

# **DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA COMPETENCIA PERSONAL Y ESTABLECIMIENTO DE METAS, CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN TELMO SA DE CV**

*DESIGN OF AN INSTRUMENT TO MEASURE PERSONAL COMPETENCE  
AND GOAL SETTING, ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL  
CLIMATE OF THE COMPANY SAN TELMO SA DE CV*

**Verónica Aguilar Aguilar**

Tecnológico Nacional de México en Celaya  
*ocivero@yahoo.com.mx*

**Eugenio Guzmán Soria**

Tecnológico Nacional de México en Celaya  
*eugenio.guzman@itcelaya.edu.mx*

**María Teresa De la Garza Carranza**

Tecnológico Nacional de México en Celaya  
*teresa.garza@itcelaya.edu.mx*

**José Porfirio González Farías**

Tecnológico Nacional de México en Celaya  
*porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx*

## **Resumen**

La presente investigación consistió en el diseño y validación de un instrumento de medición basado en estrategias de *endomarketing* para la empresa San Telmo SA de CV, que cabe resaltar que tiene un alto índice de rotación de personal (200%). El *employer branding* consiste en la combinación de recursos humanos y marketing, cuyo objetivo es proyectar una buena imagen de la empresa al trabajador y que éste a su vez la refleje en la sociedad. Se adaptó el modelo de *endomarketing* de Christian Gronroos (2002) y se elaboró un instrumento de medición del establecimiento de metas, clima y la cultura organizacional basado en Hellriegel Slocum (2009). Los resultados indican un alto índice de fiabilidad (0.942) que fue medido a través del estadístico Alfa de Cronbach vía el *software* SPSS versión 2017.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Cultura organizacional, *Endomarketing*.

## **Abstract**

*The present investigation consisted of the design and validation of a measurement instrument based on endomarketing strategies for the company San Telmo S.A. of C.V., which should be noted that has a high turnover rate of staff (200%). The employer branding consists of the combination of human resources and marketing, whose objective is to project a good image of the company to the worker and which in turn reflects it in society. The endomarketing model of Christian Gronroos (2002) was adapted and an instrument to measure goal setting, climate and organizational culture was elaborated based on Hellriegel Slocum (2009). The results indicate a high reliability index (0.942) that was measured through the statistic Cronbach's Alpha via software SPSS version 2017.*

**Keywords:** *Endomarketing, Organizational climate, Organizational culture.*

## **1. Introducción**

Actualmente la gerencia de recursos humanos enfrenta serios problemas para lograr un adecuado establecimiento de metas, una cultura y clima organizacional que mejore la percepción de sus empleados y que al mismo tiempo aumente su rendimiento dentro de las mismas. Esto se debe a la competitividad empresarial que está marcada por la dinámica de los mercados globales, por tal motivo su éxito se basa en mecanismos de sensibilización del entorno y su adaptabilidad al cambio.

Los métodos tradicionales no son capaces de satisfacer los requerimientos de personal que cada vez son más variados y exigentes.

Una posible alternativa de la gerencia de recursos humanos para poder medir y determinar su competencia personal y establecimiento de metas, cultura y clima organizacional son las estrategias de *endomarketing*, basadas en promover en el cliente interno de las organizaciones un sistema de valores que satisfaga sus necesidades y que permita posicionar a la empresa como un empleador ideal; es decir, los empleados se convierten en embajadores de marca de sus organizaciones (Martínez, 2012). En este sentido, la presente investigación desarrolló una estrategia empresarial basada en un enfoque de *endomarketing*

para la medición de competencia personal y establecimiento de metas, cultura y clima organizacional. La presente investigación se basó en el modelo de *endomarketing* de Christian Gronross (2002 citado por Fuentes Jiménez A.P., 2009) adaptado a las necesidades de la empresa San Telmo SA de CV.

La escuela de las Relaciones Humanas comienza a principios de los años 80, algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas del *management* japonés (Puchol, 1994).

Actualmente se dice que el talento humano es el principal activo de las empresas para enfrentar los retos del desarrollo actual y sus vertiginosos cambios en la sociedad.

Peter Ducker (1994, citado por Fernández, 2008), menciona que uno de los aspectos principales en las organizaciones, es el esfuerzo y la capacitación de los trabajadores, pues el logro de las metas propuestas por la organización depende en gran parte de la calidad de su trabajo, y de la puesta en práctica tanto de su experiencia como de su pensamiento innovador.

Según datos de la Asociación Mexicana de Dirección de Recursos Humanos, AMDIRH (2015) muchas organizaciones reclutan sin tener claro el perfil del empleado, lo tiene un impacto negativo: siete de cada 10 trabajadores renuncian al poco tiempo de ser contratados al darse cuenta de que sus intereses y conocimientos no son afines a lo que busca la empresa.

Es importante tener procedimientos claros y ordenados para atraer personal, de lo contrario se incrementa la rotación de personal, baja productividad y pérdida de tiempo y dinero en capacitación de trabajadores que no perduraran en la organización. Esto provoca que la productividad laboral caiga, exista una cultura organizacional negativa y mal clima organizacional. Es aquí en donde las capacidades y habilidades de *endomarketing*, logran un involucramiento en la compañía que les permita lograr una ventaja competitiva. Los principales artículos cronológicamente donde se estudia la influencia del *endomarketing*, son:

- Citado por Sánchez Hernández Ma. Isabel (2009). En 1976 Berry, Hensen y Burke, mencionan que “el marketing interno se ocupa de un mercado vital

(empleados) al mismo tiempo de satisfacer los objetivos de la organización”.

- Berry en 1981, fue el primero que llamo a los empleados clientes internos, refiriéndose a ellos de la siguiente manera “La gente que compra bienes y servicios como consumidores y la gente que compra empleo como empleados son la misma gente.
- Citado por fuentes Jiménez (2009). En 1986 Flipo resalta el papel de los empleados como herramientas para llevar a cabo las estrategias de marketing. En 1994 surgen duras críticas sobre la ambigüedad que existe en los conceptos de *marketing* interno y su similitud con la gestión de personas. A estas críticas Fuentes Jiménez (2009) cita a Hales (1994), escribe “el *marketing* interno no es un concepto que vaga en el vacío, más bien, tiene mucho en común con la gama de ideas relativas acerca de nuevos pensamientos de forma de organización” y otras tendencias que se impusieron en los 80’s.
- Citado por Sánchez Hernández Ma. Isabel (2009), En 1995 Foreman y Money, reflexionan sobre las practicas avanzadas de gestión de recursos humanos y *marketing* interno. Presentando distintos modelos de *endomarketing*, así como la demostración de la relación entre marketing interno y aprendizaje organizacional.
- El modelo propuesto por Hogg, Carter y Dunne (1998) citado por Fuentes Jiménez (2009), donde se analiza la relación del cliente interno con su función, el ambiente de la empresa, la comunicación y los valores o estudios que muestran el compromiso organizacional como una consecuencia del *marketing* interno.
- De la misma manera, citado por Vicente Tortosa Edo, Rosa María Rodríguez Artola, Miguel Ángel Moliner Tena, Jaume Llorens Monzonís, Luis José Callarisa (2014), se presentan en años posteriores, modelos donde se propone un equilibrio entre las funciones del marketing interno y externo (Lings, 1999), o la revelación de la necesidad del *marketing* interno en todo lo relacionado con la empresa (Varey y Lewis, 1999).

- Ramírez (2014) en su libro A3 y punto para la implementación del modelo Lean menciona:

*El cliente interno forma parte del secreto de la empresa. Esto significa que la construcción de una mejor empresa no depende del solo hecho de esperar a que el jefe nos indique que hacer o nos ordene que trabajo realizar, sino que la iniciativa de cada quien por hacer mejor su trabajo con características tales como cero defectos, producción de cantidades de acuerdo al ritmo de demanda del cliente, con mínimos inventarios, libre de desperdicio, sea hecha todos los días.*

### **Contexto de la empresa**

San Telmo SA de CV, nace en septiembre de 2008 en Av. Las fuentes Col. Las Fuentes donde hasta la fecha se encuentran ubicados. Está dedicado al ramo restaurantero de alta cocina y bar con gran éxito. Ha tenido un crecimiento constante, cuenta con otra sucursal en la ciudad de Querétaro y una cocina industrial de procesos alimenticios.

La empresa da comienzo con una plantilla de 5 empleados, su éxito en la preferencia de los consumidores se da de forma acelerada debido a su concepto y calidad en los alimentos y servicios que proporcionan (San Telmo, 2016).

*Filosofía empresarial* (San Telmo, 2016):

- Misión: Ser parte de la vida de nuestros clientes, satisfaciendo momentos a través de sus sentidos, fusionando gastronomías, música y sensaciones amigables en un espacio urbano, así como generando experiencias entre el personal y clientes.
- Visión: Nuestra pasión por el servicio, por la gastronomía y por la creatividad nos coloca en las ciudades más importantes del Bajío y seguimos creciendo...
- Valores: Constancia y calidad, Pasión por el servicio, Creatividad, Honestidad, Atención, Sencillez, Lealtad, Comunicación, Tolerancia, Paciencia, Puntualidad.

La empresa San Telmo SA de CV cuenta con una plantilla aproximada de 100 empleados. En el último año han tenido una rotación de personal aproximadamente del 200%, debido a que no cuenta con estrategias eficaces de medición de cultura y clima organizacional y, se enfrenta constantemente al robo de talento (San Telmo, 2016).

La empresa puede detener esta tendencia rediseñando sus procesos de gestión de personas, formulando una nueva estrategia de atención del talento. Una valiosa herramienta a esta situación es el *endomarketing* con su aplicación y estrategias de medición, se integra a los empleados en un sistema de programas de inducción, integración, campañas de publicidad interna, entre otras acciones, que lleven alcanzar los objetivos de talento de la empresa.

A través de las estrategias de medición de la competencia personal y establecimiento de metas, clima y cultura organizacional de *endomarketing*, la empresa San Telmo SA de CV puede entender sus necesidades internas, desarrollando estrategias de comunicación que le permitan posicionarse como un empleador ideal.

Por lo anterior el objetivo fue desarrollar una propuesta de medición de la competencia personal y establecimiento de metas, clima y cultura organizacional basada en estrategias de *endomarketing* para que la empresa San Telmo SA de CV mejore su efectividad.

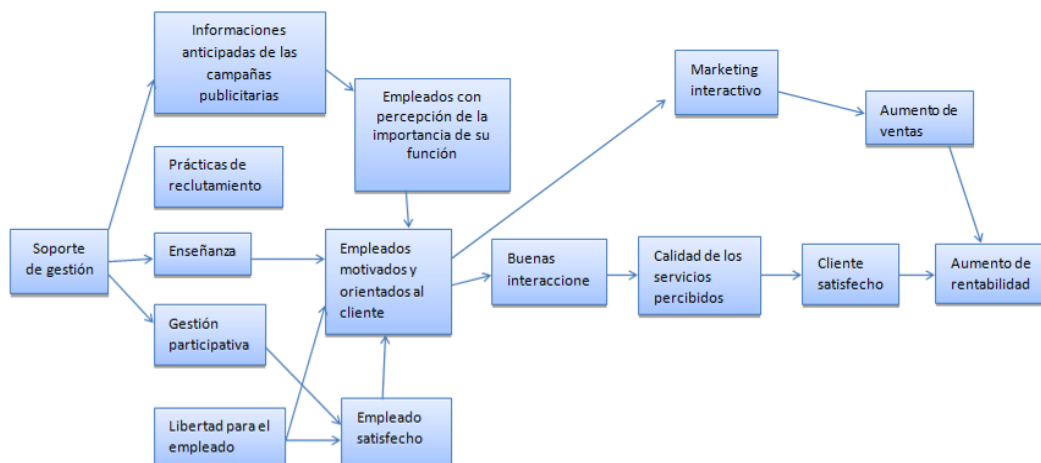
## 2. Métodos

Los modelos de *endomarketing* se forman basándose en las necesidades y objetivos de las empresas, para el caso de la empresa San Telmo SA de CV está basado en el modelo de Christian Gronroos (2002) (figura 1).

Con base a Naresh K. Malotra (2008), el trabajo desarrollado se clasifica en:

- Cuantitativo,
- Explicativo y
- Transversal.

Basado en un muestreo no probabilístico basado en el 54.34% del censo a aplicar en la empresa San Telmo.



Fuente: Gronroos, 2002.

Figura 1 Modelo de *endomarketing* de Christian Gronroos (2002).

Las variables sociodemográficas fueron:

- Edad: 18 a 40 años
- Género: Masculino y Femenino
- Ocupación: Empleados

Los criterios de inclusión y exclusión están basados en las características de los trabajadores de la Empresa San Telmo, esto con la finalidad de que el pilotaje se encuentre lo más cercano a los que se va a estudiar. Se utilizó un método de medición basado en los cuestionarios del libro de Comportamiento Organizacional de Helliger Slocum (2008), el cual permitió medir el establecimiento de metas, clima y cultura organizacional, fue integrado de la siguiente manera:

- Una sola encuesta compuesta de tres apartados el primero de la competencia personal y establecimiento de metas con 8 ítems (de 30 que tiene el cuestionario original), el segundo del clima organizacional con 10 ítems (de 15 que tiene el cuestionario original) y cultura organizacional de 10 ítems (de 24 que tiene el cuestionario original). Cabe resaltar que al tratarse de un trabajo de investigación vía un caso de estudio, el desarrollo de ésta se centró en obtener la información estrictamente necesaria para dar respuesta y solución a la problemática específica que enfrenta la empresa en cuestión.

- Todas las preguntas fueron ajustadas en su redacción, con el propósito de que pudieran ser comprendidas por los encuestados y se homogenizaron para su medición a través de una escala Likert de cinco niveles.
- La encuesta adaptada fue piloteada con una muestra de 50 cuestionarios y validada con base en la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el estadístico Alfa de Cronbach con ayuda del software SPSS (2017), donde con base en Roberto Hernández Sampieri (2010) si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular; si supera el 0.75 es aceptable; si esta entre 0.80 y 0.90 es buena y si es mayor a 0.90 es elevada.

### 3. Resultados

Los resultados de la validación del instrumento diseñado para medir la competencia personal y establecimiento de metas, clima y cultura organizacional basado en estrategias de *endomarketing* para la empresa San Telmo SA de CV fueron los siguientes:

- **Apartado 1. Competencia personal y Establecimiento de metas.** En el resumen de procesamiento de los casos se evaluaron 50 sin excluir ninguno, obteniendo un Alfa de Cronbach de .901 muy cercano a 1. Lo que implica que la fiabilidad de este apartado del instrumento es buena. Los valores de las comunalidades evalúan en qué grado los factores explican cada variable, entre más cerca este de 1 la comunalidad explica los factores la variable, para este apartado en su mayoría son altos para todas las variables. Las variables 3 y 6 son las que tienen mayor influencia con 0.715 y 0.757 respectivamente (tabla 1).
- **Apartado 2. Clima organizacional.** En el resumen de procesamiento de los casos se evaluaron 50 sin excluir ninguno, como resultado un Alfa de Cronbach de 0.827 muy cercano a 1. Lo que implica que la fiabilidad de este apartado del instrumento es buena. Los valores de las comunalidades son en su mayoría altos para todas las variables. Las variables 3, 7, 9 y 10 son las que tienen mayor influencia con 0.821, 0.824, 0.869 y 0.816 respectivamente (tabla 2).



Tabla 1 Análisis de fiabilidad apartado 1. Competencia personal y establecimiento de metas.

Medida de adecuación muestral KMO		.843	
Prueba de esfericidad de Barlet Chi-cuadrado		229.997	
gl		28	
Sig.		.000	
comunalidades			
	Inicial	Extracción	
Met 1	1.00	.633	
Met 2	1.00	.688	
Met 3	1.00	.715	
Met 4	1.00	.532	
Met 5	1.00	.545	
Met 6	1.00	.757	
Met 7	1.00	.389	
Met 8	1.00	.542	
Metodo de extracción de analisis de componentes			
Resumen del procesamiento de los casos			
Casos		N	%
Válidos		50	100.0
Excluidos		0	0.0
Total		50	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento			
Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach:		N de elementos	
0.901		8	

Fuente: Salida de Spss (2017).

Tabla 2 Análisis de fiabilidad apartado 2. Clima organizacional.

Medida de adecuación muestral KMO		.713	
Prueba de esfericidad de Barlet Chi-cuadrado		255.296	
gl		45	
Sig.		.000	
comunalidades			
	Inicial	Extracción	
Met 1	1.00	.758	
Met 2	1.00	.692	
Met 3	1.00	.821	
Met 4	1.00	.411	
Met 5	1.00	.715	
Met 6	1.00	.685	
Met 7	1.00	.824	
Met 8	1.00	.733	
Met 9	1.00	.869	
Met 10	1.00	.816	
Metodo de extracción de analisis de componentes			
Resumen del procesamiento de los casos			
Casos		N	%
Válidos		50	100.0
Excluidos		0	0.0
Total		50	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento			
Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
0.827		10	

Fuente: Salida de Spss (2017).

- Apartado 3. Cultura organizacional.** En el resumen de procesamiento de los casos se evaluaron 50 sin excluir ninguno, como resultado un Alfa de Cronbach de .895 muy cercano a 1. Lo que implica que la fiabilidad de este apartado del instrumento es buena. Los valores de las comunalidades son en su mayoría altos para todas las variables. Las variables 3, 4, 7 y 10 son las que tienen mayor influencia con 0.813, 0.800, 0.814 y 0.877 (tabla 3).

Tabla 3 Análisis de fiabilidad del Apartado 3. Cultura organizacional.

Medida de adecuación muestral KMO		.837
Prueba de esfericidad de Barlet Chi-cuadrado		253.982
gl		45
Sig.		0.000
Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Met 1	1.00	0.699
Met 2	1.00	0.562
Met 3	1.00	0.813
Met 4	1.00	0.800
Met 5	1.00	0.651
Met 6	1.00	0.688
Met 7	1.00	0.814
Met 8	1.00	0.730
Met 9	1.00	0.721
Met 10	1.00	0.877
Metodo de extracción de analisis de componentes		
Resumen del procesamiento de los casos		
Casos	N	%
Válidos	50	100.0
Excluidos	50	0.0
Total	0	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento		
Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach: 0.895	N de elementos: 10	

Fuente: Salida de Spss (2017).

### Validación global de la encuesta

La encuesta adaptada fue piloteada con una muestra de 50 cuestionarios y validada con base en la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el estadístico Alfa de Cronbach con ayuda del software SPSS (2017), donde con base en Hernández (2010) si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular; si supera el 0.75 es aceptable; si esta entre 0.80 y 0.90 es buena y si es mayor a 0.90 es elevada. En el procesamiento de los casos se obtuvo un resultado global de Alfa de Cronbach de 0.942 muy cercano a 1, lo que implica que la fiabilidad global del instrumento es elevada. En la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es cercana a 1. Las

muestras provienen de poblaciones con la misma varianza según la prueba de Bartlett, los valores de las comunalidades evalúan en qué grado los factores explican cada variable, entre más cerca este de 1 indica que queda totalmente explicada por los factores comunes; mientras que si se aproxima a 0, los factores no explicarán nada la variabilidad de las variables; en este caso tiene valores altos aceptables como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4 Validación global de la encuesta.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.775	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1182.908	
	gl	406	
	Sig.	0.000	
<b>Comunalidades</b>			
	Inicial	Extracción	
VAR00003	1.000	0.806	
VAR00004	1.000	0.774	
VAR00005	1.000	0.775	
VAR00006	1.000	0.742	
VAR00007	1.000	0.724	
VAR00008	1.000	0.822	
VAR00009	1.000	0.677	
VAR00010	1.000	0.835	
VAR00011	1.000	0.773	
VAR00012	1.000	0.755	
VAR00013	1.000	0.812	
VAR00014	1.000	0.750	
VAR00015	1.000	0.705	
VAR00016	1.000	0.738	
VAR00017	1.000	0.844	
VAR00018	1.000	0.781	
VAR00019	1.000	0.877	
VAR00020	1.000	0.785	
VAR00021	1.000	0.726	
VAR00022	1.000	0.695	
VAR00023	1.000	0.822	
VAR00024	1.000	0.842	
VAR00025	1.000	0.696	
VAR00026	1.000	0.704	
VAR00027	1.000	0.872	
VAR00028	1.000	0.838	
VAR00029	1.000	0.749	
VAR00030	1.000	0.811	
VAR00031	1.000	0.783	
<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	50	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	50	100.0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach: 0.942		N de elementos: 29	

Fuente: Salida de Spss (2017).

## **Análisis descriptivo derivado del piloteo**

### **Apartado 1. Competencia personal y establecimiento de metas**

En la tabla 5 se muestran los datos de medida central principales la media, la mediana, la moda y la desviación estándar del apartado 1 del instrumento de medición. Se obtuvieron medias que se encuentran entre 3.18 y 4.16 siendo estas de medianas a altas ya que la escala de medición fue de Likert de 5 niveles donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre.

La desviación estándar es la medida de dispersión más común, que indica qué tan dispersos están los datos con respecto a la media. Mientras mayor sea la desviación estándar, mayor será la dispersión de los datos (Support Minitab, 2016). Se puede observar que las desviaciones estándar son bajas, por lo tanto, la dispersión de los datos es poca (tabla 5).

Tabla 5 Competencia personal y establecimiento de metas.

		AP 1 P1	AP1 P2	AP1 P3	AP1 P4	API P5	API P6	API P7	API P8
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.16	3.74	3.40	3.80	3.18	3.24	3.66	3.34
	Median	4.00	4.00	3.50	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00
	Mode	5	4	4	4	3	3	4	3
	Std. Deviation	.955	1.026	1.161	.948	1.240	1.061	1.099	1.154

Fuente: Salida de Spss (2017).

### **Apartado 2. Clima organizacional**

Contiene los datos de medida central principales la media, la mediana, la moda y la desviación estándar del apartado 1 del instrumento de medición. Se obtuvieron medias que se encuentran entre 1.18 y 4.16 siendo estas de bajas a medianas en una escala de medición de Likert de 5 niveles donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre. Las desviaciones estándar calculadas fueron bajas, por lo tanto, la dispersión de los datos es poca (tabla 6).

### **Apartado 3. Cultura Organizacional**

En la tabla 7, se presentan los datos de medida central principales la media, la mediana, la moda y la desviación estándar del apartado 1 del instrumento de medición.

Tenemos medias que se encuentran entre 3.32 y 4.14 siendo estas de medianas altas ya que la escala de medición fue de Likert de 5 niveles donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre. Se puede observar que las desviaciones estándar son bajas, por lo tanto, la dispersión de los datos es poca.

Tabla 6 Clima Organizacional.

		AP2 P1	AP2 P2	AP2 P3	AP2 P4	AP2 P5	AP2 P6	AP2 P7	AP2 P8	AP2 P9	AP2 P10
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.36	1.84	3.18	3.48	4.16	2.12	2.02	3.62	4.04	3.78
Median		3.50	1.00	3.00	4.00	4.50	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00
Mode		2 <sup>a</sup>	1	2	4	5	1	1	3 <sup>a</sup>	4	4
Std. Deviation		1.225	1.235	1.207	.974	1.017	1.023	1.332	.945	.699	.840

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Fuente: Salida de Spss (2017).

Tabla 7 Cultura Organizacional.

		AP3 P1	AP3 P2	AP3 P3	AP3 P4	AP3 P5	AP3 P6	AP3 P7	AP3 P8	AP3 P9	AP3 P10
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.08	3.90	3.54	3.32	3.94	4.14	3.34	3.70	3.32	3.32
Median		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00
Mode		4	4	4	3	5	4	3	4 <sup>a</sup>	3	4
Std. Deviation		.665	.931	1.054	1.115	1.168	.808	1.118	1.147	1.019	.913

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Fuente: Salida de Spss estadistic (2017).

### Matriz de componentes rotados

La forma de rotación que se utilizo fue QUARTIMAX. Se utiliza para que cada variable tenga una correlación alta con pocos componentes.

Como se puede observar en la tabla 8 las variables se agrupan en su mayoría en el componente 1 de la siguiente manera:

- Los encuestados entienden con exactitud lo que se supone deben hacer en su trabajo, si tienen metas específicas y claras y tienen claro cómo se mide su desempeño.
- Las políticas de la empresa les facilitan alcanzar sus metas, si su superior permite que expresen su opinión respecto a lo que deben hacer para alcanzarlas.
- Para los encuestados es importante recibir un reporte formal cuando tienen un mal desempeño, porque sienten que reconocen su trabajo cuando está

bien o cuando está mal. Es importante que los superiores los traten como adultos maduros. Son capaces de encontrar maneras eficientes de desempeñar su trabajo y saber cuándo han alcanzado sus metas, relacionado con saber cuándo hay más personas que utilizan algún producto o servicio gracias a ellos.

Tabla 8 Matriz de componentes rotados.

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
AP 1 P1	.710	.105	.145	-.020	.349	.100	.371
AP1 P2	.737	.162	.294	-.122	-.016	.036	.319
AP1 P3	.769	.209	.029	.008	-.085	-.219	.290
AP1 P4	.674	-.009	.212	.431	.036	.068	.227
API P5	.692	.308	-.162	.061	-.323	-.016	.127
API P6	.848	.181	.011	-.160	.023	-.211	.011
API P7	.677	-.236	.040	-.381	.101	-.031	-.069
API P8	.791	.133	-.127	.281	.031	-.010	-.307
AP2 P1	.679	.168	.060	.517	-.023	-.090	-.067
AP2 P2	.085	.824	-.088	-.001	.015	.120	.213
AP2 P3	.793	.217	.035	.295	.026	-.027	-.215
AP2 P4	.651	-.133	-.010	.096	-.245	.080	.482
AP2 P5	.708	-.192	.009	.311	.240	.068	-.089
AP2 P6	.382	.677	.244	.116	-.131	-.179	-.108
AP2 P7	.229	.860	-.027	-.010	.045	.101	-.198
AP2 P8	.708	.313	.352	-.080	.079	.210	-.025
AP2 P9	.444	.152	.789	-.162	-.026	.013	.080
AP2 P10	.453	-.326	.625	.113	.048	.183	-.186
AP3 P1	.444	-.015	.679	.238	.066	-.020	.080
AP3 P2	.593	-.364	.049	.102	.211	.035	.390
AP3 P3	.845	-.097	.017	-.056	-.227	-.197	.067
AP3 P4	.728	.083	.063	-.352	-.268	.300	-.125
AP3 P5	.645	.035	-.141	-.434	.071	.247	-.072
AP3 P6	.641	-.040	.259	.365	.088	.290	-.001
AP3 P7	.836	-.002	-.093	-.133	-.053	-.058	-.374
AP3 P8	.829	-.229	.056	-.262	.105	-.114	-.043
AP3 P9	.758	-.014	-.143	-.049	-.333	-.157	-.124
AP3 P10	-.142	.101	.070	-.025	.036	.879	.037
Genero	-.164	-.037	.022	.001	.868	.026	-.015

Fuente: Salida de Spss (2017).

### Análisis confirmatorio

Se procedió a hacer un análisis confirmatorio para confirmar que aun con los componentes rotados se continúa con el puntaje obtenido en el análisis de Alfa de Cronbach obtenido antes de las mismas y los resultados fueron los siguientes:

- Como se puede observar en la tabla 9. Se confirma el resultado que obtuvo antes de la rotación de componentes, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.942 en ambos casos.

Tabla 9 Análisis confirmatorio Alfa de Cronbach.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
.942		29	

Fuente: Salida de Spss (2017).

## 4. Conclusiones

El instrumento para medir la competencia personal y establecimiento de metas, cultura organizacional, clima organizacional de la empresa San Telmo SA de CV es muy aceptable; esto con base al resultado de la prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach (0.942). Los valores de las comunalidades son altos lo que quiere decir que los factores explican de manera positiva a las variables.

Las Estrategias de *endomarketing* para la medición de la competencia personal y establecimiento de metas de la cultura y clima organizacional de la empresa San Telmo SA de CV ayudarían de manera positiva a identificar áreas de oportunidad, al mismo tiempo que le dio certeza de donde estaba ubicada dentro de sus trabajadores y le dio la orientación adecuada para definir las estrategias enfocadas a mejorar y mantener su clima y cultura organizacional.

## 5. Revisores

### Revisor 1

Nombre: Dr. Jorge Armando López Lemus  
 Institución: Universidad de Guanajuato  
 Cédula Profesional: 8299405  
 Área de conocimiento: Económico Administrativo  
 Correo electrónico: jorge.lemux@hotmail.com  
 Teléfono: 477 578 3784

### Revisor 2

Nombre: Martha Ríos Manríquez  
 Institución: Universidad de Guanajuato  
 Cédula Profesional: 7928047

Área de conocimiento: Económico Administrativas, en la LGAC “Nuevas Tendencias de Gestión”  
Correo electrónico: mrm2018mx@gmail.com □  
Teléfono: 461 17 19 530

## 6. Referencias

- [1] AMDIRH (2015), Indicadores clave de Recursos Humanos <https://www.amedirh.com.mx/> (3 de octubre del 2016).
- [2] Fernández Rodríguez, Carlos Jesús (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bd\\_articles/334\\_fer.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bd_articles/334_fer.pdf) (3 de octubre del 2016).
- [3] Sánchez Hernández Ma. Isabel. (2009), Es hora del marketing interno. REDMARKA UIMA-Universidad de A Coruña-CIECID. Año 1, Número 2, pp. 37-53: <http://www.redmarka.org/> (6 de noviembre del 2016).
- [4] Hernández Sampieri Roberto (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- [5] Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, Enero-Junio (23), pp. 189-231: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012> (1/noviembre/2016).
- [6] Kotler and Keller. (2012). Dirección de Marketing. Catorceava edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- [7] Kotler and Keller. (2006). Estrategias de Marketing. Octava edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- [8] Kotler and Amstrong. (2008). Fundamentos de Marketing. Octava edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- [9] Malhotra Naresh K. (2008). Investigación de mercados. Quinta edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- [10] Martinez Celestino (2012). Puro marketing <https://www.puromarketing.com/13/11871/claves-para-mejorar-experiencia-cliente-interno.html>, 4 de noviembre del 2016).
- [11] Puchol Luis (1994). Reorientación de carreras profesionales. Primera edición. Editorial Esic, Madrid, España.



- [12] Ramírez Reséndiz Francisco J. (2014). A3 y punto. Primera edición. Editorial Índice. México.
- [13] Fernández Rodríguez, Carlos Jesús (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker : [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bd\\_articles/334\\_fer.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bd_articles/334_fer.pdf) (3 de Octubre del 2016).
- [14] Sánchez Hernández Ma. Isabel. (2009), Es hora del marketing interno. REDMARKA UIMA-Universidad de A Coruña-CIECID. Año 1, Número 2, pp. 37-53: <http://www.redmarka.org/> (6 de Noviembre del 2016).
- [15] San Telmo, departamento de recursos humanos (2016).
- [16] Slocum Hellriegel; (2009). Comportamiento organizacional. Cuarta edición. Editorial México.
- [17] Tortosa Vicente, Rodríguez María, Moliner Miguel Angel, Monzonis Jaume Llorens, Callarisa Luis (2014). Marketing interno "Como lograr el compromiso de los empleados: [https://books.google.com.mx/books?id=W4WUBQAAQBAJ&pg=PT24&lpg=PT24&dq=modelo+de+Lings+\(1999&source=bl&ots=RztxBE\\_oZX&sig=KENmVtXU2R-IMd41cwn68EezySw&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5uN3F\\_rSAhUm5oMKHQgtAX4Q6AEIODAE#v=onepage&q=modelo%20de%20Lings%20\(1999&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=W4WUBQAAQBAJ&pg=PT24&lpg=PT24&dq=modelo+de+Lings+(1999&source=bl&ots=RztxBE_oZX&sig=KENmVtXU2R-IMd41cwn68EezySw&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5uN3F_rSAhUm5oMKHQgtAX4Q6AEIODAE#v=onepage&q=modelo%20de%20Lings%20(1999&f=false) (6 de noviembre del 2016).
- [18] Varey y Lewis, (1999). The Investigation of the Effects of Internal Marketing on the Services Quality Emphasizing the Role of Intermediate on Organizational Citizenship Behaviors (Case Study of the Banks of Esfarayen City) <http://journal-archieves28.webs.com/929-938.pdf> (10 de septiembre 2017).