

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Diseño de un programa de endomarketing como estrategia de fortalecimiento para la cultura organizacional en la empresa Well Costa Rica S.A, periodo 2022-2023.

MEMORIA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Estudiantes:

Álvarez Jirón Walter Alexander

Ruiz Palma Joseline Vanessa

Téllez Reyes Angelica María

Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí

Heredia, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Diseño de un programa de endomarketing como estrategia de fortalecimiento para la cultura organizacional en la empresa Well Costa Rica S.A, periodo 2022-2023.

Memoria de trabajo de final de graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado y Título de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Presentado por:

Álvarez Jirón Walter Alexander

Ruiz Palma Joseline Vanessa

Téllez Reyes Angelica María

Tutor:

MSc. Juan Manuel Blanco Umaña

Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí

Heredia, 2025

## **Dedicatorias**

### **Walter Álvarez Jirón**

Dedico este trabajo a quienes han sido parte de mi camino académico y personal, especialmente a mi pareja, por su paciencia, comprensión y constante apoyo. A mi hija, por ser mi mayor fuente de inspiración y recordarme cada día por qué vale la pena esforzarse. También a mi pequeña familia, por brindarme siempre un espacio seguro desde donde crecer y avanzar. A quienes colaboraron con ideas, sugerencias, críticas constructivas o simplemente una palabra de aliento en el momento justo. Cada aporte, por pequeño que parezca, fue parte esencial de este logro.

### **Joseline Ruiz Palma**

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, por ser mi pilar y mi mayor fuente de motivación. A mis padres, por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia. A quienes me han apoyado incondicionalmente durante este proceso, recordándome siempre que los sueños se construyen paso a paso.

Dedico este trabajo, con todo mi amor, a mi hija Alanna, a su ternura, su compañía incondicional y su infinita capacidad de darme fuerzas, incluso en los días más agotadores. Gracias por estar a mi lado, por abrazarme en las desveladas, por tu sonrisa en los momentos difíciles y por recordarme cada día por qué vale la pena seguir. Todo esto es por ti y para ti. A mi pareja, mi compañero de vida y de tesis, por caminar a mi lado en este proceso con amor, paciencia y compromiso. Gracias por ser equipo dentro y fuera de este proyecto.

También lo dedico a todas aquellas personas que creen en el poder de mejorar las organizaciones desde adentro, cultivando el bienestar y el compromiso de quienes las conforman.

### **Angelica Téllez Reyes**

Este trabajo se lo dedico a Dios ya que sin el nada de esto se puede lograr, ya que el nos da la fuerza para seguir adelante con cada proyecto, a mi madre y padre que han hecho sacrificio para que hoy tenga estos logros, a mis hermanos que siempre han estado ahí, también a mi pequeña familia a mi pareja y mi hija que son mi motor por el cual tomo cada decisión.

## **Agradecimientos**

### **Walter Álvarez Jirón**

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron de manera significativa al desarrollo de este trabajo final de graduación. A la empresa Well, por permitir la realización del proyecto en sus instalaciones y por facilitar el acceso a la información y a los recursos necesarios. Su apertura y colaboración fueron fundamentales para el desarrollo de este estudio. A mis compañeras de equipo, por su compromiso, responsabilidad y disposición constante para trabajar de manera conjunta, la colaboración y el respeto mutuo fueron clave para alcanzar los objetivos propuestos.

A mi familia, por su apoyo continuo a lo largo de este proceso académico, su respaldo emocional, comprensión y aliento en los momentos más exigentes fueron fundamentales para mantener el enfoque y la motivación. A todas las personas que participaron como lectores, tutores o revisores en las distintas etapas del trabajo, agradezco su orientación, observaciones y aportes, los cuales contribuyeron a enriquecer el contenido y a mejorar la calidad del producto final.

Finalmente, a la Universidad Nacional, por brindarme la oportunidad de formarme en un entorno académico de alto nivel. A todos los que, de alguna manera, fueron parte de este proceso, mi más sincero agradecimiento.

### **Joseline Ruiz Palma**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este camino y que hicieron posible la culminación de este Trabajo Final de Graduación. A la empresa Well Costa Rica, por permitirme desarrollar este proyecto en su entorno y confiar en su aporte. A cada persona que brindó su tiempo, su opinión y su apertura, les agradezco sinceramente.

A mi pareja, quien también ha sido mi compañero de tesis, por su dedicación, apoyo incondicional y por compartir conmigo no solo el trabajo académico, sino también la motivación y el compromiso personal para llegar hasta aquí.

Al profesor Juan Manuel Blanco, nuestro tutor, por su guía cercana, su compromiso genuino con nuestro proceso y por sus valiosas observaciones que enriquecieron profundamente este trabajo. A nuestros lectores, Lic. Fabian Garrido y la Lic. Karla Solano, por su tiempo, sus aportes y la mirada crítica que nos permitió fortalecer el enfoque y la calidad de esta investigación.

A mi familia, por su respaldo inquebrantable, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles y por estar siempre presentes, aunque a veces fuera en silencio, y a mis amistades, que supieron animarme, escucharme y celebrar cada paso del camino, gracias a todos los que, de alguna manera, fueron parte de este logro.

### **Angelica Téllez Reyes**

Primeramente, le agradezco a Dios quien ha guiado mi vida, en cada uno de los pasos que he dado, aunque hubo tropiezos, errores y situaciones en las que he sentido ya no poder, él ha estado a mi lado, al igual que le agradezco a mis padres porque ellos han estado desde el inicio de mi vida académica, al igual que mis hermanos. Estoy agradecida con mi pareja ya que el me ha alentado a seguir y mi hija que es mi motor de vida, a los profesores que también se han preocupado por cada uno de los estudiantes, más a nuestro tutor MSc. Juan Manuel Blanco Umaña que a pesar del tiempo siempre ha estado anuente, a los lectores que nos han brindado su tiempo. Un agradecimiento muy importante a mis compañeros Joseline Vanessa Ruiz Palma y Walter alexander Alvares Jirón, quienes confiaron en mi y me hicieron parte de este trabajo.

## Tabla de contenido

CAPITULO I: ASPECTOS METODOLOGICOS .....	17
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema .....	18
1.1.1 Interrogante de la investigación .....	20
1.1.2 Justificación de la investigación .....	20
1.1.3 Delimitación de la investigación.....	22
1.2 Objetivos de la investigación.....	22
1.2.1 Objetivo general.....	22
1.2.2 Objetivos específicos .....	23
1.3 Modelo de análisis.....	24
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	24
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.....	26
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	27
1.4.1 Tipo de investigación.....	27
1.4.2 Fuentes de investigación.....	27
1.4.3 Población.....	29
1.4.4 Recopilación de datos .....	29
1.4.5 Análisis e interpretación de la información .....	32
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA.....	33
2.1 Generalidades de la empresa .....	34

2.1.1 Historia de la empresa.....	34
2.1.2 Socios comerciales.....	35
2.1.3 Misión.....	36
2.1.4 Visión.....	36
2.1.5 Valores.....	36
2.1.6 Organigrama.....	36
2.2 Aspectos legales.....	37
2.2.1 Aspectos legales Administrativos.....	37
2.2.2 Aspectos legales del agua en Costa Rica.....	39
CAPITULO III MARCO TEORICO.....	42
3.1 Administración.....	43
3.2 Recursos Humanos.....	43
3.3 Gestión de Recursos Humanos.....	44
3.4 Subsistemas de Recursos Humanos.....	45
3.4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos.....	46
3.4.2 Subsistema de organización de recursos humanos.....	46
3.4.3 Subsistema de retención de recursos humanos.....	48
3.4.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	48
3.4.5 Subsistema de auditoría de recursos humanos.....	49
3.5 Recursos humanos como ventaja competitiva.....	50

3.6 Organización y entorno interno .....	50
3.7 Cultura organizacional.....	51
3.7.1 Características de la cultura organizacional.....	51
3.8 Cliente Interno .....	52
3.9 Motivación Laboral .....	53
3.9.1 Factores que influyen en la motivación .....	53
3.10 Satisfacción laboral.....	54
3.11 Liderazgo.....	55
3.12 Marketing.....	55
3.13 Endomarketing.....	56
3.13.1 Elementos claves del endomarketing.....	57
3.13.2 El Endomarketing como herramienta de desarrollo organizacional .....	57
3.13.3 Componentes de la estrategia del Endomarketing .....	58
3.14 Comunicación Interna.....	58
<b>CAPITULO IV ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
4.1 Análisis de la variable 1: Comportamiento organizacional.....	61
4.1.1 Resultados Instrumento N.º 1. Entrevista a la gerencia de Well Costa Rica S.A.....	61
4.1.2 Resultados Instrumento N.º 2. Autoevaluación de Liderazgo .....	65
4.1.3 Resultados Instrumento N.º 3. Encuesta a colaboradores de Well Costa Rica S.A.....	68
4.2 Análisis de la variable 2: Cliente Interno .....	96

4.2.1 FODA.....	97
4.3 Análisis de la variable 3: Cultura organizacional.....	98
4.3.1 CAME.....	98
4.4 Análisis de la variable 4: Estrategias de intervención.....	100
4.3.2 Estrategias.....	100
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	104
5.1 Conclusiones.....	105
5.1.1 Objetivo 1: .....	105
5.1.2 Objetivo 2.....	105
5.1.3 Objetivo 3.....	105
5.1.4 Objetivo 4.....	106
5.1.5 Conclusión general.....	106
5.2 Recomendaciones .....	107
5.2.1 Objetivo 1.....	107
5.2.2 Objetivo 2.....	107
5.2.3 Objetivo 3.....	107
5.2.4 Objetivo 4.....	107
5.2.5 Recomendación general .....	108
PROPUESTA .....	109
6.1 Propuesta del proyecto de investigación .....	110

6.1.1 Justificación de la propuesta: .....	110
6.1.2 Objetivos de la propuesta:.....	111
6.1.3 Metodología: .....	112
6.1.4 Plan de implementación:.....	118
6.1.5 Cronograma.....	132
6.1.6 Presupuesto .....	135
6.1.7 Propuesta de Propósito Final del Programa de endomarketing “Cultura Viva, Cultura Well” .....	138
Anexos .....	139
Referencias .....	158

### **Lista de Figuras**

Figura 1 Modelo de análisis para el diseño de un programa de endomarketing en Well Costa Rica S.A., 2022–2023 .....	26
Figura 2. Logotipo Well Costa Rica S.A .....	35
Figura 3. Organigrama Well Costa Rica .....	37
Figura 4 Distribución de respuestas a la pregunta 2: Genero.....	69
Figura 5 Distribución de respuesta a la pregunta 3: Rango de edad .....	70
Figura 6 Distribución de respuesta a la pregunta 4: Tiempo de laborar en la empresa.....	71
Figura 7 Distribución de respuesta a la pregunta 5: ¿Existe misión, visión y valores escrita de la organización, la conoce usted y el personal de su departamento? .....	72

Figura 8 Distribución de respuesta a la pregunta 6: ¿Se capacita constantemente el personal de su área y en que temas se capacita? .....	73
Figura 9 Distribución de respuesta a la pregunta 7 ¿Cree necesario algún tipo de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? .....	74
Figura 10 Distribución de respuesta a la pregunta 8: ¿Conoce si el área administrativa realiza evaluaciones de desempeño en su área? .....	75
Figura 11 Distribución de respuesta a la pregunta 9: En caso afirmativo, ¿recibe usted realimentación sobre la evaluación de desempeño realizada? .....	76
Figura 12 Distribución de respuesta a la pregunta 10: ¿Recibe algún tipo de incentivos (comisiones, gratificaciones, despensas, servicios médicos, etcétera) por su desempeño? .....	77
Figura 13 Distribución de respuesta a la pregunta 11: ¿Mencione que tipo de incentivo le gustaría que se implementara en la organización? .....	78
Figura 14 Distribución de respuesta a la pregunta 12: ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etcétera)? .....	79
Figura 15 Distribución de respuesta a la pregunta 13: ¿Los espacios de trabajo te resultan cómodos para la correcta ejecución de sus labores? .....	80
Figura 16 Distribución de respuesta a la pregunta 14: ¿Cómo valorarías el estado de la compañía en general en cuanto a la infraestructura? .....	81
Figura 17 Distribución de respuesta a la pregunta 15: ¿Tienes a disposición los manuales de procedimientos necesarios para la ejecución de su labor y manejo de herramienta y maquinaria .....	82
Figura 18 Distribución de respuesta a la pregunta 16: ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para usted? .....	83
Figura 19 Distribución de respuesta a la pregunta 17: ¿Tengo claro cuáles son las líneas de autoridad (jefaturas) en la empresa? .....	84

Figura 20 Distribución de respuesta a la pregunta 18: ¿Los medios de comunicación utilizados por la empresa hacen que la información fluya.....	85
Figura 21 Distribución de respuesta a la pregunta 19: ¿Se le ofrece toda la información relevante para ejecutar sus labores y estar al tanto de los cambios?.....	86
Figura 22 Distribución de respuesta a la pregunta 20: ¿Los compañeros (as) de mi área de trabajo mantienen una comunicación adecuada, lo cual permite el buen desempeño de nuestro trabajo? .	87
Figura 23: Distribución de respuesta a la pregunta 21 ¿Se realizan juntas para mantenerse informados sobre los avances y problemas que se presenten?.....	88
Figura 24 Distribución de respuesta a la pregunta 22: ¿Tiene claro las normas y políticas de la organización? .....	89
Figura 25 Distribución de respuesta a la pregunta 23: ¿Tiene claro en qué consiste mi trabajo y las responsabilidades de mi puesto? .....	90
Figura 26 Distribución de respuesta a la pregunta 24: ¿Considera que la carga de trabajo y la distribución de su puesto es justa? .....	91
Figura 27 Distribución de respuesta a la pregunta 25: Satisfacción laboral .....	92
Figura 28 Distribución de respuesta a la pregunta 26: Liderazgo.....	94
Figura 29 análisis FODA.....	97

### **Lista de Cuadros**

Cuadro 1 Variables trabajo de investigación plan de endomarketing Well Costa Rica 2022-2023 .....	24
Cuadro 2 Frecuencia de respuestas sobre el puesto que desempeñan.....	68

Cuadro 3 Propuestas Diálogos de valor y Valor en cada espacio para Reforzar el marco filosófico organizacional .....	119
Cuadro 4 Propuestas Mini olimpiadas Well y Reto Outdoor para fomentar el compañerismo ...	121
Cuadro 5 Propuesta WellFlex para aprovechar la flexibilidad laboral .....	123
Cuadro 6 Propuesta Experiencia de bienvenida 360 para mejorar el proceso de inducción.....	125
Cuadro 7 Propuesta: Ruta de aprendizaje colaborativo y espacios para florecer para fortalecer la capacitación continua .....	126
Cuadro 8 Propuesta: Cultura con corazón para mejorar el reconocimiento y la motivación.....	127
Cuadro 9 Propuesta: Liderar con empatía y Circulo de feedback para mejorar la retroalimentación .....	129
Cuadro 10 Propuesta Viviendo Well para desarrollar cultura propia .....	131

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Perfil de la empresa.....	35
Tabla 2 Subsistemas evaluados y sus áreas asociadas .....	61
Tabla 3 Autoevaluación de liderazgo según la percepción de la gerencia.....	66
Tabla 4 Cronograma anual Programa de endomarketing Cultura Viva, Cultura Well .....	133
Tabla 5 Presupuesto estimado del programa de endomarketing “Cultura Viva, Cultura Well” ..	136

### **Anexos**

Anexo 1 Instrumento N.º 1. Entrevista a la Gerencia de Well Costa Rica S.A .....	139
Anexo 2: Instrumento N.º 2. Encuesta a la Gerencia y Jefaturas de Well Costa Rica S.A .....	141

Anexo 3: Instrumento N.º 3. Encuesta a colaboradores de Well Costa Rica S.A.....	142
Anexo 4: Encuesta diálogos de valor .....	146
Anexo 5: Checklist: Revisión semestral de material visual .....	147
Anexo 6: Encuesta de Satisfacción – Actividad Recreativa .....	147
Anexo 7: Lista de Verificación de Inducción.....	147
Anexo 8: Encuesta de Satisfacción – Inducción (a los 30 días).....	148
Anexo 9: Encuesta de Satisfacción – Evento de Capacitación .....	149
Anexo 10: Encuesta clima laboral.....	149
Anexo 11: Encuesta de Percepción – Calidad del Feedback .....	150
Anexo 12: Guía para facilitadores de los "Diálogos de valor".....	151
Anexo 13: Lista de asistencia.....	151
Anexo 14: Formato de registro de conclusiones y compromisos.....	152
Anexo 15: Formulario de Diagnóstico sobre Condiciones para el Teletrabajo .....	152
Anexo 16: Política Interna de Trabajo Híbrido (WellFlex) .....	153
Anexo 17: Carta de Bienvenida Institucional .....	155
Anexo 18: Ficha detección de necesidades de capacitación .....	155
Anexo 19: Guía para líderes – Retroalimentación constructiva.....	156
Anexo 20 Formato para reuniones uno a uno .....	157

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo diseñar un programa de endomarketing que contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa Well Costa Rica S.A., durante el periodo 2022-2023. La empresa, dedicada a la producción y comercialización de agua embotellada, se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión, lo que ha evidenciado la necesidad de implementar estrategias enfocadas en mejorar la gestión del talento humano, fomentar el sentido de pertenencia, y promover un entorno laboral más cohesionado y motivador.

La investigación reconoce que el ambiente y la forma de trabajar dentro de la empresa influyen directamente en cómo se comportan y rinden los colaboradores. Por eso, es importante fortalecer la cultura organizacional, ya que esto ayuda a que la empresa sea más productiva y alcance sus metas. En este sentido, el endomarketing se plantea como una estrategia útil para motivar y comprometer al personal, tratándolos como clientes internos a quienes se debe escuchar, apoyar y fidelizar.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se aplicó una metodología de investigación mixta, utilizando como instrumentos, entrevistas a la gerencia, encuestas a colaboradores y análisis FODA-CAME. Esto permitió diagnosticar el estado actual del comportamiento organizacional, identificar factores que influyen en la percepción del clima laboral y establecer líneas de acción claras para intervenir en la cultura organizacional.

Como resultado del estudio, se propusieron estrategias de intervención que abarcan aspectos como la comunicación interna, el desarrollo de capacidades, el reconocimiento al desempeño y el fortalecimiento de los valores organizacionales. Estas estrategias se integraron en una propuesta formal denominada “Programa de Endomarketing: Cultura Viva, Cultura Well”, diseñada para ser implementada por el área de Recursos Humanos y ajustada a las capacidades técnicas y operativas de la empresa.

En conclusión, el diseño del programa de endomarketing representa una oportunidad para Well Costa Rica S.A. de consolidar su cultura organizacional, mejorar el clima laboral, atraer y retener talento humano, y posicionarse como una empresa comprometida con el bienestar de sus colaboradores.

## **Introducción**

En la actualidad, las organizaciones reconocen cada vez más el valor estratégico del talento humano y su influencia directa en la cultura organizacional y el logro de los objetivos, Well Costa Rica S.A., una empresa joven en el mercado costarricense dedicada a la producción y distribución de agua embotellada, ha identificado la necesidad de fortalecer su cultura organizacional como parte de su proceso de crecimiento y expansión. Esta necesidad surge de la intención de generar un ambiente laboral que promueva el sentido de pertenencia, la motivación, la satisfacción del colaborador y la fidelización del talento humano.

En este contexto, la presente investigación se orienta al diseño de un programa de endomarketing como estrategia de fortalecimiento de la cultura organizacional en Well Costa Rica S.A., durante el periodo 2022-2023. El endomarketing, entendido como un conjunto de estrategias dirigidas al cliente interno, busca generar compromiso, integración y comunicación efectiva entre la empresa y sus colaboradores. Se parte del reconocimiento de que la cultura organizacional influye significativamente en el comportamiento individual y colectivo, así como en los resultados de la organización.

El proyecto se fundamenta en un enfoque metodológico cualitativo y descriptivo, aplicando herramientas como entrevistas, encuestas y análisis FODA-CAME, que permitieron identificar aspectos clave del entorno interno de la organización y proponer estrategias alineadas con sus necesidades reales. A partir de los resultados obtenidos, se establecieron intervenciones orientadas a mejorar la percepción interna, promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, e impulsar una cultura organizacional sólida y coherente con los valores de la empresa.

La estructura del documento está organizada en cinco capítulos. En el primero se abordan los aspectos metodológicos, incluyendo el planteamiento del problema, objetivos y estrategia de investigación. El segundo capítulo presenta el marco de referencia institucional y legal. El tercer capítulo expone el marco teórico, el cual contextualiza los conceptos clave como endomarketing, cultura organizacional, cliente interno, entre otros. El cuarto capítulo desarrolla el análisis de resultados y el diagnóstico organizacional. Finalmente, el quinto capítulo contiene las conclusiones, recomendaciones y la propuesta del programa de endomarketing como resultado integral de la investigación.

## **CAPITULO I: ASPECTOS METODOLOGICOS**

El presente capítulo tiene como objetivo describir la metodología para el desarrollo de la investigación titulada “Diseño de un programa de endomarketing como estrategia de fortalecimiento para la cultura organizacional en la empresa Well Costa Rica S.A, periodo 2022-2023.”, brindando un panorama general del problema y justificación de la investigación, así como el planteamiento de los objetivos a lograr. Por otro lado, se describen herramientas y técnicas para la recolección de la información, la cual será de gran utilidad para el planteamiento de discusiones y resultados al final de la investigación.

### **1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema**

Well Costa Rica es una empresa de capital costarricense dedicada a la producción y distribución de agua embotellada, sus instalaciones se encuentran ubicadas en San Ramón de la Virgen y actualmente cuentan con 2 años de haber iniciado operaciones. Durante este tiempo la empresa ha logrado posicionarse muy bien en el mercado y para los próximos meses ya se tienen planes de remodelación, expansión y creación de nuevos productos lo que indica la necesidad de atraer nuevo talento humano.

Esta empresa posee un departamento de Recursos Humanos, en el cual solamente existe una persona a cargo de realizar los procesos de reclutamiento y selección, planillas y seguimiento de incidencias, por lo cual la administración ha detectado la necesidad de realizar cambios en su cultura organizacional, iniciando con mejorar el enfoque en la gestión del talento humano, y que esto les permita habilitar espacios de desarrollo, integración y motivación para los colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato (2019), menciona que “Los recursos organizacionales — materiales, financieros, humanos o mercadológicos— requieren procesos de administración complejos. Todos deben captarse del ambiente, aplicarse internamente al sistema, conservarse, desarrollarse y controlarse para que el sistema sea eficiente y eficaz” (p.82). Con lo anterior se resalta la importancia que se debe brindar al Recurso Humano, ya que en la actualidad las empresas buscan crear espacios de trabajo y desarrollo adecuados, que involucren a cada uno de sus colaboradores, y con ello transformar la organización en un punto de interés en el mercado laboral, buscando atraer el talento adecuado que posteriormente traerá beneficios a la organización en pro de sus objetivos.

Asimismo, Reinoso et al. (2023), nos dice que la cultura organizacional está conformada por las personas como colectividad social dentro de la organización, donde prevalecen las creencias, valores, costumbres, entre otros, que son compartidos por los integrantes y que diferencian la organización de las demás, es así como a través de ello se puede identificar, intervenir y reorientar todos esos comportamientos y actitudes de las personas enfocados en los objetivos de la organización.

Por lo tanto, se debe comprender que la cultura organizacional revela la percepción de las personas acerca de su organización, aspectos formales, gestión, en donde se relaciona principalmente con procesos de cambio y transformación organizacional, centrándose principalmente en el individuo como integrante de un grupo social que es la organización, por ello es que para Well Costa Rica, iniciar un análisis de su cultura organizacional permitirá crear ventaja competitiva buscando influir en la productividad, pero al mismo tiempo buscar lograr un equilibrio entre lo personal y organizacional.

En particular Luzuriaga (2020), en su investigación titulada “Endomarketing y su influencia en el comportamiento organizacional de los colaboradores del área de ventas de SUMESA S.A” en donde detecta algunos problemas que afectan el clima laboral y por ende su cultura, y con ello se analizan varios factores y se logran determinar estrategias de endomarketing que resaltan la comunicación, estilo de trabajo y desarrollo de capacidades, de las cuales se tomaron en cuenta las percepciones de los colaboradores y sus necesidades, logrando un impacto positivo en la percepción interna de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se debe entender que las estrategias de endomarketing están orientadas a vender la empresa a sus propios colaboradores, buscando lealtad y compromiso por parte de ellos, lo que conlleva a la creación de un programa de endomarketing en el cual se plantean dichas estrategias de intervención, tomando en consideración que existe la necesidad de desarrollar y controlar procesos de Recursos Humanos que permitan brindar apoyo y transparencia a los colaboradores, involucrarlos integralmente y propiciando escenarios agradables de trabajo, que eventualmente afecten la motivación y el compromiso, ya que fortalecer la cultura de una organización es buscar la continuidad de la productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales.

### ***1.1.1 Interrogante de la investigación***

De acuerdo con lo mencionado en los párrafos anteriores se determina la siguiente pregunta de investigación para Well Costa Rica:

¿Cuáles son las acciones estratégicas que debe incluir el programa de endomarketing para fortalecer la cultura organizacional de Well Costa Rica?

### ***1.1.2 Justificación de la investigación***

El objetivo de la presente investigación es diseñar un programa de endomarketing mediante estrategias que permitan fortalecer la cultura organizacional de la empresa Well Costa Rica S.A, Según Chiavenato (2019), la cultura organizacional puede entenderse como un conjunto de normas implícitas que guían el comportamiento de los integrantes de una empresa y los orientan hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. El anterior concepto define el funcionamiento de la compañía por ello se concuerda la importancia de que cada colaborador reconozca y se identifique con dicha cultura, convirtiéndose esto es una función importante del área de Recursos Humanos para lograr el reconocimiento de los colaboradores con la empresa, asimismo su motivación y satisfacción laboral dentro de su espacio de trabajo.

Después de la revisión y análisis de antecedentes relacionados al impacto del endomarketing en la cultura organizacional se encuentra que, Bañez y Camones (2018), en su investigación titulada “Endomarketing y cultura organizacional en la dirección regional de educación de Ancash – 2018” confirman que el endomarketing se encuentra relacionado a la cultura organizacional ya que permite que los clientes internos puedan identificarse con la institución, vender su imagen, aceptar los valores y sentirse parte de la institución, esto último lleva a analizar que la importancia del endomarketing en fidelizar y retener a los colaboradores mediante estrategias que brinden valor a la organización tanto dentro como fuera.

Por otro lado, Alarcón et al. (2019), en su tesis “El marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque” mencionan como el endomarketing posee relación con el compromiso organizacional, siendo este último quien repercute en garantizar un buen ambiente laboral, así como compromiso y satisfacción del lugar de trabajo, además de ello se hace la relación existente entre el compromiso incentivado por las oportunidades de desarrollo y capacitación que se brinda a los colaboradores dentro de la

organización, así es como esto influye directamente en el rendimiento y resultados en las operaciones de la empresa, ya que se debe reconocer que el recurso humano es la principal estrategia para el logro de los objetivos.

Por otra parte, se debe mencionar que la empresa Well Costa Rica actualmente cuenta con pocos años en el mercado, motivo principal del bajo desarrollo en el departamento de Recursos Humanos, es así que actualmente desarrolla actividades donde no se gestiona eficientemente el capital humano, y es por ello que la administración tiene como propósito mejorar el funcionamiento del departamento, buscando diversas formas de integrar al personal y mejorar el desarrollo de la organización para que con esto los colaboradores obtengan mayor sentido de pertenencia y crecimiento.

Es por esta razón que se plantea la realización de un programa de endomarketing porque este se encuentra alineado a fortalecer al cliente interno en sus capacidades y aptitudes. Según Cruz (2020). “Las distintas estrategias que usan los RRHH están dirigidas hacia las personas, y buscan motivar y satisfacer plenamente a los colaboradores para que su desempeño sea óptimo dentro de la empresa, por lo que se refiere al endomarketing también” (p.20). Lo anterior repercute positivamente en el cumplimiento de sus actividades, por lo que implementar el endomarketing como herramienta para el área de Recursos Humanos tendría beneficio principalmente reforzando en temas de comunicación interna entre diferentes partes de su estructura, la comunicación compartida con el colaborador para su integración y la cultura organizacional de la empresa.

Dicho de otra manera, esto podría generar beneficios para el colaborador y claramente para la empresa. Según Cruz (2020):

El cuidar a los clientes internos, promover la motivación y satisfacer sus expectativas y necesidades generarán un buen ambiente laboral, por lo que, así como un consumidor satisfecho no duda en recomendar un bien o servicio que ha cumplido con sus expectativas, pasará igual con los clientes internos si una organización tiene la característica de ser un buen lugar para trabajar, los colaboradores no dudan en recomendarlo. (p.8)

Es importante entender que el programa de endomarketing está conformado por estrategias de intervención que son un conjunto de actividades diseñadas para influir y mejorar la forma en

que los miembros de la organización piensan, se sienten y actúan en el contexto laboral. Por lo tanto, está claro que lo que se busca a través del programa de endomarketing es crear una nueva forma de gestión de los Recursos Humanos, permitiendo fidelizar e integrar el colaborador en la empresa y generar una cultura donde pueda ser partícipe del alcance de los objetivos bajo confianza y seguridad en la misma, en fin, el programa de endomarketing se plantea como una estrategia de mejora para Well Costa Rica.

### ***1.1.3 Delimitación de la investigación***

1. Delimitación temporal: La investigación inicia en agosto del 2022 y finaliza en mayo del 2023, en donde se realizará el análisis de la cultura organizacional que posee Well Costa Rica, y poder implementar estrategias de endomarketing que permitan su fortalecimiento.
2. Delimitación espacial: La presente investigación se realizará en la instalación de Well Costa Rica, Ubicada en San Ramon de la Virgen de Sarapiquí, la misma será realizada con todo el personal de la empresa, ya que al ser una población pequeña permite realizar los distintos análisis de forma accesible.
3. Delimitación empresarial: Instalaciones de la empresa Well Costa Rica.
4. Enfoque: El proyecto está enfocado en la integración y desarrollo del cliente interno de la empresa Well Costa Rica, mediante creación propuesta de endomarketing con el fin de fortalecer la cultura organizacional de la misma.
5. Ámbito: La investigación se centra en el ámbito de la Administración de Recursos Humanos.
6. Área: Se realizará el análisis específicamente en el área de la gestión de la cultura organizacional, analizando su tipo de cultura, percepciones de los colaboradores y estrategias de mejora continua.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Diseñar un programa de endomarketing mediante la descripción de estrategias que intervienen en los factores del entorno interno de la organización para el reforzamiento de la cultura organizacional de Well Costa Rica, periodo 2022-2023.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

1. Diagnosticar el comportamiento organizacional mediante instrumentos de evaluación para la descripción de la cultura organizacional de Well Costa Rica, Periodo 2022-2023.
2. Determinar aspectos positivos y negativos que más influyen en el comportamiento del cliente interno, mediante la metodología FODA y análisis de contenido, para el establecimiento de líneas de acción en la gestión del personal de Well Costa Rica, periodo 2022-2023.
3. Establecer las estrategias de intervención, con base en acciones e indicadores de mercado interno que fomenten la cultura organizacional de Well Costa Rica, periodo 2022-2023.
4. Elaborar la estructura del programa de endomarketing con base a los requerimientos técnicos y capacidades empresariales para la culminación de la propuesta de intervención en Well Costa Rica, periodo 2022-2023.

### 1.3 Modelo de análisis

#### 1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

**Cuadro 1** Variables trabajo de investigación plan de endomarketing Well Costa Rica 2022-2023

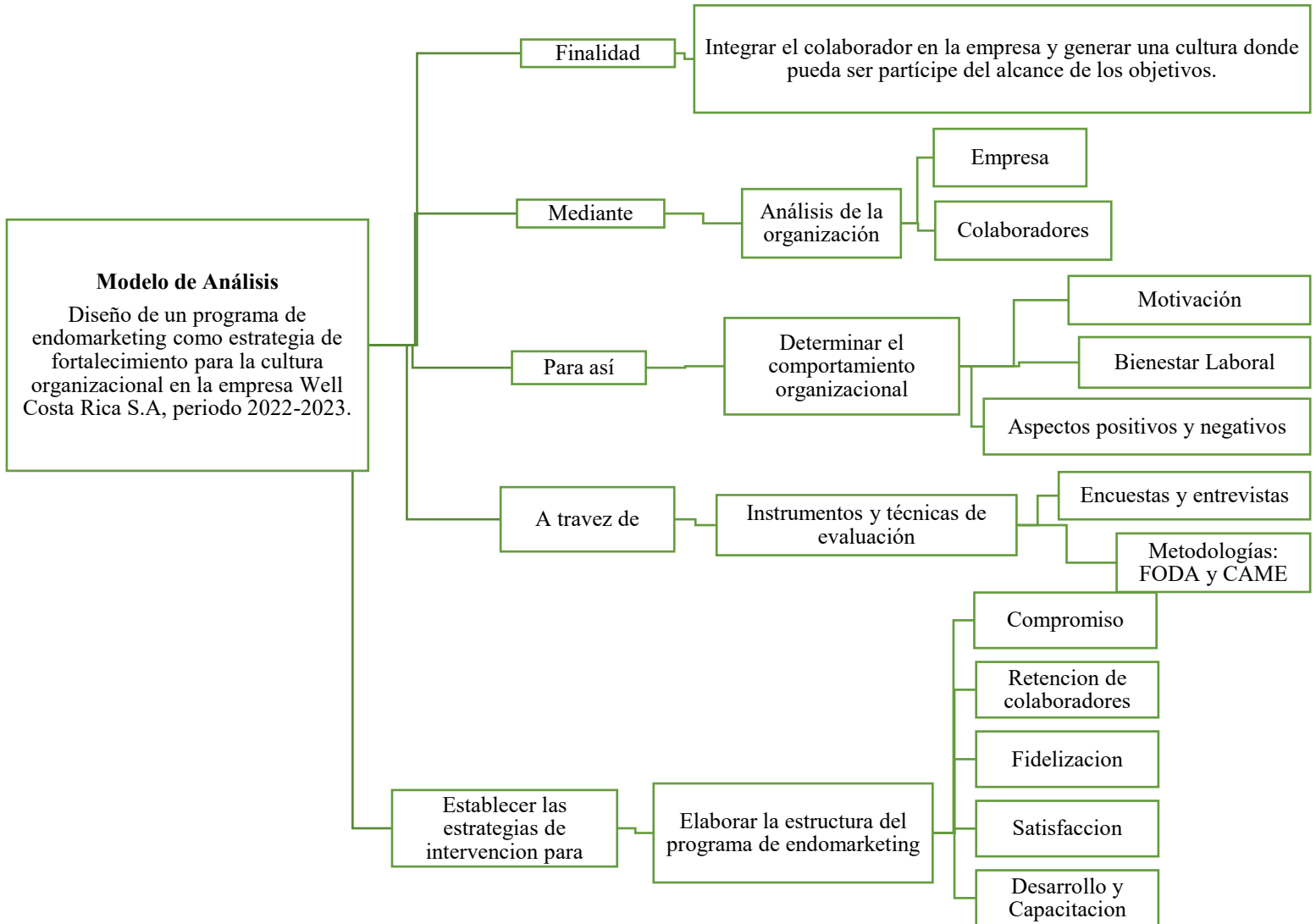
<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Instrumentalización</b>
1	Comportamiento organizacional	El comportamiento organizacional se refiere a cómo las personas actúan dentro de las organizaciones, tanto individualmente como en grupo, lo cual influye directamente en su eficacia (Ruiz et al., 2018).	Diagnóstico del comportamiento organizacional de la empresa.	Aplicación de encuestas y entrevistas de evaluación de comportamiento organizacional. Análisis de contenido de la organización.
2	Cliente interno	El conocimiento total de la organización está en el cliente interno, es quien posee la capacidad de colaborar con la empresa en sus objetivos. Este hace referencia al equipo de trabajo a los cuales se le inculca una cultura organizacional ética, haciéndoles partícipes del crecimiento de la organización (Arango et al., 2020).	Listado de aspectos que influyen en el comportamiento del cliente interno.	Aplicación de análisis FODA para determinar aspectos de comportamiento organizacional del cliente interno. Análisis de contenido de los clientes internos de la organización.

3	Cultura organizacional	La cultura organizacional es una concepción que presupone aquellos valores, costumbres, hábitos, creencias, formas de integración y percepción que comparten los integrantes dentro de la organización (Mena, 2019).	Estrategias para proponer para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa Bebidas Well Costa Rica.	Análisis de contenido con base en las encuestas, FODA y análisis de contenido para la definición de estrategias a proponer.
3	Estrategias de intervención	Una estrategia de intervención puede entenderse como un conjunto de acciones planificadas cuyo propósito es influir sobre conductas, pensamientos o emociones que afectan negativamente una situación determinada (ADIPA, 2024).	Desarrollo de propuestas de cronogramas y manuales para llevar a cabo las estrategias de intervención.	Análisis de información obtenida con base en las acciones e indicadores de mercado interno para definición de estrategias de intervención.
4	Endomarketing	“Endomarketing se entiende como la estrategia empresarial orientada a favorecer la fidelización del cliente interno de la empresa, tiene como principal objetivo generar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores” (Villa y Gómez, 2018, p. 149).	Propuesta del programa de endomarketing para Well Costa Rica.	Aplicación de entrevistas a la gerencia con el fin de realizar una valoración de las estrategias a plantear dentro del programa de endomarketing.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones

**Figura 1** Modelo de análisis para el diseño de un programa de endomarketing en Well Costa Rica S.A., 2022–2023



Fuente: Elaboración propia, 2022.

## **1.4 Estrategia de investigación aplicada**

### ***1.4.1 Tipo de investigación***

Conocer el tipo de investigación en el cual se enfocará el proyecto permite establecer las metodologías y técnicas más adecuadas para su desarrollo. Según Hernández y Mendoza (2018), esta se define como “Conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (p.4).

En este caso, la investigación presenta un enfoque **mixto**, ya que combina herramientas cualitativas (entrevistas estructuradas por áreas) y cuantitativas (encuestas aplicadas a los colaboradores), permitiendo obtener una visión más completa del estado actual de la cultura organizacional y de las necesidades del cliente interno. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “el enfoque mixto implica recolectar, analizar e integrar información cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio o en una serie de investigaciones para abordar un problema de investigación” (p. 558).

Asimismo, se trata de una investigación de tipo descriptiva y aplicada. Es descriptiva porque permite especificar las características, percepciones y comportamientos que definen la cultura organizacional actual de Well Costa Rica. Según Hernández y Mendoza (2018), “los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.108). En este caso, se analizan las características del entorno interno, sus fortalezas y debilidades.

También es una investigación aplicada, ya que se orienta a proponer soluciones concretas a una necesidad real detectada en la empresa. El objetivo principal es el diseño de un programa de endomarketing, con estrategias que fortalezcan la cultura organizacional y mejoren la gestión del talento humano en Well Costa Rica.

### ***1.4.2 Fuentes de investigación***

Durante el proceso de investigación, se utilizaron diversas fuentes de información que permitieron sustentar teóricamente el estudio y construir los instrumentos de recolección de datos. Según Arias (2019), una fuente de información es “cualquier elemento, objeto, sujeto o hecho que

suministra datos que tienen un sentido para quien los obtiene” (p. 5). Estas pueden clasificarse en fuentes primarias y fuentes secundarias, según su origen y nivel de tratamiento de la información.

**1.4.2.1 Fuentes primarias** Las fuentes primarias se refieren a aquellos datos obtenidos de primera mano, directamente por el investigador, sin haber sido procesados o interpretados por terceros. Como señalan Cabeza, Delgado y Sánchez (2018), “las fuentes primarias de información son documentos originales que proporcionan datos de primera mano, sin interpretación o análisis por parte de otros autores. Constituyen el punto de partida de la investigación” (p. 71). Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) las definen como “aquellas que suministran datos directamente del objeto de estudio, por ejemplo, mediante entrevistas, encuestas, observación directa, o experimentos” (p. 153).

En esta investigación se emplearon como fuentes primarias:

- La entrevista estructurada aplicada a la gerencia general de la empresa Well Costa Rica.
- La encuesta autoadministrada dirigida al personal de la empresa.
- La observación directa del ambiente laboral y dinámicas internas de la organización.

Estos instrumentos permitieron recopilar información original sobre la cultura organizacional, la comunicación interna y las condiciones laborales en Well Costa Rica, insumos clave para la elaboración del programa de endomarketing.

**1.4.2.2 Fuentes secundarias** Las fuentes secundarias comprenden documentos y materiales que presentan información ya procesada, analizada o interpretada por otros autores. Según Arias (2019), “las fuentes secundarias no presentan datos originales, sino que contienen interpretaciones, análisis, resúmenes o evaluaciones de la información generada por otros” (p. 5). Además, Cabeza, Delgado y Sánchez (2018) afirman que “son recursos que indican cómo y dónde encontrar fuentes primarias o que recogen, ordenan y presentan información ya procesada por otros autores” (p. 72).

Entre las fuentes secundarias utilizadas se encuentran:

- Libros académicos sobre cultura organizacional, recursos humanos, desarrollo organizacional y endomarketing (como los de Chiavenato, Arias, Eggers y Reinoso Lastra).

- Artículos científicos y revistas académicas, como *Panorama Económico*, *Perspectiva Empresarial* o *Pensamiento & Gestión*.
- Tesis de grado disponibles en repositorios universitarios, que sirvieron como referencia sobre investigaciones relacionadas.
- Páginas web institucionales y especializadas, como el sitio oficial de Well Costa Rica o artículos divulgativos sobre herramientas de análisis organizacional.

Todas estas fuentes permitieron contextualizar el estudio y brindar soporte teórico y metodológico a cada etapa de la investigación.

### **1.4.3 Población**

De acuerdo con Cabeza et al. (2018) en su libro introducción a la metodología de investigación científica, explica que la población es “un conjunto de elementos con fines comunes de los cuales resulta las conclusiones más relevantes de una investigación” (p.89), por lo tanto para la presente investigación es importante definir la población y sus características, ya que a partir de su estudio se obtendrán los resultados y conclusiones necesarias para brindar las recomendaciones pertinentes a la organización.

**1.4.3.1 Caracterización de la población de estudio.** Well Costa Rica, es una empresa mediana, cuenta con un total de 13 colaboradores, su rango de edad se encuentra entre 20-35 años, siendo una generación bastante joven en donde los niveles de estudios académicos son variados desde primaria completa hasta bachilleres universitarios, esta población se distribuye en las áreas administrativas, calidad y producción, por lo tanto, para la investigación se plantea tomar a la población total para la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

### **1.4.4 Recopilación de datos**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), recolectar datos implica utilizar instrumentos adecuados para obtener la información necesaria sobre las variables del estudio, ya sea de personas, grupos u organizaciones. Este proceso resulta esencial para poder realizar los análisis correspondientes, ya que sin datos no sería posible obtener resultados ni conclusiones válidas.

En los siguientes párrafos se describen los instrumentos que se utilizarán para la recopilación de la información pertinente a la investigación, dentro de los cuales se toman en consideración al personal de la organización, así como los procesos de gestión de recursos humanos de la empresa Well Costa Rica.

**1.4.4.1 Entrevista.** Un punto importante de la investigación es poder evaluar el comportamiento organizacional y con ello determinar el tipo de cultura organizacional que posee, por lo tanto, la elaboración de entrevistas es esencial para poder conocer el entorno en el que se estará trabajando la recolección de datos. Este concepto es explicado por Cabeza et al. (2018) de la siguiente forma:

La entrevista se trata de una técnica de investigación cualitativa en la evolución de la recolección de datos existe la observación participante y puede ser estructurada y no estructuradas y pueden llamarse enfocada o entrevista de profundidad esta establece un tipo de estímulo que conduce casi siempre a un discurso de expresión escrita continua cuyo marco de referencia es la investigación, a veces se supone que está un poco improvisada ya que las preguntas van surgiendo a medida que van emergiendo respuesta del entrevistado. (p.118)

Las entrevistas serán aplicadas a nivel administrativo de la organización, ya que su intención se basa en poder recolectar datos generales de la empresa con la finalidad de conocer el terreno a diagnosticar y las perspectivas de los altos mando con relación a las actividades realizadas en la empresa.

**1.4.4.2 Encuesta.** Por otro lado, para poder recolectar los datos pertinentes a la población se utilizarán encuestas, en donde se pretende conocer las percepciones que poseen de la organización y su cultura, así como conocer sus opiniones, lo cual brindara un panorama completo en el cual se podrán contrastar con las demás técnicas, esta herramienta es definida por Niño (2019), como:

Técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñadas para tal fin. (p.64)

**1.4.4.3 Análisis FODA.** Uno de los objetivos de la investigación es poder analizar aspectos positivos o negativos que afecten el comportamiento organizacional, para ello se realizara un análisis FODA, el cual Sánchez (2020) define como “Una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus habilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (p.15), siendo esta de gran utilidad para posteriormente poder establecer líneas de acción en la gestión del personal de Well Costa Rica.

**1.4.4.4 Análisis de contenido.** Como ya se ha mencionado en los párrafos anteriores, dentro del proyecto de investigación se plantea el uso de algunas herramientas para la recolección de datos como lo son las entrevistas, encuestas u observación, de las cuales se obtendrán datos que necesitan ser analizados, dicho en palabras de Hernández y Mendoza (2018), esta acción “consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura” (p.465). Por lo tanto, toda la información recolectada, así como información textual de libros que se haya explorado servirán para realizar el análisis, vincular resultados y así con ello poder concluir de forma objetiva.

**1.4.4.3 Análisis CAME.** Para poder desarrollar estrategias de intervención es necesario realizar un análisis CAME, el cual como menciona Galiana (2024) considera que esta herramienta estratégica complementa el análisis FODA, ya que permite organizar la información obtenida y establecer directrices basadas en los factores identificados en la matriz SWOT.

El análisis CAME se presenta como una herramienta complementaria fundamental al FODA, ya que permite transformar los hallazgos del diagnóstico organizacional en líneas estratégicas concretas. A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, el CAME facilita la formulación de estrategias realistas y alineadas al contexto interno y externo de Well Costa Rica. Esta herramienta contribuye significativamente a la planificación del programa de endomarketing, al ofrecer una guía estructurada para capitalizar aspectos positivos y afrontar desafíos, fortaleciendo así la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

#### ***1.4.5 Análisis e interpretación de la información***

Los instrumentos y técnicas para seleccionar dentro de la investigación serán de gran importancia para lograr interpretar la información y poder diseñar la ruta establecida, para ello es necesario recolectar y registrar información que pueda indicar de forma más exacta y con datos verídicos sobre la cultura organizacional de Well Costa Rica S.A. Cabe destacar que se debe tener claro las características y objetivos de los instrumentos y técnicas con el fin de obtener esa información necesaria para la investigación.

Dicha información será solicitada mediante la extracción de datos a nivel interno de la empresa de forma que se pueda interactuar con el cliente interno. Cada uno de los datos a solicitar se trabajarán bajo las métricas establecidas para así asegurar la formulación adecuada. Dicho lo anterior es importante mencionar que para iniciar se establecerán las métricas a utilizar, las cuales serán de ayuda para determinar que se va a medir y saber qué tipo de datos se van a necesitar para poder responder lo necesario, ya que pensar en que se va a medir y cómo medir los datos es igual de importante, especialmente antes de recopilar la información.

Posteriormente se procederá a clasificar la información obtenida haciendo limpieza de los datos que no se necesitan para el análisis. Hecho lo anterior y con respecto a la información precisa ya establecida, se establecerán las ideas para las posibles estrategias de intervención que puedan dar lugar a la solución del estudio. Las estrategias ya determinadas serán el núcleo principal para el logro del objetivo principal, el cual demostrara la importancia de la implementación de un programa de endomarketing. Esto evidencia la necesidad de integrar al colaborador en la empresa, así como motivar y buscar el bienestar laboral.

## **CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA**

El marco referencial tiene como objetivo la recopilación de información, conteniendo aspectos sociales, organizaciones, históricos o cualquier otro que se consideren relevantes como objeto de estudio para la investigación, a través de la exposición de teoría y antecedentes que permitan encaminar la elaboración de los próximos capítulos.

## **2.1 Generalidades de la empresa**

### ***2.1.1 Historia de la empresa***

Well es una empresa de origen costarricense y relativamente nueva en el mercado, dedicada a la producción de agua embotellada 100% pura de manantial. Su historia comenzó en 2014 con la adquisición de una finca de 317 hectáreas ubicada en La Virgen de Sarapiquí. Luego de un proceso exhaustivo, lograron obtener todas las concesiones de agua requeridas por el Estado. En noviembre de 2017 se dio inicio a la construcción de la planta de producción, y tres años más tarde se procedió con la instalación de los equipos, la capacitación del personal y la puesta en marcha de las operaciones.

La compañía mantiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental, implementando campañas de reforestación en las zonas cercanas a las nacientes y promoviendo el reciclaje constante de plásticos. En cuanto a su capacidad operativa, Well puede producir hasta 2,4 millones de botellas mensuales, ofreciendo presentaciones variadas que incluyen envases de 600 ml, 2000 ml y bidones de 18,9 litros.

Cabe mencionar sus planes de Distribución, uno de ellos es que la distribución se realizará a través de una política indirecta con un centro de producción en la Virgen de Sarapiquí y una bodega de almacenamiento en Belén, desde este lugar se distribuirá a todos los distribuidores locales, otro sería la negociación con empresas para lograr el 80% de distribución nacional y, por último, de los distribuidores los productos serán entregados a todos los puntos de venta. (Wellcr, 2022)

**Tabla 1** *Perfil de la empresa*

Generalidades Well Costa Rica	
Nombre de la empresa	Well Costa Rica
Ubicación	San Ramon de la Virgen, Sarapiquí
Teléfono	+506 4102-0800
E-mail	<a href="mailto:info@wellcr.com">info@wellcr.com</a>
Página Web	<a href="https://wellcr.com">https://wellcr.com</a>

Nota: Datos tomados de la página Web de Well Costa Rica (2022).

**Figura 2.** *Logotipo Well Costa Rica S.A*



Fuente: Well Costa Rica, 2022.

### **2.1.2 Socios comerciales**

- Federación Costarricense de fútbol
- Unión Femenina de Fútbol
- Liga Motorola de Ascenso
- Liga Municipal de Grecia
- santos fútbol club
- Limón FC
- Deportivo San Carlos.
- Sporting Fútbol Club
- Guadalupe FC

### **2.1.3 Misión**

Ofrecer diversos productos según las necesidades de nuestros clientes, superando las expectativas de calidad y mejora continua.

### **2.1.4 Visión**

Ser reconocidos nacional e internacionalmente por los más altos estándares de calidad del producto, motivo de orgullo para nuestros colaboradores, clientes y socios, fortaleciendo con nuestros productos la confianza que el Cliente deposita en la compañía.

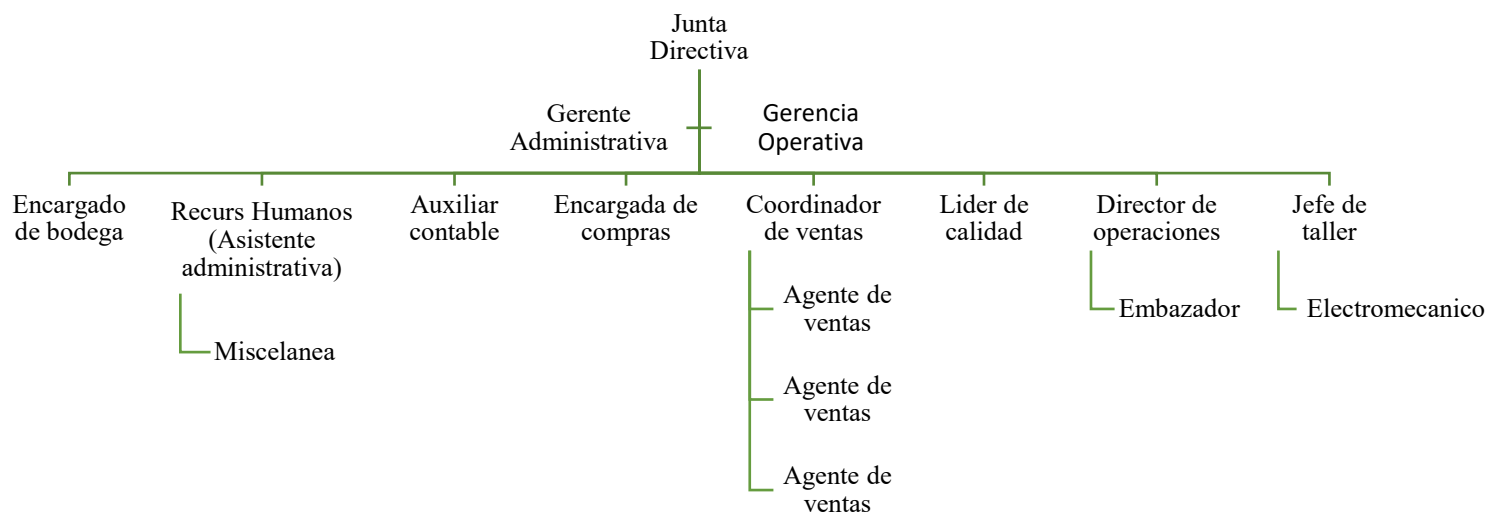
### **2.1.5 Valores**

- Mejora Continua.
- Calidad.
- Transparencia.
- Compromiso.
- Sentido de pertenencia.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Excelencia.
- Innovación.
- Proactividad.

### **2.1.6 Organigrama**

La estructura organizacional de Well Costa Rica está dirigida por la junta directiva/ presidencia, seguido por dos áreas gerencia administrativa y gerencia operativa, de aquí se desplaza los departamentos donde en total hay 13 colaboradores, los cuales son el encargado de bodega, Recursos Humanos (asistente administrativa), Miscelánea, auxiliar contable, encargado de compras, coordinador de ventas, tiene a su cargo a 3 vendedores en diferentes zonas, el líder de calidad, Director de operaciones y embajador, finalmente el jefe de taller y el electromecánico.

**Figura 3. Organigrama Well Costa Rica**



Fuente: Well Costa Rica, 2022.

## 2.2 Aspectos legales

### 2.2.1 Aspectos legales Administrativos

Con fines legales y administrativos, el Ministerio de Salud de Costa Rica es la entidad responsable de garantizar la protección de la salud en el entorno empresarial, en cumplimiento con lo establecido en la Ley General de Salud. Asimismo, conforme al Reglamento General para Permisos Sanitarios de Funcionamiento, Permisos de Habilitación y Autorizaciones para Eventos Temporales de Concentración Masiva de Personas, emitido por esta institución, se establece que todo establecimiento de índole industrial, comercial o de servicios debe contar con un Permiso Sanitario de Funcionamiento vigente para poder operar dentro del territorio nacional.

**ARTICULO 2º.-** Es función esencial del Estado velar por la salud de la población. Corresponde al Poder Ejecutivo por medio del Ministerio de Salubridad Pública, al cual se referirá abreviadamente la presente ley como "Ministerio", la definición de la política nacional de salud, la formación, planificación y coordinación de todas las actividades públicas y privadas relativas a salud, así como la ejecución de aquellas actividades que le competen conforme a la ley. Tendrá potestades para dictar reglamentos autónomos en estas materias (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022)

Al ser Well Costa Rica una empresa que se dedica a la fabricación, manipulación, almacenamiento, venta, distribución, transporte y demás, debe obligatoriamente trabajar de forma en que las operaciones no afecten directamente en la salud. Además, dejando de lado los permisos sanitarios para la realización de las actividades de la empresa, según el reglamento bajo el que se rige se deben acatar gran cantidad de normas para la correcta inspección y evaluación sobre la empresa en cuanto a salud se refiere, por ejemplo:

**ARTICULO 238.-** Los propietarios, administradores, encargados y responsables de establecimientos de alimentos deberán permitir a cualquier hora la entrada de los funcionarios de salud, debidamente identificados, para realizar las inspecciones que haya menester de practicar a fin de controlar el estado higiénico y sanitario del local; de sus instalaciones y equipos; el estado de salud e higiene del personal y las condiciones en que se realizan las distintas operaciones (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022).

De la misma forma, Well Costa Rica ejerce sus actividades económicas de tipo industrial la cual se refiere al conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad la transformación de materias primas en productos elaborados, la fabricación, el ensamblaje, la reparación y el acondicionamiento de toda clase de bienes o materiales, así como la extracción y la explotación de yacimientos de minerales como lo sería el agua el cual es su producto, de igual por forma el procesamiento y el empaque de productos de cualquier naturaleza. Razones por las cuales dicha empresa está sujeta a la obligación de adquirir la patente comercial definida por cada entidad municipal, así como el pago de sus tributos.

De acuerdo con lo anterior para poder iniciar sus operaciones Well Costa Rica desarrolló el proceso de solicitud para poder obtener la patente comercial emitida por el ente municipal de la Zona donde se desarrolla la actividad, esto debido a ser una entidad con fines de lucro, todo ello establecido bajo el **Código Municipal, Ley N° 7794** y **Ley de patentes del Cantón de Sarapiquí** (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022).

### ***2.2.2 Aspectos legales del agua en Costa Rica***

El presente trabajo de investigación se subraya dentro de la legislación costarricense, en donde el rector en materia del recurso hídrico es el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), y es mediante la Dirección del Agua (DA) desde donde se implementan las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de gestión y protección de dicho recurso, resolviendo lo relacionado a su dominio, control, aprovechamiento y utilización, así como el otorgamiento de concesiones de aprovechamiento de agua, permisos de vertidos, dictámenes y permisos para realización de obras en cauce.

Asimismo, Costa Rica es un país considerado por la riqueza hídrica que posee, es así que, desde su primera ley en 1884, se han emitido una serie de normas que de forma directa e indirecta inciden en la administración del uso y protección del hídrico. Con respecto al marco normativo que rige el funcionamiento de la DA, y del recurso hídrico se encuentra sustentada en la Ley de Agua No 276, la cual fue publicada el 26 de agosto de 1942 en la Gaceta, estableciendo así las funciones y competencias de dicha institución, así mismo cabe mencionar que el marco normativo se encuentra compuesto por diversas leyes y reglamentos en donde se abarcan varias instituciones las cuales poseen alguna competencia relacionada al recurso hídrico (Dirección de Agua, 2022).

***Dentro del marco legal se encuentra la Ley del Agua No 276***, la cual a pesar de su antigüedad sigue estableciendo y regulando los aspectos relacionados al agua, su uso, disposiciones administrativas y sancionatoria, por ello dentro de la misma se determina que para el aprovechamiento del recursos se debe obligatoriamente obtener una concesión brindada por el estado, y esto se expresa textualmente en la ley de Agua No 276.

**Artículo 17.-** Es necesaria autorización para el aprovechamiento de las aguas públicas, especialmente dedicadas a empresas de interés público o privado. Esa autorización la concederá el Ministerio del Ambiente y Energía en la forma que se prescribe en la presente ley, institución a la cual corresponde disponer y resolver sobre el dominio, aprovechamiento, utilización, gobierno o vigilancia sobre las aguas de dominio público, conforme a la ley N° 258 de 18 de agosto de 1941. Exceptuase aguas potables destinadas a la construcción de cañerías para poblaciones sujetas al control de la Secretaría de Salubridad Pública, según ley número 16 de 30 de octubre de 1941 (Congreso Constitucional de la República de Costa Rica, 1942).

Por otro lado, **Ley Orgánica del Ambiente No 7554** define el agua como un bien de dominio público y es así que dentro de su capítulo XII, se hacen mención de los criterios necesarios para su conservación y uso sostenible, los cuales deben tomarse en consideración para poder brindar las concesiones.

**ARTÍCULO 51.-** Criterios Para la conservación y el uso sostenible del agua, deben aplicarse, entre otros, los siguientes criterios: a) Proteger, conservar y, en lo posible, recuperar los ecosistemas acuáticos y los elementos que intervienen en el ciclo hidrológico. b) Proteger los ecosistemas que permiten regular el régimen hídrico. c) Mantener el equilibrio del sistema agua, protegiendo cada uno de los componentes de las cuencas hidrográficas (Asamblea legislativa de la República de Costa Rica, 1995).

Asimismo, se encuentra el **Decreto de Canon por Concepto de Aprovechamiento de Aguas No 32868**, el cual en su reglamento establece que se realice un cobro a todos los usuarios del agua sean estas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que se encuentren bajo la figura legal de la concesión, esto se realiza de acuerdo con su clasificación.

**Artículo 2-** a. Consumo Humano: Agua en concesión o inscrita, destinada a satisfacer las necesidades básicas de consumo, limpieza y saneamiento, sean estas suministradas por medio de un servicio público o autoabastecidas por un acueducto propio. Contempla al uso doméstico que conforme lo estipula el artículo 37 de la Ley de Aguas es el suministro de agua para satisfacer las necesidades de los habitantes, el riego de cultivos de terrenos que no excedan de media hectárea; el lavado de atarjeas y el suministro de aguas para surtir bocas contra incendios o hidrantes.

b. Industrial: Agua utilizada en los procesos de producción de actividades industriales tales como metalúrgica; química; farmacéutica; pinturas; alimentaria; textilería, minería; entre otras.

c. Comercial: Agua de insumo de un producto final tales como bebidas alcohólicas o no; embotellado de agua; o bien en actividades de lavandería, lavado de autos; entre otras.

d. Agroindustrial: Agua utilizada por las empresas agrícolas en procesos de arrastre, limpieza de productos, enfriamiento o generación de vacíos en actividades tales como ingenio; beneficiado; concentrado, lavado y empaque de frutas y/o verduras frescas o

preparadas; entre otros. (Presidente de la República y Ministro del Ambiente y Energía, 2006).

En este capítulo, se presentó una visión general de Well Costa Rica, una empresa costarricense comprometida con la producción sostenible de agua embotellada. Desde su fundación en 2014, la compañía ha crecido gracias a su enfoque en la calidad y el cuidado del medio ambiente, implementando campañas de reforestación y reciclaje. Su estructura organizacional, centrada en la mejora continua, le ha permitido ofrecer productos que superan las expectativas de los clientes.

Legalmente, Well Costa Rica cumple con las normativas locales, incluyendo permisos sanitarios y concesiones de agua, lo que garantiza la seguridad en sus operaciones y el uso responsable de los recursos hídricos. En resumen, esta empresa ha logrado consolidarse en el mercado nacional mediante una gestión responsable y una clara visión de sostenibilidad y calidad.

### **CAPITULO III MARCO TEORICO**

El presente capítulo identifica y referencia los conceptos claves relacionados a la investigación, antecedentes de este que permiten interpretar mejor el problema de investigación, por lo tanto para comprender el tema principal del proyecto (Endomarketing y Cultura Organizacional), primero se deben conocer conceptos generales, como la administración, la gestión de Recursos Humanos, sus subsistemas y la importancia de cada uno de ellos , así mismo diversos conceptos que colocaran en contexto el rumbo del proyecto de investigación.

### **3.1 Administración**

De acuerdo con Chiavenato (2019), en su libro “Administración de Recursos Humanos” afirma que:

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. (p.80)

Esto quiere decir que la administración tiene como tarea principal lograr la integración y la coordinación de cada uno de los elementos que conforman la organización, eficiente y eficazmente como sea posible. Es así como se reconoce a la administración como una ciencia social, la cual está constituida por procesos de planeación, organización, dirección, ejecución y control, buscando el cumplimiento de objetivos, además se debe entender que la administración actual es cambiante, por ello el análisis y la toma de decisiones correctas son cruciales para cualquier organización.

### **3.2 Recursos Humanos**

La administración de cualquier organización converge en el manejo de recursos organizacionales como, financieros, físicos y materiales, mercadológicos, administrativos y recursos humanos, este último es definido por Chiavenato (2019) como:

Las personas que ingresan permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea, constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. (p. 81)

De acuerdo con el párrafo anterior, se puede constatar que uno de los recursos más importantes para una organización se encuentra en las personas, ya que estos pueden aportar sus habilidades, conocimientos y percepciones, siendo estos lo que logran gestionar y ejecutar los procesos para la creación de productos y servicios, esto porque cada uno de ellos es distinto, con imaginación y voluntad propia, y debido a ello es que logran convertirse en un aliado estratégico en pro del cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

### **3.3 Gestión de Recursos Humanos**

De acuerdo con Arciniegas (2018) en su libro “Gestión del recurso humano en las organizaciones”, menciona que la gestión de recursos humanos es:

Es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otras palabras, comprende la administración del recurso humano existente en las compañías; el cual se destaca por poseer particularidades como creatividad, proactividad, sentimientos y valores, entre otros. (p. 1)

De nuevo, la concepción de gestionar personas es trabajar lado a lado con quienes forman parte de la organización, y así mismo gestionar el resto de los recursos organizacionales para alcanzar el cumplimiento de objetivos. A pesar de dicha afirmación, se debe destacar que la gestión de recursos humanos ha evolucionado con el paso de los años y es así como Chiavenato (2019) expone que:

Hoy ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. (párr.2)

La definición anterior subraya el hecho que las personas que trabajan dentro de una organización son consideradas activos importantes, convirtiéndose en socios y agentes de cambios, que por sus habilidades son capaces de desarrollar, apoyar y buscar el éxito de la compañía, y por ello es que los profesionales en recursos humanos han tenido que evolucionar y adaptarse a las

nuevas tendencias y exigencias del entorno y el tipo de gestión que se debe realizar, es así que Herrero et al. (2018) brinda una breve reseña historia sobre la gestión del recurso humano.

La gestión de recursos humanos y su nombre como tal, ha evolucionado continuamente, debido a factores como la globalización y tecnologías, analizando ello se encuentra que a mediados del siglo XX era muy normal que el departamento de compras realizar procesos de búsqueda de personal, tratando siempre de buscar los mejores costos para la empresa, con el tiempo surgieron las leyes laborales y se denominó “Departamento de Relaciones Laborales”, siguiendo luego al “Departamento de Personal” para darle enfoque y forma a los contratos, condiciones de trabajo y relaciones con los colaboradores.

Actualmente los avances tecnológicos y el crecimiento de las ingenierías, las empresas se dan cuenta que las personas son innovadores y creativos, por lo cual son la base fundamental y clave para el crecimiento de la organización, y es así como hoy día se le ha dado un enfoque estratégico y transformacional, que no solamente es transaccional, sino que busca crear y añadir valor al rendimiento de la compañía.

### **3.4 Subsistemas de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos toma en cuenta aspectos tanto internos como externos, esto concluye en que su administración es situacional, o sea va a depender específicamente de la situación organizacional, ya que las situaciones cambian, las necesidades se vuelven distintas y por ello el área de Recursos Humanos debe ser capaz de crear técnicas flexibles y adaptables al entorno.

La administración de recursos humanos está conformada por subsistemas, con relación ellos Chiavenato (2019), explica que:

El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas, quiere decir que los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. (p. 100-101)

Esta definición de Chiavenato evidencia que la gestión de recursos humanos no es un proceso estático, sino un ciclo dinámico que requiere flexibilidad y adaptación constante a las

condiciones de la organización. En el contexto de nuestra investigación sobre la implementación de un programa de endomarketing en Well Costa Rica, esta visión cobra especial relevancia. Un programa de endomarketing efectivo debe alinearse con estos subsistemas para atraer, integrar, motivar y desarrollar al talento humano de manera que fortalezca la cultura organizacional y aumente el compromiso de los colaboradores. Por ello, comprender y optimizar cada uno de estos procesos es clave para el éxito del programa y para que la empresa pueda responder a sus necesidades cambiantes.

### ***3.4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos***

Hoy día la globalización ha permitido la aparición y crecimiento de muchas empresas, y con ello el aumento de necesidad de mano de obra, para el cumplimiento de tareas y funciones que permitan el desarrollo de la organización, por ello dentro de la gestión de recursos humanos se encuentra el subsistema de “provisión de recursos humanos”, como bien indica su nombre este tiene como objetivo provisionar a la organización del personal adecuado para su funcionamiento.

Chiavenato (2019) en su libro define el proceso de provisión de recursos humanos como los “Procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (p. 112). Por lo tanto, este proceso busca gestionar la entrada del personal a la organización, todo ello mediante un análisis del entorno, así como la búsqueda y localización de dichos recursos, quiere decir que su enfoque se encuentra en el reclutamiento y selección del personal.

### ***3.4.2 Subsistema de organización de recursos humanos***

En los párrafos anteriores se mencionó como el proceso de provisión es el primer paso para seguir en la gestión del recurso humano, en el cual se realiza la búsqueda de personal y su reclutamiento, seguido de ello las personas se integran a la organización y es acá donde inicia el siguiente proceso de “organización de recursos humanos” el cual, Chiavenato (2019) define como “Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo” (p. 166), este subsistema busca velar por la correcta integración del recurso a la compañía.

Entonces, se puede afirmar que este subsistema tiene la obligación de cumplir un proceso importante para la compañía, y es el de organizar su recurso humano, iniciando desde la inducción sobre el contexto de la organización para que estas puedan socializarse y asimismo adaptarse al nuevo entorno, a su filosofía y cultura con el objetivo que este conozca como se desarrolla la empresa y como podrá colaborar con la misma.

Además, dentro de la organización del recurso humano se deben tomar en cuenta 3 aspectos fundamentales los cuales son el diseño de puestos, su descripción, análisis y evaluación del desempeño, ya que estos son los pilares que permitirán a las personas laborar dentro de la organización de forma saludable, brindando los límites, responsabilidades y funciones de desempeño, en los siguientes párrafos se mostrara brevemente la descripción de cada pilar.

Según Chiavenato (2019), “El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (p. 172). Lo anterior quiere decir que el diseño de puestos traza las líneas de funciones de una persona en la organización, así como su nivel jerárquico y principalmente su aporte como colaborador dentro de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2019) menciona que:

La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). (p. 194)

En efecto, el diseño y análisis de puestos son temas muy relacionados, ya que por un lado el diseño busca enlistar las funciones y responsabilidades de este, mientras que dentro del análisis se enfoca en aquellas cualidades, requisitos tanto intelectuales como físicos, que debe poseer una persona para ocupar dicho puesto.

En cuanto a la Evaluación del desempeño Chiavenato (2019), indica que “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 210). Básicamente es un proceso en que se valora a los integrantes de la

organización mediante diversas técnicas, a fin de conocer como están desarrollados en su puesto de trabajo, por otro lado, busca detectar problemas en la administración de las personas, así como en cualquier proceso dentro del mismo, para tomar las iniciativas o políticas necesarias.

### ***3.4.3 Subsistema de retención de recursos humanos***

La gestión de recursos humanos no solamente implica contratar personal y brindar salario, sino también debe procurar el bienestar, desarrollo y retención de ellos dentro de la organización, brindando espacios de trabajo adecuados, espacios de esparcimiento, entre otros que brindan motivación a las personas, por ello Chiavenato (2019), afirma que “la retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo” (p. 236).

Lo anterior quiere decir que, las relaciones entre las organizaciones y las personas es mutua, tanto el colaborador brinda sus servicios, cualidades, competencias e innovación, la compañía también debería retribuir a estos de formas distintas al mero salario, como incentivos, premios o bonificación, creando espacio de trabajo seguros y limpios, ya que esto brinda confort y motivación, y en consecuencia un recurso humano mucho más comprometido y competente en sus labores.

### ***3.4.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos***

Como bien se ha mencionado en los párrafos anteriores, las organizaciones han puesto muchísima atención a su recurso humano, ya que se valora a cada uno como seres distintos, con capacidades y conocimientos únicos que aportar valor a la compañía, por tanto, el subsistema de desarrollo busca potenciar aún más ese aporte de las personas y que aumenten esas habilidades. Con relación a ello Chiavenato (2019), menciona que “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal” (p.324).

Las organizaciones son cambiantes, y el entorno actual ha obligado a muchas empresas a reinventarse y con ello también su tipo de personal, es así como la importancia de brindar capacitaciones se ha vuelto primordial ya que mediante esta se puede crear una mejor ventaja

competitiva, puesto que forma al colaborador dentro de la organización, con sus costumbres, cultura y en pro de las metas y objetivos organizacionales.

Por otro lado, el concepto de desarrollo organizacional es explicado por Alveiro y Rave (2021) de la siguiente forma:

El proceso metódico, constante y planificado en el que, empleando principios de las ciencias de la conducta o del comportamiento, en especial las matemáticas, la biología, la química, las ciencias políticas y la economía, se logra incrementar la efectividad en la organización. (p. 62)

Esto logra afirmar el hecho que las personas son seres integrales, y a los cuales no se les puede tratar como un simple recurso, sino que como un activo importante que requiere apoyo, desarrollo y crecimiento.

#### ***3.4.5 Subsistema de auditoría de recursos humanos***

La administración para ser ejercida de forma correcta considera políticas, procedimientos y estrategias de control que permiten que se realicen las labores con la continuidad necesaria, y acá es donde surge el último subsistema de auditoría de recursos humanos”, el cual se basa en el control y que Chiavenato (2019), menciona que:

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida en que ésta trate de relacionarse con su entorno, será necesario garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo planeado. (p. 378)

Para que existan un buen control, es esencial la existencia de un sistema de información gerencial, es decir, un sistema que brinde la información necesaria sobre los procesos que lleva a cabo la organización, que esta sea oportuna con el fin de poder tomarla en consideración para la gestión de decisiones que permita a la empresa crear su ventaja competitiva.

Por otro lado, el buen control se puede ejercer con base a la auditoria, la cual tiene como propósito verificar, revisar e identificar falencias dentro del sistema de Recursos Humanos, y sobre todo brindar recomendaciones, promover la mejora continua, fortalecer la toma de decisiones estratégicas, fomentar la confianza de los colaboradores y sobre todo facilitar las adaptaciones a los cambios organizacionales.

### **3.5 Recursos humanos como ventaja competitiva**

Como se ha mencionado anteriormente, una gestión eficaz de los recursos organizacionales puede generar una ventaja competitiva sostenible, independientemente del tamaño o tipo de empresa. Las personas conforman el componente más importante de toda organización, ya que representan un recurso clave, valioso e insustituible, siempre que su talento sea adecuadamente administrado.

Según Herrero et al. (2018), los recursos humanos poseen características que los hacen estratégicos: aportan valor a través de sus habilidades para desempeñar tareas críticas mejor que la competencia; son escasos, ya que el personal altamente cualificado no es fácil de encontrar; no pueden ser replicados fácilmente por tratarse de un capital intangible compuesto por conocimientos, experiencia, motivación y redes de relaciones; y, finalmente, no pueden ser sustituidos por otros recursos, especialmente cuando están motivados y bien preparados para atender a los clientes y adaptarse a los cambios.

En definitiva, las afirmaciones anteriores muestran la importancia del área de Recursos Humanos dentro de una organización, ya que esta logra garantizarle a la empresa una adecuada gestión del talento humano, desde encontrar el personal adecuado, prepararlo para que realicen sus funciones de forma adecuada, actualizar sus conocimientos y sobre todo motivarlos para que pueda dar lo mejor de sí mismo, lo cual repercutirá en los objetivos de la compañía.

### **3.6 Organización y entorno interno**

De acuerdo con Eggers (2018), la organización se define como “Aquellas agrupaciones humanas que fueron constituida y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines” (p.10). La definición anterior nos muestra una serie de características sobre las organizaciones, las cuales se describen continuación:

- Están constituidas por personas, en donde cada una de ellas posee un puesto y jerarquización dentro de la misma.
- Creadas por un grupo o un fundador, lo quiere decir que un emprendedor o un grupo de inversionistas puede hacerlo.
- Por último, persiguen un fin, o sea buscan cubrir alguna necesidad, por ejemplo, un hospital busca sanar enfermos.

Las organizaciones requieren en su día a día de las personas para su adecuado funcionamiento, entonces puede verse la relación íntima que se desarrolla y como estas pueden ayudar a las personas a cumplir también sus objetivos personales, satisfacer sus necesidades económicas, intelectuales, sociales, familiares, etc. Todo esto concluye que una organización está formada por distintos tipos de socios que buscan un objetivo común.

### **3.7 Cultura organizacional**

Arciniegas (2018), en su libro “Gestión del Recurso Humano en las organizaciones” define la cultura organizacional como:

El conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar compartidas por los miembros que componen la organización y que los identifica ante sus clientes, proveedores y entorno general, se denomina a la forma acostumbrada de hacer las cosas en la compañía. (p. 27)

#### ***3.7.1 Características de la cultura organizacional***

La cultura organizacional está determinada por la manera en que cada organización interactúa con su entorno. Según Luthans (citado en Chiavenato, 2019), esta se compone de seis elementos clave:

1. Comportamientos recurrentes: se manifiestan en la forma en que los miembros se comunican e interactúan, usando un lenguaje común, terminología específica y ciertos rituales que reflejan diferencias y conductas compartidas.
2. Normas: son pautas de comportamiento que orientan cómo deben realizarse las tareas dentro de la organización.

3. Valores centrales: principios que la organización prioriza y espera que todos compartan, como la calidad, la eficiencia o la reducción del ausentismo.
4. Filosofía organizacional: conjunto de políticas que reflejan las creencias sobre el trato adecuado hacia los colaboradores y los clientes.
5. Reglas internas: directrices que rigen la conducta de los miembros y que deben ser aprendidas por los nuevos ingresos para facilitar su integración.
6. Clima laboral: ambiente emocional que se percibe en el lugar de trabajo, influenciado por las relaciones entre personas, el trato hacia los clientes y la forma en que se gestionan los vínculos con proveedores, entre otros aspectos (Chiavenato, 2019, p. 73).

La Cultura de una organización es aquello que marca la diferencia, que define como esta realiza las funciones y procesos, por lo tanto, la cultura define el funcionamiento de la compañía, sus estrategias, estructura y sistemas, y de ahí la importancia que cada uno de los colaboradores reconozcan y se adapten a la cultura de su compañía y sobre todo que la administración de recursos humanos permita que esta cultura sea agradable para cada uno de ellos, siendo gratificante, vivir en dicha cultura, trabajar en esa organización y hacer carrera en ella.

Asimismo, la Cultura Organizacional está formada por diversos factores de los cuales se encuentran los visibles, como lo son su estructura organizacional, puestos, políticas y estrategias, pero existe la parte interna que solamente pueden identificarse si se encuentra dentro de ella, como lo son las actitudes de las personas, influencias de poder, sentimientos, normas grupales y relaciones afectivas, así es como todo ello va a determinar el comportamiento de cada individuo dentro de la compañía.

### **3.8 Cliente Interno**

Las organizaciones están conformadas, por clientes externo e internos, este último es explicado por Arteaga et al, (2022) como “todo aquel que mantiene una relación laboral con una empresa de cualquier tipo, en la cual éste presta su capacidad intelectual, esfuerzo físico, o ambos, a cambio de lo cual recibe una remuneración” (p.12-13). Por lo tanto, este desempeña una función dentro de la empresa así sea desde producción hasta la venta del producto o servicio, quiere decir que un cliente interno puede ser un proveedor, accionista y los colaboradores, lo importante de ello

es que poder visualizar a las personas dentro de la organizaciones como un cliente, podría ayudar a detectar cuales con las necesidades que poseen, como se puede ayudar a mejorar su desarrollo dentro de la organización y así mismo como poder fidelizarlo con la empresa y la marca.

### **3.9 Motivación Laboral**

Para Revuelto (2018), la motivación hace referencia a:

Las aspiraciones de los empleados, se puede entender como un proceso interno del individuo que desencadena un comportamiento o, cuanto menos, una propensión a actuar orientada a un fin: la satisfacción de una necesidad. La insatisfacción juega el papel de desencadenante del proceso de motivación y la satisfacción es la consecuencia que se espera que tenga el comportamiento motivado. (p.14)

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la motivación laboral es una necesidad que tienen los colaboradores, para sentir que forman parte de la empresa, donde son tomados en cuenta e incluidos en el grupo de trabajo, puede mencionarse dos tipos de motivaciones, la extrínseca que se refleja en el salario, como recompensas y otros beneficios, y por otro lado la intrínseca, esta se basa en el disfrutar en la realización de sus labores, en el desarrollo personal, el compartir con los compañeros y aprender cosas nuevas, al igual que el disfrute en el logro de metas no solo personales, sino también de la empresa.

#### ***3.9.1 Factores que influyen en la motivación***

La motivación de los colaboradores puede verse influenciada por varios factores que tienen que ver tanto con lo que la persona experimenta dentro de su trabajo, como con el ambiente que le rodea. De acuerdo con Narrea Hidalgo (2020), estos factores se pueden dividir en dos grandes grupos: los intrínsecos y los extrínsecos.

Por un lado, los factores intrínsecos tienen que ver con lo que la persona siente al realizar su trabajo, como la satisfacción de cumplir metas, recibir reconocimiento, crecer profesionalmente o asumir responsabilidades. Estos aspectos suelen tener un efecto más duradero en la motivación porque están ligados al desarrollo personal. Por otro lado, los factores extrínsecos se refieren a lo que viene de afuera, como el salario, las condiciones físicas del trabajo, los beneficios o las políticas de la empresa. Si bien estos factores son importantes, por sí solos no garantizan una motivación constante, aunque su ausencia sí puede generar desmotivación.

Otros autores, como Gil Guerrero y Gutiérrez Pretel (2021), amplían esta visión señalando que también influyen factores organizacionales (como el clima laboral o las oportunidades de crecimiento), factores personales (como la autoestima o la identificación con los valores de la empresa) y factores sociales (como la edad o el nivel educativo, que pueden cambiar las expectativas laborales).

Finalmente, Ponce Pincay et al. (2023) destacan que la participación de los colaboradores, el hecho de que puedan tomar decisiones y aportar ideas, así como contar con buenas condiciones de trabajo, son aspectos que aumentan el compromiso y fortalecen la motivación.

En resumen, la motivación laboral es un fenómeno complejo influido por múltiples factores que interactúan entre sí. Comprender tanto los aspectos internos como los externos que la afectan permite a las organizaciones implementar estrategias más efectivas para fortalecer el compromiso, el desempeño y la satisfacción de sus colaboradores.

### **3.10 Satisfacción laboral**

Uno de los conceptos relevantes dentro de la gestión de los recursos humanos es la satisfacción laboral, ya que este se relaciona a la motivación y la forma en que las personas actúan o se expresan de su entorno laboral, por ello Aragón et al. (2020), explica que:

La satisfacción laboral comprende la percepción adquirida de los colaboradores en el desempeño de su trabajo, siendo un indicador para lograr sus propósitos no solo personales sino también profesionales, de allí que se conjugue tanto en sentimientos de las personas como en las emociones. Es decir, se trata de la actitud ante el trabajo, resaltando discrepancias acerca de la concepción asociada a la función laboral asignada versus los resultados que demanda su desempeño, razón por la que suele percibirse de manera positiva o negativa. (p.26)

Por lo tanto, para que un colaborador se encuentre satisfecho en la realización de sus labores debe estar identificado con la empresa, ya que la satisfacción inicia cuando se supera así mismo y se obtienen logros, cuando la empresa le otorga autonomía y confianza a un colaborador, este se propone a mantener la confianza y sentir que es tomado como alguien importante, le da el motivo para superarse y trabajar para un desarrollo no solo laboral sino también personal, ya que hay estudios, donde una persona feliz, puede generar más productividad, caso contrario a una obligada a realizar sus labores solo por su salario.

### **3.11 Liderazgo**

López (2018) define este concepto de la siguiente forma:

El liderazgo es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión, y en este proceso motivan a los demás. (p.10)

Entonces, el liderazgo se puede definir como la influencia que puede generar una persona a otra para el desarrollo de una tarea o proyecto, teniendo en cuenta que quien ejerce el liderazgo se le otorga el nombre de líder, se puede mencionar algunos tipos de líderes: autoritario, participativo, coercitivo, visionario, el que delega, coaching y democrático. Actualmente los desafíos en la gestión de recursos humanos han obligado a los líderes a reinventarse y replantear su tipo de liderazgo, buscando nuevas estrategias que permitan el acercamiento y la influencia a sus colaboradores para poder cumplir las metas establecidas.

### **3.12 Marketing**

Según Villa y Gómez (2018) el marketing se define de la siguiente forma:

Proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor hacia otros. La gestión de marketing es una filosofía de la organización al servicio al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa. El concepto de marketing implica acción al momento de conquistar los mercados, análisis para comprenderlos y una ideología en la construcción de la sociedad de consumo, por lo cual, la gerencia de marketing debe cumplir responsabilidades como el análisis de las oportunidades, establecimiento de objetivos, organización, recursos para la mezcla, creación de la oferta y evaluación y control de actividades de marketing. (p. 147)

En relación con la idea anterior, la razón del marketing radica en cumplir el objetivo de alcanzar el crecimiento de una empresa mediante una serie de logros en un determinado tiempo. Dichos objetivos se definen con base en una serie de necesidades ya estudiadas, estas principalmente establecidas por su parte más importante, que son los clientes. Un segundo aspecto para destacar cada una de las estrategias en las que se apoya el marketing para su desarrollo, siendo

esta el eje del correcto resultado en la conquista de mercados. Por lo tanto, se entiende que cuando se habla de marketing todo su proceso va destinado al cliente y principalmente para poder complacer y conservar a cada uno de ellos, hecho que provoque mayor productividad a nivel empresarial.

### **3.13 Endomarketing**

Según Villa y Gómez (2018) la conceptualización del endomarketing se describe de la siguiente forma:

La palabra Endomarketing tiene un uso reciente en el argot de la administración y, más concretamente, en el área de gestión humana. La palabra está compuesta de dos elementos: el primero endo, prefijo griego que significa interno; el segundo, marketing que traduce mercadeo. Por lo tanto, Endomarketing se entiende como la estrategia empresarial orientada a favorecer la fidelización del cliente interno de la empresa tiene como principal objetivo generar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores. (p.149)

Desde un punto de vista más detallado el Endomarketing tendrá como objetivo principal la motivación y el mejoramiento de la calidad de vida laboral independientemente de la perspectiva que se le dé. Hecho que genera impacto positivo para el colaborador que es a quien va dirigido el marketing a nivel interno, sin dejar de lado otras partes interesadas en las que logra impactar y generar un buen resultado.

Se debe fomentar el Endomarketing en un sentido donde se establezcan métodos que busquen el desarrollo e integración del personal mediante el trabajo individual y grupal, en temas como la generación de un ambiente organizacional más adecuado para el correcto desarrollo de las actividades por parte del talento humano, así como un mayor grado de satisfacción laboral por parte de este, siendo este el resultado esperado y que mayor beneficio genera para la organización. Dicho de otra forma, de acuerdo con Villa y Gómez (2018), el endomarketing tiene como propósito principal fomentar la motivación de los colaboradores, lo cual se logra mediante la mejora continua de su calidad de vida en el entorno laboral.

### ***3.13.1 Elementos claves del endomarketing***

Castañeda (2019) identifica varios elementos esenciales del endomarketing que contribuyen a una gestión más efectiva del talento humano. En primer lugar, destaca la búsqueda estratégica de talento, la cual implica adoptar un enfoque de marketing para atraer a los colaboradores más adecuados según las necesidades organizacionales. En segundo lugar, subraya la importancia de comunicar una visión clara, que debe expresarse con emoción y convicción desde los niveles directivos, con el fin de inspirar al equipo.

Otro aspecto fundamental es la formación orientada al propósito, que implica enseñar no solo cómo ejecutar tareas, sino también el sentido y la relevancia de esas tareas para el éxito global, promoviendo así el compromiso del colaborador. También se menciona la necesidad de fomentar el trabajo colaborativo dentro de un ambiente positivo, con liderazgo efectivo, comunicación abierta y enfoque en resultados.

Además, se resalta la importancia de brindar autonomía a quienes están más cerca del cliente, dándoles capacidad de decisión para mejorar la atención y el servicio. Igualmente, se propone implementar sistemas de medición y reconocimiento, que premien el buen desempeño tanto para valorar al colaborador como para motivar a otros. Finalmente, el autor sugiere considerar a los colaboradores como clientes internos, con necesidades y aspiraciones que deben ser comprendidas y atendidas para generar sentido en sus labores cotidianas.

Dichos elementos forman parte de la estructura que genera la motivación y la satisfacción en los colaboradores y fundamentalmente se encargan en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Debe señalarse que implantar una cultura de gestión del talento humano como la enlistada anteriormente dice mucho del compromiso con la calidad, la organización y el nivel de competitividad de la compañía, además mencionar el grado de confianza que se crea en los colaboradores hacia la empresa.

### ***3.13.2 El Endomarketing como herramienta de desarrollo organizacional***

Hablar de herramienta al referirse al marketing interno, genera sentido si se toma en cuenta el valor que se agrega cuando se trabaja con el colaborador en un mayor nivel de compromiso con la empresa, caso que tendría relación directa con el desarrollo organizacional a como mencionan Villa y Gómez (2018) en el siguiente texto:

Endomarketing y el Desarrollo Organizacional guardan una relación directa. El Endomarketing se basa en aspectos como la motivación, la satisfacción del colaborador, el clima laboral y la cultura organizacional, lo que se constituye en la materia prima para adelantar procesos de Desarrollo Organizacional. (p. 150).

Lo anterior demuestra la ventaja competitiva por parte de la organización principalmente si se impacta de manera positiva en el cliente externo. No se debe dejar de lado el papel que juega el talento humano para el crecimiento en general de la organización mediante su productividad claramente bajo un estado de pertenencia y de compromiso.

### ***3.13.3 Componentes de la estrategia del Endomarketing***

El endomarketing se genera con la idea de poder integrar al personal en la empresa, dicho proceso se debe realizar mediante estrategias que motiven y generen un ambiente sano, como la implementación de actividades en las cuales los colaboradores pueden relacionarse y compartir entre sí. Además, según Villa y Gómez (2018) explica que:

La comunicación por medio de herramientas como la intranet, carteleras informativas, revistas corporativas, reuniones, entre otros; se hacen con el fin que el colaborador (cliente interno) mantenga informado de los aspectos importantes de la empresa y que les concierne de manera directa o indirecta, en su desarrollo profesional dentro de la compañía. (p. 154).

### **3.14 Comunicación Interna**

Dentro del endomarketing se debe comprender la comunicación como una herramienta estratégica, por ello para Bañez y Camones (2018) esto significa que:

La comunicación interna es el componente del modelo del marketing interno a pesar de ser de responsabilidad directa del sector del potencial humano el sector de endomarketing proporciona varias contribuciones para el desarrollo de las actividades y el modelo que propone el endomarketing son actividades específicas de comunicación interna como: la difusión de objetivos y metas de la institución. (p. 27).

Respecto a lo anterior es importante mencionar que el papel de la comunicación interna resulta muy relevante para el fomento de la satisfacción y la felicidad de las organizaciones. De igual manera, el colaborador, además de conocer los cambios en la organización, debe ser parte de

ellos y poder analizarlos, así como conocer sobre la empresa, hállese de valores y su cultura. Estos deben ser compartidos en distintas formas y actividades con el fin de establecer una cultura.

El capítulo anterior presentó de manera detallada los conceptos clave que sustentan el desarrollo de un programa efectivo de endomarketing. Estos fundamentos teóricos permiten comprender cómo esta estrategia puede contribuir a fortalecer la cultura organizacional, alineando a los colaboradores con los valores y objetivos de la empresa. En conjunto, este marco proporciona las bases necesarias para diseñar e implementar acciones que promuevan un entorno laboral más positivo, participativo y coherente con la identidad corporativa.

## **CAPITULO IV ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de distintos instrumentos de investigación en la empresa Well Costa Rica. Con el fin de comprender a fondo la situación actual, se realizaron entrevistas a profundidad y encuestas dirigidas tanto al personal operativo como administrativo. Estos instrumentos permitieron recopilar información valiosa sobre la percepción que tienen los colaboradores acerca del ambiente laboral, los valores compartidos, las prácticas internas y, en general, la cultura organizacional que predomina en la empresa. A partir de estos hallazgos, se busca identificar fortalezas y áreas de mejora que sirvan como base para el diseño e implementación de estrategias efectivas de endomarketing.

#### **4.1 Análisis de la variable 1: Comportamiento organizacional**

##### ***4.1.1 Resultados Instrumento N.º 1. Entrevista a la gerencia de Well Costa Rica S.A***

Para analizar el comportamiento organizacional en la empresa Well Costa Rica S.A., se aplicó una entrevista estructurada dirigida a la gerencia. Esta se organizó por subsistemas claves, los cuales permiten explorar distintas dimensiones de la cultura organizacional. A continuación, se presenta un resumen general de las áreas evaluadas:

**Tabla 2** *Subsistemas evaluados y sus áreas asociadas*

<b>Subsistema</b>	<b>Área</b>
Social Humano	Filosófico, capacitaciones, evaluaciones, incentivos y reconocimiento
Objetivos	Objetivos
Estructural	Organización, planeación, coordinación y control, Subdivisiones y flujos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, reglas y autoridad
Tareas	Tareas y subtareas
Tecnológico	Herramienta y maquinaria, métodos y procedimiento, conocimiento técnico.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

A continuación, se detalla el análisis de los principales hallazgos por cada subsistema evaluado:

### **a) Subsistema Social Humano**

**Área Filosófica:** La empresa cuenta con un marco filosófico claro que incluye misión, visión y valores, el cual está visiblemente expuesto en distintos espacios del edificio. Sin embargo, no se desarrollan estrategias específicas para fomentar el reconocimiento o apropiación de estos valores por parte de los colaboradores.

**Capacitación:** No existen programas de capacitación estructurados. Las capacitaciones que se han realizado han sido principalmente por cumplimiento normativo, sin diagnóstico previo de necesidades. La empresa reconoce como dificultad principal la falta de planificación, lo cual impide anticiparse a los errores y detectar áreas prioritarias de formación.

**Evaluaciones:** Se realizan auditorías internas por áreas, y a partir de sus hallazgos se ejecutan acciones correctivas con seguimiento.

**Incentivos y reconocimiento:** La organización no cuenta con programas de incentivos ni sistemas de reconocimiento formal. No se han realizado diagnósticos sobre satisfacción o motivación laboral. No obstante, se reconoce a colaboradores destacados ofreciéndoles oportunidades de crecimiento interno. Se realizan algunas actividades informales como celebraciones mensuales y reuniones semanales para fomentar el bienestar y la comunicación.

### **b) Subsistema de objetivos**

**Objetivos:** En áreas operativas y estratégicas, los objetivos se fijan semanal o mensualmente, dependiendo del departamento. No se evidencia una metodología clara ni seguimiento en el área de Recursos Humanos. La comunicación de objetivos se realiza en reuniones grupales, en donde se busca involucrar a todos los colaboradores.

### **c) Subsistema Estructural**

**Organización, planificación, coordinación y control:** La gerencia ha comenzado a implementar reuniones semanales con las distintas áreas para discutir errores, identificar soluciones y planear nuevas actividades que contribuyan a la mejora continua. Durante estos espacios, se fomenta la participación de todos los colaboradores, lo cual facilita una toma de decisiones más consensuada y contextualizada.

**Subdivisiones y flujos de trabajo:** La empresa cuenta con manuales de puestos y procedimientos actualizados, los cuales están disponibles para todos los colaboradores en un archivo digital compartido. Además, durante el proceso de inducción se entrega el manual correspondiente a cada nuevo integrante, como parte del proceso de orientación.

**Comunicación:** El flujo de comunicación es directo y funcional, lo cual es posible debido al tamaño reducido del equipo. Se utilizan principalmente grupos de WhatsApp para informar sobre aspectos operativos, y una pizarra física para comunicar anuncios importantes. Asimismo, cuando hay cambios normativos o de políticas internas, se distribuyen circulares que deben ser firmadas por los colaboradores. Aunque existe un buzón de quejas y sugerencias, este no ha sido utilizado por el personal.

**Toma de decisiones:** En la empresa se valora la participación de los colaboradores en los procesos de mejora. Si bien la decisión final suele estar en manos de la administración, se procura escuchar todas las voces mediante lluvias de ideas. Este enfoque participativo no depende del nivel jerárquico, sino del valor de la propuesta.

**Reglas y autoridad:** Actualmente, la empresa no cuenta con un reglamento interno formalizado que defina las normas de conducta y disciplina organizacional, lo cual representa una oportunidad de mejora para fortalecer la estructura formal y la convivencia laboral.

#### **d) Subsistema Tareas**

**Tareas y sub-tareas:** La división de tareas se considera adecuada según el tipo de negocio. Cada colaborador conoce con claridad sus funciones. La inducción a nuevos ingresos incluye la entrega del manual del puesto y el acompañamiento de un responsable del área, quien guía el proceso práctico de aprendizaje. Sin embargo, se reconoce que el personal actual es insuficiente y existe una sobrecarga de trabajo, producto de una reciente reducción de personal.

#### **e) Subsistema Tecnológico**

**Herramientas y maquinaria:** La empresa cuenta con maquinaria automatizada para su línea de producción, lo que reduce la necesidad de trabajo manual. Se garantiza que cada colaborador tenga acceso a las herramientas y equipos necesarios para sus funciones, tanto en el área de producción como en la administrativa, donde cada puesto dispone de su respectiva estación de trabajo y equipo tecnológico.

**Métodos y procedimientos:** Existen manuales para el uso adecuado de la maquinaria, lo cual contribuye a la estandarización de los procesos. Además, se cuenta con una persona encargada de salud ocupacional, quien asesora en temas de prevención y seguridad laboral. La empresa realiza auditorías para garantizar condiciones seguras, y capacita al personal en buenas prácticas de manufactura.

**Conocimiento técnico:** No todos los puestos requieren experiencia técnica previa, ya que parte de la formación se brinda internamente. Algunas máquinas sí exigen conocimientos básicos, pero en general se procura capacitar a los colaboradores en diversas estaciones, promoviendo la rotación para que conozcan distintas funciones dentro del proceso.

El análisis de la entrevista realizada a la gerencia de Well Costa Rica S.A. permitió obtener una visión clara sobre el estado actual de su cultura organizacional, abordada desde cinco subsistemas clave: social humano, objetivos, estructural, tareas y tecnológico. Cada uno revela fortalezas puntuales, pero también importantes áreas de mejora que podrían ser abordadas mediante un programa de endomarketing.

En el subsistema social humano, se identificó una intención genuina de la empresa por brindar apoyo a su personal, especialmente en temas de salud o bienestar. Sin embargo, no se cuenta con programas definidos de incentivos, desarrollo personal, ni evaluaciones de satisfacción laboral. Las acciones actuales son más reactivas que estratégicas.

Respecto al subsistema de objetivos, se evidenció que la planificación existe, pero está fragmentada por áreas. Mientras algunos departamentos tienen metas claras y reuniones de seguimiento, otros como recursos humanos carecen de lineamientos definidos. Además, no hay una metodología formal para alinear estos objetivos con el desarrollo integral del personal.

En cuanto al subsistema estructural, la empresa posee manuales actualizados y canales básicos de comunicación como WhatsApp o pizarras. A pesar de eso, enfrenta limitaciones en la formalización de procesos: no cuenta con un reglamento interno, y las decisiones estructurales aún dependen de iniciativas informales o situaciones emergentes.

Dentro del subsistema de tareas, se observa una división funcional del trabajo y procesos de inducción básicos. Sin embargo, la escasez de personal genera sobrecarga, y el acompañamiento en las funciones se realiza principalmente “sobre la marcha”, sin una guía formativa clara o continua.

Por último, el subsistema tecnológico presenta una infraestructura automatizada y condiciones adecuadas para las operaciones actuales. Aun así, el desarrollo de competencias técnicas se da de forma empírica, sin un plan de formación continua ni procesos formales de actualización tecnológica.

En conclusión, aunque Well Costa Rica cuenta con una base organizacional operativa, el análisis evidencia oportunidades claras para fortalecer su cultura interna mediante acciones más estructuradas. La implementación de un programa de endomarketing permitiría abordar estas debilidades de forma estratégica, mejorando la motivación, la comunicación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

#### ***4.1.2 Resultados Instrumento N.º 2. Autoevaluación de Liderazgo***

Como parte del diagnóstico de la cultura organizacional de Well Costa Rica, se aplicó una encuesta estructurada a la gerencia para evaluar comportamientos vinculados al liderazgo. Esta sección buscó indagar si quienes ocupan puestos de dirección practican un liderazgo alineado con los valores de la empresa, fomentan el trabajo en equipo, la transparencia y la apertura a la comunicación.

**Tabla 3** Autoevaluación de liderazgo según la percepción de la gerencia

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
Tengo en cuenta los objetivos del equipo, departamento y empresa por encima de mis objetivos individuales.	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	1	1
Trato de entender los problemas del equipo.	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	1	1
Tengo en cuenta que mis decisiones pueden afectar a otras áreas de la empresa.	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	1	1
Estoy abierto a las sugerencias de los colaboradores.	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	1	1
Comparto información de forma abierta y generosa para facilitar la toma de decisiones.	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	1	1
Doy ejemplo de los comportamientos y valores de la empresa.	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	1	1

Fuente: Instrumento N.º 2. Auto evaluación de Liderazgo a gerencia de Well Costa Rica S.A, 2023

Como parte del diagnóstico de la cultura organizacional de Well Costa Rica, se aplicó una encuesta estructurada a la gerencia para evaluar su percepción con respecto a comportamientos vinculados al liderazgo. Esta sección buscó indagar si quienes ocupan puestos de dirección practican un liderazgo alineado con los valores de la empresa, fomentan el trabajo en equipo, la transparencia y la apertura a la comunicación.

La encuesta incluyó afirmaciones relacionadas con:

- priorización de objetivos colectivos,
- comprensión y empatía hacia el equipo,
- conciencia del impacto de las decisiones,
- receptividad a las sugerencias,
- compartir información útil para la toma de decisiones,
- y actuar como ejemplo de los valores y comportamientos organizacionales.

Los resultados mostraron una autopercepción completamente positiva por parte de la gerencia: el 100% de las respuestas fueron “Siempre” en todos los ítems. Esto indica que, desde su punto de vista, se está ejerciendo un liderazgo altamente coherente con una cultura organizacional basada en la colaboración, el respeto y la responsabilidad compartida.

Sin embargo, al tratarse de una autoevaluación, estos resultados deben analizarse con cautela. La alta valoración puede reflejar convicción y compromiso, pero también podría estar influenciada por el sesgo de deseabilidad social o una falta de retroalimentación externa sistemática. Por eso, se considera importante triangular esta información con la percepción de los colaboradores, para obtener una imagen más completa del liderazgo que se vive realmente en la empresa.

Este instrumento se enmarca en el análisis del subsistema social humano, ya que aborda aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación interna y las relaciones laborales. También se relaciona con el subsistema filosófico, al evaluar el grado de coherencia entre el comportamiento de la gerencia y los valores organizacionales declarados.

### 4.1.3 Resultados Instrumento N.º 3. Encuesta a colaboradores de Well Costa Rica S.A

De acuerdo con el objetivo planteado para poder diagnosticar la cultura organizacional de la empresa Well Costa Rica, se realizó una encuesta dirigida a los 13 colaboradores de la empresa (100% de la población), para conocer la perspectiva que tienen sobre la organización y los procesos que se llevan a cabo, así a partir de ello poder comprender lo que sucede y crear un análisis sobre el contexto real en que se encuentran, detectar debilidades y brindar acciones de mejora.

**Cuadro 2** Frecuencia de respuestas sobre el puesto que desempeñan

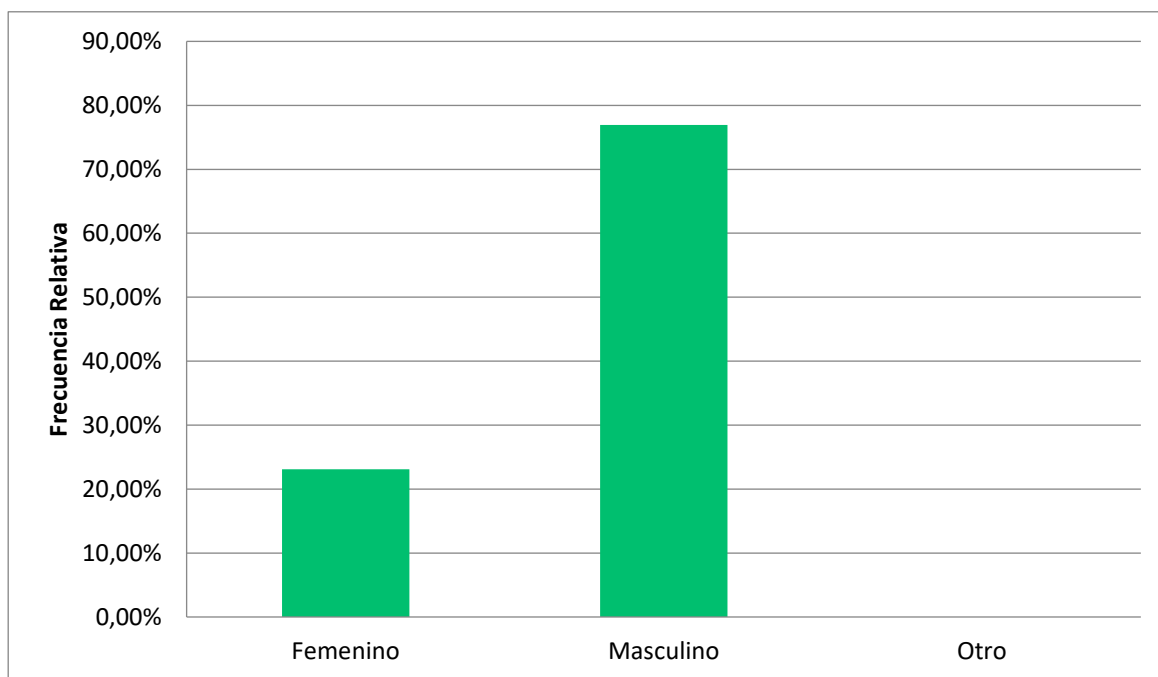
<b>Puesto</b>	<b>Frecuencia</b>
Agente de ventas	3
Auxiliar contable	1
Jefe de taller	1
Compras	1
Director de operaciones	1
Electromecánico	1
Embajador	1
Encargada de calidad	1
Encargado de bodega	1
Miscelánea	1
Asistente administrativa	1

Fuente: elaboración propia, 2025.

De acuerdo con el ítem 1 de la encuesta con relación al puesto que desempeña, esta fue aplicada a todos los colaboradores de la empresa, en total son 13 personas y de acuerdo con lo que respondieron se puede reconocer que los puestos van desde el área administrativa hasta el área operativa.

Por otro lado, se detecta que el puesto de agentes de ventas es el que tiene mayor personal, dado que son una empresa distribuidora tienen su principal fuerza en el área de mercadeo, sin embargo, es importante resaltar la inexistencia de un puesto para el área de Recursos Humanos.

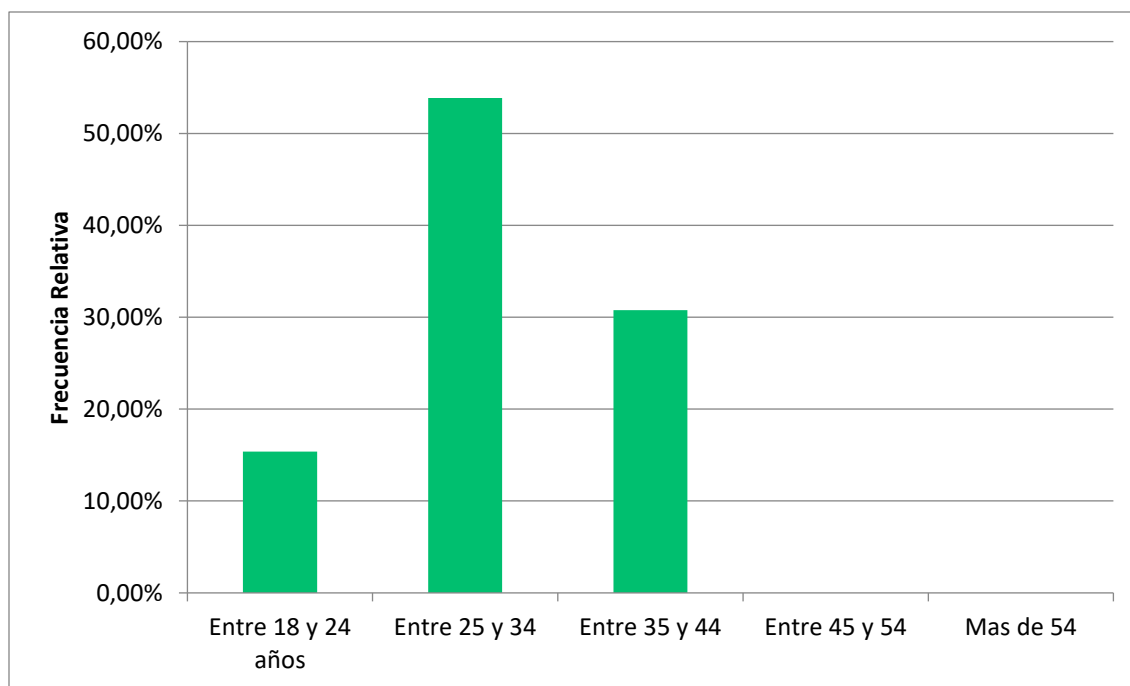
**Figura 4** Distribución de respuestas a la pregunta 2: Genero



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo con los datos obtenidos en la presente encuesta el porcentaje más alto corresponde al género masculino un 76,92% y las mujeres con un 23,08% quienes laboran en la empresa.

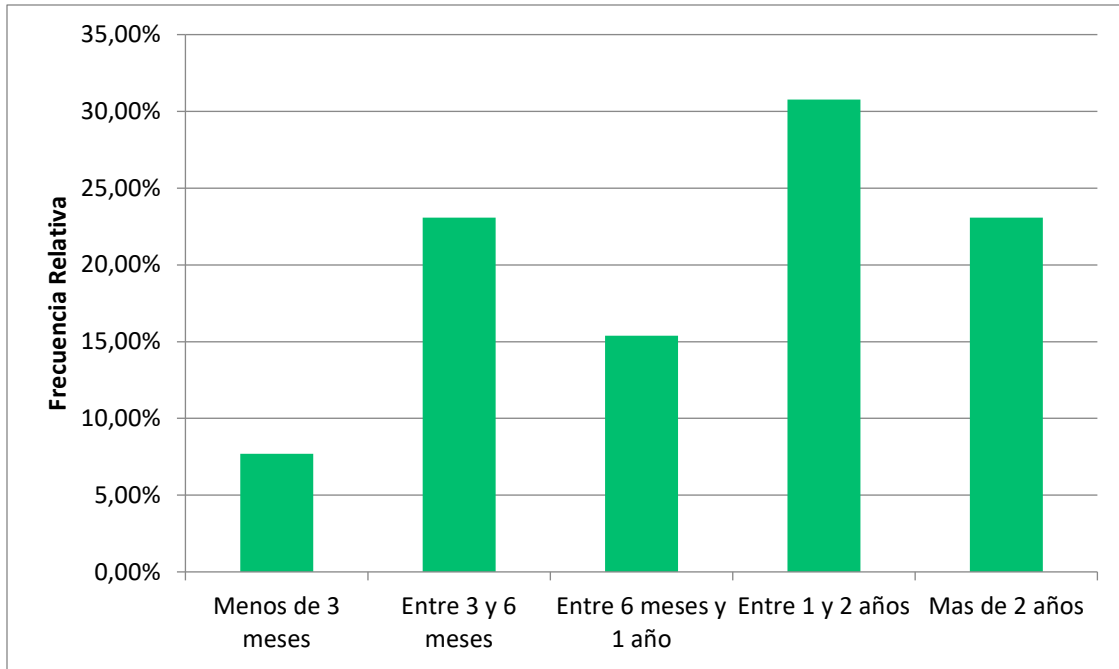
**Figura 5** Distribución de respuesta a la pregunta 3: Rango de edad



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo con el ítem 3, en la empresa la edad de los colaboradores se encuentra en 3 intervalos, siendo más de la mitad con un 53,85% que tiene entre 25 y 34 años, seguidos con un 30,77% entre 35 y 44 años, finalmente la minoría con un 15,38% se encuentran entre 18 a 24 años, por lo cual se denota que el personal se encuentra entre la generación de lo Milenials y Z.

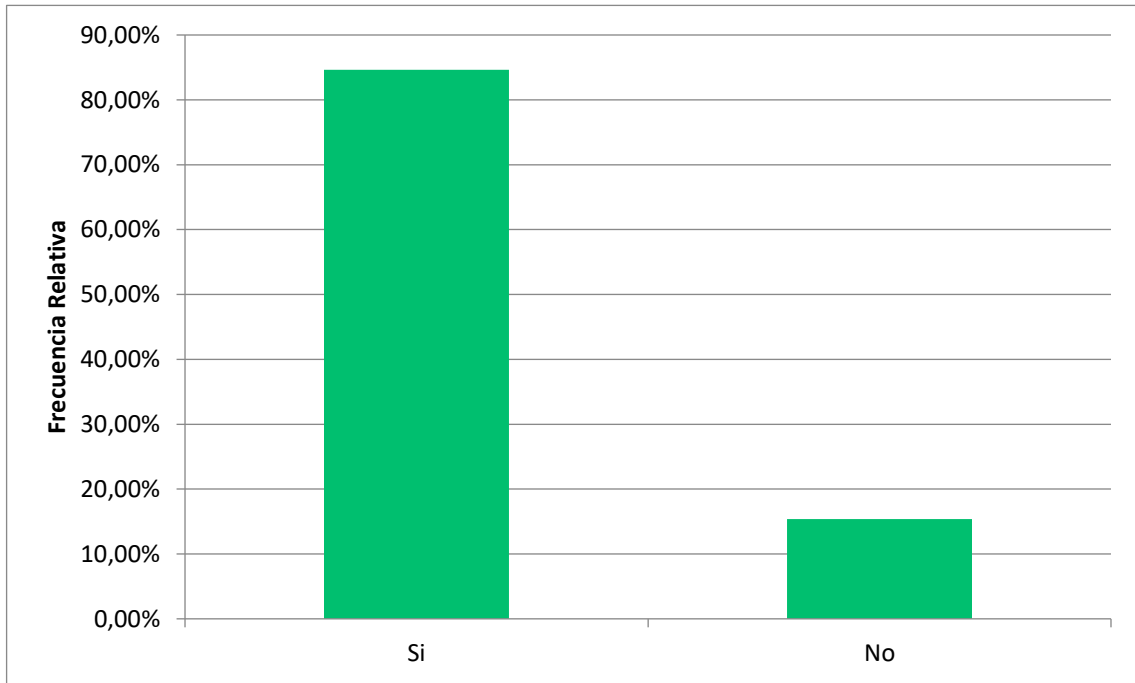
**Figura 6** Distribución de respuesta a la pregunta 4: Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo con los resultados generados en la recolección conforme al tiempo de laborar en la empresa se genera varios resultados donde el porcentaje más alto es un 30,77% que va de 1 año a 2 años y el 23,08% con más de 2 años, lo cual indica que más de la mitad de ellos poseen un tiempo considerable, así como experiencia en sus labores. El resto se encuentran entre 3 meses y 1 año por lo que son personas relativamente nuevas en la empresa.

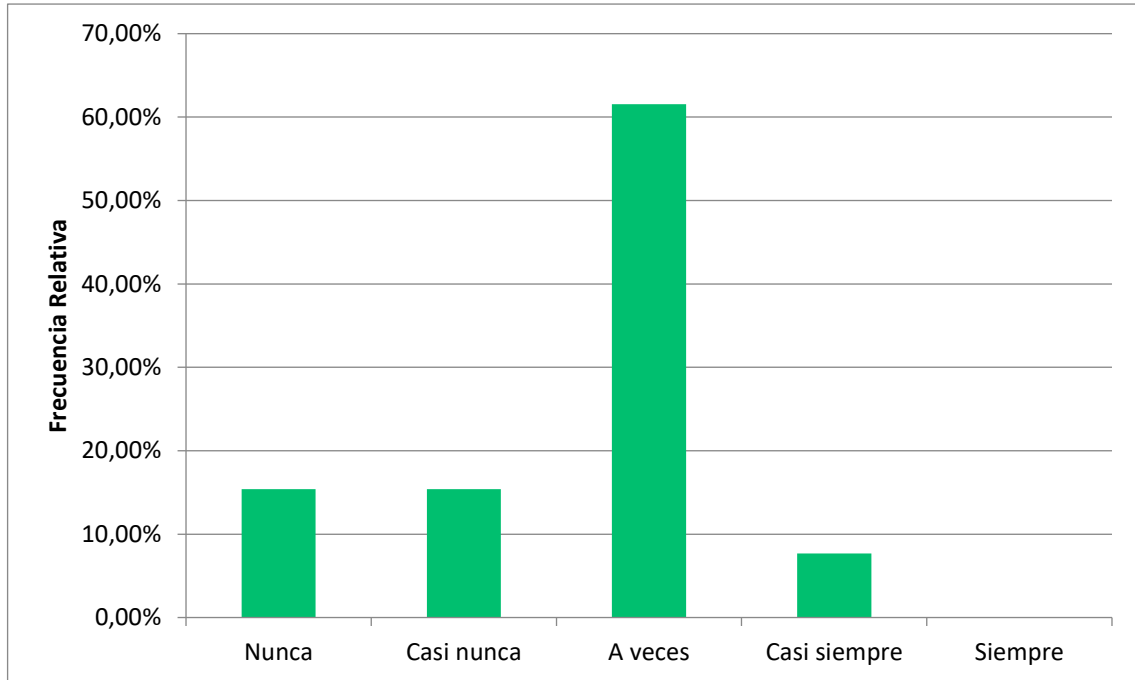
**Figura 7** Distribución de respuesta a la pregunta 5: *¿Existe misión, visión y valores escrita de la organización, la conoce usted y el personal de su departamento?*



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo con el Ítem 5, la mayoría de los colaboradores indicaron que conocen sobre la misión, visión y valores representados con un 84,62%, no obstante personas respondieron que no con un 15,38%, de esto es importante resaltar que la empresa ubica el marco filosófico en lugares visibles para que los colaboradores tengan conocimientos de ellos. Sin embargo, no existe ninguna estrategia que busque el reconocimiento hacia la empresa de acuerdo con dicha filosofía.

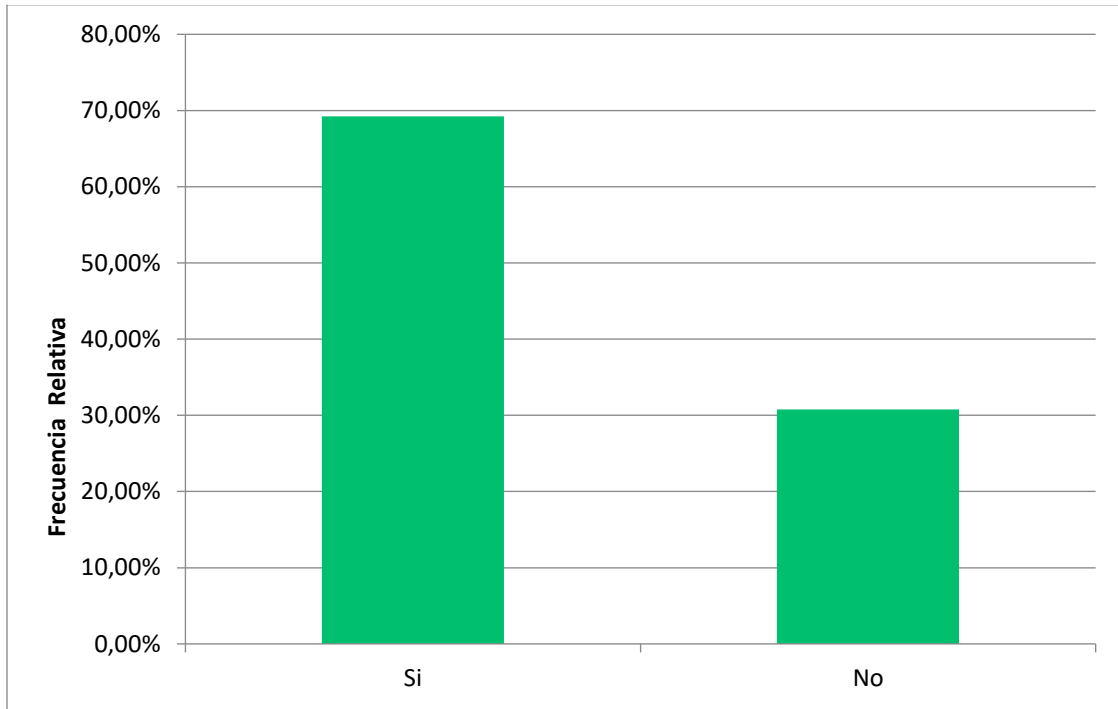
**Figura 8** Distribución de respuesta a la pregunta 6: ¿Se capacita constantemente el personal de su área y en que temas se capacita?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Con relación a la frecuencia en que los colaboradores reciben capacitaciones se obtuvo que un 61,54% reciben a veces, y casi siempre con un 7,69, sin embargo, hay más de un 30% que indica que casi nunca y nunca han recibido capacitaciones. De acuerdo con la gerencia, se indicó que la empresa no cuenta con ningún tipo de programa ni diagnósticos para brindar capacitaciones de acuerdo con las necesidades de la empresa, sino que las que en algún momento se han brindado son por temas legales para cumplimiento de alguna norma.

**Figura 9** Distribución de respuesta a la pregunta 7 ¿Cree necesario algún tipo de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?

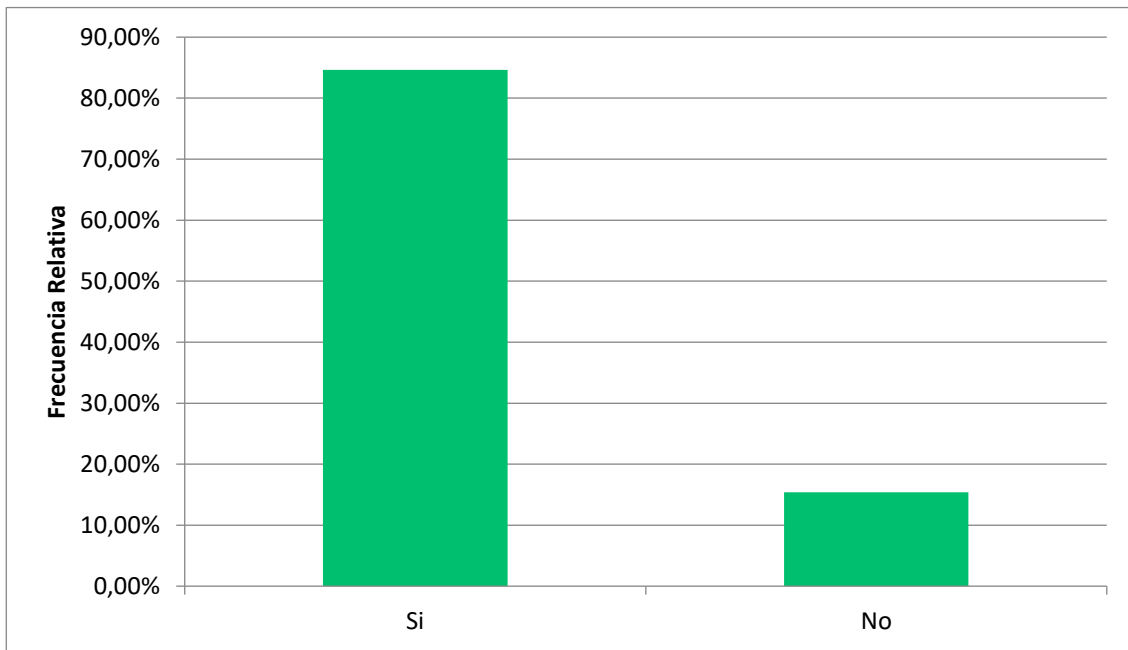


Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Ahora con relación a la perspectiva de los colaboradores sobre la necesidad que tiene de recibir capacitaciones se encuentra que un 69,23% dicen que si es necesario es necesario algún tipo de capacitación para ser más eficientes en sus labores y un 30,77% que dicen que no es necesario.

Los colaboradores manifestaron interés en recibir capacitación en diversas áreas técnicas y operativas. Entre las principales temáticas mencionadas se encuentran: SAP, logística y distribución, autotrónica, mantenimiento industrial, procesos de manejo de maquinaria, operación de máquinas, sistemas de aplicación de normas, salud ocupacional y facturación electrónica.

**Figura 10** Distribución de respuesta a la pregunta 8: ¿Conoce si el área administrativa realiza evaluaciones de desempeño en su área?

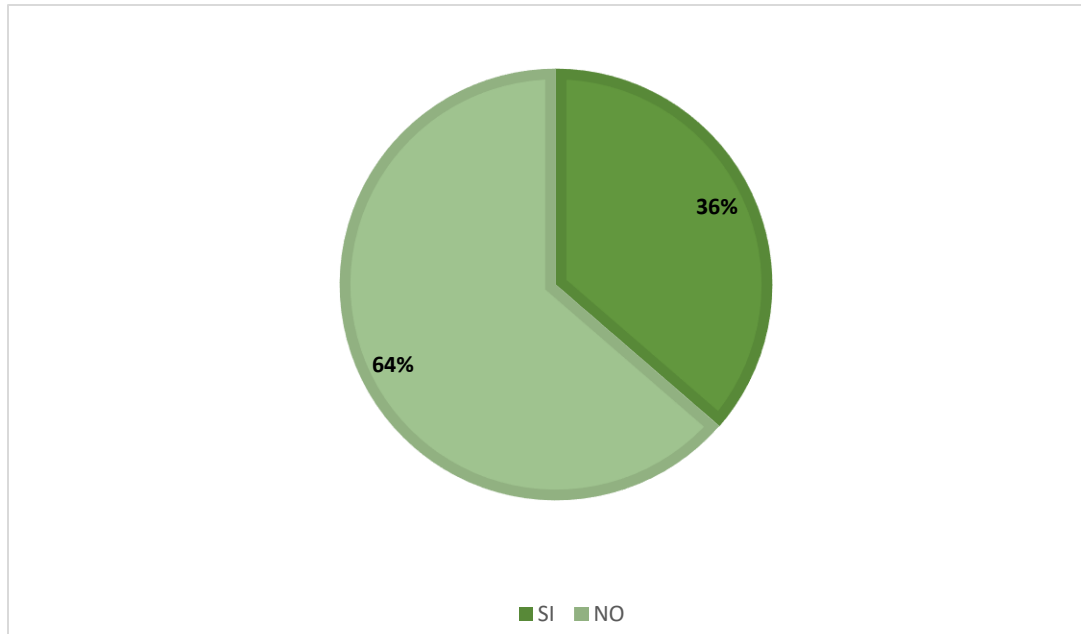


Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Para la pregunta 8, se consultó sobre el conocimiento que poseen los colaboradores sobre evaluaciones de desempeño que realiza la empresa a su área de trabajo, de lo cual se obtiene que el 84.62% conoce sobre dicho proceso interno, lo que quiere decir que existe preocupación por parte de la organización por velar el grado de cumplimiento de las tareas y anticiparse a corregir situaciones.

Sin embargo, hay un porcentaje menor que representa un 15.38% que no están conscientes sobre dicho proceso, lo cual limita los resultados del proceso, ya que no están tomando en cuenta al 100% de los colaboradores.

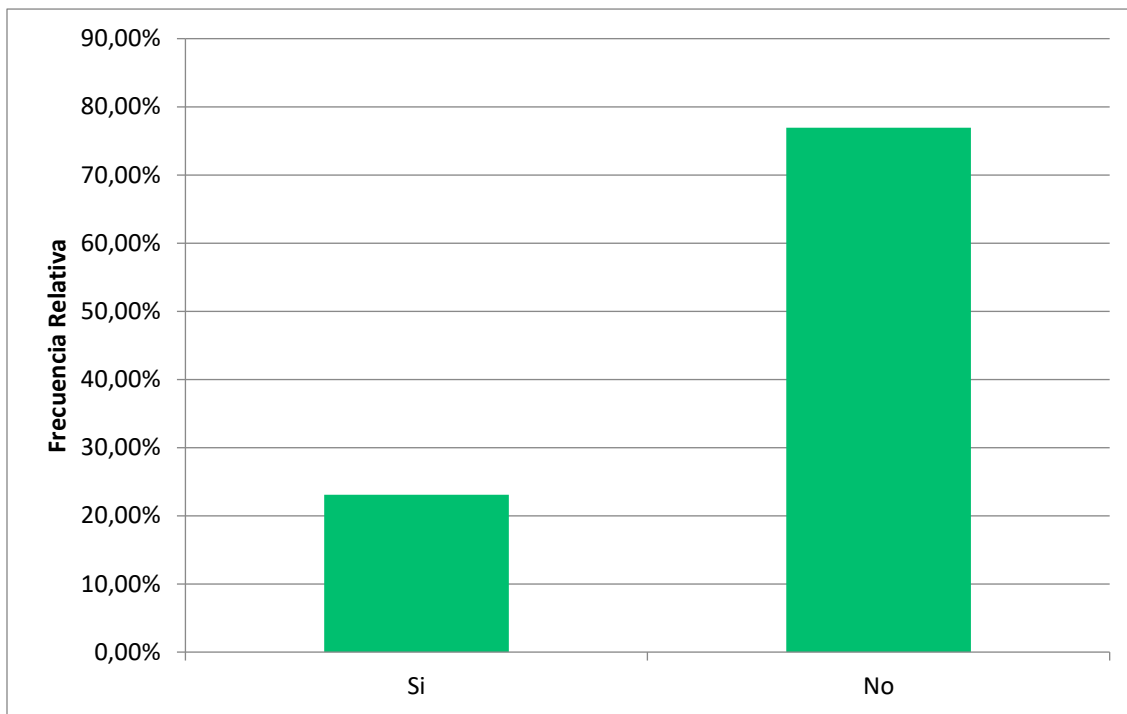
**Figura 11** *Distribución de respuesta a la pregunta 9: En caso afirmativo, ¿recibe usted realimentación sobre la evaluación de desempeño realizada?*



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

La figura 11 muestra las respuestas brindadas por los colaboradores que indicaron que, SI conocen que la administración realiza evaluaciones de desempeño en su área, ya que se solicitó afirmar o negar si reciben realimentación de dichas evaluaciones a lo cual hubieron 7 colaboradores que indicaron no recibirlos y 4 que si las han recibido, por lo tanto es importante señalar que la transparencia de procesos y evaluaciones logran mejorar proceso y rendimiento, así como indirectamente la motivación de los mismos.

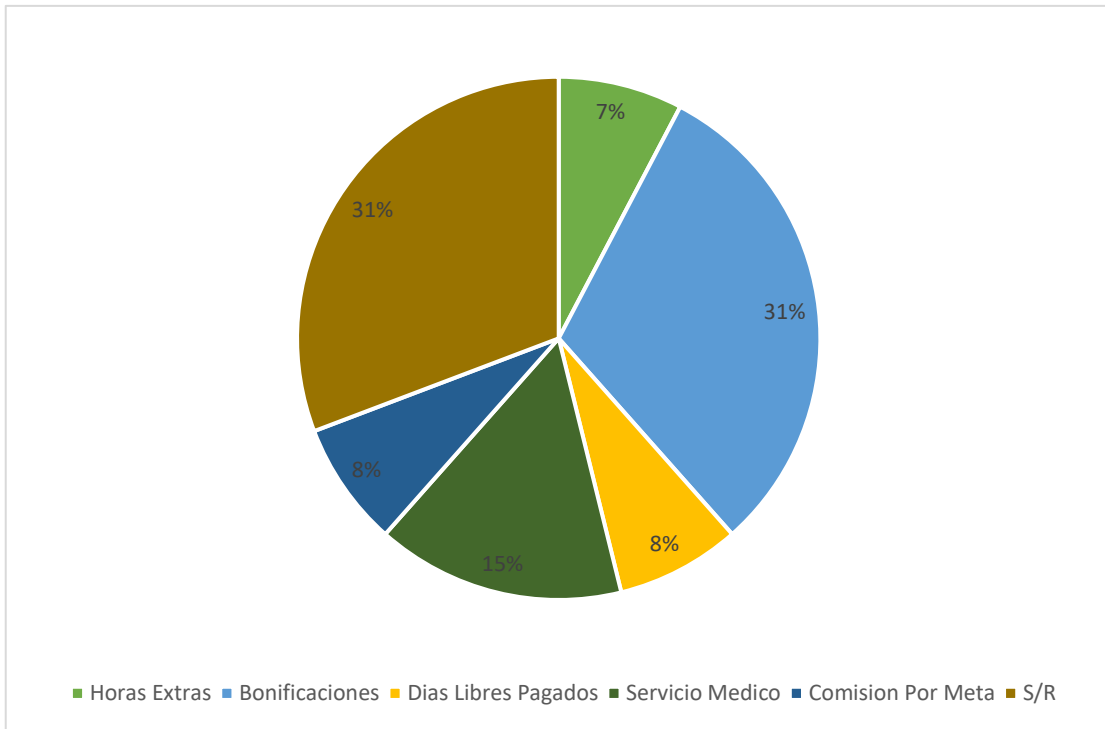
**Figura 12** Distribución de respuesta a la pregunta 10: ¿Recibe algún tipo de incentivos (comisiones, gratificaciones, despensas, servicios médicos, etcétera) por su desempeño?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Por otro lado, para el ítem 10, se consultó sobre los tipos de incentivos que los colaboradores reciben dentro de la organización, a lo cual se obtuvo que más de la mitad con un 76,93% indicaron que no reciben ningún tipo de incentivo, pero un 23,08% indicó que, si reciben. De acuerdo con lo que se indica desde la gerencia no se manejan programas de incentivos ni diagnósticos, solamente poseen políticas de comisiones para los puestos de ventas, lo cual se evidencia en el gráfico anterior.

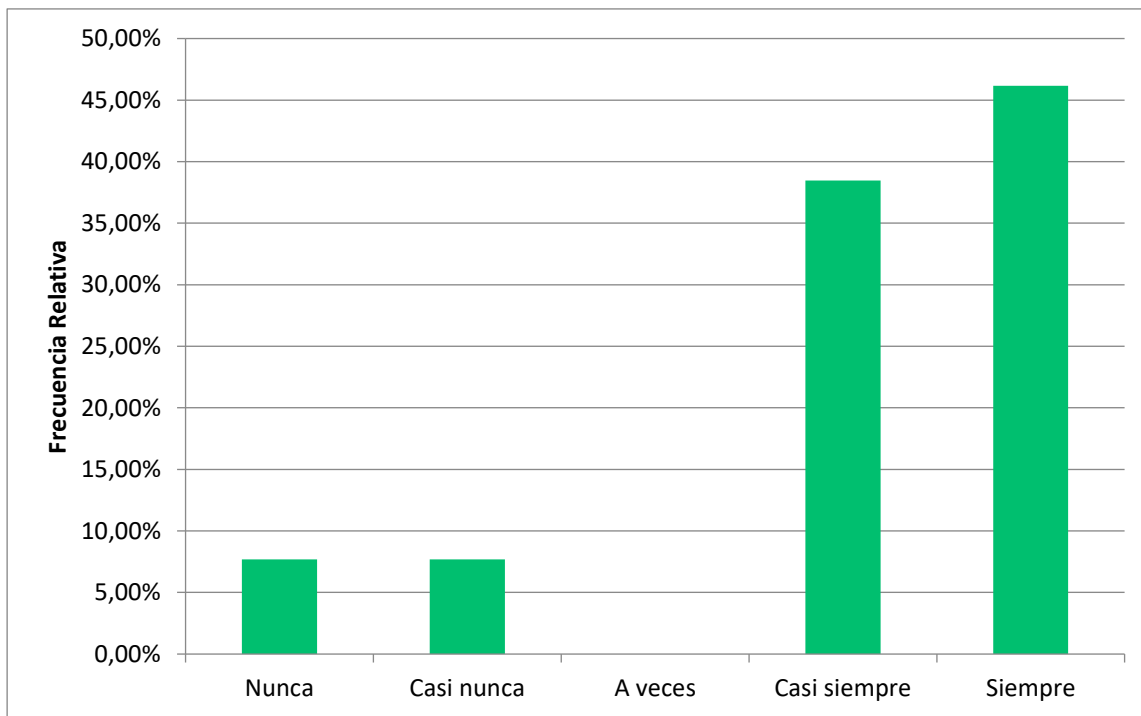
**Figura 13** Distribución de respuesta a la pregunta 11: ¿Mencione que tipo de incentivo le gustaría que se implementara en la organización?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

La figura 13, muestra las respuestas brindadas por los colaboradores, ya que se solicitó que comentaran tipos de incentivos que les gustaría se implementaran en la organización, sin embargo, hubo varias respuestas repetidas como bonificación, económicos y servicio médico, lo cual visualiza el interés por parte de los colaboradores en recibirlos ya que esto podría llegar a ser un factor diferenciador en la empresa para reconocer y motivarlos.

**Figura 14** Distribución de respuesta a la pregunta 12: ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etcétera)?

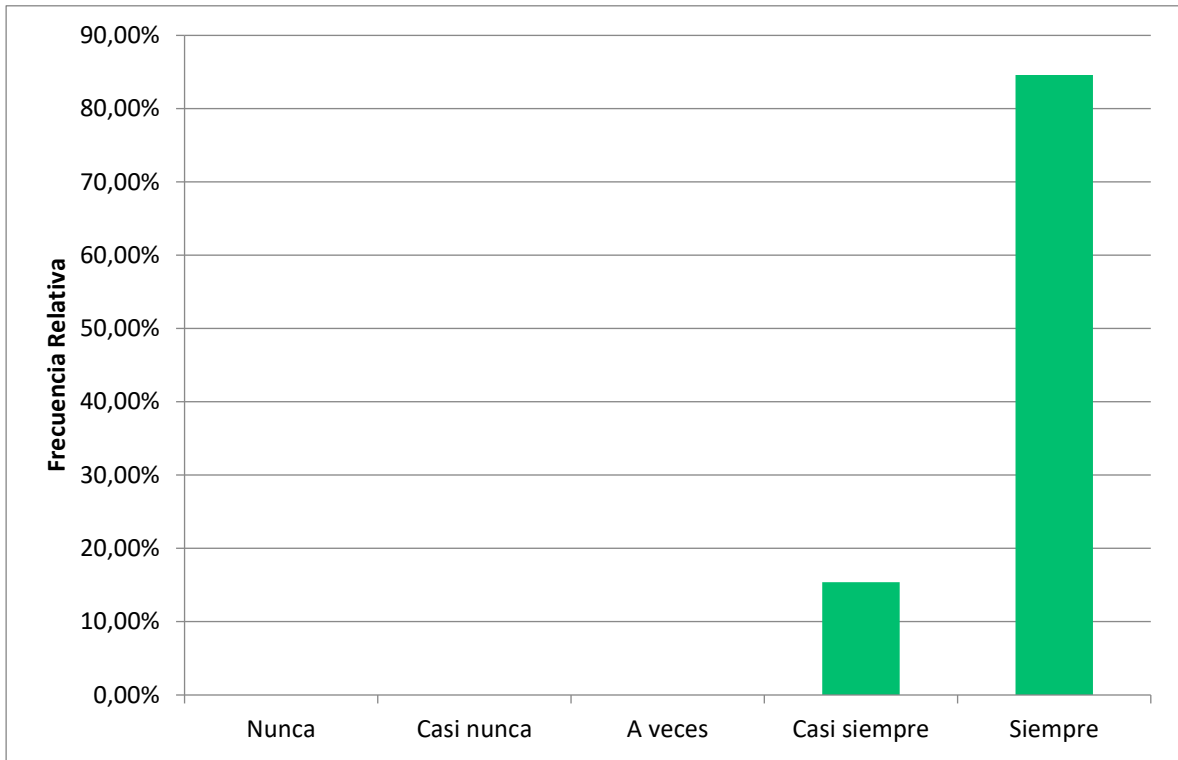


Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo a las respuestas dadas por los colaboradores para el ítem 12, se determina que la empresa les brinda los medios adecuados para la realización de las tareas, siendo así que un 46,15% indica que siempre y un 38,46% un casi siempre, lo que indica que más de la mitad se encuentra satisfecho con este tema, sin embargo, un porcentaje bajo indica que nunca o casi nunca cuenta con las herramientas de trabajo, siendo estos los departamentos de **ventas y electromecánica**, lo cual es importante tomar en consideración, ya que de ello depende la buena ejecución de labores y desempeño de los mismos.

Por su parte la gerencia indica que toman en cuenta la importancia de brindar uniformes y equipos de protección para la buena ejecución de labores, se esmeran porque tengan todos los accesorios necesarios, pero siempre se debe tomar en cuenta que todos los colaboradores tengan los medios adecuados para sus funciones, y así poder tener al 100% satisfecho.

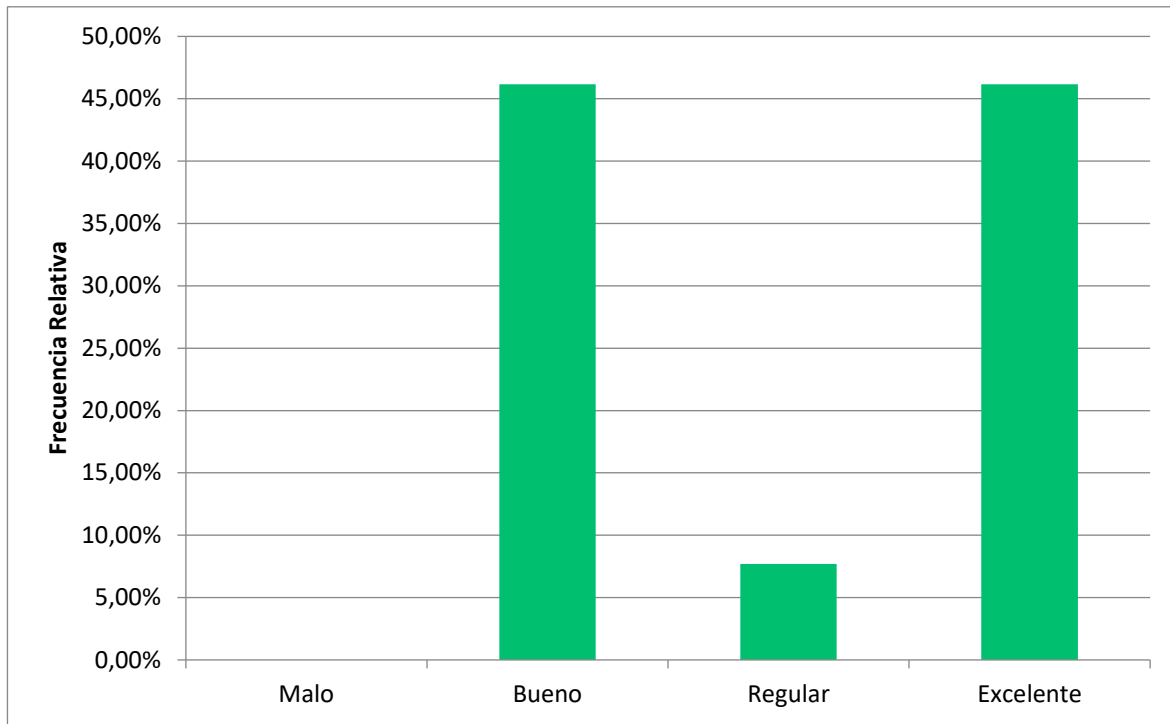
**Figura 15** Distribución de respuesta a la pregunta 13: ¿Los espacios de trabajo te resultan cómodos para la correcta ejecución de sus labores?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

La pregunta 13 busca conocer sobre la comodidad de los colaboradores en sus espacios de trabajo, lo cual arroja que un 84,62% siempre lo consideran cómodos y un 15,38% casi siempre, lo cual son números positivos e importantes ya que el entorno en que se desarrollan las tareas es crucial para el cumplimiento de dichas tareas.

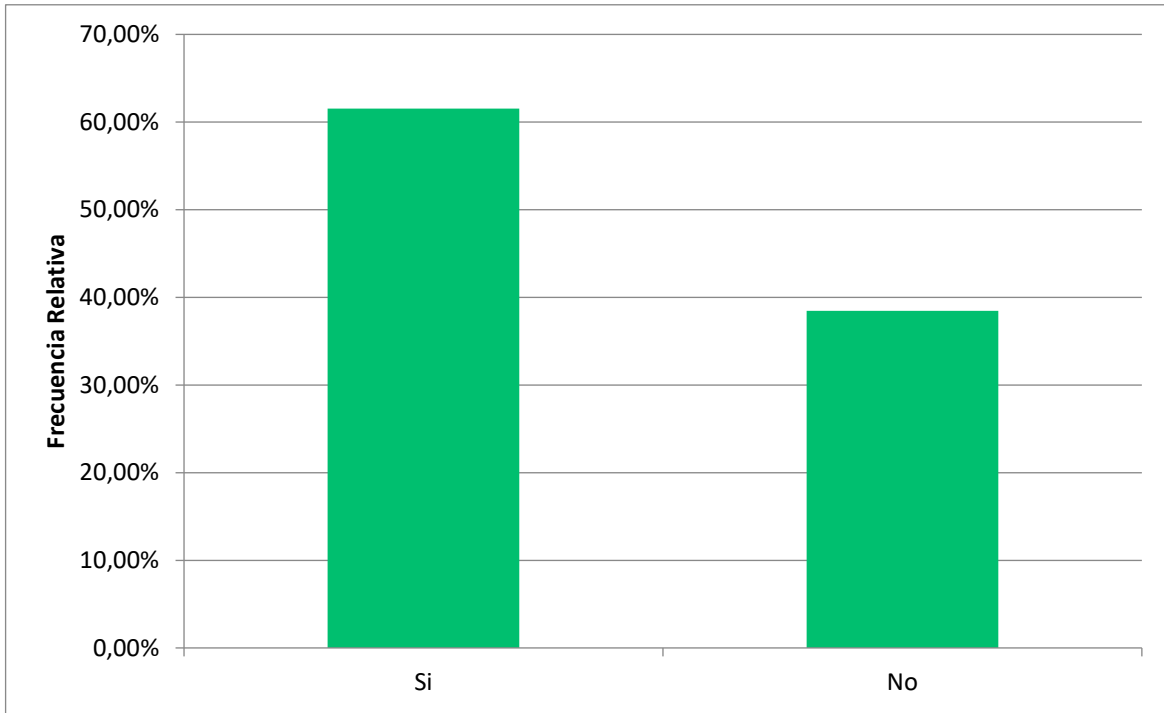
**Figura 16** Distribución de respuesta a la pregunta 14: ¿Cómo valorarías el estado de la compañía en general en cuanto a la infraestructura?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Por otro lado, en cuanto al estado general de la infraestructura de la compañía, el 46,15% de los encuestados considera que es buena, siendo esta percepción más notable en los departamentos administrativos y operativos. Además, el mismo porcentaje opina que es excelente especialmente en el área de ventas. Sin embargo, el área de bodega ha calificado la infraestructura como regular, lo que sugiere la necesidad de evaluar detenidamente sus condiciones y determinar si requiere cambios significativos.

**Figura 17** Distribución de respuesta a la pregunta 15: ¿Tienes a disposición los manuales de procedimientos necesarios para la ejecución de su labor y manejo de herramienta y maquinaria

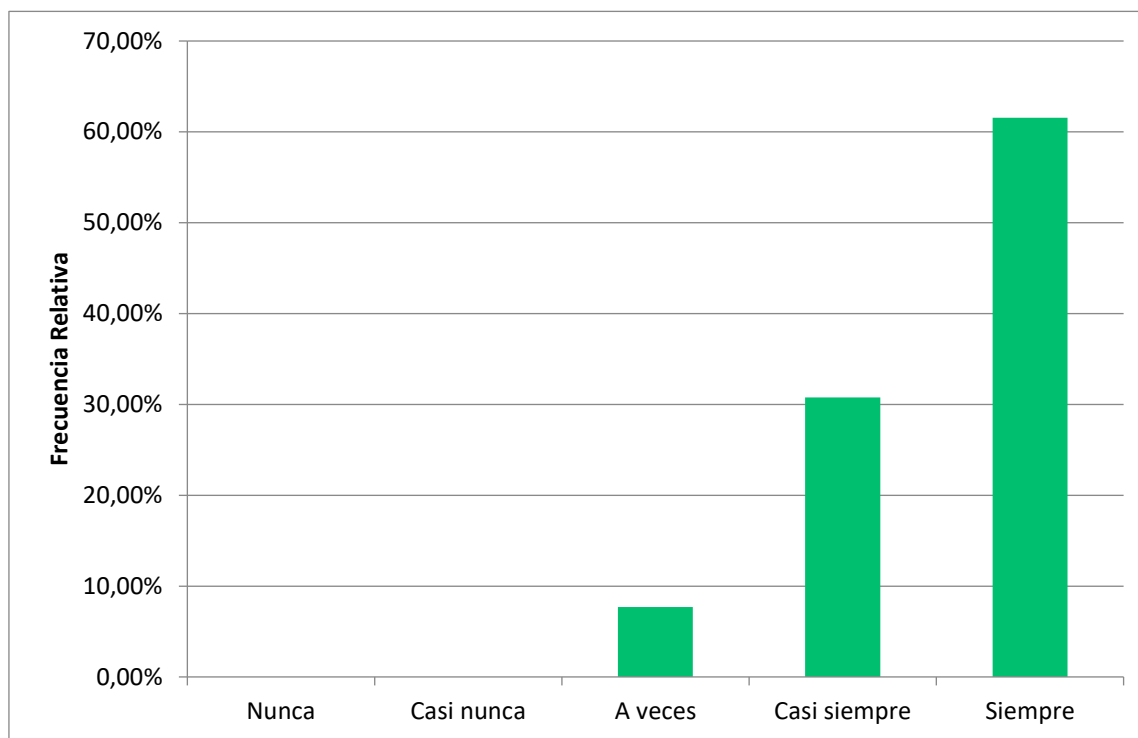


Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Para la pregunta 15 relacionada a la disposición de los manuales de procedimientos que tienen los colaboradores, se encuentra que el 61,54% indica que, si tienen a disposición dichos manuales, pero un porcentaje menor con un 38,46% indica que no indica que no siendo principalmente las áreas operativas.

Gerencia resalta que los manuales de procedimientos están disponibles para cada colaborador, pero tomando lo anterior como referencia se destaca que un sector de la población no cuenta con el acceso a dichos manuales o bien con el conocimiento de donde visualizarlos, lo cual es importante ya que es necesario para que las actividades se logren de forma eficiente.

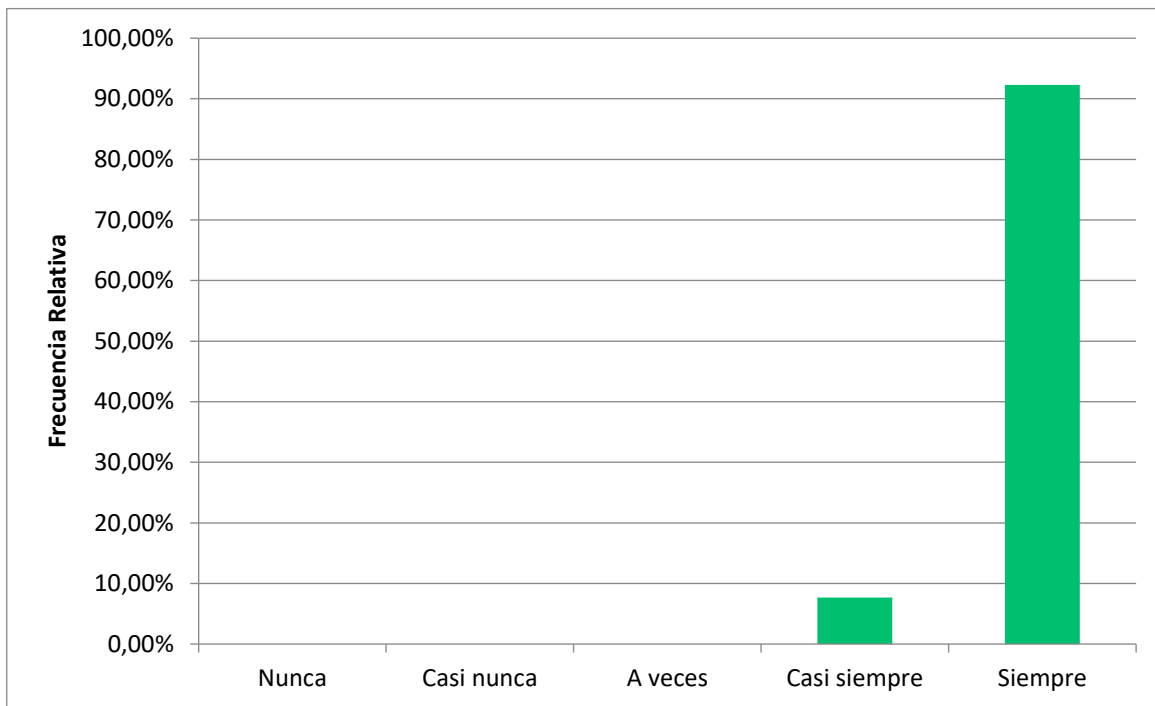
**Figura 18** Distribución de respuesta a la pregunta 16: ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para usted?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Por otro lado, de acuerdo con el ítem 16, el 61,54% de los colaboradores indica que siempre tienen claros los objetivos y metas de su departamento, y un 30,77% casi siempre, lo cual es importante para que la organización pueda medir y controlar los resultados propuestos. Además, se destaca que un bajo porcentaje 7,69% a veces los tienen pero que al final muestra que la empresa si realiza esfuerzos para que más del 80% de los colaboradores conozcan los objetivos y que constantemente se estén actualizando y siendo comunicados de forma directa a cada colaborador.

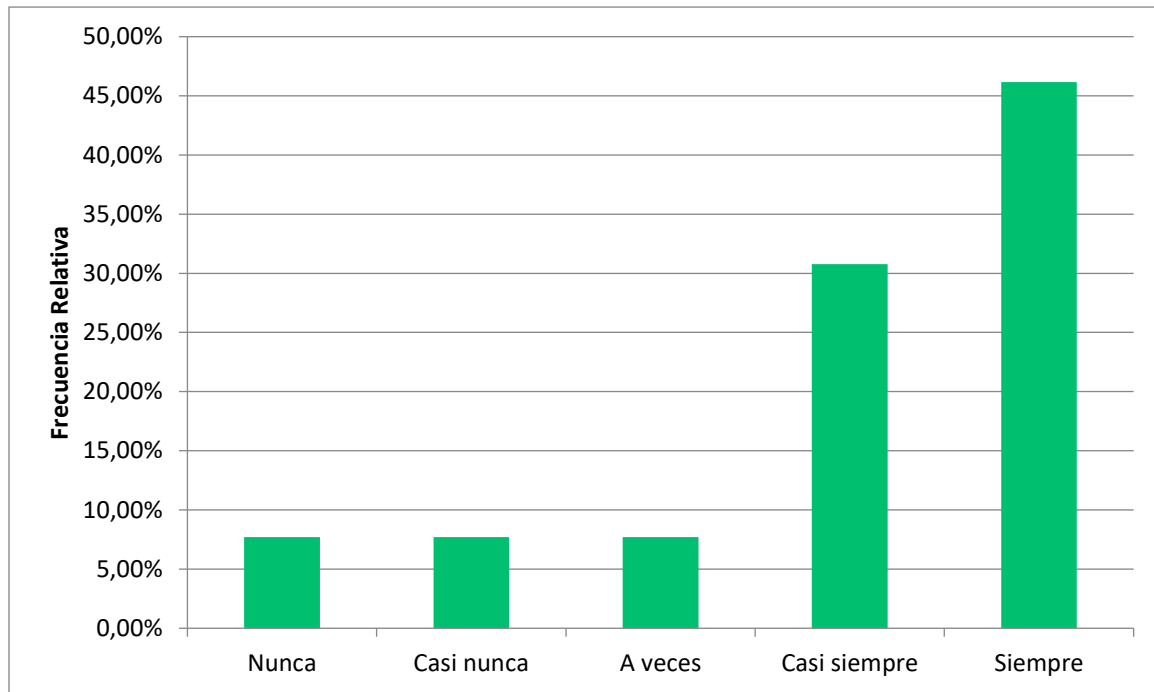
**Figura 19** Distribución de respuesta a la pregunta 17: ¿Tengo claro cuáles son las líneas de autoridad (jefaturas) en la empresa?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Con respecto a las líneas de autoridad, es importante mencionar que Well CR posee un organigrama ya establecido, donde su estructura jerárquica es vertical debido a su naturaleza familiar, es por ello por lo que para el ítem 17, un 92,31% indica que siempre tiene claro cuáles son las jefaturas.

**Figura 20** Distribución de respuesta a la pregunta 18: ¿Los medios de comunicación utilizados por la empresa hacen que la información fluya

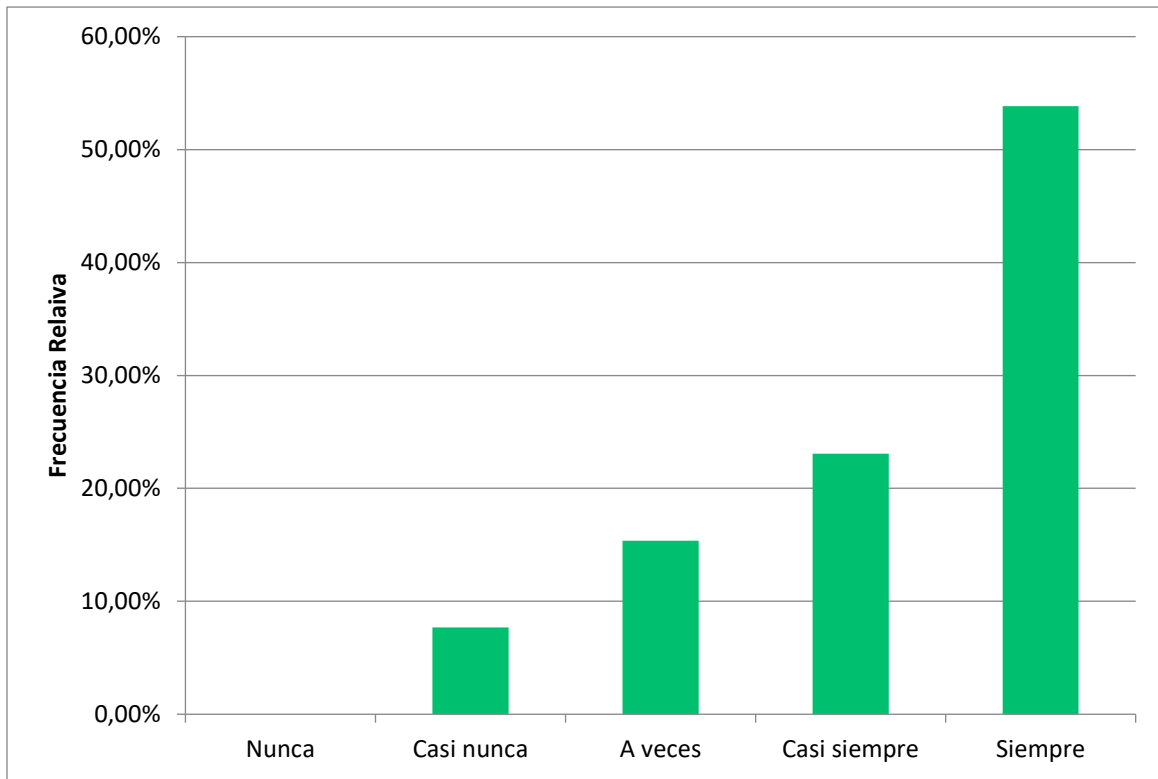


Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Para el ítem 18, se consultó sobre la percepción de los colaboradores con relación a los medios de comunicación utilizados en la empresa para que la información fluya correctamente, a lo cual se obtuvo que un 46,15% dice que siempre, seguido del 30,77% que indica que casi siempre, esto suma que más de la mitad considera correcto los medios utilizados por la empresa.

De acuerdo con lo mencionado por gerencia la información se transmite por medio de grupos de WhatsApp, reuniones y pizarras informativas, sin embargo, para una pequeña parte de la población es bueno implementar diferentes formas en que se transmita dicha información.

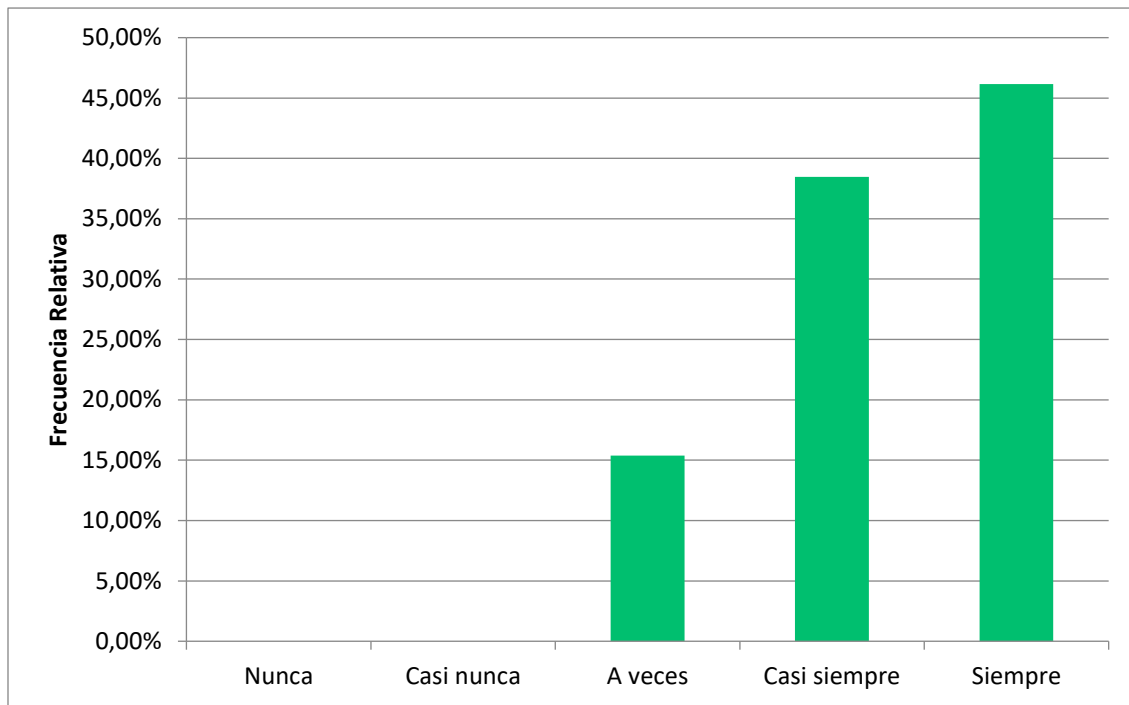
**Figura 21** Distribución de respuesta a la pregunta 19: ¿Se le ofrece toda la información relevante para ejecutar sus labores y estar al tanto de los cambios?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo a la pregunta sobre si los colaboradores estaban informados sobre cambios y si les daban toda la información relevante para la ejecución de sus labores la respuesta con el porcentaje más bajo fue casi nunca con un 7,69% y el más alto siempre con un 53,85%, la empresa se encuentra bien ya que trata de que todos los colaboradores tengan la información necesaria para el cumplimiento de sus labores, y es que a como menciona la gerencia se realizan circulares donde se pueda transmitir los cambios.

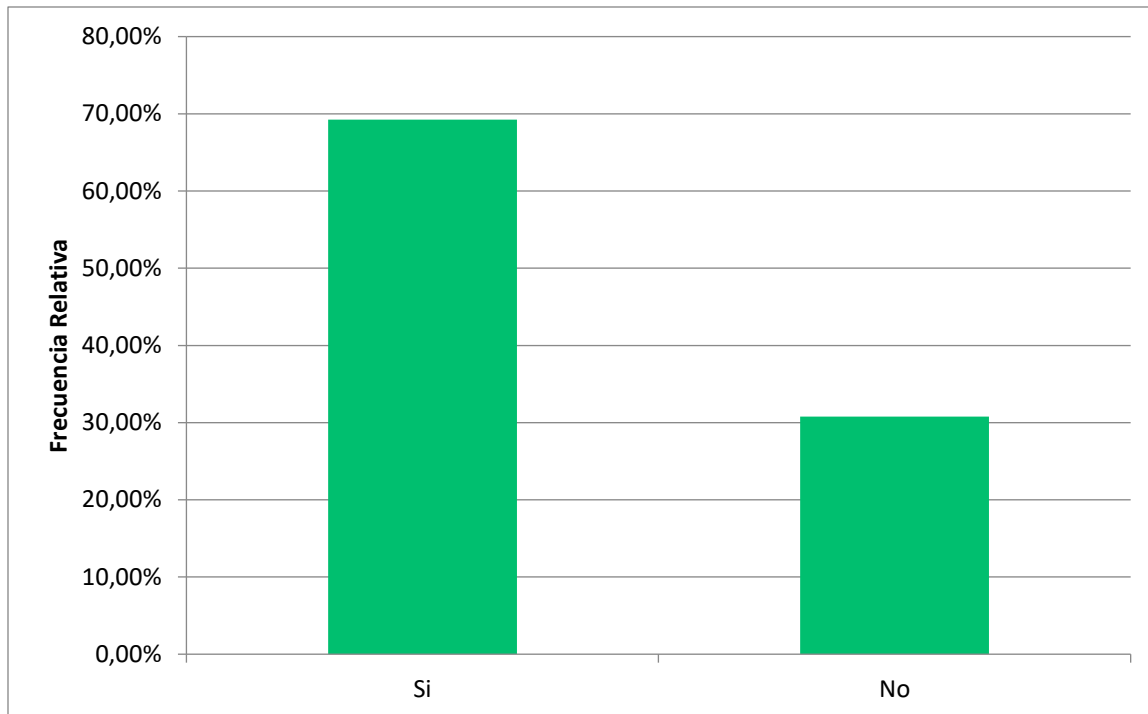
**Figura 22** Distribución de respuesta a la pregunta 20: ¿Los compañeros (as) de mi área de trabajo mantienen una comunicación adecuada, lo cual permite el buen desempeño de nuestro trabajo?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Para el ítem 20, se consultó sobre la comunicación que mantienen con sus compañeros de trabajo, si es adecuada que les permite el buen desempeño de su trabajo de manera positiva el 46,15% siempre mantienen esta comunicación, y un 15,38% dicen que a veces, lo cual no está mal ya que si hay un ambiente laboral adecuado a sus funciones.

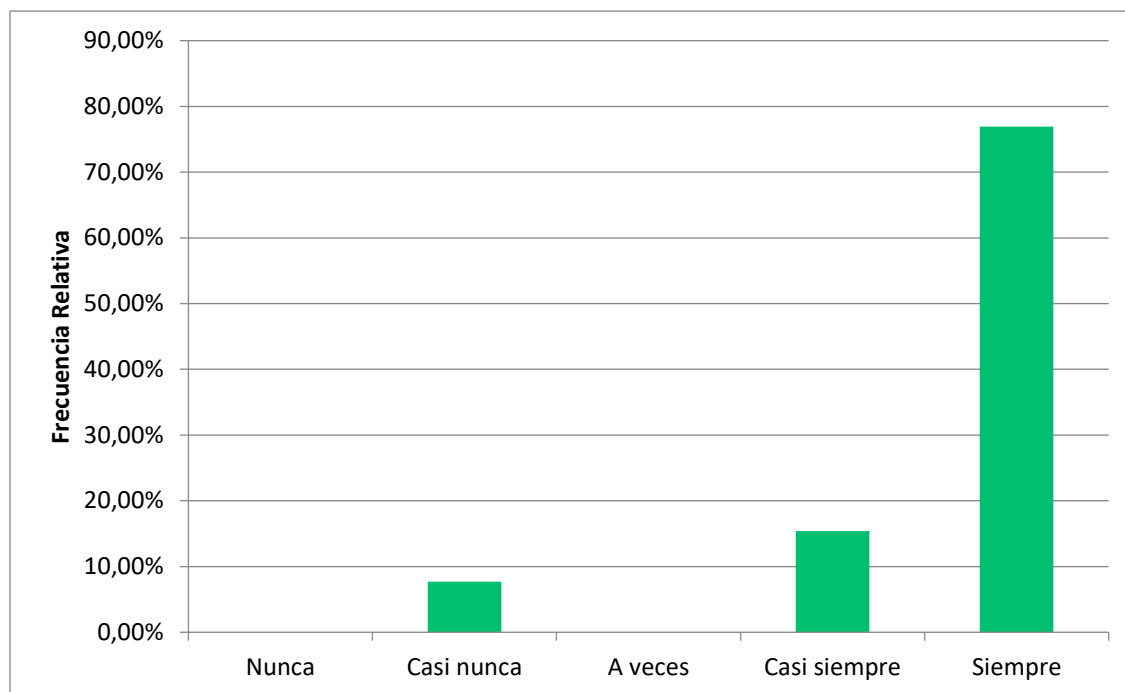
**Figura 23:** *Distribución de respuesta a la pregunta 21 ¿Se realizan juntas para mantenerse informados sobre los avances y problemas que se presenten?*



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo con los datos recolectados, donde se les pregunto si realizaban juntas para mantenerse informados sobre avances y problemas que se presentes un porcentaje bajo dijo que no con un 30,77% siendo departamento de ventas, auxiliares, compras y taller, así un 69,23% dijeron que sí.

**Figura 24** Distribución de respuesta a la pregunta 22: *¿Tiene claro las normas y políticas de la organización?*

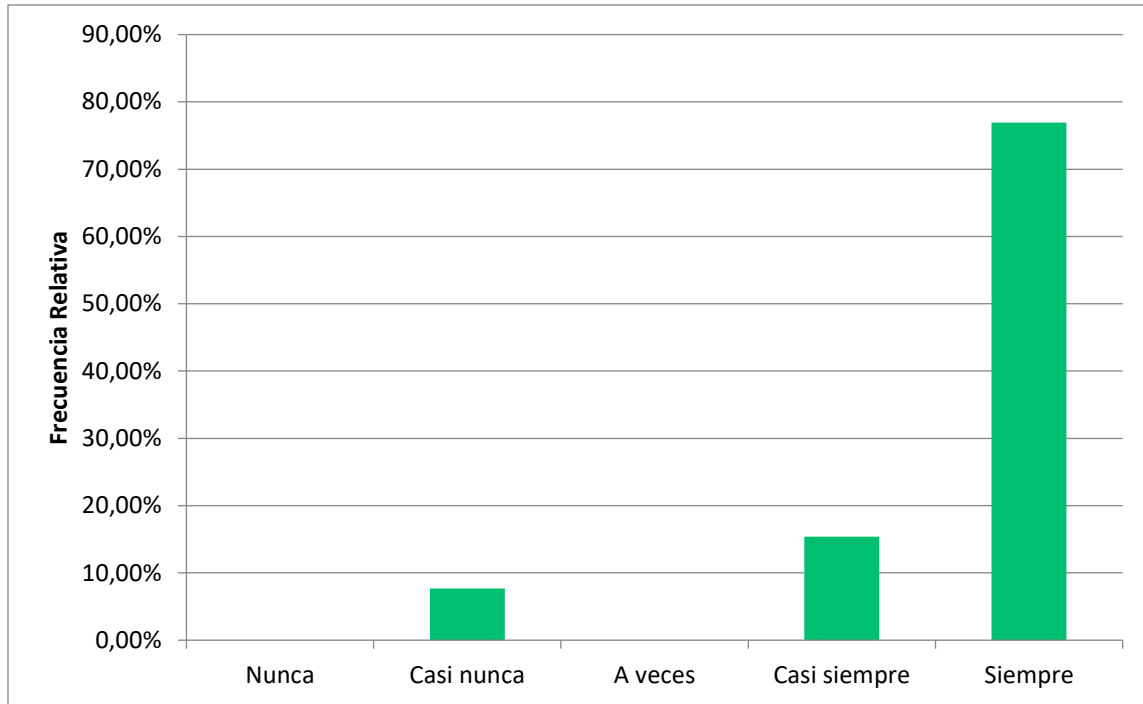


Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Tener claro las política y normas de la organización es vital para los colaboradores, al igual que para la empresa, es importante que la hagan saber a los colaboradores, de acuerdo con esto, se realizó la pregunta a los colaboradores que si tenían claro las normas y políticas y sus respuestas fueron que, un 15,38% casi siempre, pero con el porcentaje más alto con un 76,92% dice que siempre, donde más de la mitad de los colaboradores tienen este aspecto claro.

Sin embargo, el porcentaje más bajo, pero no menos importante es de un 7,69% que casi nunca tiene claras las normas y corresponde al área de bodega

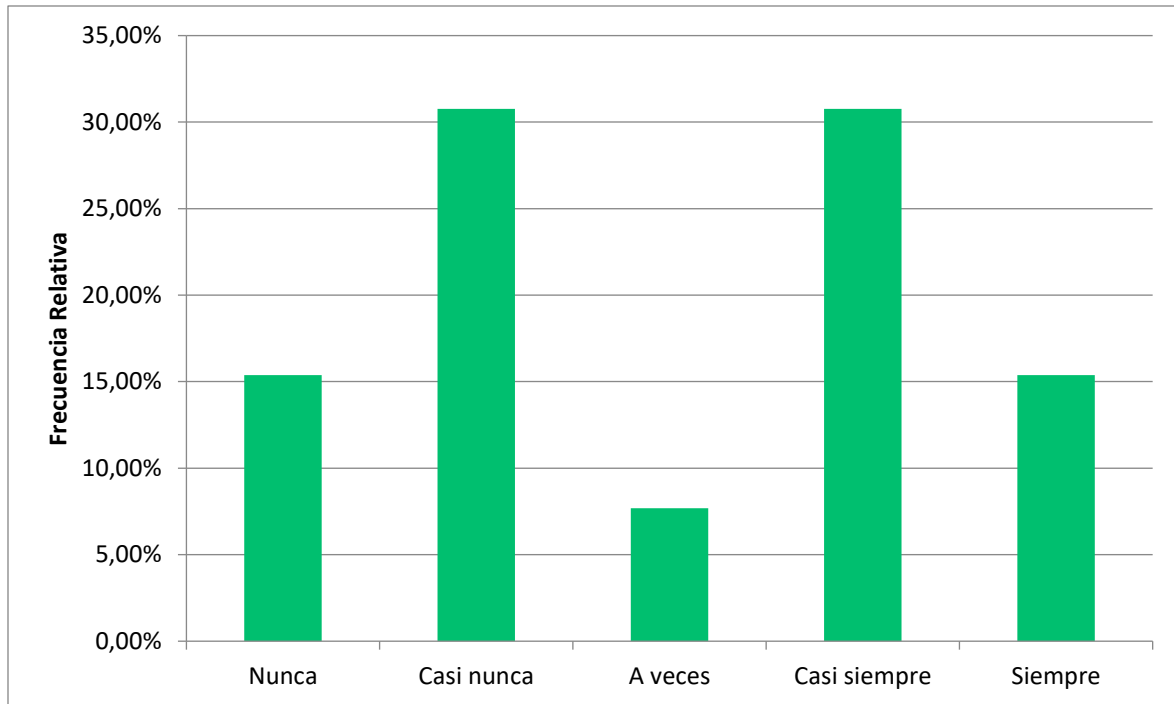
**Figura 25** Distribución de respuesta a la pregunta 23: *¿Tiene claro en qué consiste mi trabajo y las responsabilidades de mi puesto?*



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

Para dicho enunciado se evidencia el conocimiento de cada colaborador con respecto a las actividades propias de su puesto, ya que el 100% de ellos indica que siempre tienen claro en que consiste su trabajo, esto debido a que los deberes y responsabilidades de cada colaborador se establecen inmediatamente forman parte de la empresa, brindándole el manual de puestos como primer paso, posteriormente se les va formando conforme van surgiendo las dudas, cabe resaltar que todo se realiza sin un proceso claramente establecido.

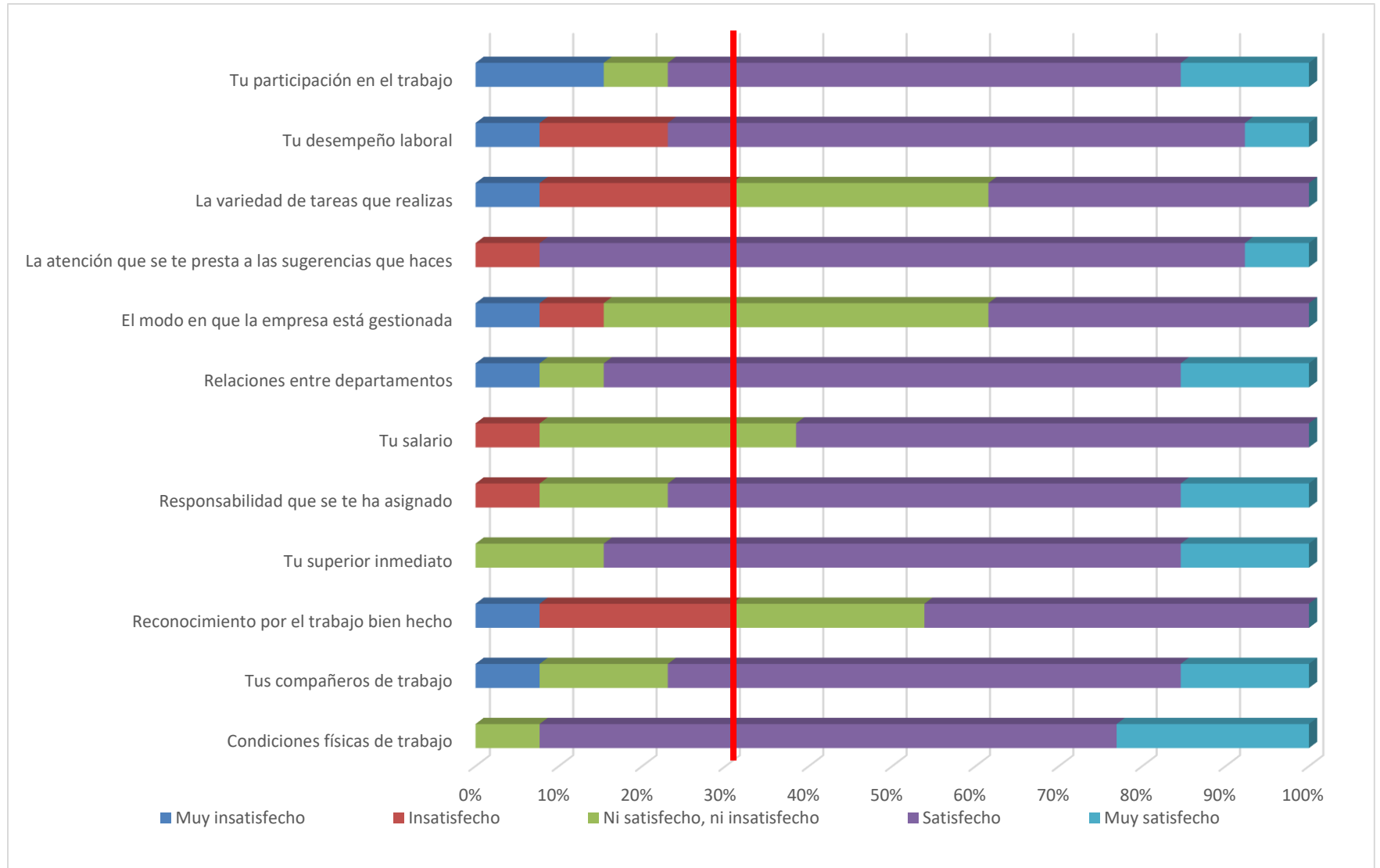
**Figura 26** Distribución de respuesta a la pregunta 24: ¿Considera que la carga de trabajo y la distribución de su puesto es justa?



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se determina que existen opiniones variadas siendo casi nunca y casi siempre las más altas porcentualmente ambas con un 30,7%. Lo cual es importante para analizar, siendo probable que la carga de trabajo no este dividida equitativamente y debido a ello el descontento del 50% de los colaboradores. Administrativamente se tiene claro la sobre carga que existe en la empresa, sin embargo, por motivos administrativos se sigue laborando con una cantidad escasa de personal. Las áreas que indicaron que nunca fueron ventas y compras y casi nunca especialmente bodegas

**Figura 27** Distribución de respuesta a la pregunta 25: Satisfacción laboral



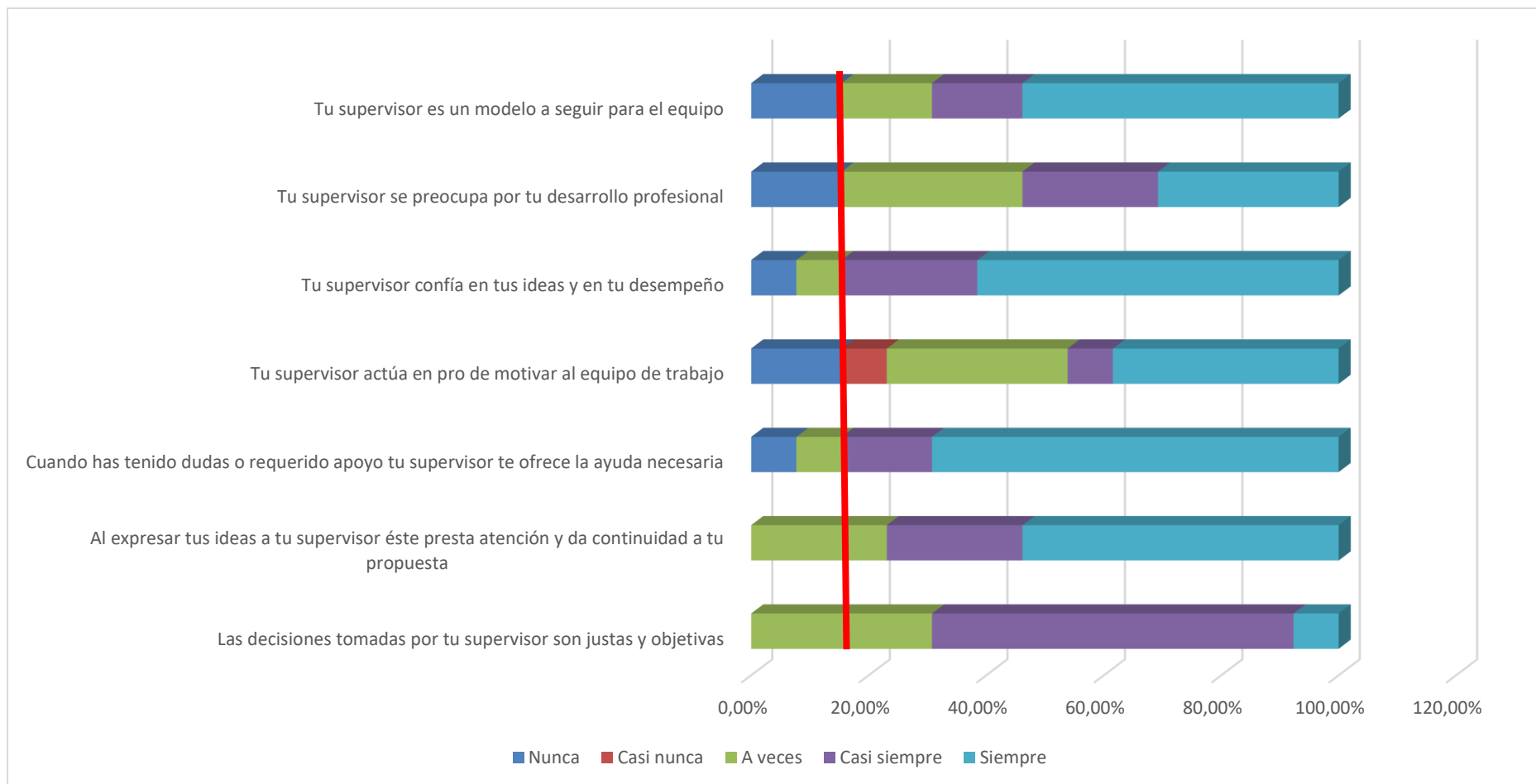
Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo con el gráfico anterior, que evalúa aspectos específicos de la motivación laboral, podemos destacar los siguientes datos relevantes:

1. **Compañeros de trabajo:** Un poco más del 20% de los colaboradores se siente insatisfecho o neutral en su relación con sus compañeros.
2. **Reconocimiento del trabajo bien hecho:** Aproximadamente el 30% de los colaboradores no se siente reconocido por su esfuerzo.
3. **Responsabilidad asignada:** Menos del 10% de los colaboradores indica estar insatisfecho con sus responsabilidades, y un 20% se muestra neutral.
4. **Salario:** Aquí, menos del 10% se siente insatisfecho con su salario, mientras que cerca del 40% se muestra neutral.
5. **Relaciones entre departamentos:** Menos del 10% de los colaboradores se encuentra muy insatisfecho, mientras que más del 60% reporta un nivel de satisfacción positivo.
6. **Gestión de la empresa:** Aproximadamente el 15% de los colaboradores se siente insatisfecho, y menos del 40% se encuentra en un estado neutral.
7. **Atención a las sugerencias:** El nivel de insatisfacción es bajo, con menos del 10% de los colaboradores insatisfechos, y más del 90% se siente satisfecho con la atención a sus sugerencias.
8. **Variedad de tareas realizadas:** Se observa un nivel de insatisfacción del 30%
9. **Desempeño laboral:** Un poco más del 20% de los colaboradores siente que su desempeño laboral no es adecuado.
10. **Participación en el trabajo:** Más del 10% de los colaboradores se siente muy insatisfecho con su nivel de participación, aunque más del 75% expresa satisfacción en este aspecto.

En resumen, aunque hay áreas de satisfacción alta, como la atención a las sugerencias y las responsabilidades asignadas, es evidente que aspectos como el reconocimiento y el desempeño laboral son los que requieren atención para mejorar el clima laboral

**Figura 28** Distribución de respuesta a la pregunta 26: Liderazgo



Fuente: Instrumento N.º 3. Encuesta a los colaboradores de Well Costa Rica S.A, 2023.

De acuerdo con el gráfico anterior, se observa lo siguiente:

1. **Apoyo del supervisor:** Menos del 10% de los colaboradores indican que nunca han recibido el apoyo necesario cuando han tenido dudas o han requerido ayuda, lo cual refleja una buena disposición general de los supervisores para brindar asistencia.
2. **Motivación del equipo:** Aproximadamente el 15% de los colaboradores señalan que nunca se han sentido motivados por su supervisor. Este dato sugiere que, aunque no es una cifra alarmante, existe una oportunidad para mejorar la comunicación y el incentivo dentro del equipo.
3. **Confianza en las ideas:** Menos del 10% de los colaboradores expresan desconfianza respecto a la valoración que su supervisor tiene sobre sus ideas y desempeño. Este aspecto positivo resalta la confianza generalizada en la relación laboral, aunque no debe descuidarse.
4. **Desarrollo profesional:** Cerca del 20% de los colaboradores no perciben que su supervisor se preocupe por su desarrollo profesional. Este punto es crucial, ya que la falta de atención a este aspecto puede afectar la motivación y el compromiso a largo plazo de los colaboradores.
5. **Modelo para seguir:** Aproximadamente el 20% de los colaboradores no identifican a su supervisor como un modelo a seguir. Este dato es relevante, ya que sugiere que podría haber una desconexión entre la figura del supervisor y los valores o aspiraciones del equipo.

A partir de los datos presentados, se pueden identificar áreas clave de oportunidad para mejorar las relaciones laborales dentro del equipo. Es particularmente relevante abordar el desarrollo profesional y la ausencia de modelos a seguir, ya que ambos factores están directamente relacionados con la motivación y el compromiso a largo plazo de los colaboradores. Implementar estrategias para fomentar la formación continua y mejorar la figura del supervisor como líder y ejemplo puede tener un impacto positivo en el rendimiento y la satisfacción del equipo. Iniciar con estos dos aspectos podría ser un paso fundamental para establecer un ambiente de trabajo más sólido, motivado y alineado con los objetivos de la empresa.

## **4.2 Análisis de la variable 2: Cliente Interno**

Como parte del proceso de diagnóstico organizacional para el diseño del programa de endomarketing en Well Costa Rica, se aplicaron entrevistas y encuestas a los colaboradores. Estas herramientas permitieron recopilar información clave sobre sus percepciones, experiencias y niveles de satisfacción respecto a distintos aspectos del entorno laboral. El análisis de estas respuestas permitió identificar elementos estructurales y conductuales que influyen directamente en la cultura interna de la organización. A partir de estos insumos, se construyó un análisis FODA que refleja, desde la perspectiva del equipo de trabajo, las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la gestión del talento humano y en la implementación de estrategias de endomarketing.

Este análisis reveló fortalezas como el marco filosófico organizacional claro, el compañerismo, y la existencia de entornos ergonómicos y procesos de evaluación establecidos. Sin embargo, también evidenció debilidades relacionadas con la falta de reconocimiento, retroalimentación efectiva y formación continua. Asimismo, se identificaron oportunidades como la modalidad de trabajo híbrido, y amenazas externas como la competencia con empresas que poseen culturas organizacionales más consolidadas.

## 4.2.1 FODA

**Figura 29** análisis FODA



Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis FODA resultante es un reflejo directo de la voz de los colaboradores y de su experiencia cotidiana dentro de la empresa. Al construir este diagnóstico estratégico a partir de sus percepciones y comportamientos, fue posible identificar con mayor claridad los factores internos y externos que inciden en la cultura organizacional de Well Costa Rica. Este FODA sirvió como punto de partida fundamental para el diseño del programa de endomarketing, ya que permitió alinear las acciones propuestas con las verdaderas necesidades, expectativas y aspiraciones del equipo humano. Así, se garantiza que las estrategias planteadas respondan de forma efectiva a la realidad interna de la organización, fortaleciendo el compromiso y el bienestar de los colaboradores.

### 4.3 Análisis de la variable 3: Cultura organizacional

Tras la elaboración del análisis FODA, se procedió a desarrollar la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), con el fin de convertir el diagnóstico estratégico en un conjunto de lineamientos prácticos orientados a la acción. Esta herramienta permitió trazar una ruta clara para aprovechar las fortalezas y oportunidades detectadas, así como para corregir las debilidades y afrontar las amenazas identificadas en el entorno organizacional de Well Costa Rica.

El análisis CAME se estructuró bajo un enfoque centrado en el fortalecimiento de la cultura organizacional como eje del programa de endomarketing. A partir de ello, se establecieron acciones concretas que permiten fortalecer los aspectos positivos de la organización, al mismo tiempo que se definen estrategias para abordar áreas críticas como la motivación, la retroalimentación y la inducción de nuevos colaboradores. Asimismo, se contemplaron medidas para hacer frente a las amenazas del entorno, especialmente en lo que respecta a la competencia en términos de cultura organizacional.

#### 4.3.1 CAME

##### 1. Fortalezas: Mantener para fortalecer la cultura organizacional

- **Mantener** el marco filosófico claro como una herramienta fundamental para la cultura organizacional, siendo esta esencial para que todos los miembros del equipo se encuentren alineados con los valores y la visión de la empresa.
- **Mantener** el compañerismo y la colaboración entre los miembros del equipo, fomentando espacios que permitan fortalecer relaciones y crear un ambiente de trabajo más positivo y cooperativo.

##### 2. Oportunidades: Aprovechar para fortalecer la cultura organizacional

- **Aprovechar** la flexibilidad laboral para promover un balance saludable entre la vida personal y laboral, buscando aumentar el compromiso y la satisfacción del equipo, reflejando la importancia del respeto por las necesidades individuales de cada colaborador.

### **3. Debilidades: Mejorar para fortalecer la cultura organizacional**

- **Mejorar** el proceso de inducción para hacerlo más dinámico y atractivo, en búsqueda de que los nuevos colaboradores se sientan bienvenidos y que su conexión con la cultura de la empresa sea auténtica, siendo así un proceso clave puntualizando en los valores, misión y visión.
- **Mejorar** la capacitación continua no solo en habilidades técnicas, sino también en cultura organizacional, realizando talleres o actividades que ayuden a entender como practicar los valores y poder así tener los comportamientos deseados en la cultura.
- **Mejorar** la motivación mediante la implementación de sistemas de incentivos y recompensas emocionales, lo que impacta positivamente en la satisfacción personal, el bienestar y el nivel de compromiso de los miembros del equipo.
- **Mejorar** la retroalimentación, asegurándose de que sea clara, constructiva y orientada al desarrollo, convirtiéndola en una parte integral de la cultura organizacional.

### **4. Amenazas: Evitar y Defenderse en función de la cultura organizacional**

- **Protegerse** frente a empresas con una cultura organizacional sólida, centrando esfuerzos en el desarrollo de una cultura propia siendo esta auténtica, alineada con los valores de la organización y enfocada en fomentar un ambiente de trabajo que atraiga, desarrolle y retenga a colaboradores de alta calidad.

El análisis CAME representó un paso fundamental en la planificación estratégica del programa de endomarketing, ya que permitió traducir el diagnóstico del FODA en acciones específicas y alineadas con la realidad de Well Costa Rica. Al mantener y reforzar los elementos positivos que ya existen dentro de la organización, y al mismo tiempo implementar mejoras puntuales en las áreas críticas, se establece una base sólida para promover una cultura organizacional más fuerte, coherente y sostenible. En conjunto, el CAME proporciona una guía práctica y estratégica para la toma de decisiones internas, asegurando que las acciones propuestas respondan tanto a las fortalezas internas como a los desafíos externos.

#### 4.4 Análisis de la variable 4: Estrategias de intervención

A partir de los diagnósticos previos, que incluyeron los análisis FODA y CAME, se establecieron un conjunto de estrategias dirigidas a fortalecer la cultura organizacional de Well Costa Rica y mejorar el bienestar y la motivación de los colaboradores. Estas estrategias se organizan en torno a cuatro áreas clave: fortalecer las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mejorar las debilidades y defenderse de las amenazas externas.

Cada estrategia tiene un enfoque claro que busca no solo atender los puntos de mejora identificados, sino también reforzar aquellos aspectos positivos que ya existen en la empresa, como el compañerismo, el marco filosófico organizacional y la flexibilidad laboral. Al implementar estas estrategias, se espera que la empresa no solo incremente la productividad y el compromiso de su equipo, sino que también refuerce su identidad y cultura organizacional.

#### 4.3.2 Estrategias

##### 1. Fortalezas (F): Mantener y Explotar

###### 1. Reforzar el marco filosófico organizacional:

- a. **Estrategia:** Establecer *sesiones trimestrales*, donde todos los colaboradores puedan reflexionar sobre los valores de la empresa y analizar cómo los están integrando en sus actividades diarias.
- b. **Acción:** Desarrollando material accesible y de actualización constante para todo el equipo, con ejemplos prácticos que ilustren cómo aplicar los valores organizacionales en el entorno laboral.
- c. **Resultado esperado:** Refuerzo continuo de la cultura organizacional y mayor alineación entre los miembros del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo más cohesionado y enfocado en los principios fundamentales de la empresa

###### 2. Fomentar el compañerismo:

- a. **Estrategia:** Organizar *actividades de team-building* que impulsen la colaboración y fortalezcan las relaciones entre los miembros del equipo.

- b. **Acción:** Creando espacios, tanto presenciales como híbridos, donde los colaboradores puedan interactuar, compartir experiencias y fortalecer su vínculo.
- c. **Resultado esperado:** Aumento en la cohesión del equipo, generando un ambiente de trabajo más colaborativo, armonioso y productivo.

## 2. Oportunidades: Aprovechar

### 3. Aprovechar la flexibilidad laboral:

- a. **Estrategia:** Implementar un *modelo de trabajo híbrido* claro, que combine opciones de teletrabajo con la presencialidad, permitiendo a los colaboradores gestionar su tiempo y lugar de trabajo de manera flexible, manteniendo la productividad y la colaboración.
- b. **Acción:** Desarrollando una guía interna sobre el modelo híbrido, especificando horarios, expectativas y modalidades.
- c. **Resultado esperado:** Mejora en la productividad y mayor satisfacción laboral al brindar a los colaboradores la libertad de equilibrar mejor su vida personal y profesional.

## 3. Debilidades: Mejorar

### 4. Mejorar el proceso de inducción:

- a. **Estrategia:** Crear un *plan de inducción interactivo* que combine diversos recursos multimedia, como videos y presentaciones dinámicas, con el fin de ofrecer una experiencia inmersiva y estimulante para el nuevo colaborador.
- b. **Acción:** Presentando de forma atractiva la cultura organizacional, los valores fundamentales y la misión de la empresa, promoviendo una integración efectiva del nuevo miembro al equipo y alineándolo con los objetivos de la organización desde el primer día.

- c. **Resultado esperado:** Un proceso de inducción más atractivo y eficiente, que facilite una rápida integración de los nuevos colaboradores y fortalezca su conexión con la cultura de la empresa.

#### 5. **Mejorar la capacitación continua:**

- a. **Estrategia:** Desarrollar un *plan integral de formación que combine talleres presenciales, capacitaciones y webinars*, abarcando tanto habilidades técnicas (como cursos de software y herramientas específicas) como habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras).
- b. **Acción:** Estableciendo un calendario que incluya sesiones cuatrimestrales de talleres, capacitación o webinar. Cada actividad será anunciada con antelación mediante comunicación interna, detallando los temas, fechas y objetivos específicos de cada sesión.
- c. **Resultado esperado:** Un equipo más capacitado, motivado y preparado para crecer dentro de la organización, lo que fortalece la cultura de aprendizaje y fomenta el desarrollo continuo de sus integrantes.

#### 6. **Reforzar el reconocimiento y la motivación:**

- a. **Estrategia:** Promover una *cultura de reconocimiento positivo y recompensas emocionales* que favorezcan la motivación, la satisfacción personal, el bienestar y el compromiso del equipo.
- b. **Acción:** Creando una política de recompensas emocionales que contemple actividades orientadas a generar entusiasmo, fortalecer la cercanía y fomentar un ambiente motivador.
- c. **Resultado esperado:** Un entorno laboral en el que los colaboradores se sientan valorados, fortaleciendo su sentido de pertenencia y enriqueciendo la cultura organizacional.

## 7. Clarificar y mejorar la retroalimentación:

- a. **Estrategia:** Desarrollar una *estructura de retroalimentación basada en “check-ins”* trimestral entre colaboradores y líderes, enfocándose en el desarrollo y crecimiento personal.
- b. **Acción:** Creando un formato de retroalimentación que sea específico, constructivo y orientado a soluciones.
- c. **Resultado esperado:** Mayor claridad y efectividad en el feedback, lo que permite a los colaboradores mejorar su desempeño y sentirse apoyados.

## 4. Amenazas (A): Evitar y Defenderse

## 8. Desarrollar cultura propia:

- a. **Estrategia:** Desarrollar un *plan integral de comunicación y marketing* que promueva la cultura organizacional, con el objetivo de visibilizarla, atraer talento y retenerlo a largo plazo.
- b. **Acción:** Definiendo una propuesta de valor que destaque las ventajas que la empresa ofrece a sus colaboradores, tales como la cultura, los beneficios, las oportunidades de crecimiento y la alineación con los valores y objetivos corporativos.
- c. **Resultado esperado:** Una empresa más visible tanto interna como externamente, lo que ayudará a posicionarla como un empleador atractivo.

Las estrategias buscan fortalecer la cultura organizacional y mejorar el bienestar de los colaboradores. Al reforzar las fortalezas existentes, mejorar las debilidades y defenderse de amenazas externas, Well Costa Rica podrá crear un ambiente más motivador, cohesionado y competitivo, lo que potenciará el compromiso y la productividad del equipo.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 Conclusiones**

Las conclusiones del presente trabajo de investigación derivan del cumplimiento de los objetivos específicos planteados, los cuales guiaron el proceso de análisis, diagnóstico y formulación de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en Well Costa Rica S.A. A través de una metodología mixta y el uso de herramientas como entrevistas, encuestas y análisis FODA-CAME, fue posible comprender el comportamiento organizacional, las percepciones del cliente interno y los elementos que constituyen la cultura organizacional actual de la empresa. En este apartado se presentan las principales conclusiones organizadas según cada objetivo, evidenciando los hallazgos más relevantes y su relación directa con la propuesta del programa de endomarketing.

### ***5.1.1 Objetivo 1:***

El diagnóstico evidenció una estructura organizacional operativa, pero con debilidades en áreas clave como el liderazgo efectivo, la comunicación interna formal, los programas de desarrollo profesional y el reconocimiento al personal. El comportamiento organizacional se ve afectado por la falta de alineación entre las acciones cotidianas y los valores institucionales, lo cual limita el fortalecimiento de una cultura cohesiva y comprometida.

### ***5.1.2 Objetivo 2***

El análisis FODA reveló fortalezas como la definición del marco filosófico y el sentido de compañerismo, pero también debilidades importantes relacionadas con la inducción, la retroalimentación estructurada y la motivación. La percepción del cliente interno indica la necesidad de un enfoque más estratégico y participativo en la gestión del talento.

### ***5.1.3 Objetivo 3***

Las estrategias diseñadas responden adecuadamente a las necesidades internas identificadas, priorizando áreas críticas como el reforzamiento del marco filosófico, la cohesión del equipo, el aprendizaje continuo y la mejora del ambiente laboral. Sin embargo, el éxito de estas estrategias dependerá de su sostenibilidad, seguimiento y el compromiso de la alta dirección.

#### **5.1.4 Objetivo 4**

El programa “Cultura Viva, Cultura Well” surge como una respuesta estratégica que integra acciones concretas y coherentes con los resultados del diagnóstico. La propuesta incorpora elementos clave del endomarketing, con una orientación clara al fortalecimiento del sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores, aunque su éxito dependerá de su implementación efectiva y del monitoreo continuo.

#### **5.1.5 Conclusión general**

El desarrollo de esta investigación permitió alcanzar el objetivo general propuesto: diseñar un programa de endomarketing orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional en Well Costa Rica S.A. A partir de un diagnóstico profundo de la situación interna de la empresa y de la percepción del cliente interno, se identificaron factores críticos que limitan la cohesión, la motivación y el alineamiento entre las prácticas organizacionales y los valores institucionales. Estos hallazgos sirvieron como base para el diseño de un programa estratégico, contextualizado y viable, que integra acciones dirigidas a mejorar la comunicación interna, el reconocimiento, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia.

La propuesta del programa “Cultura Viva, Cultura Well” no solo responde a las necesidades detectadas, sino que se posiciona como una herramienta transformadora que, con el compromiso adecuado por parte de la dirección y un seguimiento continuo, puede fortalecer de manera sostenible la cultura organizacional y mejorar el clima laboral en beneficio de toda la empresa. En definitiva, el estudio reafirma la importancia del endomarketing como estrategia clave en la gestión del talento humano y como motor de cambio para construir una cultura organizacional más sólida, participativa y alineada con los objetivos corporativos.

## **5.2 Recomendaciones**

A partir de los hallazgos obtenidos y las conclusiones previamente expuestas, se plantean a continuación una serie de recomendaciones específicas, orientadas a facilitar la implementación efectiva del programa de endomarketing diseñado para Well Costa Rica S.A. Estas sugerencias están directamente vinculadas con cada uno de los objetivos de la investigación y buscan fortalecer los procesos organizacionales, optimizar la gestión del talento humano y garantizar la sostenibilidad de las acciones propuestas. Las recomendaciones se presentan de forma ordenada y operativa, con el fin de que puedan ser aplicadas por la gerencia y el área de Recursos Humanos en el corto, mediano y largo plazo.

### ***5.2.1 Objetivo 1***

Implementar un sistema de evaluación continua del comportamiento organizacional a través de herramientas como encuestas de clima laboral y reuniones de retroalimentación periódicas. Esto permitirá identificar desviaciones en la práctica de los valores corporativos y generar acciones correctivas en tiempo real.

### ***5.2.2 Objetivo 2***

Desarrollar planes de acción específicos orientados a aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades detectadas. Estos planes deben incluir herramientas como reconocimientos emocionales, sesiones de escucha activa y programas de inducción modernizados, que permitan mejorar la experiencia del colaborador desde su ingreso a la organización.

### ***5.2.3 Objetivo 3***

Crear una hoja de ruta institucional para la implementación de las estrategias, asignando responsables, plazos e indicadores medibles. Además, establecer mecanismos de retroalimentación para ajustar las intervenciones conforme evolucionan las necesidades internas y externas de la empresa.

### ***5.2.4 Objetivo 4***

Socializar el programa de endomarketing con todo el equipo, asegurando su comprensión y aceptación. A la par, establecer un sistema de evaluación de impacto que permita valorar avances

y hacer ajustes necesarios. Se recomienda iniciar con un piloto en un área específica antes de su implementación global.

### ***5.2.5 Recomendación general***

Se recomienda a Well Costa Rica S.A. adoptar de forma integral y estratégica el programa de endomarketing “Cultura Viva, Cultura Well” como una herramienta clave para el fortalecimiento de su cultura organizacional. Para que esta implementación sea efectiva y sostenible, es fundamental que la alta dirección y el área de Recursos Humanos asuman un liderazgo activo, brindando respaldo, recursos adecuados y una comunicación clara que garantice la participación de todos los niveles de la organización.

Asimismo, se sugiere que el programa no se conciba como una intervención aislada, sino como un proceso continuo de mejora que evolucione junto con las necesidades de la empresa y su equipo humano. Esto implica establecer mecanismos de evaluación periódica, fomentar la cultura del reconocimiento y promover una gestión del talento centrada en la motivación, el aprendizaje y el bienestar del colaborador. Con este enfoque, Well Costa Rica podrá consolidar una cultura organizacional más sólida, coherente y orientada al logro de sus objetivos estratégicos, generando valor tanto para sus colaboradores como para la organización en su conjunto.

## **PROPUESTA**

## **6.1 Propuesta del proyecto de investigación**

Nombre de la propuesta: Programa de Endomarketing: “Cultura Viva, Cultura Well”

### ***6.1.1 Justificación de la propuesta:***

La presente propuesta se justifica en la necesidad identificada dentro de la empresa Well Costa Rica de fortalecer el compromiso y la satisfacción del personal a través de estrategias orientadas al bienestar interno. En un entorno laboral altamente competitivo, las organizaciones deben no solo centrarse en sus clientes externos, sino también en sus colaboradores, quienes representan un recurso clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Durante el diagnóstico organizacional realizado en los capítulos anteriores, se evidenciaron áreas de mejora en la comunicación interna, la motivación del personal y el sentido de pertenencia. Estos factores, si no se abordan adecuadamente, pueden incidir negativamente en la productividad, el clima laboral y la retención del talento. En este contexto, la implementación de un programa de endomarketing se presenta como una estrategia viable y necesaria para alinear los intereses del equipo humano con los valores y metas de la empresa.

El enfoque del programa propuesto busca potenciar la participación de los colaboradores mediante acciones planificadas de reconocimiento, capacitación, comunicación y desarrollo profesional. Además, permitirá reforzar la identidad corporativa de Well Costa Rica y fomentar una cultura organizacional positiva, centrada en el bienestar y el crecimiento mutuo entre empresa y el colaborador.

Es importante destacar que la propuesta ha sido diseñada bajo un enfoque de optimización de recursos, priorizando estrategias de bajo costo que puedan ser ejecutadas dentro de las instalaciones de la empresa y durante el horario laboral, evitando así la necesidad de desplazamientos o inversiones adicionales significativas. Este planteamiento no solo responde a una visión sostenible, sino que también garantiza la viabilidad y continuidad del programa en el tiempo.

Finalmente, esta propuesta no solo tiene un impacto directo sobre la dinámica interna de la organización, sino que también puede traducirse en un mejor servicio al cliente, una mayor eficiencia operativa y una ventaja competitiva sostenible. Por tanto, la propuesta de endomarketing se convierte en una respuesta estratégica y oportuna a las necesidades actuales de Well Costa Rica.

### **6.1.2 Objetivos de la propuesta:**

**Objetivo General:** Fortalecer la cultura organizacional y la motivación interna a través de estrategias de endomarketing, con el fin de mejorar la satisfacción, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Fortalecer la integración de los valores organizacionales en todos los niveles de la empresa, mediante sesiones trimestrales y material de difusión, promoviendo una cultura sólida y coherente que fomente el compromiso, la ética y la colaboración.
2. Fortalecer el trabajo colaborativo y fomentar relaciones interpersonales saludables, mediante actividades de team building, promoviendo la comunicación efectiva, el respeto mutuo y la cooperación entre los miembros del equipo.
3. Promover el modelo de trabajo híbrido para potenciar la flexibilidad y autonomía de los colaboradores, mediante una política clara que favorezca un entorno laboral más adaptable y equilibrado, impulsando la productividad y el bienestar.
4. Impulsar una integración efectiva de los nuevos colaboradores a la cultura organizacional, mediante un plan de inducción detallado, fortaleciendo su sentido de pertenencia y así asegurando su alineación con el marco filosófico.
5. Fomentar el aprendizaje y el desarrollo continuo de los colaboradores mediante capacitación y formación constante, con el fin de potenciar sus habilidades, aumentar su motivación y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
6. Establecer un clima laboral que promueva la motivación y el bienestar del equipo, mediante recompensas emocionales, asegurando reconocimiento y apoyo emocional para fortalecer el compromiso y satisfacción profesional.
7. Garantizar que los procesos de retroalimentación estén alineados con los valores y la cultura organizacional, mediante reuniones periódicas de retroalimentación y capacitación a líderes, promoviendo una comunicación constructiva que impulse el compromiso y el crecimiento en la empresa.

8. Promover la cultura organizacional de la empresa en plataformas digitales, mediante contenido visual y narrativo, que resalte sus valores, principios y prácticas, fortaleciendo la identidad de marca, atrayendo talento afín y generando una conexión genuina con la audiencia.

### **6.1.3 Metodología:**

La metodología propuesta para el programa de endomarketing se basa en la ejecución de acciones estratégicas diseñadas para fortalecer la cultura organizacional, promover el bienestar de los colaboradores y alinear a los equipos con los valores institucionales. Estas acciones se estructuran en función de los ocho objetivos específicos definidos previamente, y sirven como base para las actividades contempladas en el plan de implementación, asegurando una aplicación práctica y coherente que impacte de forma positiva en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia del talento humano. Además, se define claramente la responsabilidad de los equipos encargados, así como las evaluaciones e indicadores necesarios para dar seguimiento y garantizar el éxito del programa.

#### **1. Reforzar el Marco filosófico organizacional**

- a) **Descripción:** Para fortalecer el marco filosófico organizacional, se implementarán acciones que faciliten la reflexión y vivencia de los valores institucionales. Entre estas, destacan la actividad “**Valor en Cada Espacio**”, que consiste en la instalación de material visual en áreas comunes para recordar los valores de forma constante, y los “**Diálogos de Valor**”, sesiones trimestrales grupales diseñadas para promover la reflexión, la participación y el intercambio de experiencias relacionadas con cada valor organizacional.
- b) **Responsables:** Estas acciones serán lideradas por el equipo de Recursos Humanos, quienes garantizarán la organización de las sesiones, la elaboración y colocación del material, y la participación de todos los colaboradores para fomentar el sentido de pertenencia y la alineación con los principios organizacionales.

c) **Evaluaciones e indicadores:**

- % de participación en “Diálogos de Valor”.

Formula: *Porcentaje de participación = (Número de asistentes a los Diálogos / Número total de colaboradores) × 100*

- Encuesta trimestral (breve, 3-5 ítems) sobre percepción de alineación con los valores (Anexo 4).
- Revisión semestral del estado del material visual instalado (Anexo 5)

2. **Fomentar el compañerismo:**

a) **Descripción:** Para fomentar el compañerismo y fortalecer la colaboración entre los colaboradores, se organizarán actividades sociales y recreativas que promuevan la participación y la diversión. Entre estas actividades destacan las “**Miniolimpiadas Well**”, jornadas lúdicas semestrales y el “**Reto Outdoor**”, un rally o circuito de retos que se realiza en fechas especiales.

b) **Responsables:** El área de Recursos Humanos será la encargada de planificar, coordinar y ejecutar estas actividades, contando con la colaboración voluntaria de miembros del equipo para facilitar las dinámicas y asegurar la inclusión de todos los colaboradores.

c) **Evaluaciones e indicadores:**

- Número de actividades realizadas vs. planificadas.

Formula: *Porcentaje de actividades realizadas = (Número de actividades realizadas / Número de actividades planificadas) × 100*

- Participación promedio por actividad (%).

Formula: *Porcentaje de participación promedio = (Número promedio de participantes por actividad / Número total de colaboradores) × 100*

- Encuesta rápida post-actividad (satisfacción, percepción de compañerismo) (Anexo 6).

### 3. Aprovechar la flexibilidad laboral

- a) **Descripción:** Se promoverá un modelo de trabajo híbrido a través del programa “Wellflex”, adaptado a las necesidades de la empresa y de cada departamento, a través de un diagnóstico inicial, el desarrollo de una política clara sobre trabajo remoto y presencial, y una implementación progresiva que permita ajustes basados en la retroalimentación de los colaboradores.
- b) **Responsables:** El equipo de liderazgo junto con Recursos Humanos serán los encargados de liderar la transición hacia este modelo híbrido, garantizando que los lineamientos sean comunicados efectivamente y que la aplicación sea estructurada y flexible para favorecer el equilibrio entre productividad y bienestar.
- c) **Evaluaciones e indicadores**
- % de colaboradores con plan de trabajo híbrido implementado
- Formula: % de implementación = (Número de colaboradores con plan híbrido implementado / Número total de colaboradores) × 100

### 4. Mejorar el proceso de inducción

- a) **Descripción:** Se implementará la “Experiencia de Bienvenida 360°”, un proceso integral que acompaña al nuevo colaborador desde su ingreso, combinando aspectos administrativos, culturales, sociales y funcionales. Este plan incluye fases claras de bienvenida institucional, integración social, inducción funcional con líderes y compañeros, asegurando una adaptación efectiva y cercana.
- b) **Responsables:** El área de Recursos Humanos será la encargada de coordinar y supervisar esta ruta de inducción, garantizando una experiencia positiva y una integración alineada con la cultura organizacional.
- c) **Evaluaciones e indicadores:**
- % de cumplimiento del proceso de inducción según la “Experiencia 360°” (Anexo 7).

- Encuesta de satisfacción al nuevo colaborador después de 30 días (Anexo 8).

## 5. Mejorar la capacitación continua

- a) **Descripción:** Se impulsará la **Ruta de Aprendizaje Colaborativo**, que promueve el desarrollo profesional mediante cursos técnicos ofrecidos por el INA, alineados con las necesidades de la empresa. Además, se ofrecerán **Espacios para Florecer**”, una serie de webinars-talleres enfocados en el bienestar emocional y el crecimiento personal, fortaleciendo así una cultura integral de aprendizaje y autocuidado.
- b) **Responsables:** El área de Recursos Humanos coordinará la identificación de oportunidades, la logística y el seguimiento de estas formaciones, mientras que los líderes fomentarán la motivación y participación de los colaboradores.
- c) **Evaluaciones e indicadores**
- % de participación en cursos/webinars
- Formula: *Porcentaje de participación = (Número de participantes / Número total de colaboradores) × 100*
- Encuesta de satisfacción post-actividad (Anexo 9).

## 6. Fomentar la motivación

- a) **Descripción:** Se implementará un plan continuo de reconocimiento denominado **“Cultura con Corazón”**, que busca celebrar hitos, logros y fechas importantes a través de gestos personalizados y actividades colectivas que promuevan emociones positivas sin requerir grandes inversiones. Entre estas acciones se incluyen celebraciones mensuales de cumpleaños, conmemoración de fechas especiales, reconocimientos personalizados por aniversarios laborales, días libres por cumpleaños y rifas de experiencias que motiven la participación y el compromiso del equipo.

- b) **Responsables:** El departamento de Recursos Humanos y los líderes de equipo serán los encargados de gestionar, coordinar y promover estas actividades para mantener un ambiente motivador y fortalecer el sentido de pertenencia.
- c) **Evaluaciones e indicadores**
- Encuesta semestral de clima laboral (preguntas sobre motivación, sentido de pertenencia) (Anexo 10).

## **7. Clarificar y mejorar la retroalimentación**

- a) **Descripción:** Para fomentar una cultura de comunicación efectiva, se implementarán dos acciones complementarias. La primera es “**Liderar con Empatía**”, una serie de talleres y cápsulas breves dirigidas a líderes, orientadas a fortalecer habilidades como la escucha activa, la comunicación no violenta y la entrega de retroalimentación constructiva. La segunda es el “**Círculo de Feedback**”, un espacio estructurado de reuniones bimensuales uno a uno entre líderes y colaboradores, donde se revisan logros, oportunidades de mejora, necesidades de apoyo y se promueve la retroalimentación inversa como parte del proceso.
- b) **Responsables:** Los líderes y supervisores serán los encargados de llevar a cabo las sesiones de retroalimentación con sus equipos, mientras que Recursos Humanos facilitará la formación, coordinará los espacios de capacitación y dará seguimiento al cumplimiento de la estrategia en todas las áreas de la organización.
- c) **Evaluaciones e indicadores:**
- % de líderes capacitados en “Liderar con Empatía”.  
Formula:  $Porcentaje\ de\ líderes\ capacitados = \frac{Número\ de\ líderes\ capacitados}{Número\ total\ de\ líderes} \times 100$
  - Encuesta de percepción sobre calidad de retroalimentación (breve y anónima) (Anexo 11).

## 8. Desarrollar cultura propia:

- a. **Descripción:** Para fortalecer y visibilizar una cultura organizacional auténtica, se desarrollarán acciones centradas en la identificación y comunicación de la propuesta de valor como empleador. Esto incluye la actividad “Viviendo Well”, una estrategia de contenido visual y narrativo que busca proyectar hacia el exterior la esencia de lo que significa formar parte de Well Costa Rica, destacando los aspectos diferenciadores de su ambiente laboral como son las fortalezas y el desarrollo de este programa.
- b. **Responsables:** Estas acciones estarán a cargo del equipo de Recursos Humanos, en colaboración con la persona responsable de Redes Sociales, quienes trabajarán en la recopilación de historias, diseño de materiales y publicación de contenido alineado con los valores de la empresa.
- c. **Evaluaciones e indicadores:**
  - N° de publicaciones realizadas por trimestre bajo “Viviendo Well”.  
Formula: *Número total de publicaciones = Conteo simple de publicaciones realizadas*
  - Alcance y participación en contenido (interacciones, comentarios internos o externos).

En resumen, la metodología planteada ofrece un plan integral y coherente que conecta la teoría con la práctica, facilitando la implementación efectiva del programa de endomarketing “Cultura Viva, Cultura Well”. Al abordar aspectos fundamentales como la cultura organizacional, los valores institucionales, la comunicación interna, el reconocimiento y la capacitación continua, esta metodología proporciona la estructura necesaria para operacionalizar cada una de las ocho líneas estratégicas propuestas. A través de actividades concretas como “Viviendo Well”, “Diálogos de Valor”, “Cultura con Corazón” y “WellFlex”, se crea un marco práctico que permite medir el progreso, fomentar el sentido de pertenencia y realizar ajustes oportunos. La claridad en los roles, responsabilidades e indicadores asegura que todo el proceso sea transparente, participativo y sostenible, lo que fortalece la identidad organizacional y promueve un entorno laboral saludable, alineado con los objetivos de Well Costa Rica.

#### **6.1.4 Plan de implementación:**

##### *Programa de endomarketing “Cultura Viva, Cultura Well”*

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, el capital humano se ha consolidado como uno de los activos más valiosos dentro de las organizaciones. A través de un enfoque de Endomarketing, las empresas tienen la oportunidad de fortalecer su vínculo con los colaboradores, mejorar el clima organizacional y fomentar un ambiente de trabajo más productivo y comprometido.

Este plan de implementación tiene como objetivo principal fortalecer la relación interna de la empresa Well Costa Rica con sus colaboradores a través de estrategias diseñadas para mejorar la comunicación, el bienestar y la motivación del equipo. El programa busca no solo mejorar el ambiente laboral, sino también reafirmar los valores organizacionales, aumentar el sentido de pertenencia y promover el desarrollo integral de cada colaborador.

La implementación del programa se llevará a cabo mediante ocho líneas de acción estratégicas que se enfocan en áreas clave como el refuerzo de los valores organizacionales, el compañerismo, la flexibilidad laboral, el proceso de inducción, la capacitación continua, el reconocimiento, la retroalimentación y la consolidación de la cultura organizacional. Cada una de estas acciones está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y con las necesidades identificadas dentro de la organización, lo que permitirá tener un impacto directo en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores.

A lo largo de este plan, se detallarán las actividades específicas que conforman cada línea de acción, así como los indicadores que permitirán evaluar el éxito de la implementación, garantizando la mejora continua y la adaptabilidad de las estrategias a las necesidades cambiantes de los colaboradores.

Este plan tiene la finalidad de generar un entorno de trabajo positivo, proactivo y alineado con la visión de Well Costa Rica, asegurando que cada colaborador no solo se sienta parte fundamental de la organización, sino también motivado a contribuir al logro de los objetivos comunes.

**Cuadro 3** *Propuestas Diálogos de valor y Valor en cada espacio para Reforzar el marco filosófico organizacional*

<b>Objetivo: Reforzar el marco filosófico organizacional</b>		
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>“Diálogos de Valor” y “Valor en cada espacio”</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Proceso de ejecución</b>
<p><i>Diálogos de valor</i> consiste en realizar sesiones grupales trimestrales de 45 minutos para reflexionar sobre un valor específico de la empresa, compartiendo ejemplos y actividades breves como juegos de roles o dramatizaciones para fomentar la vivencia de esos valores. Paralelamente <i>valor en cada espacio</i> es, crear e instalar cuadros visuales con los valores fundamentales y frases inspiradoras en espacios comunes para mantener presente la cultura organizacional. El equipo participará en la creación de frases o ejemplos, aumentando el sentido de pertenencia.</p> <p><b>Preguntas sugeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa este valor para ti en tu trabajo diario?</li> </ul>	<p><b>Facilitador:</b> Puede ser un líder del equipo, recursos humanos o un colaborador con habilidades comunicativas.</p> <p><b>Recursos requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía para el facilitador (Anexo 12).</li> <li>• Lista de asistencia (Anexo 13).</li> <li>• Formatos para registro de conclusiones y compromisos (Anexo 14).</li> <li>• Material para imprimir cuadros visuales (diseño en Canva, impresora o servicio externo).</li> <li>• Espacios físicos para instalar los cuadros (sala de descanso, pasillos, áreas comunes).</li> <li>• Uso de pizarras, papelógrafos o tarjetas para registrar ideas.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Invitación:</b> Recursos Humanos envía la invitación formal a los participantes con al menos 2 semanas de anticipación, indicando fecha, hora y lugar.</li> <li>2. <b>Preparación de la sesión:</b> El facilitador revisa la guía y prepara el espacio para la dinámica.</li> <li>3. <b>Inicio de la sesión:</b> Se explica el objetivo y la importancia del valor a tratar, motivando la participación.</li> <li>4. <b>Dinámica grupal:</b> Se realizan actividades de reflexión, juegos de roles o dramatizaciones, fomentando la discusión con preguntas guía.</li> <li>5. <b>Registro de asistencia:</b> Se anota la asistencia de los participantes en el formato oficial.</li> <li>6. <b>Conclusiones y compromisos:</b> Se registran las ideas principales y acuerdos en el formato específico.</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puedes compartir un ejemplo donde hayas visto este valor en acción?</li> <li>• ¿Qué podríamos hacer para vivir mejor este valor en nuestro equipo?</li> </ul>		<p><b>7. Diseño de cuadros visuales:</b> Se invita al equipo a proponer frases o ejemplos reales que representen los valores para diseñar cuadros atractivos en Canva.</p> <p><b>8. Impresión e instalación:</b> e imprimen los cuadros en tamaño carta o tabloide y se colocan en áreas visibles de la empresa.</p> <p><b>9. Reporte final:</b> Recursos Humanos compila resultados de las sesiones y el proceso, y comparte un resumen con gerencia y colaboradores.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Cuadro 4** *Propuestas Mini olimpiadas Well y Reto Outdoor para fomentar el compañerismo*

<b>Fomentar el compañerismo</b>		
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>“Miniolimpiadas Well” y “Reto Outdoor”</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Proceso de ejecución</b>
<p>Las <i>Miniolimpiadas</i> consisten en realizar jornadas lúdicas semestrales con dinámicas de resolución de problemas, desafíos mentales y juegos en equipos. Estas actividades están diseñadas para estimular la colaboración, la comunicación y la creatividad entre los colaboradores.</p> <p>Juegos como crucigramas temáticos, sopas de letras personalizadas (con nombres de compañeros o conceptos de la empresa), trivias por equipos, dinámicas tipo “Escape Room” adaptadas al espacio físico disponible.</p> <p>Por otro lado, el <i>reto Outdoor</i>, es organizar una actividad anual tipo rally o circuito de retos durante fechas especiales (por ejemplo, Día del Deporte o Semana del Bienestar). Se forman equipos mixtos para promover la</p>	<p><b>Responsables:</b> El área de Recursos Humanos, con apoyo voluntario de uno o dos colaboradores.</p> <p><b>Recursos requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio interno o externo adecuado (sala común, parque cercano).</li> <li>• Materiales sencillos (papel, marcadores, cronómetro, música).</li> <li>• Comunicación interna (afiche digital o mensaje grupal).</li> <li>• Opcional: premios simbólicos (reconocimiento público, tiempo libre, snacks).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Convocatoria:</b> Recursos Humanos informa la fecha y tipo de actividad con al menos 2 semanas de anticipación por WhatsApp o correo.</li> <li>2. <b>Planificación sencilla:</b> Se definen los juegos dinámicos que no requieran mucha preparación ni materiales costosos. Se arma una lista de lo necesario.</li> <li>3. <b>Ejecución:</b> El evento se realiza en una tarde o mañana laboral dentro o cerca de la empresa. Se forman equipos mixtos para fomentar la integración.</li> <li>4. <b>Cierre y retroalimentación:</b> Al final, se hace una breve dinámica de cierre o reconocimiento. Recursos Humanos aplica una encuesta para mejorar futuras ediciones.</li> </ol>

<p>inclusión y fortalecer relaciones entre áreas.</p> <p>Actividades sencillas como carreras de relevos con obstáculos, juegos de confianza, pruebas de coordinación (por ejemplo, trasladar objetos sin usar las manos), trivias grupales, etc.</p>		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Cuadro 5** Propuesta WellFlex para aprovechar la flexibilidad laboral

<b>Aprovechar la flexibilidad laboral</b>		
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>“WellFlex”</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Proceso de ejecución</b>
<p><i>Wellflex</i> es una estrategia que permite a los colaboradores trabajar desde casa un número determinado de días a la semana, bajo lineamientos previamente definidos por la empresa. Esta modalidad debe garantizar tanto el bienestar del colaborador como el cumplimiento de objetivos organizacionales.</p> <p>Recomendaciones de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los líderes de equipo para gestionar bajo esta modalidad y fomentar la confianza.</li> <li>• Comunicar la política de forma positiva, destacando la responsabilidad y los beneficios compartidos.</li> </ul>	<p><b>Responsables:</b> Dirección general, equipo de Recursos Humanos y líderes de área.</p> <p><b>Recursos requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación entre la Gerencia y Recursos Humanos.</li> <li>• Formulario de diagnóstico (simple, con preguntas sobre funciones, necesidades y percepción del teletrabajo) (Anexo 15).</li> <li>• Documento de lineamientos del modelo híbrido (Anexo 16).</li> </ul>	<p><b>1. Diagnóstico inicial:</b> Se aplica un formulario breve a líderes y colaboradores para conocer funciones, necesidades, barreras y expectativas sobre el trabajo remoto.</p> <p><b>2. Definición de lineamientos:</b> Con base en el diagnóstico, Recursos Humanos y Dirección establecen una política sencilla de trabajo híbrido (puestos elegibles, frecuencia, condiciones mínimas).</p> <p><b>3. Comunicación interna:</b> Se presenta el modelo al equipo en una reunión general, enfatizando la confianza, responsabilidad y el objetivo de bienestar.</p> <p><b>4. Implementación piloto (1 mes):</b> Se inicia con los colaboradores elegibles, permitiendo un día remoto a la semana, con seguimiento</p>

		<p>informal por parte de los líderes.</p> <p><b>5. Evaluación y ajustes:</b> Con base en los resultados del periodo piloto, se ajusta el modelo antes de su aplicación definitiva.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Cuadro 6** Propuesta Experiencia de bienvenida 360 para mejorar el proceso de inducción

<b>Mejorar el proceso de inducción</b>		
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>“Experiencia de Bienvenida 360”</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Proceso de ejecución</b>
<p>La <i>Experiencia de Bienvenida 360°</i> es un proceso integral que guía al nuevo colaborador desde el primer día hasta su integración completa al equipo, combinando elementos administrativos, culturales, sociales y funcionales en una sola ruta de bienvenida clara y amigable.</p>	<p><b>Responsables:</b> Área de Recursos Humanos, líderes de equipo y personal administrativo.</p> <p><b>Recursos requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de verificación (Anexo 7).</li> <li>• Formato de evaluación (Anexo 8).</li> <li>• Carta de bienvenida (Anexo 17).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Preparación previa:</b> Se envía carta de bienvenida y se preparan herramientas y espacio de trabajo. Se asigna un compañero guía (“buddy”).</li> <li>2. <b>Bienvenida institucional:</b> Recursos Humanos da la bienvenida oficial y presenta la cultura organizacional.</li> <li>3. <b>Integración social:</b> Se realiza una visita guiada por las instalaciones y se presentan los compañeros de trabajo, facilitando la conexión inicial con el equipo.</li> <li>4. <b>Inducción funcional:</b> El líder explica funciones, protocolos y herramientas, siguiendo la lista de verificación.</li> <li>5. <b>Evaluación al primer mes:</b> Se aplica un formato para conocer la experiencia del colaborador y recoger sugerencias.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Cuadro 7 Propuesta:** *Ruta de aprendizaje colaborativo y espacios para florecer para fortalecer la capacitación continua*

<b>Mejorar la capacitación continua</b>		
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>“Ruta de Aprendizaje Colaborativo” y “Espacios para florecer”</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Proceso de ejecución</b>
<p><i>Ruta de aprendizaje colaborativo</i> es una propuesta de desarrollo profesional que impulsa el talento interno a través de cursos del INA. Well se encarga de identificar oportunidades valiosas, facilitar el acceso y apoyar para que el aprendizaje técnico se traduzca en nuevas capacidades, mayor motivación y evolución dentro de la organización.</p> <p>Por otro lado, <i>Espacios para florecer</i> es una serie de webinar-talleres enfocados en el bienestar emocional, creados para acompañar a nuestros colaboradores en su desarrollo personal, promoviendo una cultura de autocuidado y crecimiento interior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del estrés</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Equilibrio vida-trabajo</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>	<p><b>Responsables:</b> Recursos Humanos, líderes de equipo y aliados externos (INA o facilitadores invitados).</p> <p><b>Recursos requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de detección de necesidades (Anexo 18).</li> <li>• Formato de evaluación breve (Anexo 9).</li> <li>• Listas de asistencia (Anexo 13).</li> <li>• Reconocimiento de participación simbólico (certificado digital o impreso)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Identificación de necesidades:</b> Cada semestre, RRHH aplica una ficha corta a colaboradores y líderes para conocer intereses y necesidades de formación.</li> <li><b>2. Diseño del plan:</b> Se elabora un calendario con 1 sesión de capacitación (INA) semestral y 1 charla de bienestar por cuatrimestre. Se prioriza modalidad virtual o presencial sencilla.</li> <li><b>3. Ejecución de sesiones:</b> Se coordina la logística básica (enlace, sala o proyector), se registra la asistencia y se entrega un reconocimiento al finalizar.</li> <li><b>4. Evaluación y mejora:</b> Al cierre de cada sesión, se aplica una encuesta breve para conocer la utilidad percibida y obtener sugerencias.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Cuadro 8 Propuesta:** *Cultura con corazón para mejorar el reconocimiento y la motivación*

<b>Fomentar la motivación</b>		
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>“Cultura con corazón”</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Proceso de ejecución</b>
<p><i>Cultura con corazón</i> es un plan continuo de reconocimiento que celebra hitos, logros y fechas importantes con gestos personalizados y experiencias colectivas. El enfoque está en el detalle humano, más que en grandes inversiones.</p>	<p><b>Responsables:</b> Recursos Humanos, líderes de equipo.</p> <p><b>Componentes del plan:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Celebraciones mensuales de cumpleaños</li> <li>2. Reconocimientos por aniversarios laborales</li> <li>3. Conmemoración de fechas especiales (Día del Trabajador, Día de la Amistad, etc.)</li> <li>4. Días libres por cumpleaños</li> <li>5. Rifas y sorpresas de bienestar emocional</li> </ol> <p><b>Recursos requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario de cumpleaños, aniversarios y fechas especiales.</li> <li>• Plantillas simples para reconocimientos o mensajes.</li> <li>• Registro básico de entregas o beneficios.</li> <li>• Presupuesto mensual simbólico.</li> <li>• Carteles impresos o digitales, pastel sencillo, día</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Organizar el calendario anual:</b> En enero, Recursos Humanos arma un calendario con cumpleaños, aniversarios laborales y otras fechas clave como el Día del Trabajador, Día de la Amistad, etc.</li> <li>2. <b>Celebrar los cumpleaños:</b> Bimensualmente se realiza una pequeña celebración grupal para los cumpleaños (ej. pastel, mensaje grupal, cartel personalizado). Se coordina con anticipación quién tomará su día libre si aplica esta política.</li> <li>3. <b>Reconocer aniversarios laborales:</b> Se entrega una nota personalizada o gesto simbólico reconociendo los años de trabajo.</li> <li>4. <b>Conmemorar fechas especiales:</b> En días importantes se realizan rifas o detalles simples como mensajes</li> </ol>

	<p>libre por cumpleaños (opcional).</p>	<p>positivos, dinámicas breves, o actividades temáticas con bajo costo. Todo queda registrado para mantener equidad.</p> <p><b>5. Revisar y ajustar cada mes:</b> Se actualiza el registro de celebraciones realizadas, se revisa que no haya omisiones y se ajusta el presupuesto o dinámicas si es necesario.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Cuadro 9** Propuesta: *Liderar con empatía y Círculo de feedback para mejorar la retroalimentación*

<b>Clarificar y mejorar la retroalimentación</b>		
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>“Liderar con Empatía” y “Círculo de Feedback”</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Proceso de ejecución</b>
<p><i>Liderar con empatía</i>, son espacios de formación diseñados para cultivar una cultura de comunicación abierta, honesta y humana. A través de talleres y cápsulas prácticas, los colaboradores aprenden a dar y recibir retroalimentación con respeto, claridad y empatía. Esta formación impulsa liderazgos conscientes y relaciones laborales más sanas y efectivas.</p> <p>Por otro lado, <i>Círculo de Feedback</i> es un proceso estructurado de comunicación de 30 minutos donde cada persona recibe y brinda retroalimentación en un espacio seguro y frecuente.</p>	<p><b>Responsables:</b> Recursos Humanos, líderes de equipo.</p> <p><b>Recursos Requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador interno (Recursos humanos)</li> <li>• Guía para líderes (Anexo 19)</li> <li>• Guía para la conversación uno a uno (Anexo 20).</li> <li>• Encuesta corta de percepción (Anexo 11).</li> </ul>	<p><b>1. Capacitación inicial (una vez al semestre):</b></p> <p>Se realiza un taller breve para líderes sobre liderazgo empático y buenas prácticas de retroalimentación. Puede incluir dinámicas y ejemplos cotidianos. Se refuerzan conceptos como: comunicación no violenta, técnica del sándwich, y escucha activa.</p> <p><b>2. Aplicación del Círculo de Feedback:</b></p> <p>Cada líder realiza una conversación uno a uno con cada miembro de su equipo cada tres meses. El objetivo es hablar de logros, necesidades, emociones y proyecciones. Se debe seguir una guía práctica facilitando la estructura.</p>

		<p><b>3. Seguimiento simple:</b>  Recursos Humanos lleva una bitácora con fechas de las reuniones uno a uno para asegurar su cumplimiento. No se requiere detallar el contenido de las sesiones, solo confirmar que se realizaron.</p> <p><b>4. Evaluación del impacto (cada 6 meses):</b>  Se aplica una encuesta sencilla para conocer la percepción de los colaboradores sobre las sesiones.  Adicionalmente, los líderes pueden autoevaluarse en habilidades blandas como empatía, escucha y claridad en el feedback.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Cuadro 10** Propuesta *Viviendo Well* para desarrollar cultura propia

<b>Clarificar y mejorar la retroalimentación</b>		
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>“Viviendo Well”</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Proceso de ejecución</b>
<p><i>Viviendo Well</i> es una serie de actividades y estrategias para mostrar al mundo cómo se vive la cultura de la empresa, no solo dentro de sus puertas, sino también fuera de ella, a través de plataformas digitales y medios interactivos.</p>	<p><b>Responsables:</b> Recursos Humanos, persona encargada de Redes Sociales.</p> <p><b>Recursos requeridos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla institucional para publicaciones</li> <li>• Cámara de celular o herramienta sencilla de grabación</li> <li>• Cronograma de publicaciones</li> <li>• Indicadores básicos de alcance e interacción (por ejemplo, reacciones, comentarios, veces compartido)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Selección de historias y momentos:</b> RRHH y la persona encargada de redes sociales recopilan vivencias destacadas (actividades internas, hitos, testimonios) que reflejen los valores y el ambiente Well.</li> <li>2. <b>Creación de contenido:</b> Con ayuda de fotos o pequeños videos y usando un formato sencillo, se crean publicaciones breves que resalten la esencia de cada historia (pueden ser citas, anécdotas o imágenes espontáneas).</li> <li>3. <b>Difusión interna y externa:</b> Se publican los contenidos en redes sociales de la empresa y en canales internos (pantallas, boletín o grupo de WhatsApp).</li> <li>4. <b>Participación:</b> Se motiva a los colaboradores a proponer contenidos o participar como voceros voluntarios,</li> </ol>

		<p>compartiendo desde su propia voz qué significa para ellos “Vivir Well”.</p> <p><b>5. Evaluación simple:</b> Se revisa periódicamente el impacto con métricas básicas de redes sociales (likes, comentarios, alcance), y se ajusta el enfoque según los temas que generen mayor conexión.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2025).

### 6.1.5 Cronograma

El cronograma del programa “Cultura Viva, Cultura Well” fue diseñado en coherencia con la metodología y el plan de implementación establecidos en este trabajo. Cada actividad responde a una de las líneas estratégicas definidas tras el diagnóstico organizacional, considerando los recursos y capacidades reales de Well Costa Rica. La planificación distribuye las acciones de forma escalonada a lo largo del año, permitiendo una ejecución sostenible y adaptada al ritmo operativo de la empresa. Además, asegura la continuidad de las estrategias clave y facilita su evaluación mediante los indicadores definidos.

Además, se definieron frecuencias realistas (mensual, trimestral o semestral), con espacios para seguimiento y mejora. Específicamente, se ha dejado el mes de junio sin actividades programadas, con el propósito de que la administración pueda realizar un análisis de resultados del primer semestre, identificar avances y hacer ajustes necesarios. Esto refuerza el enfoque flexible y participativo del programa, permitiendo que se mantenga alineado a las necesidades reales de la empresa y su personal.

**Tabla 4 Cronograma anual Programa de endomarketing Cultura Viva, Cultura Well**

Actividades	Fechas	Frecuencia	Recursos humanos	Recursos financieros	Recursos materiales	Recursos tecnológicos	Responsables	Enc	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Miniolimpiadas Well	Del 01 al 31 de enero	Semestral	Todos los colaboradores	€20.000	Utilería Material didáctico Premios (Dulces, snacks, etc)	Computadora	Equipo de Recursos Humanos												
Círculo de Feedback	Del 01 al 31 de enero	Trimestral	Todos los colaboradores	€0	Plan estructurado para líderes (seguimiento)	Computadora	Líderes y equipo de Recursos Humanos												
Valor en Cada Espacio	Del 01 al 29 de febrero	Una sola ejecución (duración 1 mes)	Equipo creativo interno	€30.000	Papel opalina, portaretratos, ganchos de pared	Canva, impresora	Gerencia General y equipo de Recursos Humanos												
Diálogos de Valor	Del 01 al 29 de febrero	Trimestral	Todos los colaboradores	€10.000	Listas de asistencia Material didáctico Tarjetas	Computadora Proyector	Equipo de Recursos Humanos												
Ruta de Aprendizaje Colaborativo	Del 01 al 29 de febrero	Semestral	Facilitador INA Colaboradores seleccionados	€15.000	Guías INA Material didáctico Listas de asistencias Refrigerios	Computadora Proyector	Equipo de Recursos Humanos												
Espacios para florecer	Del 01 al 31 de marzo	cuatrimestre	Todos los colaboradores	€0	Listas de asistencia Material didáctico	Computadora Proyector	Equipo de Recursos Humanos												
Liderar con empatía	Del 01 al 31 de marzo	Semestral	Líderes de departamento Facilitador	€5.000	Lista de asistencia Material educativo	Computadora Proyector	Equipo de Recursos Humanos												
Círculo de Feedback	Del 01 al 30 de abril	Trimestral	Todos los colaboradores	€0	Plan estructurado para líderes (seguimiento)	Computadora	Líderes y equipo de Recursos Humanos												
Diálogos de Valor	Del 01 al 31 de mayo	Trimestral	Todos los colaboradores	€10.000	Listas de asistencia Material didáctico Tarjetas	Computadora Proyector	Equipo de Recursos Humanos												
Miniolimpiadas Well	Del 01 al 31 de julio	Semestral	Todos los colaboradores	€20,000	Utilería Material didáctico Premios (Dulces, snacks, etc)	Computadora	Equipo de Recursos Humanos												
Espacios para florecer	Del 01 al 31 de julio	cuatrimestre	Todos los colaboradores	€0	Listas de asistencia Material didáctico	Computadora Proyector	Equipo de Recursos Humanos												
Círculo de Feedback	Del 01 al 31 de julio	Trimestral	Todos los colaboradores	€0	Plan estructurado para líderes (seguimiento)	Computadora	Líderes y equipo de Recursos Humanos												



### **6.1.6 Presupuesto**

El presente presupuesto fue elaborado tomando en cuenta la realidad operativa y financiera de la empresa Well Costa Rica S.A. Se diseñó pensando en la naturaleza del programa de endomarketing “Cultura Viva, Cultura Well”, el cual tiene como objetivo fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la fidelización del personal. Para lograrlo, se priorizan actividades sostenibles, de bajo costo y con un impacto positivo en el ambiente laboral.

La metodología de estimación se centró en el principio de proporcionalidad, entendido como la adecuación del presupuesto a las características reales de la empresa. En este caso, al tratarse de una organización pequeña con una población de 13 colaboradores y recursos limitados, se optó por proyectar costos ajustados que permitieran una implementación viable sin comprometer el propósito del programa. Las cifras presentadas se construyen a partir de supuestos razonables, apoyados en la experiencia del equipo investigador, la observación directa y la revisión de programas similares en contextos comparables. Aunque no se dispone de un respaldo financiero detallado, este presupuesto representa una base inicial que puede ser mejorada y ampliada por la empresa en futuras etapas, conforme se fortalezca la gestión de talento humano y los recursos internos.

Para la elaboración de este presupuesto se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

1. Todas las actividades se llevarán a cabo dentro de las instalaciones de la empresa, por lo que no se contemplan gastos por alquiler de espacios, transporte o logística externa.
2. Las actividades están planificadas para realizarse dentro del horario laboral, por lo tanto, no se incluyen pagos por horas extra.
3. Los costos estimados corresponden al monto total por actividad, no por colaborador.
4. Se considera que la participación en actividades puede implicar pausas en la operación normal de la empresa. Sin embargo, al tratarse de actividades breves y programadas, no se contemplan pérdidas económicas directas por ese tiempo.
5. No se incluyen costos salariales adicionales, ya que se parte del supuesto de que los colaboradores asisten como parte de su jornada habitual.

**Tabla 5** Presupuesto estimado del programa de endomarketing “Cultura Viva, Cultura Well”

N.º	Actividad	Frecuencia	Detalle del gasto	Costo por evento	Cantidad de eventos	Costo total
1	Miniolimpiadas Well	Semestral	Premios simbólicos, snacks, utilería deportiva (pelotas, conos), y material impreso.	¢20,000	2	¢40,000
2	Círculo de Feedback	Trimestral	No requiere inversión financiera directa, Hojas de trabajo, impresiones, para reuniones trimestrales.	¢0	4	¢0
3	Valor en Cada Espacio	Una vez	Compra de portarretratos, opalina, diseño gráfico, impresión de frases motivacionales.	¢30,000	1	¢30,000
4	Diálogos de Valor	Trimestral	Material didáctico, tarjetas motivacionales, refrigerios y logística de reunión.	¢10,000	4	¢40,000
5	Ruta de Aprendizaje Colaborativo	Semestral	Material didáctico, refrigerios, apoyo logístico para sesiones con facilitador del INA.	¢15,000	2	¢30,000
6	Espacios para florecer	Cuatrimestral	No requiere inversión financiera directa, Materiales de reflexión, y dinámicas grupales.	¢0	3	¢0
7	Liderar con empatía	Semestral	Material educativo para líderes, refrigerios (Galleta y jugo) y recursos de capacitación.	¢5,000	2	¢10,000
8	Reto Outdoor	Anual	Utilería recreativa (globos, cuerdas, cintas), refrigerios y premios simbólico y certificados de participación.	¢75,000	1	¢75,000
9	WellFlex	A demanda	No requiere inversión financiera directa, política interna de trabajo híbrido.	¢0	1	¢0
10	Cultura con Corazón	A demanda	Decoraciones, tarjetas de cumpleaños, pastel y pequeños obsequios. (Retroactivo)	¢15,000	12	¢180,000

11	Viviendo Well	A demanda	Diseño gráfico (Pagar canva), material audiovisual, producción de contenido para redes sociales internas.	¢3,000	12	¢36,000
12	Experiencia de bienvenida 360°	A demanda	No requiere inversión financiera directa, formatos de registros	¢0	12	¢
<b>Total estimado</b>						<b>¢441,000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En conclusión, el presupuesto presenta un costo total estimado de ¢441,000 colones anuales, con un promedio de ¢36.000 mensuales, considerado razonable para un programa compuesto por 12 actividades. El presupuesto también integra recursos reutilizables (como computadoras y proyectores), y aprovecha herramientas digitales y talento interno para reducir gastos. Se priorizan actividades de alto impacto emocional y cultural, como “Cultura con Corazón” o “Diálogos de Valor”, sin requerir grandes desembolsos. Algunas acciones contemplan gastos simbólicos o voluntarios, lo que refleja una planificación sensible al contexto económico de la empresa. En conjunto, se trata de un presupuesto técnicamente viable, adaptable y alineado con la realidad de Well Costa Rica S.A., que permite poner en marcha un programa sostenible y escalable a futuro.

### ***6.1.7 Propuesta de Propósito Final del Programa de endomarketing “Cultura Viva, Cultura Well”***

La ejecución de este programa de endomarketing representa una oportunidad valiosa para fortalecer el vínculo entre la empresa y sus colaboradores, promoviendo un entorno de trabajo más humano, motivador y alineado con la cultura organizacional de Well Costa Rica. Cada acción planteada ha sido diseñada para generar un impacto positivo, medible y sostenible en el tiempo. Con el compromiso de todos los niveles de la organización, este plan busca consolidar una identidad corporativa fuerte y un equipo más comprometido y satisfecho.

Este plan está diseñado para fortalecer los lazos internos dentro de Well Costa Rica, promoviendo una cultura organizacional sólida y un ambiente de trabajo colaborativo, saludable y motivador. A través de actividades específicas y estrategias enfocadas en la comunicación, el reconocimiento, la capacitación continua y el bienestar de los colaboradores, se busca crear una experiencia integral que fomente el compromiso, la pertenencia y el crecimiento tanto personal como profesional.

Al ejecutar este plan, no solo se optimizan los recursos disponibles, sino que también se alinean a cada acción con los valores fundamentales de la empresa, asegurando que cada miembro del equipo se sienta valorado, apoyado y parte activa del éxito de Well Costa Rica.

Este programa no solo se convierte en una inversión en el bienestar de los colaboradores, sino en una herramienta clave para el fortalecimiento de la empresa como un todo, promoviendo un entorno en el que la motivación, la innovación y la excelencia se vivan día a día.

A medida que se avanza con la ejecución de estas estrategias, el compromiso será evaluar continuamente los resultados, adaptar a las necesidades del equipo y continuar cultivando un lugar de trabajo donde todos puedan crecer, colaborar y triunfar juntos.

## Anexos

### **Anexo 1 Instrumento N.º 1. Entrevista a la Gerencia de Well Costa Rica S.A**

Estimado (a) entrevistada (a)

La siguiente entrevista se está realizando por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Sarapiquí, para la obtención de datos necesarios para el desarrollo de la Tesis con énfasis en Recursos Humanos de la Carrera de Administración. El tema de investigación es: “Diseño de un programa de endomarketing como estrategia de fortalecimiento para la cultura organizacional en la empresa Well Costa Rica S.A, periodo 2022-2023”.

Los datos brindados serán de uso confidencial. Agradecemos su colaboración.

<b>Subsistema</b>	<b>Área</b>	<b>Preguntas</b>
<b>SOCIAL HUMANO</b>	<i>FILOSOFICO</i>	1. ¿Se tienen identificados los valores, la misión y visión de la organización? 2. ¿Qué técnicas utilizan para que el personal los Conozca se identifique con ellos?
	<i>LIDERAZGO</i>	3. Autoevaluación (Instrumento N° 2)
	<i>CAPACITACIONES</i>	4. ¿Existen programas de capacitación para los colaboradores?, ¿Qué tipos?, ¿Cada cuánto? 5. ¿La empresa realiza diagnósticos de necesidades de capacitación? 6. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?
	<i>EVALUACIONES</i>	7. ¿Se realizan evaluaciones de los resultados en las distintas áreas de la organización?, ¿Qué acciones se adoptan?
	<i>INCENTIVOS Y RECONOMIENTO</i>	8. ¿Existe un programa de incentivos laborales para los colaboradores? 9. ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?, ¿De qué manera lo llevan a cabo? 10. ¿Como mejora la empresa la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal en el trabajo? 11. ¿De qué manera se estimula el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa? 12. ¿Qué actividades desarrolla la organización para promover un adecuado clima organizacional?
	<i>OBJETIVOS</i>	13. ¿Qué metodología utilizan para la fijación de objetivos? ¿Cada cuanto lo realizan? 14. ¿Como realizan la evaluación del cumplimiento de dichos objetivos?

<b>OBJETIVOS</b>		<p>15. ¿Como se comunica la fijación de objetivos a los colaboradores y como se empoderan para su cumplimiento?</p> <p>16. ¿Se toma en consideración el conocimiento de las personas para el cumplimiento de objetivos y metas?</p>
<b>ESTRUCTURAL</b>	<i>ORGANIZACIÓN, PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL</i>	<p>17. ¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?</p> <p>18. ¿Toman en consideración planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?</p> <p>19. ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?</p>
	<i>SUBDIVISIONES Y FLUJOS DE TRABAJO</i>	<p>20. ¿Poseen manuales de procedimientos y puestos? ¿Está actualizada la documentación y a disposición del personal encargado de estos?</p>
	<i>COMUNICACION</i>	<p>21. ¿Manejan flujos de información para así facilitar el intercambio de información que se realiza internamente en los departamentos de la empresa? ¿Cuál es el más utilizado?</p> <p>22. ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su departamento? ¿Cómo?</p> <p>23. ¿Poseen algún buzón de quejas o sugerencias?, ¿Cómo manejan este tema?</p>
	<i>TOMA DE DECISIONES</i>	<p>24. ¿En qué casos las decisiones son tomadas en grupo?</p> <p>25. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores en algún proceso de gestión? ¿Hasta qué nivel jerárquico?</p>
	<i>REGLAS Y AUTORIDAD</i>	<p>26. ¿Cuentan con un reglamento de trabajo que defina las reglas relativas de conducta y disciplina de la organización?</p>
<b>TAREAS</b>	<i>TAREAS Y SUB-TAREAS</i>	<p>27. ¿Considera que la división de áreas de trabajo son las adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?</p> <p>28. ¿Como delegan de manera adecuada y definen con claridad los deberes y responsabilidades?</p> <p>29. ¿Considera que la cantidad de colaboradores con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo las operaciones?</p>

<b>TECNOLOGICO</b>	<i>HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA</i>	<p>30. ¿Qué tipo de maquinaria se utilizan para llevar a cabo los procesos de manufactura?</p> <p>31. ¿Considera que las herramientas brindadas a los colaboradores son las necesarias para sus labores?, ¿Como determina la necesidad de nuevas herramientas?</p> <p>32. ¿La empresa se actualiza frecuentemente con avances tecnológicos?</p>
	<i>METODOS Y PROCEDIMEINTO</i>	<p>33. ¿Cuentan con manuales de procedimiento para el uso de la maquinaria?</p> <p>34. ¿Dentro de su metodología de trabajo se toman en consideración promover y desarrollar la salud de los trabajadores, previniendo y controlando accidentes laborales y ocupacionales?</p>
	<i>CONOCIMIENTO TECNICO</i>	<p>35. ¿Las personas encargadas de las maquinas poseen el conocimiento técnico desde el momento de la contratación o les brindan formación?</p>

**Anexo 2: Instrumento N.º 2. Encuesta a la Gerencia y Jefaturas de Well Costa Rica S.A**

Estimado (a) encuestado (a)

La siguiente encuesta se está realizando por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Sarapiquí, para la obtención de datos necesarios para el desarrollo de la Tesis con énfasis en Recursos Humanos de la Carrera de Administración. El tema de investigación es: “Diseño de un programa de endomarketing como estrategia de fortalecimiento para la cultura organizacional en la empresa Well Costa Rica S.A, periodo 2022-2023”.

Los datos brindados serán de uso confidencial. Agradecemos su colaboración.

Instrucciones: Marcar con una “X” en el recuadro que considere apropiado.

	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
Tengo en cuenta los objetivos del equipo, departamento y empresa por encima de mis objetivos individuales.					
Trato de entender los problemas del equipo.					
Tengo en cuenta que mis decisiones pueden afectar a otras áreas de la empresa.					
Estoy abierto a las sugerencias de los colaboradores.					
Comparto información de forma abierta y generosa para facilitar la toma de decisiones.					

Doy ejemplo de los comportamientos y valores de la empresa.					
---	--	--	--	--	--

**Anexo 3:** *Instrumento N.º 3. Encuesta a colaboradores de Well Costa Rica S.A*

Estimado (a) encuestado (a)

La presente encuesta es un instrumento diagnóstico utilizado por estudiantes de la Universidad Nacional, Sección Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, como parte del trabajo final de graduación en Administración. Mediante este método, se busca identificar el comportamiento organizacional de la empresa Well Costa Rica S.A.

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el presente cuestionario.

Sus respuestas serán completamente confidenciales.

**Datos Generales:**

1. Genero:

Femenino

Masculino

Otro

2. Seleccione su rango de Edad:

Entre 18 y 24 años

Entre 25 y 34

Entre 35 y 44

Entre 45 y 54

Mas de 54

3. Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 3 meses

Entre 3 y 6 meses

Entre 6 meses y 1 año

Entre 1 y 2 años

( ) 2 años y mas

4. Puesto que desempeña : \_\_\_\_\_

### Comportamiento Organizacional

Subsistema	Pregunta
<b>SOCIAL HUMANO</b>	1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la organización? Si ( ) No ( )
	2. ¿Con que frecuencia recibe capacitación en su área de trabajo? Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
	3. ¿Cree necesario algún tipo de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? Si ( ) No ( )
	4. Si su respuesta anterior es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.
	5. ¿Conoce si el área administrativa realiza evaluaciones de desempeño en su área? Si ( ) No ( )
	6. En caso afirmativo, ¿recibe usted realimentación sobre la evaluación de desempeño realizada?
	7. ¿Recibe algún tipo de incentivos (comisiones, gratificaciones, despensas, servicios médicos, etcétera) por su desempeño? Si ( ) No ( )
	8. ¿Que tipo de incentivos recibe?
	9. ¿Mencione que tipo de incentivo le gustaría que se implementara en la organización?
	10. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etcétera)? Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
	11. ¿Los espacios de trabajo te resultan cómodos para la correcta ejecución de sus labores? Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
	12. ¿Cómo valorarías el estado de la compañía en general en cuanto a la infraestructura?

<b>TECNOLOGÍA</b>	Malo ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Excelente ( )
	13. ¿Tienes a disposición los manuales de procedimientos necesarios para la ejecución de su labor y manejo de herramienta y maquinaria?  Si ( ) No ( )
<b>OBJETIVOS</b>	14. ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para usted?  Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
<b>ESTRUCTURAL</b>	15. ¿Tiene claro cuáles son las líneas de autoridad (jefaturas) en la empresa?  Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
	16. ¿Considera que los medios de comunicación utilizados por la empresa hacen que la información fluya correctamente?  Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
	17. ¿Se le ofrece toda la información relevante para ejecutar sus labores y estar al tanto de los cambios?  Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
	18. ¿Los compañeros (as) de mi área de trabajo mantienen una comunicación adecuada, lo cual permite el buen desempeño de su trabajo?  Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
	19. ¿Se realizan juntas para mantenerse informados sobre los avances y problemas que se presenten?  Si ( ) No ( )
	20. ¿Tiene claro las normas y políticas de la organización?  Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
<b>TAREA</b>	21. ¿Tiene claro en qué consiste su trabajo y las responsabilidades de su puesto?  Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )
	22. ¿Considera que la carga de trabajo y la distribución de su puesto es justa?  Nunca ( ) Casi nunca ( ) A veces ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )

## Satisfacción Laboral

Instrucciones: Marcar con una "X" en el recuadro que considere apropiado.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho. ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Condiciones físicas de trabajo					
Tus compañeros de trabajo					
Reconocimiento por el trabajo bien hecho					
Tu superior inmediato					
Responsabilidad que se te ha asignado					
Tu salario					
Relaciones entre departamentos					
El modo en que la empresa está gestionada					
La atención que se te presta a las sugerencias que haces					
La variedad de tareas que realizas					
Tu desempeño laboral					
Tu participación en el trabajo					

## Liderazgo

Instrucciones: Marcar con una "X" en el recuadro que considere apropiado

Descripción	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
Las decisiones tomadas por tu supervisor son justas y objetivas					
Al expresar tus ideas a tu supervisor éste presta atención y da continuidad a tu propuesta					
Cuando has tenido dudas o requerido apoyo tu supervisor te ofrece la ayuda necesaria					
Tu supervisor actúa en pro de motivar al equipo de trabajo					
Tu supervisor confía en tus ideas y en tu desempeño					
Tu supervisor se preocupa por tu desarrollo profesional					
Tu supervisor es un modelo a seguir para el equipo					

## Anexo 4: Encuesta diálogos de valor

Instrucciones: Aplicar trimestralmente después de los 'Diálogos de Valor'.

Ítem	Pregunta
1	Me siento identificado con los valores de la empresa.
2	Los valores se reflejan en las acciones del equipo.
3	Conozco y comprendo nuestros valores institucionales.
4	Las actividades internas refuerzan los valores.
5	Me motiva vivir los valores en mi trabajo diario.

Escala: 1 Nada de acuerdo – 5 Totalmente de acuerdo

**Anexo 5:** *Checklist: Revisión semestral de material visual*

<b>Criterio</b>	<b>Cumple ✓ / No cumple ✗</b>
El material está en buen estado	
Es visible y claro	
Está ubicado en zonas comunes	
Refleja correctamente los valores	
Se actualiza al menos una vez por semestre	

**Anexo 6:** *Encuesta de Satisfacción – Actividad Recreativa*

Nombre de la actividad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor, marque o complete las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que la actividad fue organizada adecuadamente?

Sí     No     Parcialmente

2. ¿Se sintió incluido(a) y cómodo(a) durante la actividad?

Sí     No     Parcialmente

3. ¿Qué fue lo que más disfrutó de la actividad?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué mejoraría para una próxima ocasión?

\_\_\_\_\_

5. ¿Participaría nuevamente en una actividad similar?

Sí     No     Tal vez

**Anexo 7:** *Lista de Verificación de Inducción*

**Nombre del colaborador:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Fecha de ingreso:** \_\_\_\_\_

Actividad	Fecha	Responsable	Firma
Recibimiento y bienvenida			
Revisión de misión, visión y valores			
Revisión de reglamentos internos			
Capacitación básica en seguridad y salud ocupacional			
Explicación contractual y funciones del puesto			
Entrega de uniforme y equipo básico (si aplica)			
Presentación con el equipo de trabajo			
Recorrido por las instalaciones			
Asignación de mentor o compañero guía			
Inducción de líderes de área			

**Anexo 8: Encuesta de Satisfacción – Inducción (a los 30 días)**

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor marca tu nivel de acuerdo:

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me sentí bien recibido(a) desde el primer día.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La información inicial fue clara y útil para integrarme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Conozco los valores y cultura de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Me explicaron adecuadamente mis funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Me siento parte del equipo y motivado(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Comentarios o sugerencias:**

\_\_\_\_\_

**Anexo 9: Encuesta de Satisfacción – Evento de Capacitación**

Nombre de la actividad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Por favor, valore los siguientes aspectos del evento:

<b>Ítem</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
1. Claridad del contenido presentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aplicabilidad del tema en mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Manejo del tiempo y dinámica de la capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Facilitador preparado y claro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ambiente y condiciones adecuadas para el aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Comentarios adicionales o sugerencias:**

\_\_\_\_\_

**Anexo 10: Encuesta clima laboral**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo y las relaciones laborales dentro de Well Costa Rica.

**Instrucciones:** Marca la opción que mejor represente tu opinión.

<b>Ítem</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
1. Me siento motivado/a para realizar mi trabajo cada día.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mi jefe o encargado me trata con respeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Me llevo bien con mis compañeros y hay un buen ambiente entre nosotros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Puedo expresar mis ideas o inquietudes sin temor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pregunta abierta (opcional):**

¿Qué podríamos hacer para mejorar el ambiente laboral?

---

**Anexo 11: Encuesta de Percepción – Calidad del Feedback**

**Instrucciones:** Esta encuesta es anónima y tiene como fin mejorar los espacios de retroalimentación interna.

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Las sesiones de feedback son frecuentes y oportunas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Me siento cómodo/a expresando mi opinión en estas sesiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Recibo comentarios constructivos que me ayudan a mejorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Las sugerencias que recibo se basan en hechos concretos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mi líder escucha activamente y valora mis opiniones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Qué mejorarías en los espacios de retroalimentación?**

---

## **Anexo 12: Guía para facilitadores de los "Diálogos de valor"**

Objetivo: Facilitar sesiones de conversación mensual sobre los valores organizacionales de Well Costa Rica, fomentando su apropiación.

Duración sugerida: 30–45 minutos

Estructura sugerida:

<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
Bienvenida	Recibir al grupo, explicar el objetivo	5 min
Activación	Pregunta rompehielo sobre valores	5 min
Valor del día	Presentar un valor y un ejemplo real, realizando actividades lúdicas	10 min
Diálogo guiado	Conversar sobre el valor con preguntas abiertas	15 min
Compromisos	¿Qué aplicaremos esta semana?	5 min
Cierre	Agradecimiento y conclusión	5 min

Preguntas sugeridas para el diálogo:

- ¿Qué significa para ti este valor en el trabajo?
- ¿Cómo lo has visto aplicado en la empresa?
- ¿Qué retos enfrentamos para vivir este valor?
- ¿Qué podemos hacer para aplicarlo mejor?

## **Anexo 13: Lista de asistencia**

Fecha de la sesión: \_\_\_\_\_

Tema del valor trabajado: \_\_\_\_\_

N.º	Nombre del participante	Área / Departamento	Firma
1			
2			
3			
4			
5			

**Anexo 14:** *Formato de registro de conclusiones y compromisos*

Facilitador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Valor trabajado: \_\_\_\_\_

Aspectos destacados en el diálogo	
Compromisos del equipo	
Observaciones del facilitador	
Acciones de seguimiento propuestas	

**Anexo 15:** *Formulario de Diagnóstico sobre Condiciones para el Teletrabajo*

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Complete este formulario de forma honesta para conocer si cuenta con las condiciones básicas para optar por una modalidad flexible o de teletrabajo parcial.

<b>Ítem</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
1. Cuento con un espacio adecuado en casa para trabajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Dispongo de acceso estable a internet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Tengo computadora o equipo propio para trabajar desde casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Me siento cómodo/a organizando mi propio horario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Mi trabajo permite al menos algunos días de modalidad remota.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Estoy dispuesto/a a seguir protocolos de comunicación virtual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Considero que puedo cumplir mis metas con este tipo de modalidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## **Anexo 16: Política Interna de Trabajo Híbrido (WellFlex)**

**Nombre de la política:** Política de Trabajo Híbrido y Modalidades Flexibles

**Versión:** 1.0

**Vigencia:** Fecha de entrada en vigor

**Aprobada por:** Nombre de la gerencia

### **1. Objetivo**

Establecer lineamientos claros y accesibles para la implementación del trabajo híbrido en Well Costa Rica, promoviendo la productividad, el bienestar del colaborador y la eficiencia organizacional.

### **2. Alcance**

Esta política aplica a todos los colaboradores que desempeñen funciones que puedan ser ejecutadas parcial o totalmente fuera del centro de trabajo, siempre que se cumplan los requisitos definidos.

### **3. Modalidades contempladas**

<b>Modalidad</b>	<b>Descripción</b>
Presencial	El colaborador trabaja en la empresa el 100% del tiempo.
Híbrido parcial	El colaborador trabaja desde casa entre 1 y 2 días por semana, según cronograma acordado.
Híbrido excepcional	Modalidad habilitada temporalmente por razones médicas, emergencias o necesidades justificadas.

### **4. Requisitos para optar por modalidad híbrida**

- Aprobar el Formulario de Diagnóstico
- Contar con desempeño laboral satisfactorio en los últimos tres meses.
- Obtener el visto bueno de la jefatura inmediata y RR.HH.
- Firmar el Acuerdo Individual de Trabajo Híbrido

## **5. Condiciones mínimas en casa**

- Espacio de trabajo adecuado (mesa, silla, buena iluminación).
- Conectividad estable a internet.
- Disponibilidad para participar en reuniones virtuales.
- Compromiso de confidencialidad y uso responsable de información de la empresa.

## **6. Jornadas y seguimiento**

- El horario de trabajo se mantiene igual que el presencial, salvo aprobación especial.
- Se usarán herramientas como WhatsApp, correo y reuniones por Zoom/Meet para la coordinación diaria.
- Se podrán solicitar reportes semanales de actividades si la jefatura lo considera necesario.

## **7. Derechos y deberes**

### **Del colaborador:**

- Cumplir con su jornada, entregables y reuniones programadas.
- Mantenerse localizable durante el horario laboral.
- Reportar cualquier dificultad técnica o personal que afecte su trabajo.

### **De la empresa:**

- Brindar lineamientos y apoyo técnico (si está disponible).
- Promover la confianza, respeto y equidad entre quienes están en remoto o presencial.
- Evaluar periódicamente el impacto de la modalidad.

## **8. Duración y revisión**

- La autorización para trabajo híbrido será revisada cada **3 meses**.
- Esta política podrá ajustarse según cambios en la operación, disposiciones legales o evaluación interna.

## 9. Disposiciones finales

Cualquier caso no contemplado en esta política será evaluado por la Dirección General y Recursos Humanos, con enfoque en la flexibilidad, la equidad y las necesidades organizacionales.

### **Anexo 17:** *Carta de Bienvenida Institucional*

Estimado/a:

En nombre de todo el equipo de **Well Costa Rica**, queremos darte la más cordial bienvenida. Estamos muy contentos de que formes parte de esta familia, y confiamos en que tu contribución será valiosa para el crecimiento de nuestra empresa.

Aquí no solo embotellamos agua, sino también compromiso, calidad y trabajo en equipo. Esperamos que pronto te sientas parte de esta cultura y valores que nos hacen únicos.

¡Bienvenido(a) a la experiencia Well!

### **Anexo 18:** *Ficha detección de necesidades de capacitación*

**Nombre del colaborador:** \_\_\_\_\_

**Área / Puesto:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

#### **A. AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

**Instrucciones:** Marca el nivel de dominio que sientes tener en cada área.

<b>Área o habilidad</b>	<b>Nivel alto</b>	<b>Nivel medio</b>	<b>Nivel bajo</b>	<b>Desea capacitarse</b>
Conocimiento de procesos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de herramientas tecnológicas (Word, Excel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Área o habilidad	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo	Desea capacitarse
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente (interno o externo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del tiempo y productividad personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad ocupacional (según puesto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B. INTERESES Y EXPECTATIVAS

1. ¿Qué tema considera más urgente o útil aprender en este momento?

---

2. ¿Ha identificado algún reto o situación en su trabajo donde le falta conocimiento o herramientas?

---

## C. OBSERVACIONES DEL ENCARGADO (si aplica)

*Para uso de Recursos Humanos o el jefe de área.*

- Necesidades observadas: \_\_\_\_\_
- Recomendación para próximos talleres: \_\_\_\_\_

### **Anexo 19:** *Guía para líderes – Retroalimentación constructiva*

**Objetivo:** Brindar una herramienta simple a líderes o encargados para realizar sesiones efectivas de retroalimentación individual o grupal.

Aspecto	Recomendaciones prácticas
Ambiente	Escoge un lugar privado y tranquilo, sin interrupciones.
Frecuencia recomendada	1 vez al mes (reunión individual) o según necesidad del equipo.

<b>Aspecto</b>	<b>Recomendaciones prácticas</b>
Enfoque	Centrarse en comportamientos y resultados observables, no en juicios personales.
Lenguaje	Usa frases como: “He observado que...”, “¿Cómo te sentiste cuando...?”, “Te propongo...”
Escucha activa	Evita interrumpir. Toma nota de lo que expresa el colaborador.
Final de la reunión	Cierra con un compromiso concreto: qué se va a mejorar y cómo.

**Anexo 20** *Formato para reuniones uno a uno*

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Fecha de la reunión: \_\_\_\_\_

Facilitador: \_\_\_\_\_

<b>Tema de conversación / aspecto tratado</b>	<b>Comentarios del colaborador</b>	<b>Acordado / Acción a tomar</b>	<b>Responsable Plazo</b>
Logros alcanzados en el último periodo			
Áreas de mejora identificadas			
Comentarios sobre el clima o equipo			
Necesidades de apoyo o capacitación			
<b>Observaciones adicionales:</b>			

---

## Referencias

- Academia Digital de Psicología y Aprendizaje. (s.f.). Estrategias de intervención educacional.  
<https://adipa.cl/noticias/estrategias-de-intervencion-educacional/>
- Alarcón, A., & Huaman, G. (2019). El marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio institucional Unprg.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/4337/Bc-3155%20ALARCON%20MEL-Huaman%20BANCES.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Alveiro Montoya Agudelo, C. (II.), & Rave Gómez, E. D. (II.). (2021). Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo Xxi. Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/218668?page=63>
- Aragón, E. E. P., Alfaro, A. C., & Marcano, A. I. P. (2020). Satisfacción laboral como indicador de desarrollo profesional en universidades. *Panorama Económico*, 28(1), 23–39.  
<https://doi.org/10.32997/pe-2020-2667>
- Arango, L., Muñoz, M., & Vega, J. (2020). Importancia de la satisfacción del cliente interno a través del modelo Karl Albrecht en relación con el caso Taco Bell [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Archivo digital.  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18145/1/2020\\_importancia\\_%20satisfacion%20\\_cliente.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18145/1/2020_importancia_%20satisfacion%20_cliente.pdf)
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones. Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/122447?page=20>

- Arias, F. G. (2019). Citación de fuentes documentales y escogencia de informantes: Un estudio cualitativo de las razones expuestas por investigadores venezolanos. *e-Ciencias de la Información*, 9(1). <https://doi.org/10.15517/eci.v1i1.32224>
- Arteaga Flores, R. K., Deodato Loor Chávez, T., Palma Pérez, X. M., & Calderón Bailón, J. C. (2022). Satisfacción laboral: Una perspectiva de endomarketing, caso sector hotelero de Manta, Ecuador. *Revista Sotavento Mba*, 34, 10–19. <https://doi.org/10.18601/01233734.n34.02>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1995). Ley Orgánica del Ambiente, N.º 7554. <https://www.sinac.go.cr/ES/leyes/Ley7554.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2022). Código Municipal, Ley N.º 7794. <https://www.imprentanacional.go.cr/pub/leyes/ley07794.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2022). Ley General de Salud, N.º 5395. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/ley-general-de-salud>
- Bañez-Baltazar, N., & Camones-Espinoza, E. (2018). Endomarketing y cultura organizacional en la dirección regional de educación de Ancash – 2018 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Archivo digital. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26535/Ba%c3%b1ez\\_BNM-Camones\\_EEC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26535/Ba%c3%b1ez_BNM-Camones_EEC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabeza, M. L., Delgado, R. M., & Sánchez, L. R. (2018). Metodología de la investigación educativa. Uned.
- Castañeda, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: Una herramienta para la gestión. *Novum*, 2(9), 184–196.
- Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (1942). Ley de Aguas, N.º 276. La Gaceta.

<https://www.direcciondeagua.go.cr/ley276>

Cruz Paucar, A. (2020). La importancia del endomarketing en una organización para generar una

ventaja competitiva [Trabajo de grado, Universidad Católica San Pablo].

[https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16652/1/CRUZ\\_PAUCAR\\_THA\\_EN\\_D.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16652/1/CRUZ_PAUCAR_THA_EN_D.pdf)

Dirección de Agua. (2022). Marco normativo del recurso hídrico en Costa Rica. Ministerio de

Ambiente y Energía. <https://www.direcciondeagua.go.cr>

Eggers, M. F. (2018). Teoría de las organizaciones. Editorial Maipue.

<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/79002?page=10>

Galiana, P. (s.f.). ¿Qué es y cómo hacer un análisis Came? [https://www.iebschool.com/blog/que-](https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/)

[es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/](https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/)

Gil Guerrero, E. A., & Gutiérrez Pretel, S. L. (2021). Factores asociados a la motivación laboral en

organizaciones de Latinoamérica: Una revisión sistemática. Universidad César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/75725>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la

investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. [https://www.esup.edu.pe/wp-](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez%2C%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

[content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez%2C%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez%2C%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa,

cualitativa y mixta (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill Interamericana Editores.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

- Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: Gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/57469?page=15>
- Luzuriaga, J. (2020). Endomarketing y su influencia en el comportamiento organizacional de los colaboradores del área de ventas de Sumesa S.a 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4813/1/T-Ulvr-3880.pdf>
- López-Jurado Puig, M. (2018). Mirando hacia el futuro: La competencia transversal del liderazgo. Liderar. ¿para qué? Uned - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/48931?page=10>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Pensamiento & Gestión, 46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Municipalidad de Sarapiquí. (s.f.). Ley de patentes del Cantón de Sarapiquí. [https://www.asamblea.go.cr/sd/referencia\\_cedil/Inv\\_03\\_22DatosCovid/L9935.pdf](https://www.asamblea.go.cr/sd/referencia_cedil/Inv_03_22DatosCovid/L9935.pdf)
- Narrea Hidalgo, V. M. (2020). Motivación laboral y factores asociados: Una revisión sistemática. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56872>
- Niño Rojas, V. M. (2019). Metodología de la investigación: Diseño, ejecución e informe (2.<sup>a</sup> ed.). Ediciones de la U. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/127116?page=64>
- Ponce Pincay, S. L., Ponce Toala, S. E., & Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. Pol. Con., 8(5), 211–232. <https://www.researchgate.net/publication/380071547>

- Presidente de la República & Ministro del Ambiente y Energía. (2006). Decreto Ejecutivo N.º 32868-MINAE: Canon por concepto de aprovechamiento de aguas. <https://www.direcciondeagua.go.cr/decreto32868>
- Reinoso Lastra, J. F., Vera Calderón, J. A., & Ramírez Ramírez, E. A. (2023). Gestión de la cultura y el cambio organizacional (1.ª ed.). Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/232951?page=3>
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7–26. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- Ruiz, C., González, V., & Cabañas, M. (2018). El comportamiento organizacional y las normas internacionales de información financiera: Experiencia en una pyme. *Apuntes Contables*, 57–72. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3187486](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3187486)
- Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis Foda o Dafo: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Bubok Publishing S.l. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/189293?page=1>
- Villa, L., & Gomez, D. (2018). Endomarketing: Una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, 15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628824>
- Well Cr: Empresa de embotellamiento de bebidas. (2022). Nuestra historia. <https://wellcr.com/about>