



Ecuador – Junio 2017 - ISSN: 1696-8352

INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO UNO QUE OPERAN EN LA PROVINCIA DEL CAÑAR-ECUADOR. ¹

Diana Cristina Calle Ramírez.

Docente Universidad Politécnica Salesiana Ecuador

dcalles@ups.edu.ec.²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Diana Cristina Calle Ramírez (2017): "Influencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar-Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/motivacion-empleados-ecuador.html>

Resumen

El propósito de esta investigación fue establecer la influencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados, para lo cual se identificó la comunicación como una variable clave del marketing interno.

La metodología empleada fue una encuesta con preguntas en escala de Likert a todos los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar-Ecuador. Se escogió las cooperativas porque son empresas de servicio en las que la satisfacción de los socios depende en una gran medida de la actitud de los empleados.

Se empezó analizando la evolución del concepto marketing interno a través del tiempo desarrollados por los autores, para poder extraer, uno de los fundamentos claves de marketing interno: la comunicación interna, demostrando mediante estudios realizados a los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia de Cañar que la comunicación se relaciona con la motivación de los empleados, siendo la comunicación horizontal la que alcanza un mayor coeficiente de Spearman para finalmente proponer estrategias que permitan a los gerentes y responsables del talento humano mejorar la comunicación interna y hacer que las empresas pongan en práctica el marketing interno.

¹ Este artículo ha sido elaborado con información de la tesis doctoral de la autora, la misma que se encuentra en elaboración.

² Docente a tiempo completo Universidad Politécnica Salesiana.
Estudiante de doctorado Universidad Mayor San Marcos de Lima.

Abstract

The purpose of this research was to establish the influence of internal communication on employee motivation, for which communication was identified as a key variable in internal marketing.

The methodology used was a survey with questions on a Likert scale to all employees of the Coooperativas de Ahorro y Crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar-Ecuador. Cooperatives were chosen because they are service companies in which the satisfaction of members depends to a great extent on the attitude of employees.

It began by analyzing the evolution of the concept of internal marketing over time developed by the authors, to be able to extract, one of the key foundations of internal marketing: internal communication, demonstrating through studies realized the employees of the cooperatives that the communication is related to the motivation of the employees, being the horizontal communication the one that reaches a greater coefficient of Spearman to finally propose strategies that allow the managers and people in charge of the human talent to improve the communication Internal and make the companies implement the internal marketing.

Palabras clave

Marketing Interno, Endomarketing, recursos humanos, motivación, comunicación interna.

Introducción

Con este artículo se pretende lograr que las empresas en el Ecuador pongan en práctica el marketing interno como una estrategia de motivación a su talento humano y su repercusión en un mejor servicio o producto para satisfacer las demandas de sus consumidores.

Si se entiende el Marketing Interno como una alternativa moderna para aumentar el compromiso de los empleados con los objetivos de las organizaciones, (Luz, 2000) se puede desprender que el uso del mismo en las empresas traerá beneficios tanto para los empleados como para los clientes en pro de alcanzar un mejor ambiente laboral que repercuta en un servicio con calidad.

Al leer este documento, se espera que las y los lectores se concienticen de la importancia de la comunicación dentro del marketing interno como una estrategia de gestión para el mejoramiento de su talento humano y la entrega de un mejor servicio o producto al mercado.

Se hará énfasis en la comunicación interna que es la dirigida al colaborador y sirve para motivar al equipo humano, retener a los mejores e inculcar la cultura corporativa, además de potenciar el sentimiento de pertenencia, puede ser ascendente y descendente. (Kirberg, 2011).

Ante esta situación el documento pretende responder a la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar?

Metodología.

Para la presente investigación cuantitativa, se tomó el universo de los empleados de las cooperativas del segmento uno que operan en la provincia del Cañar que fueron 124, a los cuales se les aplicó un cuestionario de 35 preguntas en escala de Likert que permitieron medir la relación de la comunicación interna con la motivación de los empleados.

Las dimensiones para medir la comunicación son: Comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal y para la motivación basada en la teoría motivacional bifactorial de Herzberg se dividió en motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Para establecer la influencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados se obtuvo el coeficiente de Pearson que permite medir el grado de correlación entre dos variables ordinales.

Resultados y discusión

Marketing Interno.

El concepto de marketing interno ha ido evolucionando a través del tiempo y lamentablemente no ha sido muy conocido por los gerentes de las empresas.

El marketing interno es una filosofía organizacional basada en la consideración de que el personal es un cliente interno al que es preciso vender la empresa. Para ello, adapta los métodos y técnicas propias del marketing para dar un giro a la política de dirección y gestión de personal. (Coll, 2012).

El Marketing interno como filosofía empresarial se fusiona con la gestión del talento humano para proporcionar una nueva forma de manejar el personal satisfaciendo las necesidades del cliente interno quien es el principal activo de las organizaciones.

El principio básico del Marketing interno es simple: la empresa, además del cliente externo, tiene un nuevo tipo de cliente, el interno, el propio trabajador al cual hay que vender ideas, culturas, políticas, proyectos" (Barranco Saiz, 2000).

Pues si el trabajador está motivado y orgulloso de trabajar en la organización será el primero en buscar los beneficios para la empresa.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro el conjunto de definiciones más destacadas de marketing interno, el mismo que ha sido tomado de: (Tortosa, 2014, pág. 24)

Conjunto de definiciones más destacadas de marketing interno.

Autores	Definición	Aproximación Teórica
Berry, Hensel y Burke (1976), Berry (1981)	Modo de alcanzar la satisfacción del empleado al tratarle como un cliente y ofrecerle trabajo como un producto interno que permita mejorar la calidad del servicio.	instrumental
Gronroos (1985)	Aplicación de los principios de marketing externo para motivar que los empleados tengan una orientación al mercado, sean conscientes de las necesidades y exigencias de los clientes y posean una mentalidad de ventas.	mecanicista

Berry y Parasuraman (1991)	Orientación propia del marketing a nivel interno para lograr la satisfacción del empleado de primera línea, así como atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados más cualificados	instrumental
Lings (1999)	Gestión de las transacciones internas. Supone una aproximación a la gestión de la calidad total. Todo empleado es oferente y cliente de la cadena de valor de la empresa. La calidad del servicio o bien depende de la calidad de las transacciones internas que se producen entre empleados.	mecanicista
Papasolomou-Doukakis y Kitchen (2004)	Método de proporcionar la necesidad de tener una orientación hacia el mercado o el concepto de servicio a los clientes externos entre los empleados	mecanicista
Rafiq y Ahmed (2000)	Esfuerzo planeado utilizando el marketing como aproximación que permite superar la resistencia organizativa a cambiar y logra alinear, motivar, coordinar de modo interfuncional e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de las estrategias funcionales y corporativas; todo ello para satisfacer al cliente externo mediante un proceso que logre empleados satisfechos, motivados y orientados al cliente.	holística
Ballantyne (2003)	Gestión de relaciones que permite conseguir la renovación permanente del conocimiento organizativo.	holística
Lings (2004)	Enfoque u orientación organizativa manifestada en un conjunto de comportamientos directivos centrados en alcanzar la satisfacción del trabajador.	holística
	Aplicación de la filosofía del marketing en el ambiente interno, caracterizada por el	

	compromiso organizativo de producir valor para los empleados por medio de una gestión eficaz de las relaciones entre estos, los supervisores y la alta dirección.	
--	---	--

Elaboración: Autora.

El análisis de cada una de estas definiciones dadas de marketing interno permite afirmar que el marketing interno es una filosofía empresarial enfocada a satisfacer las necesidades del cliente interno que son el recurso humano, clave para crear ventajas competitivas en las organizaciones.

La importancia de la aplicación del marketing interno radica en tener satisfecho al cliente interno que es el empleado para satisfacer las necesidades del cliente externo.

Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) señalan que la lealtad de los clientes externos solo puede ocurrir si los empleados tienen una orientación de colaboración con la organización, para lo cual las empresas deben poner a los trabajadores en primer plano (Bansal, etc; 2001 citado en Nuñez, 2010).

A pesar de que ya es una verdad muy conocida que el objetivo de cualquier organización con fines lucrativos es la obtención de ganancias también en marketing lo es el hecho de que la vía para lograr la misma y mantenerla en el futuro, es mediante la satisfacción de los clientes externos; sin embargo no goza de igual aceptación la idea de que todo trabajador dentro de una entidad es un cliente a satisfacer y que ambos tipos de clientes se encuentran unidos de forma indisoluble.

Un aspecto fundamental del marketing interno es la comunicación interna.

La comunicación ha jugado un papel determinante en el desarrollo de la humanidad y mucho más en la época presente que se podía denominar "era de las comunicaciones y que gracias a los avances de la tecnología ha evolucionado considerablemente.

La comunicación interna entendida como: la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido; las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. (Muñiz, 2014, pág. 1).

Las organizaciones que realizan políticas de comunicación interna y evalúan sus consecuencias mediante encuestas de satisfacción del cliente interno pueden alcanzar rentabilidad social: empresas con reconocimiento y prestigio social.

En nuestro país, muchas empresas pasan por alto que para ser competitivas tienen que saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización, entonces la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento ya que permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos y áreas funcionales, favoreciendo la interacción, eliminando posibles tensiones y conflictos y alcanzando así los objetivos estratégicos.

Existen tres tipos de comunicación interna: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo y

horizontal entre mandos jerárquicos iguales. La mayoría de las empresas tradicionalmente han basado su comunicación solo en la modalidad descendente, lo cual no es correcto porque son solo los niveles jerárquicos quienes transmiten órdenes a los niveles inferiores, esto implica que no existe una retroalimentación en cambio la comunicación ascendente es mucho más saludable para la empresa ya que facilita el acceso de los empleados a los ámbitos superiores de la organización.

Un error muy común que cometen muchas empresas es de convertir su comunicación en algo unidireccional donde los trabajadores son meros sujetos pasivos, es decir no existe retroalimentación que permita a los directivos conocer el sentir de sus empleados ni los aspectos que se deben mejorar.

En lo referente a la variable dependiente de la investigación: La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Aunque existen diferentes enfoques y modelos de motivación, para medir la motivación laboral se emplea la teoría motivacional bifactorial de Herzberg, que divide a la misma en motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Motivación Extrínseca: La motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona" (Reeve, 1994), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero, bajo este enfoque el salario es una de las fuentes de motivación pero no la única.

Motivación Intrínseca: El interés intrínseco emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas, es decir cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca. (Reeve, 1994)

Dentro de estos motivadores tenemos:

Capacitación y crecimiento. Conlleva la posibilidad de capacitarse y alcanzar puestos más elevados dentro de la organización para conseguir un mejor status laboral y por ende personal. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. Si bien es cierto es un factor de motivación no todas las personas en las organizaciones desean ser ascendidas, pero para los empleados jóvenes de formación medio-alta es uno de los elementos más valorados.

Seguridad y Ambiente en el trabajo. La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo es un aspecto muy importante en la motivación de los trabajadores, ya que hoy en día en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales tiende a ser escasa; por ello en la época actual los trabajadores se sienten motivados por lograr un puesto estable que les proporcione seguridad.

Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios

Satisfacción. Se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores

personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Se consideró importante medir la influencia de la comunicación en la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito debido a que al ser estas instituciones de servicio, sus clientes, perciben y valoran la calidad del mismo a través de la atención de sus empleados

En la investigación realizada a las cooperativas de ahorro y crédito se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis general:

Existe una relación directa entre la comunicación interna y la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar-Ecuador.

Hipótesis específicas:

- 1) Existe una relación directa entre la comunicación ascendente y la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar.
- 2) Existe una relación directa entre la comunicación descendente y la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar.
- 3) Existe una relación directa entre la comunicación horizontal y la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar.

En el programa estadístico en forma de prueba SPSS versión 24 se procedió a aplicar la correlación de Spearman (utilizado para variables ordinales) entre la comunicación interna y la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que operan en la provincia del Cañar-Ecuador, obteniéndose los siguientes resultados:

Comprobación de Hipótesis

Correlaciones

			COMUN ICACIO N	MOTIV ACION	COMUN ICACIO N ASCEN DENTE	COMUN ICACIO N DESCEN DENTE	COMUN ICACIO N HORIZO NTAL
Rho de Spearman	COMUNICACI ON	Coefficiente de correlación	1,000	,532**	,708**	,770**	,603**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	124	124	124	124	124
	MOTIVACION	Coefficiente de correlación	,532**	1,000	,653**	,396**	,496**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000

	N	124	124	124	124	124
COMUNICACION ASCENDENTE	Coefficiente de correlación	,708**	,653**	1,000	,420**	,471**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
COMUNICACION DESCENDENTE	Coefficiente de correlación	,770**	,396**	,420**	1,000	,536**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	124	124	124	124	124
COMUNICACION HORIZONTAL	Coefficiente de correlación	,603**	,496**	,471**	,536**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	124	124	124	124	124

Con un nivel de significancia menor a 0,005 y un coeficiente de Spearman de 0,532 para la hipótesis general y 0,653; 0,396 y 0,496 para las hipótesis específicas se comprueban las hipótesis general y específicas estableciéndose que la comunicación ascendente es la que obtuvo un coeficiente de correlación más alto y es lógico ya que cuando los empleados se sienten parte de las decisiones y pueden comunicar fácilmente sus ideas a los superiores se encuentran motivados.

Finalmente se sugiere las siguientes estrategias para mantener una buena comunicación interna:

- Analizar constantemente las siguientes interrogantes:

¿Existe una política de marketing interno en la empresa?

¿Qué valor se le da en la empresa al rumor frente a la información oficial de la empresa?

En la elaboración de la comunicación externa, ¿se ha pensado en el cliente interno y la cultura corporativa?

Existe una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna?

- Transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa.
- Usar adecuadamente, de acuerdo al tipo de comunicación requerido, las diferentes herramientas desarrolladas para mejorar la comunicación como: manual del empleado, publicaciones institucionales, cartelera, circulares, reuniones, correo electrónico, convenciones anuales, videoconferencia, intranet, etc.

De las estrategias analizadas anteriormente se desprende que las organizaciones que utilizan la comunicación interna pueden lograr mejoras significativas tanto en la satisfacción de sus empleados como de sus clientes y además el establecer al empleado como cliente interno

posibilita el compromiso organizacional del empleado que se ve reflejado en la satisfacción del cliente externo. (Hernández, L, & Medina, 2008).

Conclusión: La comunicación interna aplicada en las empresas ofrece ventajas evidentes que permitirán motivar a los empleados y lograr repercutir en el mejoramiento del servicio o producto para la satisfacción de los clientes y ser reconocidos en el mercado, que es el objetivo de toda empresa. En las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar se demostró que existe una relación directa entre la comunicación interna y la motivación de los empleados siendo la comunicación ascendente la que tuvo un coeficiente de Pearson más elevado, esto es lógico ya que cuando los empleados se sienten parte de la organización y pueden aportar con sus ideas y sugerencias su motivación es mayor.

Bibliografía

- Almagro, J. (2004). *Expertos en Personas*. Madrid: Pearson Educación.
- Barranco Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pirámide.
- Coll, P. (2012). Marketing Interno Solidario. Lo bueno funciona. *Revista de Comunicación*, 22-30.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la Comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España: Narcea, S.A de Ediciones.
- Fiscal, A. C. (2013). *Motivación Laboral en las empresas de servicios*.
- Hernández, T., L, S., & Medina, A. &. (2008). El binomio Marketing Interno - Compromiso Organizacional. Una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva. *Revista Internacional. La Nueva Gestión Organizacional. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.*, 180-194.
- Kirberg, A. S. (2011). *Marketing de Fidelización. Cómo obtener clientes satisfechos y leales desde una perspectiva latinoamericana*. Bogotá: ECO EDICIONES.
- Luz, A. (2000). *Universidad Federal de Santa Catarina*. Recuperado el 09 de marzo de 2015, de Endomarketing: Elementos para a construação de um marco teórico: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>
- Merlo, C. (2005). La importancia del Marketing Interno aplicado a las organizaciones que prestan servicios de hospitalidad y turismo.
- Muñiz, R. (2014). *Universidad a distancia de Madrid*. Recuperado el 10 de mayo de 2015, de Marketing del siglo XXI: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Niño, V. M. (2012). *Competencias en la comunicación. Hacia las prácticas del discurso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Núñez, J. (2010). *Revisión Conceptual del Marketing Interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa*.
- Papiros Universidad del Perú*. (2013). Obtenido de El marketing interno, un análisis del contenido de la literatura actual: <http://papiros.upeu.edu.pe/handle/123456789/89>
- Pérez, R. (10 de mayo de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Medición de la satisfacción del cliente interno y externo: <http://www.gestiopolis.com/medicion-de-la-satisfaccion-del-cliente-interno-y-externo/>

Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: Mc-Graw Hill.

Sacoto, G. R. (2009). *Universidad Politécnica del Litoral*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Tesis previa al grado de Economía con mención en Gestión Empresarial.

Servicios., C. M. (29 de junio de 2015). *MDD*. Obtenido de <http://www.marketingdeservicios.com/gestion-rentable-clientes/fidelizacion-de-clientes/el-caso-walt-disney-un-modelo-de-calidad-servicio-y-experiencia/>

Tortosa, V. (2014). *Marketing Interno. Cómo lograr el compromiso de los empleados*. Madrid: Pirámide.