisis. De los encuestados, el 91.9% considera que la empresa para la que labora actualmente les brinda estabilidad, y no necesariamente con la motivación o sentido de pertenencia, y solamente el 8.1% considera que no encuentra estable la empresa para la que laboran, con un plan de carrera que se adapte a sus deseos y necesidades.

Interpretación. La estabilidad laboral es una necesidad que el ser humano busca cubrir y garantizar, una empresa que la ofrezca puede encontrar en sus trabajadores la productividad y si se conjuntan con estrategias de Endomarketing, se tendrá como resultado personas felices, productivas e identificadas con la marca.

Figura 22.

Comunicación al Interior de la Empresa



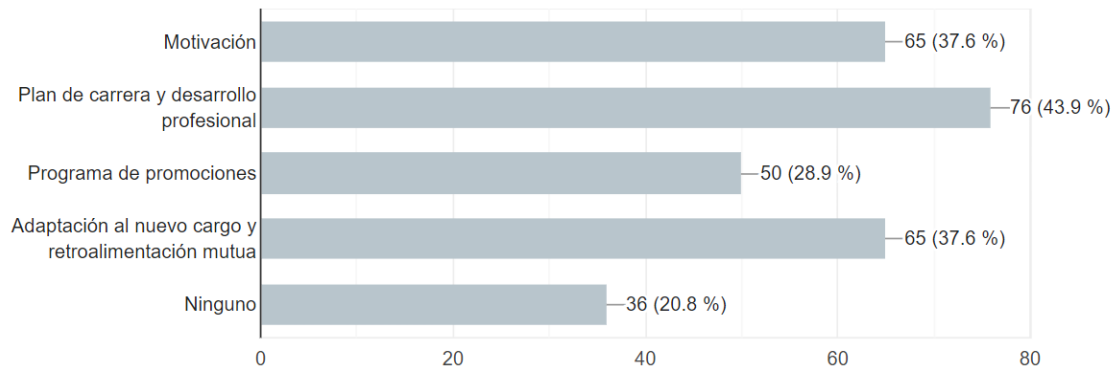
Nota. Percepción de los trabajadores respecto a la comunicación al interior de la empresa.

Análisis. La comunicación al interior de las organizaciones juega un papel importante a la hora de trabajar bajo objetivos, la comunicación debe fluir de manera horizontal y vertical, el 36.4% de los encuestados mencionan tener una adecuada comunicación con sus compañeros de trabajo a la hora de cumplir con sus funciones y objetivos, el 19.1% dice que; la comunicación con las demás áreas de la empresa corre de manera fluida, otro 19.1% recibe retroalimentación de sus líderes del desempeño en sus funciones, el 16.8% tiene la facilidad de expresar sus ideas de manera libre dentro de su equipo de trabajo, y aunque el porcentaje es menor, causa una incertidumbre el saber que el 8.7% de los trabajadores encuestados tienen miedo de reportar sus errores, de preguntar sus dudas o problemas al interior del trabajo.

Interpretación. La mayor parte de la población encuestada cuenta con facilidades para desempeñar sus actividades al interior de la organización para la que prestan sus servicios, aunque de diferente manera, mencionan tener buena comunicación con sus compañeros, jefe y otras áreas de la empresa.

Figura 23.

Plan de Carrera al Interior de las Empresas en México



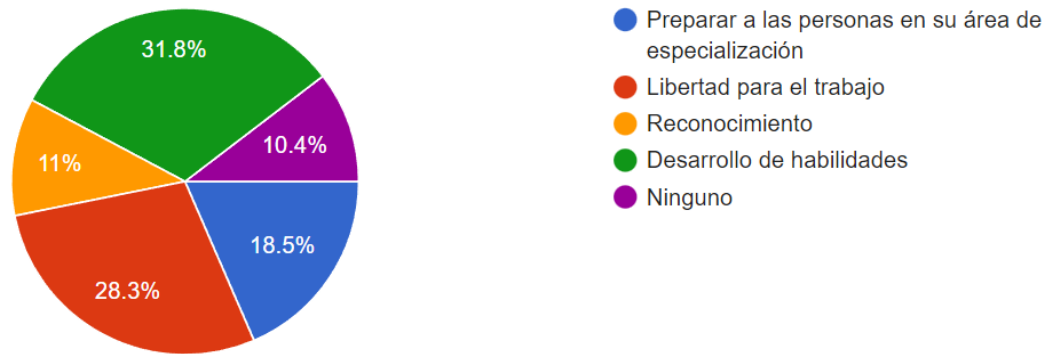
Nota. Programas de desarrollo profesional al interior de las organizaciones.

Análisis. El plan de carrera que ofrecen las empresas en México, son un factor importante a la hora de fidelizar al cliente interno, contribuye con la motivación, productividad y reducción en los índices de rotación. El 43.9% de los encuestados mencionan que la empresa para la que laboran cuenta con un plan de carrera y desarrollo profesional, un 37.6% encuentra motivación, adaptación al cargo y retroalimentación, un 28.9% cuenta con algún programa de promociones, mientras que el otro 20.8% no encuentra ninguno de los anteriores.

Interpretación. De los encuestados, es alto el índice de empresas que no cuentan con un plan de desarrollo profesional y personal para sus trabajadores.

Figura 24.

Motivación al Interior de la Organización



Nota. Estrategias de motivación identificadas en las empresas de la Ciudad de México (2022).

Análisis. La perspectiva de los trabajadores encuestados hacia la empresa en el ámbito de motivación el 31.8% reconoce sentir impulsadas sus habilidades, mientras que un 10.4% no encuentra o no se identifica con ninguna estrategia de motivación, el 18.5% de las personas se sienten capacitadas y preparadas para su área de especialización, un 28.3% tienen libertad para el trabajo, toma de decisiones y empowerment y un 11% siente reconocido su trabajo.

Interpretación. Las estrategias de motivación por parte de las organizaciones pueden expresarse o no de diferentes maneras, hay que reconocer e identificar cada una de ellas, cual se adapta mejor al desarrollo del personal, cuales funcionan mejor y en qué casos se puede reducir el índice de rotación de personal, aumentar la productividad y crear ambientes de trabajo óptimos para el desempeño de sus funciones.

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a la población económicamente activa (PEA), de la Ciudad de México y Área Metropolitana, concluimos que la hipótesis si se cumple, ya que, en la mayoría de las empresas para las que trabajan los encuestados, mencionan no contar con estrategias

de Endomarketing o Telecommuting que desarrollen cultura de valor al interior de las mismas.

4.2 Discusión

En la presente investigación se tuvo como propósito, mostrar los beneficios de implementar estrategias que utilicen herramientas para el desarrollo del talento humano y organizacional, mediante la aplicación de Telecommuting y Endomarketing en los trabajadores de las empresas de la Ciudad de México y Área Metropolitana.

En los resultados de la investigación, se deja ver el valor que las organizaciones dan a su talento humano, identificándolos por el grado de motivación, plan de desarrollo personal y profesional, así como la comunicación y liderazgo al interior de la empresa.

El avance tecnológico a nivel mundial se ha acrecentado a pasos agigantados, desarrollando en algunas personas nuevas habilidades y talentos, pero a su vez, limitando a otras que crecieron en diferentes épocas en donde la tecnología no era accesible ni cotidiana en la vida de las personas y empresas, a menos no en aquellas que no se dedicaban al desarrollo de nuevas tecnologías.

El detonante de la implementación y uso de las tecnologías y herramientas digitales, se enfocan en hacer más eficientes los canales de comunicación organizacionales, acelerándose por la crisis sanitaria que enfrenta actualmente el mundo por el Covid-19, que hizo que la mayoría de las empresas migraran sus actividades a los hogares de los trabajadores.

Al inicio del confinamiento fue confuso y complicado para muchas de las empresas y sus trabajadores, ya que no cuentan con las estrategias adecuadas y necesarias para migrar sus actividades en su totalidad de manera remota, haciéndolas vulnerables ante los cambios tecnológicos y económicos hablando en temas de competencia.

Las personas en términos generales saben utilizar las redes sociales y algunas herramientas digitales con fines académicos y sociales, lo que no saben es dar el uso adecuado para generar cultura de valor a las empresas, a su talento y a sus habilidades que les permita destacar de entre otros.

Poco más de la mitad de las personas encuestadas en la Ciudad de México y Área Metropolitana, tienen conocimiento acerca de qué es el Telecommuting y el Endomarketing, el desconocer o conocer muy poco acerca de estos conceptos hace difícil identificar a las personas si las empresas manejan o no los conceptos, lo que queda claro es que todos identifican acciones que motiven, fidelicen o en su caso acciones que desmotiven a los trabajadores.

En la actualidad, el uso de las herramientas digitales y tecnológicas, han acercado más a las personas en la distancia, el modo en que se aplica el uso de la tecnología para atraer al talento ha traído consigo para las empresas la adquisición de nuevos talentos, pero no todas las personas tienen las habilidades suficientes para interactuar con estos medios de comunicación al interior de las empresas.

Los resultados obtenidos de la presente investigación soportan lo antes mencionado y estudiado por autores, en donde coinciden que, en términos de Telecommuting que es una actividad que puede realizarse de manera remota, siempre y cuando se cuenten con las herramientas tecnológicas y digitales, aunque no solo basta con eso, se requiere de conocimiento sobre su uso y como utilizarlas para generar valor a las empresas.

Si se implementan estrategias en las empresas apoyadas o basadas en Telecommuting y Endomarketing, las empresas conseguirían una mejor comunicación al interior de la empresa, información fluida, productividad y sobre todo motivación en su talento humano.

Es una gran estrategia el pensar en la fidelización del cliente interno con la marca de la empresa, sería la mejor publicidad de todas, pero para lograr la fidelización se requiere

de esfuerzos y sobre todo de liderazgo. Con acciones que van desde la atracción del talento humano, hasta el desarrollo personal y profesional, que permita retener al cliente interno en las filas organizacionales.

Se determino en los resultados de las encuestas que, actualmente la mayoría de las personas que laboran para alguna empresa en la Ciudad de México o Área Metropolitana, buscan motivación, plan de carrera y estabilidad laboral, además, de sentirse dueños de su propio tiempo y espacio. Más de la mitad de las personas encuestadas buscan un equilibrio laboral, buscando un Telecommuting que pueda ser híbrido, es decir; 50% trabajo remoto, 50% trabajo presencial, con estas acciones buscan disminuir los gastos por los traslados, tiempos de movilidad y sobre todo para contribuir al cuidado del medio ambiente.

Tocando el tema del medio ambiente, se entiende que las empresas buscan ser social y ambientalmente responsables, entonces ¿por qué no implementar el Telecommuting?, diseñar estrategias adecuadas que implementen el trabajo remoto y que, además, existan acciones que generen motivación, seguridad e identificación con la marca.

Los datos de la investigación arrojan que solo el 31.8% de las personas encuestadas se sienten motivadas por alguna acción o estrategia que les permite seguir desarrollando sus habilidades, lo que es un porcentaje realmente bajo. Este resultado nos lleva al siguiente que es acerca del plan de carrera dentro de las empresas para las que prestan sus servicios, identificando un 43.9% que cuenta con algún plan de desarrollo profesional, un 28.9% identifica un programa de promociones y un 20.8% no identifica ninguna acción generadora de motivación.

Betancur (2019), menciona que, es fundamental entender que todas las áreas de una organización están conformadas por el recurso más importante de la organización, que son las personas, el talento humano, por lo que los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que no parece ser un tema que importe realmente para sus

líderes y dirigentes organizacionales, no se encuentran innovadoras estrategias que fomenten la lealtad y fidelidad de las personas con la marca.

Se pretende fortalecer la filosofía de Berry y Parasuraman (1991), en donde destacan que el marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos o empleo que satisfagan sus necesidades, por lo que se obtuvo que un 53.8% de los trabajadores encuestados se sienten como un talento que forma parte de la marca, mientras que una cifra alta de 41.6% se siente como un recurso más de la empresa, situación que refleja la falta de estrategias generadoras de motivación, habilidades y como lo menciona Antonio Ribiero en su publicación “Endomarketing, el marketing mirando para adentro”, en donde expuso que el Endomarketing es una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento el cual tiene como objetivo desarrollar un equipo de trabajo productivo y motivado.

Con los resultados de la presente investigación, comprobamos lo que Bosch (2020) menciona; en su mayoría los teletrabajadores son personas que trabajan en el sector de actividad TIC, aunque analizando la figura 10 Puestos de Trabajo y Frecuencia, encontramos que en el año 2022, el mayor porcentaje de teletrabajadores forman parte del sector educativo, seguido de trabajadores administrativos de diferentes sectores así como actividades relacionadas con tecnologías de la información y comunicación.

4.3 Presentación de resultados

A continuación, se presenta la propuesta del plan de acción, el cual está basado en el modelo de investigación- acción de French y va dirigido a las empresas mexicanas para desarrollar cultura de valor, con el uso de estrategias de Endomarketing y Telecommuting.

La metodología de la investigación acción, que básicamente abarca las siguientes fases

1. Diagnostico

2. Problematización
3. Hipótesis acción
4. Intervención
5. Sistematización

4.3.1 Diagnostico, Análisis y Retroalimentación

Desarrollar Cultura de Valor, con el Uso de Estrategias de Telecommuting y Endomarketing en los Trabajadores de las Empresas en México.

Tabla 6

Matriz FODA de Telecommuting

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de nuevas herramientas digitales y tecnológicas. -Cambios generacionales del talento humano. -Participación y colaboración en proyectos a través de redes profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hackeo y robo de información. -Fuga del talento humano por nula cultura del trabajo a distancia. -Factores sociales, ambientales, laborales, políticos, económicos y de salud que pueden afectar la productividad de las empresas.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategia FA
<ul style="list-style-type: none"> -Disposición al cambio por parte de las empresas y los trabajadores. -Infraestructura de la tecnología de la información y acceso a internet. -Estructura organizacional definida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer a las organizaciones y hacerlas competitivas y eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación en el uso correcto de las tecnologías de la información, seguridad informática, trabajo en equipo, dirección y liderazgo para el trabajo remoto. -Aprovechar las capacidades del trabajador.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA

<ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento del uso y funciones de plataformas de trabajo digital. -Baja capacidad para trabajar en equipo vía remota. -Baja seguridad en el manejo de información confidencial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer los procesos de reclutamiento y selección. -Fortalecer los programas de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación en TIC'S -Seguridad informática -Dirección -Liderazgo -Trabajo en equipo.
---	--	---

Nota: en esta tabla se presentan los resultados del análisis FODA resultado del Telecommuting.

Análisis y Retroalimentación

El resultado obtenido del análisis FODA del Telecommuting, muestra las oportunidades que tienen las empresas actualmente ante el reto de dicha implementación. La principal oportunidad encontrada es el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y digitales aplicables a los procesos de las empresas en México.

El cambio generacional abre una ventana al cambio tecnológico en los procesos internos para desarrollar nuevas estrategias de mejora, productividad y rendimiento. Una oportunidad de atracción de talento de cualquier ubicación geográfica, que permita una colaboración y desarrollo profesional.

De las oportunidades analizadas, también se derivan amenazas, que, pueden afectar de manera directa si no se diseñan las estrategias adecuadamente, se implementan y se mejoran.

El actual cambio por el cual atraviesan las empresas en México, son evidentes las amenazas a los sistemas tecnológicos y digitales, derivados de hackeos, los cuales pueden ser el resultado de un mal manejo de recursos tecnológicos y falta de conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores.

Aunado a lo anterior, existen factores externos o ajenos a las empresas que pueden presentar una amenaza, estos factores pueden ser culturales, económicos, políticos y

sociales, sin embargo, para reducir el impacto o la posibilidad de que esas amenazas lleguen a presentar un riesgo latente en las organizaciones, se desarrollan estrategias que reduzcan la posibilidad de estas, tales como:

El fortalecimiento de las organizaciones, mediante estrategias diseñadas de acuerdo con las necesidades de cada empresa, capacitando cada área y puesto de la empresa en temas de seguridad informática, uso adecuado de herramientas tecnológicas y digitales, trabajo en equipo, trabajo por objetivos, dirección y liderazgo para un correcto trabajo remoto.

Desarrollar y exponenciar las habilidades y conocimientos de cada uno de los trabajadores, diseñando un plan de crecimiento personal y profesional.

Las fortalezas de las empresas en México son parte de las oportunidades, ya que se tienen la disposición por parte de las mismas ante el cambio tecnológico, en algunos casos utilizan el trabajo a distancia con los recursos y conocimientos disponibles, los cuales pueden ser fortalecidos y mejorados con las estrategias adecuadas como:

El fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección, los cuales permiten elegir entre un amplio espacio geográfico al talento con los conocimientos y habilidades necesarios para el trabajo remoto.

Otra estrategia que es para una mejora continua son los planes y programas de capacitación enfocados al manejo de tecnologías y liderazgo en los puestos de trabajo, que ayuden al trabajador a sugerir nuevos cambios en los procesos.

Tabla 7*Matriz FODA de Endomarketing*

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Factores internos	-Mejoramiento de la imagen corporativa. -Aumento en la participación en el mercado laboral.	-Fuga o robos de talentos por la competencia. -Salarios por arriba del promedio del sector de la competencia.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategia FA
-Prioridad en el reclutamiento interno. -Planes y programas de capacitación para los trabajadores. -Programas de evaluación de desempeño. -La empresa está dispuesta a destinar recursos económicos para la mejora del trabajador.	-Promover el crecimiento interno del trabajador. -Mejorar la imagen de la empresa usando talento humano competitivo.	-Aumentar los beneficios económicos a los trabajadores para que permanezcan y se fidelicen con la empresa.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
-Sueldos por debajo del promedio del sector de la competencia. -Problemas de comunicación interna. -Bajo nivel de motivación y empoderamiento.	-Mejorar la comunicación y motivación del trabajador. -Mejoramiento individual.	-Ajuste salarial para disminuir o evitar el robo del talento.

Nota: esta tabla muestra el resultado del análisis FODA realizado sobre el Endomarketing.

Análisis y Retroalimentación

Sintetizando los factores internos y externos, se puede resumir que la implementación del Endomarketing en las empresas de México, tienen oportunidades y fortalezas que se presentan en forma de un mejoramiento en la imagen de la empresa, un incremento en la participación en el mercado laboral, así como el desarrollo y diseño de planes y programas de capacitación para el desarrollo de habilidades de los trabajadores, los

cuales generen confianza en ellos mismos, permitiendo una seguridad que impacte positivamente en las emociones y sentimiento de pertenencia.

Las principales estrategias de las fortalezas y oportunidades son el promover el crecimiento interno de cada uno de los colaboradores, lo cual disminuye la rotación, la baja motivación y los nulos deseos de pertenencia.

Aunque también se detectaron amenazas y debilidades las cuales surgen por temas salariales que repercute en la fuga de talentos, problemas de comunicación interna y bajo o nulo nivel de empoderamiento.

Todo lo anterior, si no es correctamente diseñado por medio de estrategias a la medida de las empresas y sus objetivos, puede afectar de manera directa en los resultados.

El objetivo principal de este análisis FODA es, detectar cuales son las ventajas y desventajas actuales, para priorizar las estrategias y procesos, todo lo anterior en beneficio de los trabajadores y la empresa, siempre teniendo en cuenta el ganar/ganar.

A continuación, se presenta el diseño de un plan de acción el cual es adaptable a las diferentes circunstancias, necesidades, objetivos y giro de la empresa, así como a los distintos tamaños y recursos con los que se cuente.

Cabe mencionar, que este plan de acción sugiere las principales estrategias las cuales son resultado de las encuestas aplicadas a los diferentes trabajadores de algunas empresas en México, a la situación económica, política y social actual en nuestro país.

La problemática que se pretende atender con el presente plan de acción es, atender la rotación de personal, clima laboral, plan de desarrollo y crecimiento para los trabajadores, fidelizar al cliente interno, mejorar los procesos internos para el reclutamiento y selección de talento, mayor alcance geográfico, crecimiento en el

mercado laboral y comercial, así como el uso e implementación de herramientas tecnológicas y digitales.

Otra problemática importante para atender con el presente plan de acción es, preparar a las empresas y su talento humano para los futuros cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales y evitar con la implementación de estrategias de Telecommuting y Endomarketing el rezago a la era tecnológica y digital, así como generacional.

Como resultado del diagnóstico realizado a las empresas mexicanas en la Ciudad de México y Área Metropolitana se identificó que aproximadamente el 50% de las empresas encuestadas no utilizan las estrategias del Telecommuting y Endomarketing para fortalecer la marca, pero que estarían dispuesta a invertir para beneficio organizacional.

Intervención

Con base en el diagnóstico, la intervención consistirá en establecer las estrategias y acciones para implementar el Telecommuting y el Endomarketing en las empresas mexicanas.

4.3.2 Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN IMPLEMENTACION DE TELECOMMUTING Y ENDOMARKETING POR LAS EMPRESAS MEXICANAS

Misión

Desarrollar un plan de acción adecuado a las empresas que desean innovar y mejorar sus procesos mediante el uso de estrategias de Endomarketing y Telecommuting para fidelizar a sus trabajadores y generar cultura de valor.

Visión

Que el modelo de plan de acción sea utilizado por las empresas mexicanas que desean un cambio organizacional que impacte en la motivación de sus trabajadores y contribuya a generar valor a la marca mediante un conjunto de tareas como, reducción de rotación de personal, fidelización y mayor productividad.

Objetivos

Objetivo general

Contribuir en acrecentar el valor de su marca de las empresas mexicanas con la implementación del plan de acción de Endomarketing y Telecommuting.

Objetivos específicos

1. Determinar las estrategias más idóneas para aumentar el valor de la marca de las empresas mexicanas.
2. Identificar las acciones, áreas responsables y costos de llevar a cabo las estrategias.
3. Propiciar el dialogo con las empresas para la implementación del plan de acción de Endomarketing y Telecommuting.

Tabla 8

Plan de Acción de Telecommuting

PLAN DE ACCION DE TELECOMMUTING			
TELECOMMUTING HIBRIDO			
Objetivo: Implementar el Telecommuting de forma productiva como generadora de valor a la empresa mexicana.			
ESTRATEGIA			
Estrategia	Recurso	Responsable	Total, Costo
Implementación de Telecommuting en las empresas	Humano, material,	Empresa	\$500,000.00

	financiero, tecnológico		
Implementar Telecommuting de manera gradual en los puestos de trabajo que sus actividades puedan ser realizadas de manera remota y adquirir las herramientas y equipos tecnológicos y digitales actuales para el correcto desempeño de funciones.			
Acciones	Recurso	Responsable	Costo
Acción 1: Analizar puestos y áreas	Evaluación de puestos	Área de recursos humanos	\$15,000.00
<p>Analizar los puestos dentro de las empresas que tienen el potencial para desarrollar el trabajo en otro lugar fuera del centro de trabajo.</p> <p>Los puestos que se proponen son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Áreas Administrativas y dependiendo del giro de la empresa pueden ser algunas áreas operativas en las que pueda implementarse un modelo de Telecommuting híbrido. • Puestos, (ver figura 11. Puestos de Trabajo de los Encuestados y su Frecuencia). • Iniciar por que áreas y luego continuar con que áreas ... (jornadas reducidas o días salteados) • Horarios, pueden implementarse de diferentes maneras de acuerdo a las necesidades de la empresa, carga de trabajo y objetivos, puede ser un horario mixto, comenzando con medio tiempo de manera presencial y el otro medio tiempo de manera remota, días mixtos, ejemplo lunes, miércoles y viernes puede ser remoto, mientras que martes y jueves de manera presencial, y de acuerdo al horario laboral de la empresa puede extenderse en fines de semana. • Implementar programas de reclutamiento y selección a distancia que mantenga los requerimientos exigidos por la empresa, apoyándose de herramientas digitales que permitan tener un mayor alcance en el mercado laboral. 			
Acción 2. Definir los protocolos de regulación trabajo	Jurídicos y legales	Área jurídica	\$50,000.00
<p>Las principales modificaciones reglamentarias serian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario, el horario sin duda debe ser modificado en su mayoría de los casos, ya que se pretende reducir las jornadas de trabajo ahorrando tiempo de traslados a oficinas. • Convenio de logro objetivos de corto y largo plazo, en este punto es importante el compromiso por parte de los trabajadores y empresa para hacer posible un cambio organizacional con el uso del Telecommuting, teniendo como eje principal el concepto ganar/ganar. • Forma de cumplimiento, se debe determinar de manera clara y precisa los tiempos de entrega, herramientas tecnológicas y digitales, así como los medios de comunicación formales que se utilizaran al interior de la empresa para evitar retrasos en la entrega de trabajo. 			

- Evaluar cumplimiento de objetivos, se debe evaluar continuamente el alcance de los objetivos y determinar si fueron causa de las estrategias implementadas o si fueron consecuencia de otras acciones y así poder rediseñar las estrategias de acuerdo con los objetivos.
- Control y seguimiento de objetivos programadas
- Duración
- Comunicación, determinar los canales oficiales de comunicación digital y tecnológicos al interior de la organización para mejorar los resultados, confianza y estar en el mismo canal entre áreas y jerarquías.
- Reuniones virtuales, definir los medios oficiales para llevar a cabo las reuniones de manera remota, formal y puntual, utilizando herramientas digitales como Google Meet, WhatsApp, Microsoft Teams, Skype, Zoom, entre otras de acuerdo con el presupuesto, número de integrantes y duración de la reunión. También es importante el uso de herramientas tecnológicas como dispositivos móviles, computadoras portátiles, computadoras de escritorio, tablets, Ipads, y el tipo de conexión como internet y velocidad.
- Trabajo en empresa, se recomienda la asistencia principal lo menor posible, organizando actividades por departamentos, áreas y puestos de trabajo, determinando la necesidad de la presencia física de los trabajadores de acuerdo a sus funciones y poder calendarizar las asistencias y tener un plan de emergencia en caso de ser necesario.

Acción 3. Capacitación al trabajador y sus jefes.	Recursos humanos, tecnológicos, capacitadores y personal experto en el tema	Área de recursos humanos	\$75,000.00
--	--	---------------------------------	--------------------

1. Webinar formativo sobre nuevas técnicas de trabajo asociados a su puesto

- Evaluar el conocimiento adquirido, este punto es importante para mejorar continuamente los programas y planes de capacitación en las áreas de la empresa y garantizar un uso adecuado de las herramientas tecnológicas y digitales que garanticen una exitosa implementación del Telecommuting.
- Verificar la implementación, es necesario una observación directa y continua de cada proceso en la implementación de herramientas tecnológicas, digitales, procesos y procedimientos para garantizar el uso adecuado de los recursos utilizados.
- Verificar el rendimiento, comprobar si los procesos son los adecuados que permitan alcanzar los objetivos de manera eficiente.
- Retroalimentación, como en cada proceso, es importante retroalimentar de manera constante a los trabajadores para formar personas capacitadas y eficientes en sus áreas.

2. Uso de tecnologías a aplicar, en este punto es importante diseñar las estrategias tecnológicas y digitales por áreas y función ya que las herramientas y programas pueden o no variar de acuerdo con el puesto, objetivos y funciones. Implementar las herramientas adecuadas puede garantizar los resultados esperados y hacer eficiente los procesos y profesionalizar a cada trabajador con mejores habilidades y conocimientos.

3. Equilibrio entre el espacio laboral y personal, la necesidad de contar con programas debidamente planeados estratégicamente, a manera de generar un equilibrio y mantenerlo entre la vida personal y profesional de los trabajadores, garantizando un sano equilibrio entre sus deseos y necesidades, para generar motivación y sentido de pertenencia. Reducir las juntas innecesarias, determinar si son temas que puedan tratarse mediante el uso de alguna herramienta tecnológica y digital, estableciendo horarios prudentes dentro de su jornada de trabajo sin importar si están de manera presencial o remota, respetando sus tiempos y haciéndolos sentir importantes con su participación.

4. Desarrollo de habilidades de gestión del tiempo y tareas, la capacitación juega un papel muy importante en la implementación del Telecommuting y Endomarketing dentro de las organizaciones, por lo tanto, es responsabilidad de la empresa ofrecer la capacitación correcta para desarrollar habilidades en los trabajadores que les genere nuevos conocimientos en la gestión del tiempo y tareas, basado en la implementación y uso de las herramientas tecnológicas y digitales que les enseñe a hacer el uso correcto de las plataformas y poder realizar su trabajo por objetivos y no por tiempo.

5. Ciberseguridad y protección de datos, para implementar el Telecommuting de manera segura, se tiene que implementar sistemas de seguridad contra malwares, hackers y cualquier otra cosa que comprometa la seguridad de la información de la empresa y de los mismos trabajadores. Los elementos importantes a tener en cuenta son, de hardware que protege la integridad de los equipos físicos de un sistema informático, de software, que es aquella que protege la integridad del soporte operacional de un sistema informático. De redes, personal, física y lógica.

Acción 4. Proporcionar el equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.	Recursos humanos y materiales	Área de sistemas	\$100,000.00/ \$250,000.00
--	--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------------

- Apoyo y uso de dispositivos digitales:
- Equipo informático, teléfono, impresora, software, conexión internet.
 - Conexión segura.
 - Canales de comunicación efectivos como plataformas de Social Media, correo electrónico, chats, celular y mensajería de video.
 - Uso de dispositivos digitales como: ordenador portátil, de escritorio, equipo celular, tabletas y accesorios complementarios.

<ul style="list-style-type: none"> • Adecuaciones al espacio de trabajo del trabajador: luz, ventilación, herramientas tecnológicas y ergonómicas. • Reuniones virtuales en tiempo real. • Soporte técnico. • Mantenimiento del equipo. 			
Acción 5. Marcar los objetivos a conseguir	Dirección	Dirección general	\$5,000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Marca con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo a conseguir. • Medir el logro con los siguientes indicadores: control de actividad y productividad, tiempo destinado para el cumplimiento de los objetivos. 			
Acción 6. Implementar sistema eficiente de control	Dirección	Dirección general	\$15,000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza el comportamiento de los trabajadores en sus jornadas con el único objetivo de potenciar su trabajo, compromiso y detectar fallas, y actuar en consecuencia. Para lo cual se propone: monitorear el clima organizacional, liderazgo, desarrollo personal y profesional, capacitación y oportunidad de aprender algo nuevo. 			
			Total \$1'010,000.00

Tabla 9

Plan de Acción de Endomarketing

PLAN DE ACCION DE ENDOMARKETING			
CRECIMIENTO Y DESARROLLO LABORAL			
Objetivo: Implementar el Endomarketing como generadora de valor a la empresa.			
ESTRATEGIA			
Estrategia	Recurso	Responsable	Total, Costo
Implementación de Endomarketing en las empresas	Humano, material	Direcciones y jefaturas	\$0
Acciones	Recurso	Responsable	Costo
Acción 1: Analizar a los colaboradores respecto a la percepción de su lugar de trabajo.	Humano, Cámara,	Direcciones	\$10,000.00

	Equipo de cómputo material oficina		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las opiniones respecto a sus necesidades y aspiraciones de los colaboradores de la empresa para detectar los aspectos que deben modificarse. Par ello se aplicarán encuestas y entrevistas sencillas de manera directa e indirecta. • Conocer las aportaciones de la empresa hacia el colaborador con la aplicación de una herramienta que mida el nivel de satisfacción de los trabajadores. • Revisar y analizar detalladamente el plan de carrera actual que ofrece la empresa a los trabajadores con el objetivo de rediseñar el plan actual de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de los trabajadores. • Tener un mayor acercamiento con el personal para encontrar en que etapa se encuentra el clima laboral. 			
Acción 2. Identificar qué es lo que motiva al trabajador fuera de lo monetario	Humano	Dirección, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	\$0
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer que elementos son motivadores para el colaborador y detectar si están implementados en la empresa. Algunos ejemplos son: estabilidad laboral, oportunidad de crecer, si sus opiniones e iniciativas se valoran, horario flexible, concesión de permisos a problemas menores de salud, trabajo remoto, cupones de descuento en locales comerciales, premios, reconocimientos escritos o en público, etc. • Para ello se aplicarán encuestas y entrevistas de satisfacción, reuniones por áreas y equipos de trabajo para escuchar a los trabajadores y recabar sus sugerencias. • Programas de capacitación que permitan identificar profesionales con posibilidades de crecimiento y evolución del talento. • Planes de carrera para colaboradores que asuman responsabilidades con los resultados y retención del talento humano. • Mejorar las condiciones de trabajo, seguridad e higiene que minimicen el riesgo de enfermedad y daños como estrés, ansiedad, depresión, daños causados por el ruido, químicos, bacterias, radiaciones, vibraciones, temperaturas, etc. • Balancear el trabajo y la vida laboral en el sentido de que los requerimientos de trabajo como programas, asuntos urgentes y viajes no se tomen tiempo familiar o de descanso. • Incentivar el trabajo de equipo para asegurar que se logren las metas por área y de empresa. • Revisar continuamente la escala salarial para que este acorde a la evaluación de desempeño. 			

Acción 3. Hacer eventos motivacionales	Humano	Desarrollo Organizacional, finanzas y recursos humanos	\$100,000.00/ \$200,000.00.
<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de agradecimiento colocando mantas de 1.80 m2 con nombres de los empleados y colocar la frase “Gracias a ti ya somos ... clientes”, “Gracias a ti logramos ...” • Colocar en una barda un croquis con la ubicación de todos los clientes para ver la zona de impacto e identificar los recientes crecimientos. • Reconocer el esfuerzo, resultado de las evaluaciones de desempeño laboral y ofrecer beneficios a quienes sobresalgan como empleado del mes, ofreciendo días libres, bono de desempeño, premios para eventos sociales como: conciertos, obras de teatro, cine, ferias culturales, etc. • Organizar eventos sociales anualmente que reúna los mejores clientes internos, el talento de la empresa y también obtener sugerencias respecto a cómo contribuir con el desarrollo de la economía local. • Implementar eventos deportivos para fomentar el compañerismo, trabajo en equipo y sana convivencia que impacte positivamente en el clima organizacional. • Implementar eventos sociales como, día del niño, de la mamá, del papá o cualquier otra fecha importante en el calendario de la cultura mexicana, para que los trabajadores puedan llevar a su familia y conozcan su centro de trabajo. • Realizar reuniones en las que se escuchen las propuestas de los trabajadores con el fin de crear nuevos productos, servicios, procesos o mejoras que permitan el desarrollo organizacional y motivacional. 			
Acción 4. Integrar para empoderar al colaborador “EMPOWERMENT”.	Humano	Dirección y mandos medios	\$0
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar al colaborador para sentirse parte de la empresa con dinámicas grupales, eventos sociales, prácticas conjuntas y relacionamiento con los principales líderes de la empresa. • Para ellos se reconocerán sus logros, implementando la entrega de reconocimientos respecto a su desempeño y participación en las actividades de la empresa, promoción, antigüedad, cumpleaños o aniversario del trabajador en la empresa. • Generar desafíos al colaborador a través de delegar nuevas responsabilidades y actividades dentro de sus funciones para motivar y generar confianza en ellos. • Delegar responsabilidades de un rango mayor para que el colaborador se sienta parte importante de la empresa a través de actividades de mayor importancia y responsabilidad que permita tomar decisiones, estimular su confianza y adquirir nuevos conocimientos y experiencias para su desarrollo profesional. 			

<ul style="list-style-type: none"> • Hacer responsable al colaborador de sus acciones que ejecuta. • Generar retroalimentación al colaborador de manera oportuna a través de empatía, reconocimiento y estableciendo metas y objetivos enfatizando en los aspectos de mejora. 			
Acción 5. Mejorar los procesos de comunicación	Humano	Dirección y mandos medios	\$0
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos de comunicación interna con la transmisión de mensajes a través de diálogo abierto, recíproco y respetuoso, etc. • Lograr una mejor comunicación y confianza que fluya de manera clara hacia todas las direcciones en el organigrama. • Implementar un programa de (Puertas abiertas) para que los trabajadores se sientan escuchados y puedan plantear sus dudas, quejas o sugerencias. 			
Acción 6. Encuestas de satisfacción	Humano, tecnológico	Recursos humanos	\$15,000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Si el colaborador es un cliente interno es importante realizar encuestas de satisfacción que incluya temas como: conocer su opinión profesional e ideas sobre posibles soluciones a problemas, mejoras en los procesos, ideas en nuevos productos o servicios, o cualquier idea que promueva la mejora continua, fidelizando al cliente interno con la marca. • Identificar el desarrollo del clima organizacional. • Conocer los principales incentivos que motivan a los trabajadores. • Conocer el nivel de liderazgo en la organización. 			
Acción 7. Evaluaciones de desempeño	Humano, tecnológico	Recursos humanos	\$15,000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las apreciaciones respecto a los resultados de las evaluaciones de desempeño. • Conocer los requisitos de desempeño que busca la empresa a través del talento humano. • Conocer los desempeños de los colaboradores a través de los objetivos planteados. • Verificar el estado de satisfacción de los empleados a través de la observación directa de los resultados obtenidos en productividad en las áreas de trabajo y su comportamiento individual. • Evaluar el desempeño de los empleados utilizando el método de evaluación del desempeño por resultados. Utilizar algunos factores como: <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades • Grado de confianza entre jefe y colaborador • Estrategias para superar las deficiencias 			

<ul style="list-style-type: none"> El trabajador conoce lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos 	
Total	\$340,000.00

Cronograma:

El tiempo para realizar este plan es de 6 meses calendario.

4.3.3 Evaluación

Para verificar y valorar el desarrollo de este plan se utilizará listas de verificación y una encuesta de salida para visualizar el cambio y determinar cómo afecto positiva y negativamente la implementación de plan de acción.

Para llevar un mejor control y tener claro los objetivos y el rumbo de la organización con la implementación de estrategias de Endomarketing y Telecommuting es necesario aplicar encuestas de salida que son como cualquier otra encuesta, en donde se preguntara de manera directa a los trabajadores su opinión, sugerencias o necesidades derivadas de dicho cambio.

Dichas encuestas de salida serán realizadas de las siguientes maneras:

- Encuesta offline, mediante un dispositivo móvil como una tableta o una laptop por un encargado de desarrollo organizacional y,
- Encuesta tradicional, la cual será por medio de una hoja de manera habitual, esto en caso de no contar con sistema o alguna contingencia no contemplada.

El objetivo de las encuestas de salida es medir la satisfacción de los trabajadores, quejas, dudas y atender comentarios, con el fin de reestructurar las estrategias y poder adecuarlas a las necesidades organizacionales.

Conclusiones

En conclusión, los resultados obtenidos y analizados de la presente investigación, deja ver que ante las circunstancias económicas, sociales, ambientales o sanitarias actuales y futuras, se pueden seguir presentando contingencias que impidan al trabajador y a las empresas desempeñar sus actividades de manera presencial, por lo que; más de la mitad de las personas económicamente activas que fueron encuestadas, mencionan estar a favor de que las empresas diseñen estrategias y provean de herramientas y equipos de trabajo adecuados para trabajar de manera remota, y un 31.2% prefiere el trabajo híbrido, en donde sea un 50% trabajo remoto y un 50% trabajo presencial con herramientas de trabajo proporcionadas por la empresa.

1. Diagnosticar si se utilizan las tecnologías de la información, Telecommuting y Endomarketing para generar valor a la marca de las empresas.

Actualmente el 36.4% de las empresas atrae a su talento humano mediante el uso de medios electrónicos, con un 82.7% de puestos de trabajo que pueden desarrollarse de manera remota mediante Telecommuting, lo cual deja a un 71.1% de las empresas que en determinado momento implementaron o continúan implementando estrategias de Telecommuting , generando un interés en un 56.1% de la población encuestada para realizar actividades de manera híbrida con un 50% Telecommuting y un 50% actividades presenciales, optando un 63% de los trabajadores porque la empresa sea quien provea de las herramientas y equipos de trabajo necesario.

Un porcentaje mínimo de las personas encuestadas 1.7%, prefiere trabajar 100% de manera remota y digital sin importar que cuenten con equipos y herramientas de trabajo otorgadas por las empresas para las que prestan sus servicios, por lo que este hecho, reafirma el compromiso que están dispuestos a asumir los trabajadores para llevar a cabo una aplicación de modelo de trabajo que se adapte a las exigencias y necesidades actuales y futuras.

Por lo tanto, un 92.5% de las empresas utiliza las TIC al interior de la organización teniendo efectos positivos en su efectividad, generando valores como: responsabilidad e innovación, autonomía para la toma de decisiones, cumplimiento del deber y el trabajo en equipo, así como el uso discreto de la información.

2. Investigar si se aprovechan los espacios de trabajo digital para hacer eficientes los procesos estratégicos en una empresa en México.

Un poco más de la mitad de las personas encuestadas 56.1%, está relacionada con el termino Telecommuting, lo que sería más difícil poder aplicarlo y generar valor, haciendo más difícil su aplicación como una forma de trabajo productiva, reduciendo considerablemente el aprovechamiento de los espacios de trabajo digital.

3. Proponer un plan de acción con el uso de Telecommuting y Endomarketing que desarrolle valor para las empresas en México.

Se desarrollo un plan de investigación- acción, basado en el modelo de French, mediante una herramienta llamada "intervención" la cual está enfocada en el Desarrollo Organizacional para poder impulsar el cambio planeado dentro de las organizaciones, lo cual ayudará a aumentar su eficiencia, productividad, calidad de vida, motivación, sentido de pertenencia y que genere cultura de valor.

Recomendaciones

1. Para contribuir en un cambio significativo, se recomienda seguir investigando los beneficios de diseñar e implementar estrategias de Endomarketing, que eleven la motivación del trabajador, le genere sentimiento de pertenencia y se identifique con los valores y cultura organizacional, esto traerá grandes beneficios a nivel personal, profesional y organizacional.
2. Si se complementan las estrategias de Endomarketing con estrategias de Telecommuting, se pueden tener mejores resultados y mayores beneficios, el implementar modelos de trabajo que beneficien al trabajador como el trabajo remoto, herramientas necesarias y suficientes para desarrollar sus actividades, respetando su privacidad y sus tiempos, generara sentimiento de pertenencia y motivación.
3. Innovar en la gestión del talento humano para un Desarrollo Organizacional optimo, direccionado hacia el futuro tecnológico, humano y estratégico en las próximas generaciones del talento humano.
4. Estudiar y analizar el comportamiento humano, sus necesidades desde la perspectiva de la Administración para diseñar planes de carrera atractivos y reducir la rotación del personal y la desmotivación ocasionada por un ineficiente clima organizacional.
5. Fomentar la capacitación del personal para introducirlo al mundo digital y tecnológico, y generar cultura de valor desde cualquier lugar en el que se encuentre.

6. Mantenerse actualizados con las leyes y normativas que regulan el trabajo y teletrabajo en México, con el objetivo de innovar constantemente en los planes de carrera, modos de trabajo, prestaciones y derechos humanos del teletrabajador.
7. Contribuir en el cambio climático al reducir los traslados diarios de los trabajadores a un espacio de trabajo físico en donde realizaran las mismas actividades que pueden desarrollar de manera remota.
8. Estudiar los beneficios de las interventorías a procesos de Recursos Humanos, Tecnoestructurales y Estratégicas con el fin de crear y diseñar estrategias adecuadas para el cambio organizacional enfocadas en el talento humano.

Referencias Bibliográficas

- Buen Lozano, N. d., & Morgado Valenzuela, E. (1997). *Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social* . México Distrito Federal : ISBN.
- Canales Barahona, L. (2009). Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos. *Gestión de las personas y Tecnología* , 24-32.
- Caro Hernández, J. A., & Rodríguez Avedaño, S. M. (2014). *Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S.* Bogota .
- Castañeda Betancur, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión . *NOVUM*, 184-196.
- Dávila Sarmiento, A. M., & Velasco Duarte, A. M. (2013). La Satisfacción del Cliente Interno a Tráves del Endomarketing. *Universidad EAN*, 8-54.
- Del Canto, E., & Silva Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Ciencias Sociales* , 26-34.
- Dinero*. (18 de octubre de 2014). Recuperado el 21 de noviembre de 2020, de Dinero.com: <https://www.dinero.com/pais/articulo/consecuencias-no-implementar-adecuadamente-tecnologia/202282>
- Duarte, G. A. (2006). La Comunicación Organizacional en México. *Análisi* 34 , 287-304.
- Durban, A. (29 de agosto de 2022). *Holmes HR*. Obtenido de Holmes HR: <https://www.holmeshr.com/blog/como-implementar-el-teletrabajo-de-forma-efectiva/>
- Estela Raffino, M. (3 de junio de 2020). *Concepto.de*. Recuperado el 13 de agosto de 2020, de Concepto.de : <https://concepto.de/desarrollo-organizacional/>
- García, C. R. (s.f.). *Elaboración de instrumentos* . Zumpango: Centro Universitario UAEM Zumpango.
- Gomez, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador . *Scielo Contaduria y Administración*.
- González , N., & Hernández , O. (2012). Los tre primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica. *CICAG*, 39-62.

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill education.
- Gympass. (s.f.). *Gympass*. Recuperado el 2 de enero de 2021, de <https://blog.gympass.com/es-mx/estadisticas-de-la-percepcion-del-home-office-en-mexico/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Jimenez Rodríguez, L. A., & Gamboa Suarez, R. (2017). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, 6-12 8-19.
- López- Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en la educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1, Vol. 21*, 17-40.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Tercer Milenio*.
- M, R., & P, A. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management* , 219-232.
- Martínez Mediano, C. (2014). *Técnicas e Instrumentos de Recogida y Análisis de Datos*. Madrid : Uned.es .
- Martínez, L. A. (17 de mayo de 2018). *El economista*. Recuperado el 06 de enero de 2021, de <https://www.economista.com.mx/tecnologia/7-graficos-sobre-los-usuarios-de-internet-en-Mexico-en-2018-20180517-0077.html>
- México, G. d. (s.f.). *Gobierno de México* . Recuperado el 2 de enero de 2021, de <https://coronavirus.gob.mx/informacion-accesible/>
- Milena Alvarado , S. (27 de 10 de 2021). *Plan de Marketing interno. Marketing y recursos humanos*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/plan-de-marketing-interno-o-endomarketing/>
- Murillo, E. (27 de junio de 2016). Branding Interno: Desarrollando embajadores de marca. *Academia*.
- Páramo Bernal, P. (2017). *La investigación en ciencias sociales, técnicas de recolección de información* . Bogotá, Colombia .

- Péndola, G. O., Villalobos Molina, V., Román Aguayo, L., Rodríguez Herrera, C., Cerda Díaz, E., Cerda Díaz, L., . . . Besoain Saldaña, Á. (2020). *Guía de implementación de teletrabajo*. Santiago, Chile: Laboratorio de Ergonomía, Departamento de Kinesiología.
- Peralta, E. O. (23 de agosto de 2022). *Genwords*. Obtenido de Genwords : <https://www.genwords.com/blog/endomarketing>
- Pérez, S. A. (2020). Como motivar a tus empleados durante la pandemia. *Consultoria*.
- Pozo, J. C. (27 de marzo de 2017). *Waka*. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de <https://www.somoswaka.com/blog/2017/03/que-es-la-imagen-corporativa/>
- Rivas, H. C. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. En H. C. Rivas, *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional* (págs. 177-192). Ecuador: Revista Científica.
- Rodríguez, V. (23 de Octubre de 2022). *Coderslink*. Obtenido de Coderslink : <https://coderslink.com/talento/blog/medio-siglo-de-home-office-linea-del-tiempo-50-anos-de-historia-del-trabajo-remoto/>
- Sabadell-Bosch, M. (2020). *El teletrabajo, una nueva comprensión del trabajo. El encaje de la deuda de seguridad y salud en una sociedad digital*.
- Sánchez, R. M. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Abya-Yala/UPS*, 143-156.
- Shum, Y. (2020). *Yi Min Shum*. Recuperado el 06 de enero de 2021, de <https://yiminshum.com/social-media-mexico-2020/>
- Solís, J. I. (2020). El Teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del Covid-19. *Publicación número 32, Instituto de Investigación Jurídica UNAM*.
- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista Facultad Medica*, 329.
- Vasquez Gutierrez, U. A., & Jimenez Guerrero, A. L. (2017). *Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional*. Managua. <https://www.google.com/intl/es-419/earth/>
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/iooe/iooe2021_07.pdf

Glosario

Estrategia: conjunto de decisiones fijadas en un contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra, misión, visión, objetivos y secuencia de acciones administrativas. En esta etapa de la estrategia, se describe como se lograrán los objetivos de manera eficaz y correcta.

Clima organizacional: es el conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, este clima impacta de manera directa en los objetivos y resultados organizacionales.

Cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, valores, sentimientos, actitudes, tradiciones y formas de interacción dentro de la organización.

Endomarketing: conocido también como marketing interno, constituye un proceso de gestión orientado a vender la empresa a sus propios trabajadores con el objetivo de comprometerlos, incrementar su lealtad y generar sentido de pertenencia para aumentar su rendimiento

Intervenciones al proceso humano: intervenciones dirigidas hacia el personal y los procesos de interacción entre los mismos, como son la comunicación, solución de problemas y liderazgo.

Tecnoestructurales: interacciones dirigidas a la tecnología y las estructuras organizacionales para relacionarlas o ligarlas con el personal.

Interventorías estratégicas: intervenciones dirigidas a las estrategias de la organización.

Anexos

Encuesta sobre motivación y adaptación de las tecnologías de la información y comunicación por las empresas.

El objetivo del presente cuestionario es, recopilar datos que permitan identificar y fortalecer nuestra investigación en torno a los cambios tecnológicos actuales y sugerir estrategias que permitan hacer a una empresa más competitiva en el mercado actual.

***Obligatorio**

TELECOMMUTING

1. ¿Qué entiende por Telecommuting? *

Marca solo un óvalo.

- Herramienta tecnológica de comunicaciones
- Espacio de trabajo remoto y digital
- Trabajo desde casa en tiempo real en un espacio de trabajo digital

2. ¿Cómo se enteró de la vacante para trabajar en esta empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Vacante publicada en medios electrónicos o bolsa de trabajo de la empresa
- Atracción de talento por parte de la empresa
- Anuncio publicitario (periódico)
- Recomendación

3. ¿Cuál es su puesto de trabajo? *

4. ¿Las funciones de su actual cargo se pueden realizar de manera remota? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

5. ¿La empresa en la que labora cuenta con puestos de trabajo cuya actividad principal está ligada al procesamiento de información o la generación de conocimiento?

Marca solo un óvalo.

Si

No

6. ¿Cuenta la empresa con puestos de trabajo cuyas tareas no tengan que realizarse necesariamente en la oficina?

Marca solo un óvalo.

Si

No

7. ¿Ha promovido la empresa el trabajo de forma remota desde casa? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

No, pero hubiera sido viable su implementación

8. ¿Qué método de trabajo pre ere actualmente? *

Marca solo un óvalo.

Telecommuting 100%

Híbrido: Telecommuting 50%- presencial 50%

Presencial 100%

9. De existir alguna contingencia ambiental, sanitaria o de otra índole, la empresa debería destinar algunas actividades a...

Marca solo un óvalo.

Trabajo desde casa y proveer equipos de trabajo

Trabajo desde casa sin apoyo de herramientas tecnológicas

Trabajar en la empresa y en casa con apoyo de equipo de trabajo

Trabajar en la empresa y en casa sin proporcionar equipo de trabajo

No, toda actividad debería ser en la empresa

10. ¿Se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (ordenadores, internet, teléfono, etc.), de forma habitual en tu organización?

Marca solo un óvalo.

Si

No

11. ¿Qué tan efectivo es el uso de correo electrónico, Facebook, WhatsApp, Instagram, Google Apps, plataforma Slack, Teams, Meet, Matrix, Tri o, para desarrollar sus actividades?

Marca solo un óvalo.

Muy efectivo

Poco efectivo

Nada efectivo

12. ¿La implementación del Telecommuting en la empresa, ha desarrollado en usted alguno de estos valores?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Responsabilidad e innovación

Autonomía para la toma de decisiones

Cumplimiento del deber y el trabajo en equipo de manera remota

Discreción en el uso y manejo de información

13. En su opinión, si la empresa hace uso de herramientas tecnológicas y digitales, consideraría la competitividad como...

Marca solo un óvalo.

habilidad de mantener un crecimiento personal

Capacidad para lograr la mayor eficiencia posible en los procesos que desarrollo

Desarrollar actividades de manera remota y alcanzar objetivos planteados

Organización de trabajo

14. ¿Cuál de los siguientes puntos, representan una ventaja ante el Telecommuting? (seleccione uno o más de uno).

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Ahorro de tiempo en los traslados
- Trabajo por objetivos
- Flexibilidad de horario
- Aprovechamiento de la tecnología
- Reducción de gastos
- Responsabilidad individual

Todas las anteriores

15. ¿Cuál de los siguientes puntos, representan una desventaja ante el Telecommuting?
(seleccione uno o más de uno).

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Distracciones
- Tendencia a trabajar más horas
- Interrupciones entre la vida laboral y personal
- Soporte técnico
- Espacio físico
- Cobertura de internet

Ninguna de las anteriores

16. ¿La empresa estaría dispuesta a destinar tiempo y recursos a realizar algún cambio organizativo como el Telecommuting que más adelante implicara productividad y ahorro en costos?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

ENDOMARKETING

17. ¿Qué entiende por Endomarketing? *

Marca solo un óvalo.

- Clima organizacional
- Marketing interno
- Estrategia de relacionamiento

18. ¿Cómo se identifica con la marca de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Como un accionista de la empresa
- Como un recurso de la empresa
- Como un talento que forma parte de la marca

19. ¿Considera que la empresa es un lugar estable para trabajar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

20. ¿Considera que la comunicación al interior de la empresa es efectiva? porque... *

Marca solo un óvalo.

- Recibe información de como desempeña su trabajo
- Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo
- Se comunica fácil con sus compañeros para el cumplimiento de sus labores
- La comunicación con otras áreas de trabajo es fluida
- No, tengo miedo de reportar mis errores, las fallas o los problemas en el trabajo

21. ¿Cree que la motivación al interior de la empresa es efectiva? porque... (seleccione uno o más de uno).

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Realiza su trabajo porque le gusta y disfruta hacerlo
- Se siente participe de los éxitos y los fracasos de su área de trabajo
- La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional
- Su trabajo le permite aprender más, le mantiene motivado y entusiasta
- Su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales
- Su salario es proporcional al trabajo que realiza

No me siento apasionado por mi trabajo

22. ¿Piensa que los recursos que invierte la empresa en sus colaboradores son apropiados? (seleccione uno o más de uno).

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Su salario es proporcional al trabajo que realiza
 - La capacitación que recibe es adecuada
 - Reconocen su trabajo con incentivos o premios adicionales al sueldo
 - Los beneficios que tiene son buenos en comparación con los de otras empresas del sector
 - La evaluación de desempeño es objetiva
- No valoran mi talento

23. ¿Considera que el trabajo de equipo al interior de la empresa es productivo? (seleccione uno o más de uno).

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo
- Está plenamente integrado con su equipo de trabajo
- En su área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan
- En su área se fomenta el trabajo en equipo

No, cuando hay problemas con el trabajo me dejan solo

24. ¿Piensa que el compromiso y sentido de pertenencia con la empresa es adecuado? (seleccione uno o más de uno).

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Esta dispuesto a asumir nuevas tareas según sea necesario
- Toma la iniciativa para ayudar a otros compañeros cuando surge la necesidad
- En el trabajo está totalmente concentrado en sus tareas laborales

No estoy decidido a dar mi mejor esfuerzo

25. ¿Cree que el estado de satisfacción laboral es proporcional a la obtención de resultados de la empresa? (seleccione uno o más de uno).

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- El puesto de trabajo le genera un sentimiento de autosatisfacción
- Se siente orgulloso del trabajo que desempeña
- Se siente valorado y respetado en su trabajo
- Es satisfactoria la relación con su jefe

No siente que su trabajo este lo suficientemente reconocido

26. ¿Existen algunos de estos programas en la empresa? (seleccione uno o más de uno). *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Motivación
- Plan de carrera y desarrollo profesional
- Programa de promociones
- Adaptación al nuevo cargo y retroalimentación mutua

Ninguno

27. ¿Qué estrategias de motivación identifica actualmente al interior de la organización donde trabaja? *

Marca solo un óvalo.

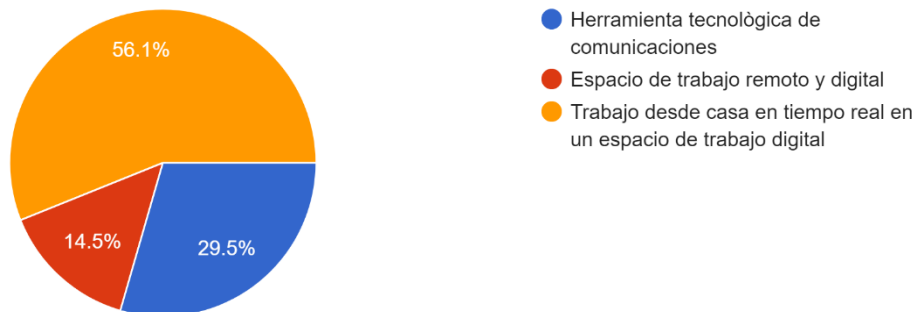
- Preparar a las personas en su área de especialización
- Libertad para el trabajo
- Reconocimiento
- Desarrollo de habilidades
- Ninguno

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

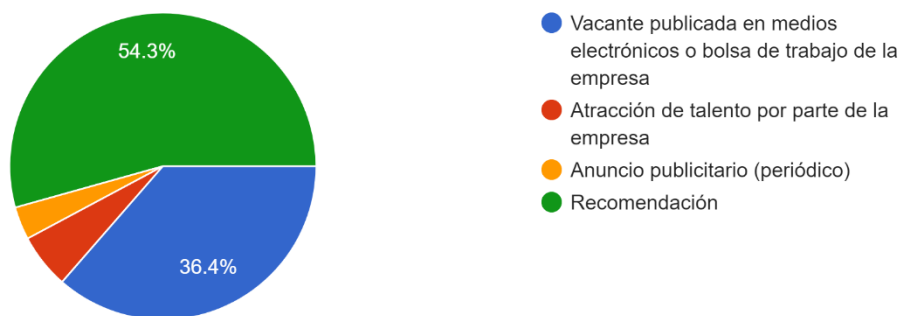
¿Qué entiende por Telecommuting?

173 respuestas



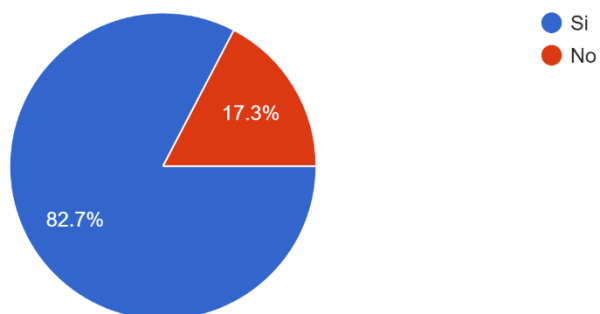
¿Cómo se enteró de la vacante para trabajar en esta empresa?

173 respuestas



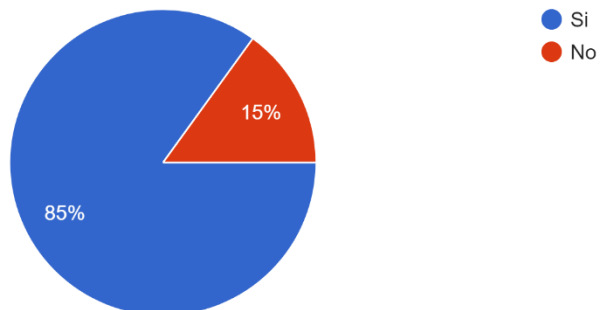
¿Las funciones de su actual cargo se pueden realizar de manera remota?

173 respuestas



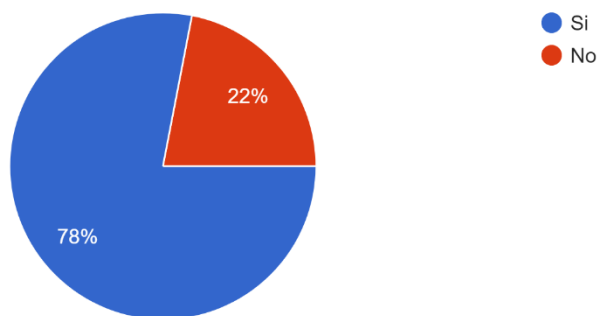
¿La empresa en la que labora cuenta con puestos de trabajo cuya actividad principal este ligada al procesamiento de información o la generación de conocimiento?

173 respuestas



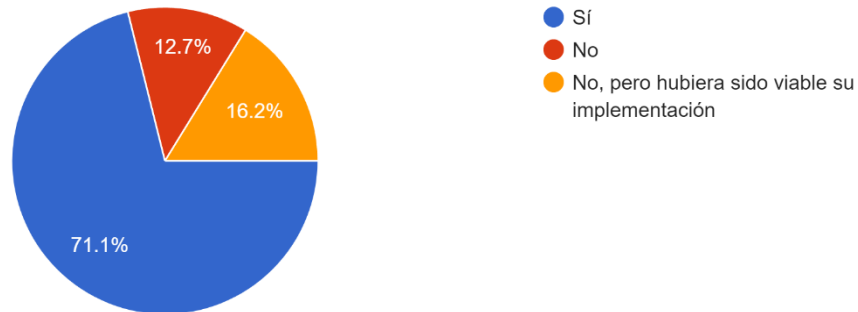
¿Cuenta la empresa con puestos de trabajo cuyas tareas no tengan que realizarse necesariamente en la oficina?

173 respuestas



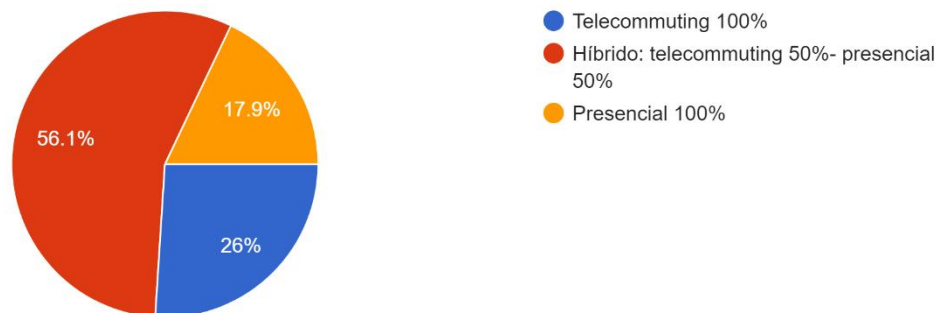
¿Ha promovido la empresa el trabajo de forma remota desde casa?

173 respuestas



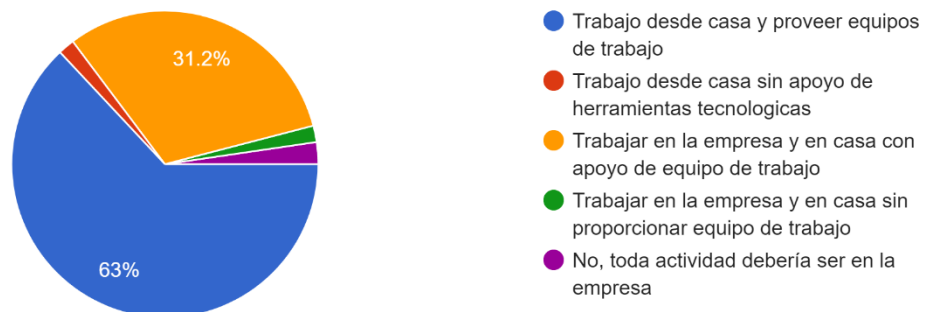
¿Qué método de trabajo prefiere actualmente?

173 respuestas



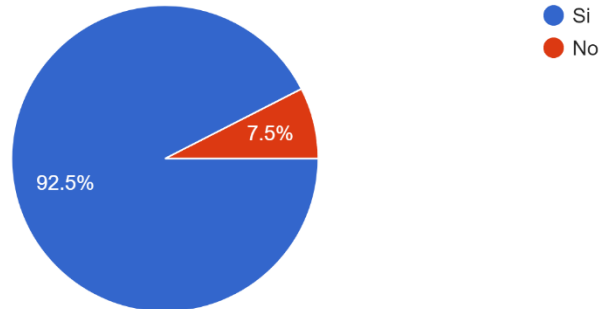
De existir alguna contingencia ambiental, sanitaria o de otra índole, la empresa debería destinar algunas actividades a...

173 respuestas



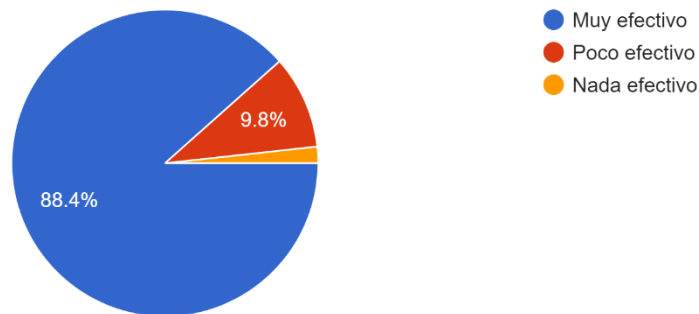
¿Se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (ordenadores, internet, teléfono, etc.), de forma habitual en tu organización?

173 respuestas



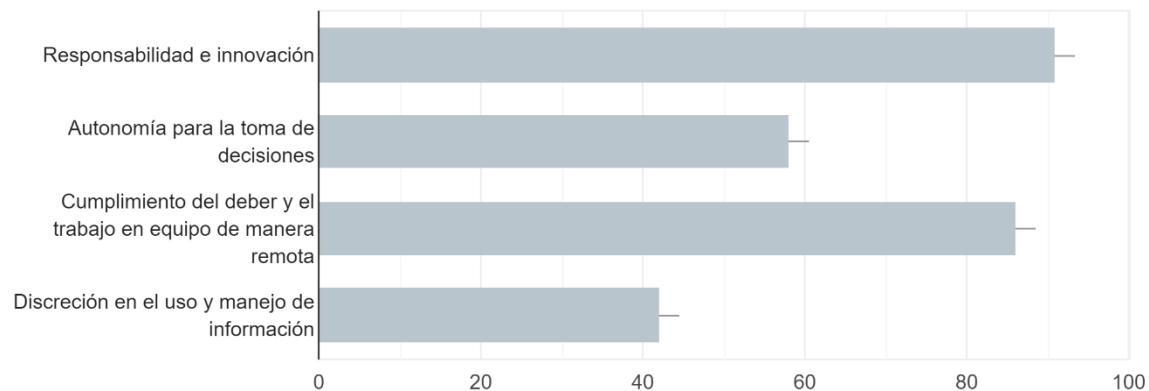
¿Que tan efectivo es el uso de correo electrónico, Facebook, WhatsApp, Instagram, Google Apps, plataforma Slack, Teams, Meet, Matrix, Trillo, para desarrollar sus actividades?

173 respuestas



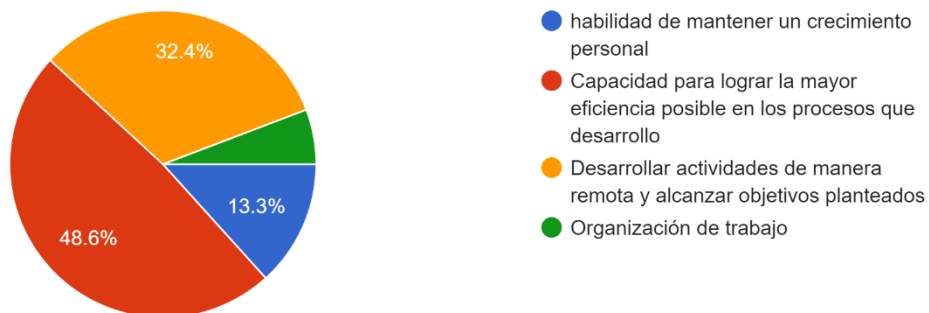
¿La implementación del Telecommuting en la empresa, ha desarrollado en usted alguno de estos valores?

173 respuestas



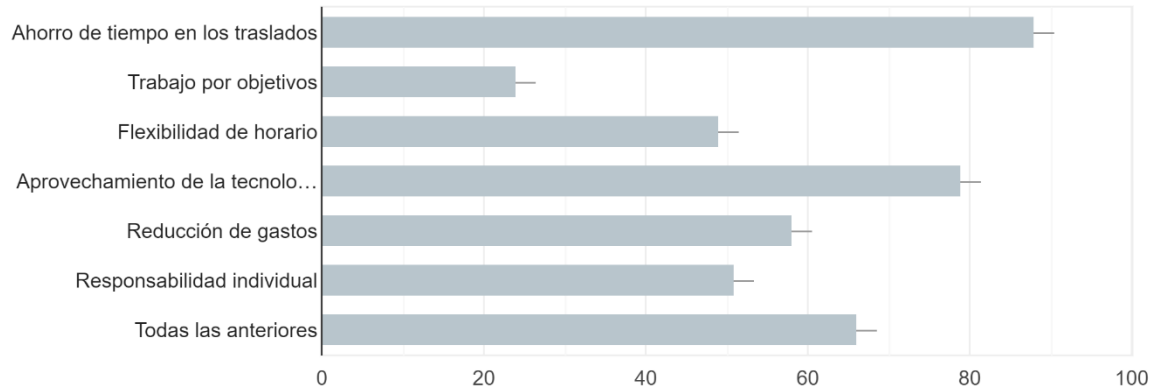
En su opinión, si la empresa hace uso de herramientas tecnológicas y digitales, consideraría la competitividad como..

173 respuestas



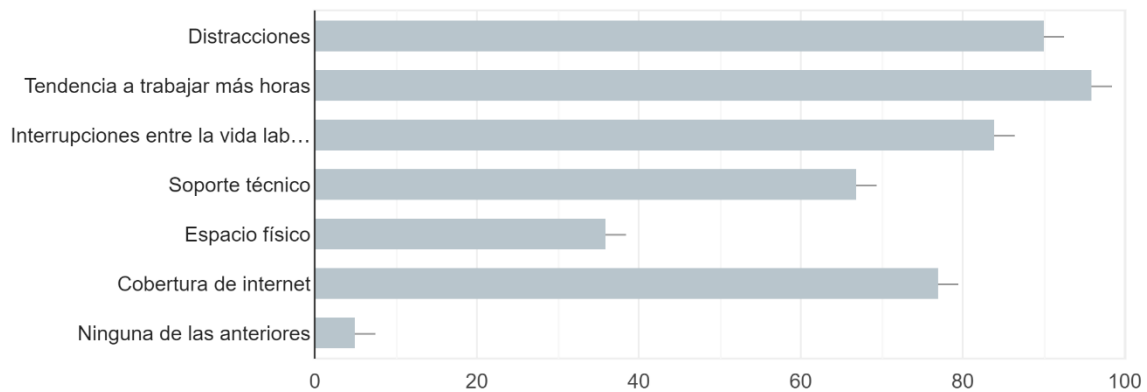
¿Cuál de los siguientes puntos, representan una ventaja ante el Telecommuting? (seleccione uno o más de uno).

173 respuestas



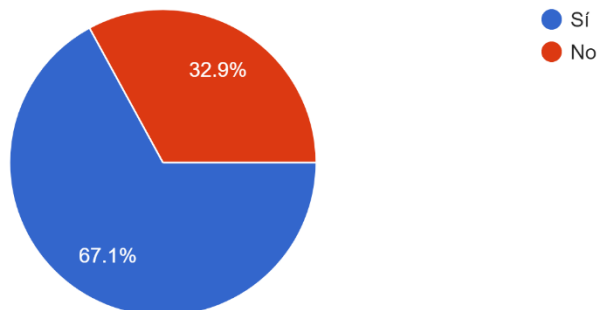
¿Cuál de los siguientes puntos, representan una desventaja ante el Telecommuting? (seleccione uno o más de uno).

173 respuestas



¿La empresa estaría dispuesta a destinar tiempo y recursos a realizar algún cambio organizativo como el Telecommuting que más adelante implicara productividad y ahorro en costos?

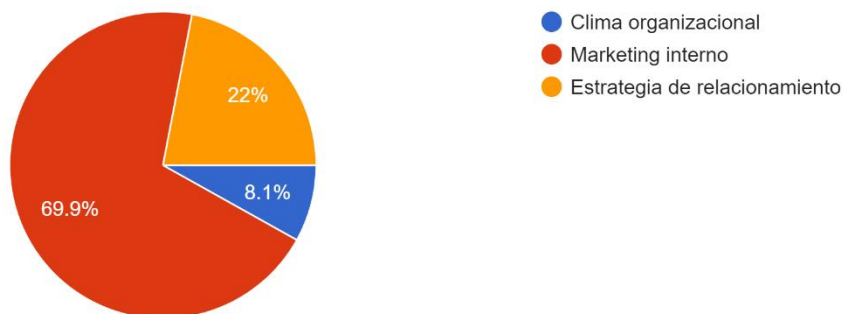
173 respuestas



ENDOMARKETING

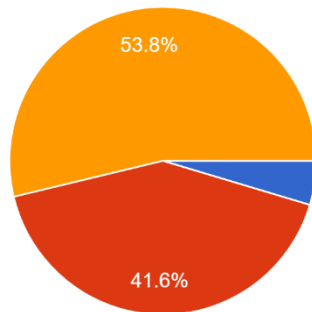
¿Qué entiende por Endomarketing?

173 respuestas



¿Cómo se identifica con la marca de la empresa?

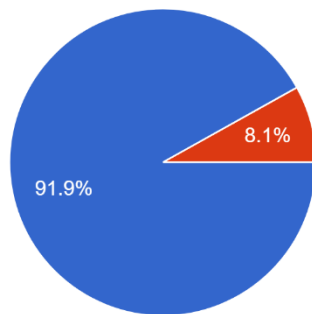
173 respuestas



- Como un accionista de la empresa
- Como un recurso de la empresa
- Como un talento que forma parte de la marca

¿Considera que la empresa es un lugar estable para trabajar?

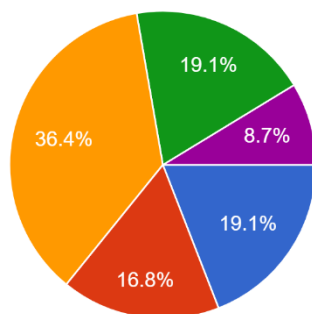
173 respuestas



- Sí
- No

¿Considera que la comunicación al interior de la empresa es efectiva? porque...

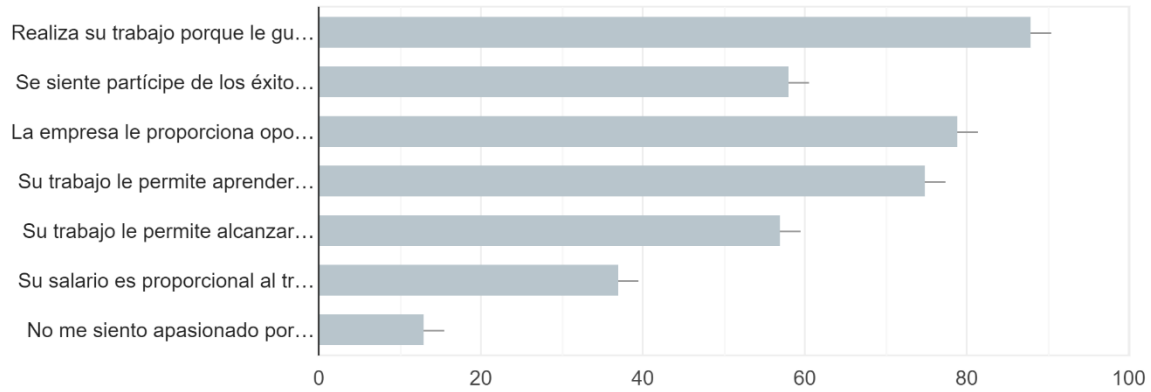
173 respuestas



- Recibe información de como desempeña su trabajo
- Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo
- Se comunica fácil con sus compañeros para el cumplimiento de sus labores
- La comunicación con otras áreas de trabajo es fluida
- No, tengo miedo de reportar mis errores, las fallas o los problemas en...

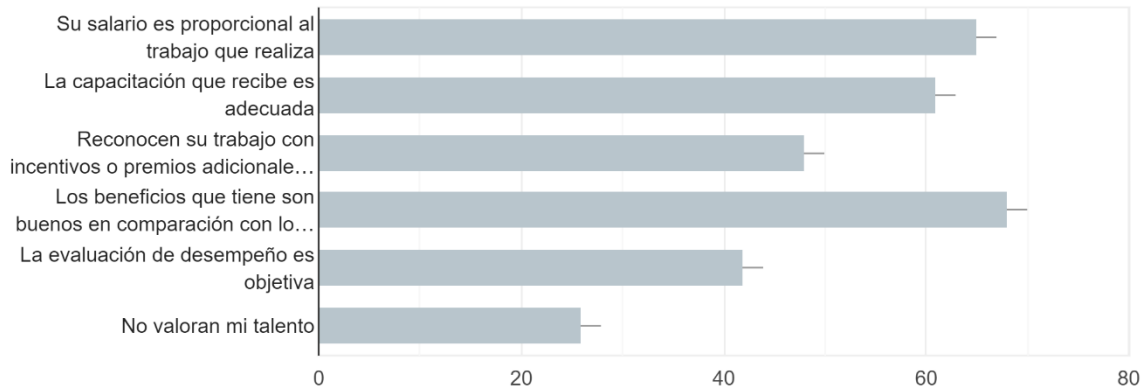
¿Cree que la motivación al interior de la empresa es efectiva? porque... (seleccione uno o más de uno).

173 respuestas



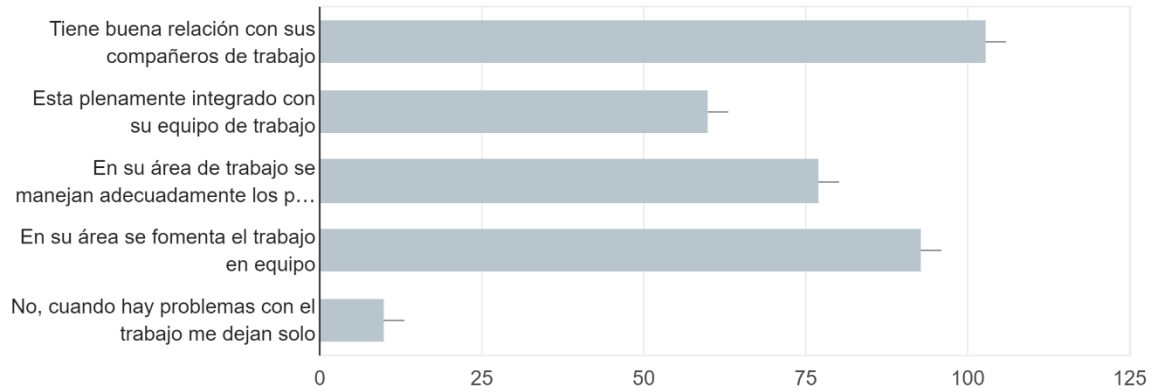
¿Piensa que los recursos que invierte la empresa en sus colaboradores es apropiado? (seleccione uno o más de uno).

173 respuestas



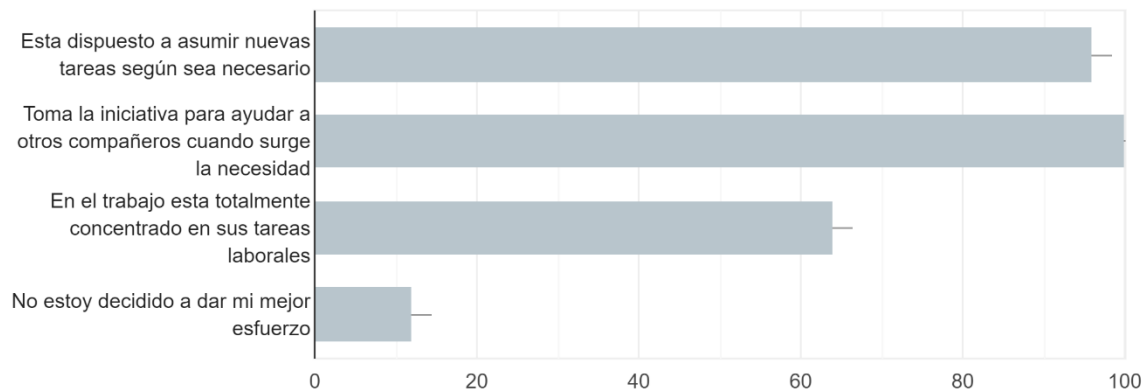
¿Considera que el trabajo de equipo al interior de la empresa es productivo? (seleccione uno o más de uno).

173 respuestas



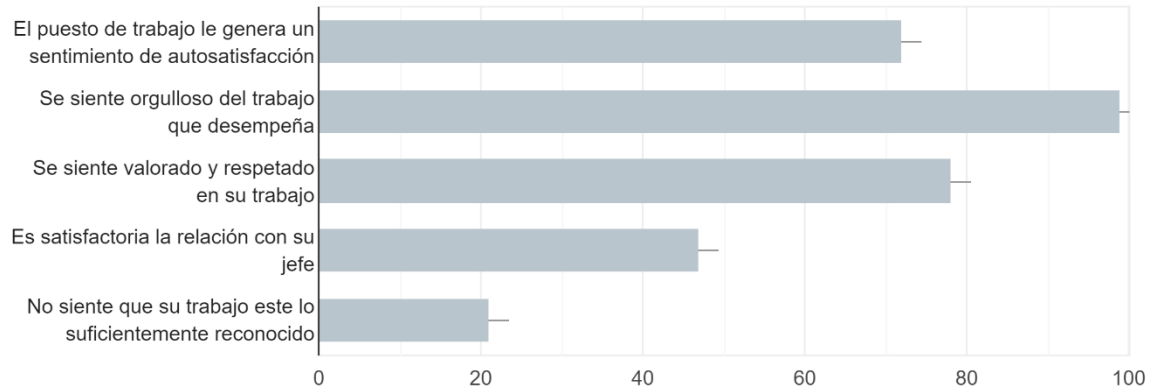
¿Piensa que el compromiso y sentido de pertenencia con la empresa es adecuado? (seleccione uno o más de uno).

173 respuestas



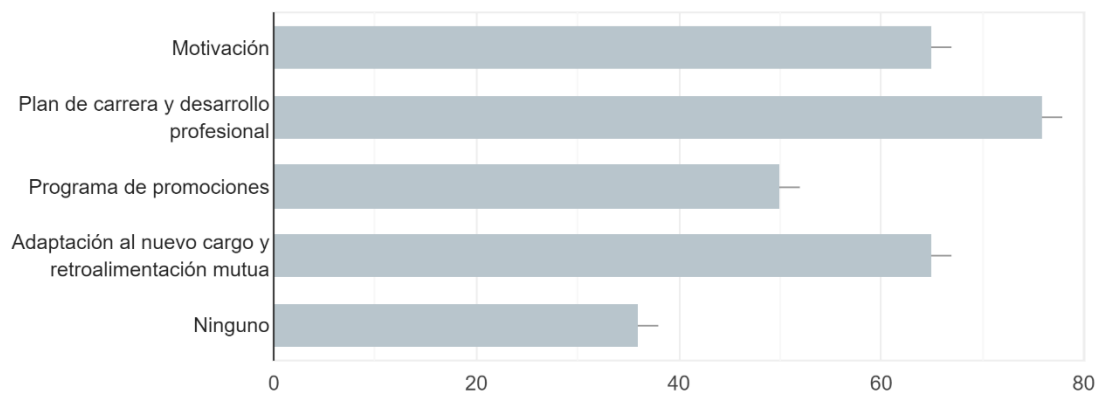
¿Cree que el estado de satisfacción laboral es proporcional a la obtención de resultados de la empresa? (seleccione uno o más de uno).

173 respuestas



¿Existen algunos de estos programas en la empresa? (seleccione uno o más de uno).

173 respuestas



¿Qué estrategias de motivación identifica actualmente al interior de la organización donde trabaja?

173 respuestas

