

Endomarketing como herramienta de gestión en el estudio de percepción del clima organizacional en el ITP

Edgar Omar Gutiérrez Villegas, Jorge Tomas Gutiérrez Villegas, María de los Ángeles Parra Flores,
Edgar Chávez Lazcano

Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Parral.

Resumen

La presente Investigación tuvo como objetivo principal conocer la percepción del clima organizacional en los trabajadores del Instituto Tecnológico de Parral, desde el enfoque del Endomarketing, debido a que se pretende fundamentar la preparación para el diseño de un plan de Endomarketing como estrategia para mejorar los aspectos encontrados.

Para ello se analizaron 11 dimensiones con 53 ítems. El análisis e interpretación de los resultados se realizó mediante el software SPSS realizando análisis de normalidad, análisis de correlación y tablas cruzadas, lo cual me permitió comparar las dimensiones del clima organizacional existente entre las diferentes áreas del Instituto Tecnológico de Parral (ITP) así como Identificar las dimensiones de mayor y menor impacto en el clima organizacional en la Institución determinando conclusiones y recomendaciones para cada uno de los análisis realizados. En base a los resultados y características identificadas se pudo determinar que el tipo de clima laboral es participativo consultivo, se presentan algunas recomendaciones para fortalecer las dimensiones de menor impacto positivo como estrategia Institucional direccionada a mejorar el compromiso organizacional.

Abstract

The present Investigation had as main objective to know the perception of the organizational climate in the workers of the Technological Institute of Parral, from the Endomarketing approach, because it is intended to base the preparation for the design of an Endomarketing plan as a strategy to improve the aspects found.

For this, 11 dimensions with 53 items were analyzed. The analysis and interpretation of the results was carried out using the SPSS software, carrying out normality analysis, correlation analysis and cross tables, which allowed me to compare the dimensions of the existing organizational climate between the different areas of the ITP as well as to identify the dimensions of greatest and less impact on the organizational climate in the Institution, determining conclusions and recommendations for each of the analyzes carried out. Based on the results and characteristics identified, it was possible to determine that the type of work environment is participatory consultative, some recommendations are presented to strengthen the dimensions of less positive impact as an Institutional strategy aimed at improving organizational commitment.

Palabras clave: Endomarketing, Clima organizacional, Comportamiento Organizacional

Keywords: Endomarketing, Organizational climate, Organizational behavior

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de Investigación que a continuación se presenta tiene como objetivo determinar el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores a través de la identificación de las dimensiones que lo impactan, desde el enfoque de Endomarketing, en el Instituto Tecnológico de Parral. La importancia de estudiar este tema es conocer las dimensiones de mayor impacto dentro de la institución con la finalidad de preparar una estrategia desde el enfoque del Endomarketing a fin de mejorar la satisfacción de los trabajadores, permitiendo mejorar todas las áreas de la Institución.

El capítulo I, contiene los antecedentes tanto Nacionales como Internacionales, Justificación, formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos.

El capítulo II, contiene el marco teórico, que se refiere a la revisión documental sobre el problema de estudio donde se abordaron temas de Clima Organizacional, Comportamiento Organizacional, Administración de

Recursos Humanos, Desarrollo del Capital Humano y de las organizaciones, Mercadotecnia y Endomarketing, todos estos desde centros de documentación, bibliotecas e Internet.

El capítulo III, describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación en donde podremos ver el tipo de investigación, población, muestra, método de elaboración del instrumento, con el respectivo análisis estadístico de validez y confiabilidad sobre el que soporta toda la recolección de la información.

El capítulo IV, en cuyo contenido se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en el ITP, que reflejan las opiniones de los empleados del nivel administrativo, docente y manual la cual analicé mediante el software SPSS donde obtuve diferentes estadísticas las cuales me permitieron hacer diferentes análisis como análisis de correlación y análisis de tablas cruzadas entre los tres tipos de trabajador de la cual se sustentan los resultados.

El capítulo V, en esta parte se exponen las conclusiones y recomendaciones que me permitieron identificar las dimensiones de mayor impacto entre los trabajadores, así como proponer una serie de recomendaciones con la finalidad preparar una estrategia de mercadotecnia interna a fin de mejorar todas las áreas de la Institución.

2. METODOLOGÍA

Para la realización de la investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo, Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) la **investigación descriptiva** es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio desde la perspectiva del enfoque cuantitativo. Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población perspectiva del enfoque cuantitativo.

El objetivo del estudio del presente trabajo es diagnosticar el clima organizacional desde la percepción del personal de la Institución, esta investigación es típica de las ciencias sociales, examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal dentro del trabajo.

2.1 Universo de Estudio

Según Bravo (1998) El universo está conformado por toda la población o conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio.

Esta investigación se basa en los empleados de nivel Docente, Administrativo y manual del Instituto Tecnológico de Parral.

Tabla 1. Personal del Instituto Tecnológico de Parral

DOCENTES	180
ADMINISTRATIVOS	71
MANUALES	35
TOTAL TRABAJADORES	286

2.2 Identificación de Variables a utilizar

Variable Independiente. - Clima Organizacional

Variable dependiente. - Percepción de los trabajadores

En base al análisis de distintos modelos para evaluar el clima Organizacional se re conceptualizaron las dimensiones en un modelo incluyente específicamente para el Instituto Tecnológico de Parral definiendo a cada una de ellas, quedando 11 dimensiones, las cuales se mencionan a continuación.

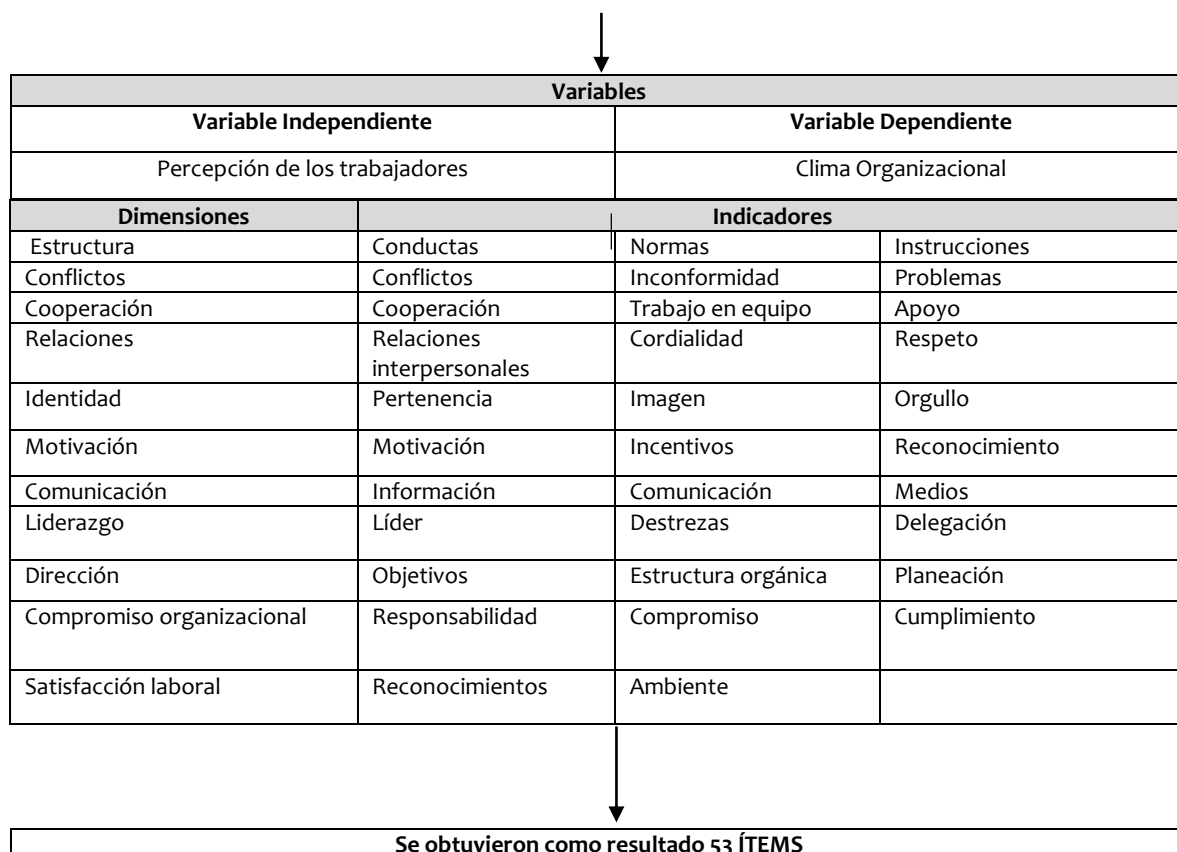
- **Dimensión Estructura:** Directrices, consignas y políticas que emite la organización y afecta la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Dimensión Conflictos:** Son aquellos conflictos que un empleado puede tener a causa de una inconformidad con las tareas que se le encomiendan en la Institución.
- **Dimensión Cooperación:** Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
- **Dimensión Relaciones:** Se trata del tipo de atmosfera social, son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo que se observa dentro de la Institución.
- **Dimensión Identidad:** Es el grado de identificación de los trabajadores con la institución y el orgullo de pertenencia, que los lleva a actuar con lealtad y compromiso hacia las metas y valores colectivos de la organización.
- **Dimensión Motivación:** Esta dimensión se refiere a los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Dimensión Comunicación:** Es la percepción que tienen los trabajadores acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores.
- **Dimensión Liderazgo:** Como los líderes a través del poder y de tomar decisiones apoyan a los colaboradores y los orientan en su desempeño para alcanzar los objetivos.
- **Dimensión Dirección - Planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Dimensión Compromiso organizacional:** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.
- **Dimensión Satisfacción laboral:** Es un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del trabajador.

2.3 Método para elaboración de Ítems

Las preguntas que se elaboraron bajo la siguiente metodología.

Tabla 2. Método para elaboración de ÍTEMS

Pregunta de Investigación
¿Cuál es el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores en el Instituto Tecnológico de Parral, bajo el enfoque de Endomarketing?



2.4 Validación de Instrumento de contenido por juicio de expertos

El referente metodológico para el proceso de validez se retomó principalmente de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008), quienes elaboraron una plantilla de cuatro categorías: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia; asimismo, definieron la validez de contenido por juicio de expertos como "una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones" (pág. 29). De esa forma, resulta trascendente la elección de los jueces, ya que es importante dilucidar si se trata de personas conocedoras de la temática por su formación académica o su experiencia laboral.

3. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en El Instituto Tecnológico de Parral, que reflejan las opiniones de los empleados del nivel administrativo, docente y manual.

3.1 Análisis de Normalidad

Tabla 3. Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
varestructura	.172	171	.000	.934	171	.000
varconflictos	.155	171	.000	.955	171	.000
varcooperacion	.155	171	.000	.893	171	.000
varrelaciones	.137	171	.000	.962	171	.000
varidentidad	.193	171	.000	.804	171	.000
varmotivacion	.117	171	.000	.942	171	.000
varcomunicacion	.159	171	.000	.943	171	.000
varliderazgo	.155	171	.000	.912	171	.000
vardireccion	.182	171	.000	.902	171	.000
varcomporg	.151	171	.000	.921	171	.000
varsatisfaccion	.099	171	.000	.957	171	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad se utilizan para determinar si un conjunto de datos está modelado por una distribución normal o no. Los resultados indican un nivel de significancia de .000 por lo que se rechaza la hipótesis debido a que es menor de .50, adoptando la hipótesis nula, para dicho análisis se realizó tomando en cuenta la tabla de kolmogorov, ya que la investigación supera las 50 encuestas.

3.2 Análisis de correlación

Mediante el software SPSS se generan diferentes estadísticos de información los cuales permiten hacer diferentes análisis. Uno de los más importantes es el análisis de correlación el cual permite determinar el grado de relación que existe entre las diferentes dimensiones. Tabla Análisis de correlación.

Tabla 4. Resultados de análisis de correlación

		Correlaciones											
Rho de Spearman		varestructura	varconflictos	varcooperacion	varrelaciones	varidentidad	varmotivacion	varcomunicacion	varliderazgo	vardireccion	varcomporg	varsatisfaccion	
	varestructura	Coefficiente de correlación	1.000	.278	.523	.415	.337	.463	.454	.413	.355	.380	
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varconflictos	Coefficiente de correlación	.278	1.000	.450	.310	.294	.318	.457	.402	.308	.418	.384
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varcooperacion	Coefficiente de correlación	.523	.450	1.000	.629	.665	.708	.653	.739	.700	.699	.647
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varrelaciones	Coefficiente de correlación	.415	.310	.629	1.000	.568	.557	.567	.522	.560	.540	.560
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varidentidad	Coefficiente de correlación	.337	.294	.665	.568	1.000	.766	.523	.654	.614	.594	.651
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varmotivacion	Coefficiente de correlación	.463	.318	.708	.557	.766	1.000	.668	.747	.680	.604	.778
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varcomunicacion	Coefficiente de correlación	.454	.457	.653	.567	.523	.668	1.000	.743	.689	.619	.684
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varliderazgo	Coefficiente de correlación	.454	.402	.739	.522	.654	.747	.743	1.000	.825	.780	.775
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	vardireccion	Coefficiente de correlación	.413	.308	.700	.560	.614	.680	.689	.825	1.000	.711	.726
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varcomporg	Coefficiente de correlación	.355	.418	.699	.540	.594	.604	.619	.780	.711	1.000	.682
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	varsatisfaccion	Coefficiente de correlación	.380	.384	.647	.560	.651	.778	.684	.775	.726	.682	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Según muestra el análisis de correlación entre las 11 dimensiones analizadas en la mayoría de estas existe un grado de correlación positiva considerable por lo que existe una fuerte asociación entre las dimensiones lo cual quiere decir que la mejora de una repercute de manera positiva en las demás, no aislándose unas de otras en los resultados. Se puede considerar como fortaleza para la institución, ya que la asociación entre las dimensiones facilitarían la mejora en todas las áreas además de que la gran mayoría están correlacionadas positivamente entre sí; así mismo, se encontró la dimensión de liderazgo la cual se encuentran en un nivel de correlación positiva muy fuerte por lo que existe una asociación aun mayor que las demás debido a la alta influencia que ejercen los directivos sobre los trabajadores esto podría ser a favor, pero también en contra, ya que como se podría afectar al subir o bajar las demás dimensiones debido a la muy fuerte asociación que existe entre estas.

La dimensión de estructura y conflicto marca dentro del nivel de correlación positiva media siendo estas variables las que se encuentra menos asociada con las demás dimensiones. Se percibe que se encuentran aisladas a lo que en las demás sucedan. En la variable conflictos se alcanza a apreciar que su baja puntuación es debido a que es alto el porcentaje de trabajadores que consideran que existen conflictos en la institución, pero según se puede analizar podrían existir conflictos no originados por cuestiones trabajo. La variable estructura se encuentra con poca asociación debido a que se considera que hace falta una política más fuerte con sanciones correspondientes.

3.3 Análisis de resultados de tablas cruzadas entre variables y tipo de trabajador.

Tabla 5. Tablas cruzadas entre variables y tipo de trabajador

	Tipo de Trabajador		
	Trabajador Administrativo	Trabajador Docente	Trabajador Manual
	Media	Media	Media
varestructura	7.53	6.64	6.95
varconflictos	12.45	12.79	12.58
varcooperacion	8.50	8.61	9.11
varrelaciones	11.92	11.04	11.26
varidentidad	7.84	7.59	12.32
varmotivacion	10.08	9.23	13.05
varcomunicacion	10.97	11.32	11.00
varliderazgo	9.39	9.46	9.58
vardireccion	7.55	7.87	7.95
varcomporg	9.47	10.18	8.68
varsatisfaccion	10.61	10.71	11.42

No existen variaciones en los rangos por variable, los 3 tipos de trabajadores se consideran similares en los resultados por lo que la percepción es algo parecida en todos los trabajadores. Las variables estructura, cooperación, identidad, motivación, liderazgo, dirección y compromiso organizacional se encuentran en el rango de acuerdo considerándose resultados positivos, mientras que conflictos, relación, comunicación y satisfacción se encuentran en el rango ni de acuerdo, ni en desacuerdo indicando que existe algunas situaciones de inconformidad, no mayores ni alarmantes. Se recomienda hacer un plan de mejora en estas áreas para fortalecerlas.

En promedio general de cada uno de los tipos los 3 se encuentra de acuerdo con rangos muy similares presentando mayor conformidad los trabajadores Docentes, seguidos por administrativos y manuales. Se

puede concluir que existe estabilidad en las variables con posibilidades de realizar mejoras para aumentar el grado de conformidad de los trabajadores.

3.4 Análisis de tablas cruzadas departamentos académicos

Tabla 6.- Tablas cruzadas en departamentos académicos

	Departamento de Ciencias Básicas	Departamento de Metal Mecánica	Departamento de Ingeniería Industrial	Departamento de Sistemas y Computación	Departamento de Ciencias Económico Administrativas	Departamento de Ingeniería Química
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
estructura	6.73	6.90	6.71	7.00	6.57	6.70
conflictos	12.20	12.90	13.36	13.44	12.62	12.90
cooperacion	9.67	10.10	11.43	8.89	7.70	7.70
relaciones	11.27	11.70	12.36	10.67	10.91	11.20
identidad	7.80	8.30	8.93	7.89	7.23	7.80
motivacion	9.67	9.60	11.79	9.11	8.68	8.20
comunicacion	10.40	11.70	13.29	10.67	11.09	10.80
liderazgo	9.07	10.50	12.57	8.78	9.13	8.20
direccion	8.13	8.30	9.86	7.33	7.36	7.60
compromiso	10.13	10.70	12.86	11.00	9.85	8.80
satisfaccion	10.07	10.40	13.29	9.11	10.68	9.40

Los resultados no indican que los departamentos de Ciencias básicas, Metal Mecánica, Sistemas y Computación, Ciencias Económico Administrativas e Ingeniería Química se encuentran dentro de los mismos rangos en de acuerdo sin encontrar variaciones dispersas entre ellos. El único departamento que presenta rangos diferentes es el de Ingeniería Industrial el cual se puede observar en la mayoría de las dimensiones se encuentra en ni de acuerdo, ni en desacuerdo indicando un grado mayor de inconformidad. Se recomienda fortalecer las variables conflictos, cooperación, relaciones, motivación, comunicación y compromiso organizacional.

Las variables más fuertes dentro de los departamentos académicos son estructura e identidad consideradas como fortaleza para la institución. Por otro lado, las variables conflictos, relaciones y comunicación en todos los departamentos se encontraron en rango menor en ni de acuerdo, ni en desacuerdo percibiendo un grado de indiferencia, lo cual no indica que existan posibles problemas, pero su fortalecimiento brindaría una mejora de conformidad dentro de los trabajadores docentes.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada dentro del Instituto Tecnológico de Parral con base a los datos obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones.

- El clima laboral dentro de la Institución se encuentra favorable en lo general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados se posiciona dentro de una escala de acuerdo en la mayoría de las dimensiones consideradas.
- En base a los resultados y características identificadas se puede determinar que el tipo de clima laboral es participativo consultivo donde la alta dirección tiene confianza en los trabajadores, las decisiones fuertes se toman generalmente en los directivos, pero se permite a los demás trabajadores participen en decisiones más específicas. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- Se determinó que existe un nivel de correlación positiva considerable lo cual indica que existe una asociación positiva entre todas las dimensiones analizadas. Las dimensiones de liderazgo se encuentran en un nivel de correlación positiva muy fuerte ya que existe una asociación aun mayor que las demás debido a la alta influencia que ejercen los directivos sobre los trabajadores. La asociación entre las variables puede ser aprovechada en la mejora de todas, ya que al fortalecer una por efecto se fortalecerán las demás, pero también hay que tener en cuenta que su efecto igualmente puede ser negativo si afecta en una podrá repercutir en las demás. Se considera una fortaleza para la institución el que exista una correlación positiva considerable, ya que por medio de alguna estrategia efectiva se puede fortalecer en conjunto las asociadas.
- Se puede comentar en los tipos de trabajador se encuentra una percepción muy similar dentro de la mayoría de las dimensiones, encontrándose con percepción más positiva los docentes, seguido de administrativos y al final trabajadores de servicio. Existen áreas de mejora para los 3 tipos de trabajadores como conflictos, relaciones, comunicación y satisfacción laboral, pero muy en especial dentro del trabajador de servicio la motivación e identidad, ya que presentan un grado de inconformidad. Cabe señalar, que tanto trabajadores docentes como administrativos se encuentran estables en estas dos dimensiones, se puede concluir que el trabajador de servicio necesita reforzarse más en todas las dimensiones, ya que los resultados muestran que tiene un grado mayor de inconformidad.
- Según los resultados las dimensiones de mayor impacto positivo se encuentra cooperación la cual se posiciona en el rango de acuerdo en los 3 tipos de trabajadores, existe una fuerte asociación entre cooperación y las demás variables, ya que indica la percepción de ayuda mutua entre jefes y trabajadores confiando el uno en el otro. Dicha correlación se puede utilizar para formular alguna estrategia utilizando esta dimensión para fortalecer las demás.
- Se encontró en los resultados la variable dirección dentro de las de mayor impacto positivo, ya que esta presenta una fuerte asociación con las demás, se encuentra dentro del rango de acuerdo en la cual se percibe la conformidad con el organigrama existente y la planeación a corto plazo para el cumplimiento de objetivos, la fuerte correlación que existe con todas podría ayudar a realizar mejoras en las demás dimensiones utilizando la fortaleza del organigrama.
- Las dimensiones de menor impacto positivo se encuentra conflictos la cual presenta una menor correlación con todas las variables y una percepción menor a de acuerdo, encontrándose la mayor inconformidad en el hecho de que los trabajadores perciben que existen conflictos entre ellos.
- En las dimensiones de menor impacto positivo se encuentra la dimensión relaciones la cual se percibe con una atmosfera social baja y debido a su nivel de correlación perjudica en otras dimensiones.

- Dentro de los resultados de menor impacto positivo se encuentra la dimensión de motivación únicamente dentro del trabajador de servicio o manual ya que este presenta un nivel de desmotivación mayor que los docentes y administrativos ya que perciben que existe un bajo nivel de reconocimiento en las actividades que estos desempeñan y en los incentivos que estos reciben por su trabajo.
- En los resultados de menor impacto positivo se pudo analizar en el área académica al departamento de Ingeniería industrial el cual presenta en su mayoría de las dimensiones en escala de ni de acuerdo, ni en desacuerdo percibiéndose un grado mayor de inconformidad con respecto a todas las áreas de la Institución donde se encontró el puntaje más alto dentro de las dimensiones de conflictos y relaciones.
- En el desarrollo de la investigación se ha venido mencionando el Endomarketing o mercadotecnia interna como un elemento de gestión administrativa podemos observar según los resultados la necesidad de una estrategia interna en donde permita potencializar el compromiso organizacional de los trabajadores consiguiendo que ayude a la mejora de los aspectos antes mencionados.

4.2 Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en la investigación donde se demuestra la necesidad de una estrategia como un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, en donde permita reducir o eliminar los posibles conflictos entre los trabajadores se presentan las siguientes recomendaciones.

- Es necesario que continúe el estilo de liderazgo participativo consultivo ya que este permite la inclusión de todos los trabajadores aumentando el fortalecimiento de las variables que se encuentran con mayor correlación consiguiendo así sostener el nivel de conformidad en el cual se encuentra en este momento la institución.
- Es recomendable establecer un programa en el que se reconozca los esfuerzos de los trabajadores, debe realizarse de forma equitativa en todos los niveles de la Institución, esto puede hacerse en forma mensual o trimestral, lo cual fortalecerá y estimulará al trabajador. Dicho programa podrá fomentar su identificación con la Institución y aumentará su motivación lo cual podría darse por medio de: empleado del mes, tarjetas de felicitación, plaquetas conmemorativas, e incentivos.
- Se recomienda trabajar en la atmósfera social de la institución que permita establecer vínculos de trabajo ayudando a mejorar la satisfacción laboral, disminuyendo el nivel de percepción de conflictos, aumentando la cooperación y mejorando la comunicación. Esto puede hacerse de forma periódica aplicando distintas estrategias las cuales podrían ser realizar actividades fuera del trabajo como actividades deportivas, culturales y sociales, reuniones de integración y fortalecer los programas de formación y capacitación en temas acordes como liderazgo, motivación, comunicación.
- Implementar la actividad de un buzón de sugerencias y aportaciones, que sea de manera anónima para comentarlo de ser necesario dentro de las reuniones de consejo técnico permitiendo así identificar algún tipo de conflicto.

- Se recomienda identificar los tipos de conflictos y sus causas que existan para disminuir su presencia. El fortalecer las relaciones interpersonales, mejorará los canales de comunicación impactando positivamente en la dimensión de conflictos.
- Se recomienda mejorar los canales de comunicación existentes dentro de la Institución. La coordinación entre las personas que trabajan en la institución es vital por lo que se podría abrir nuevos canales de comunicación, establecer tableros de avisos y realizar reuniones periódicas de información.
- Se recomienda la estructuración de un plan de Endomarketing donde se trabajen fuertemente los aspectos críticos que en este momento impactan a la Institución, enfocado a que el trabajador se sienta como cliente interno satisfaciendo las necesidades y deseos de los trabajadores al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización esto permitirá fortalecer todas las áreas de la Institución como medio estratégico para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, trabajadores, grupos, además de motivar y fidelizar al personal con el fin de ser más competitivos no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de la Institución.

REFERENCIAS

- [1] Bravo R. Sierra (1998), *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: PARANINFO S.A
- [2] Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- [3] Escobar-Pérez, J. & Cuervo-Martínez. A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización *Avances en medición*, 6, 27-36
- [4] Lewin, K. (1984). *Concepto, metodos y realidades en las ciencias sociales*. New York: John Wiley & Sons.

Correo de autor principal: egutierrezv@itparral.edu.mx