



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE *INTERNAL BRANDING* COMO ESTRATEGIA
DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN CLUB
UNIÓN**

DANIELA JAIMES PAREDES

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2021**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE *INTERNAL BRANDING* COMO ESTRATEGIA
DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN CLUB
UNIÓN**

DANIELA JAIMES PAREDES

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Administradora de Empresas

**Germán Murillo Carreño
Director Empresarial
Administrador de Empresas**

**Angélica María Gómez Gómez
Director Académico
Magíster en Hermenéutica Jurídica y Derecho
Magíster en Administración y Dirección de Empresas**

**Oscar Mauricio Lizcano Moreno
Director Metodológico
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA**

2021



NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, 17 de Julio de 2021



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por bendecirme cada día que pasa y por permitirme contar con buena salud y con estudio, por darme la fortaleza para afrontar las situaciones difíciles y poder afrontarlas de la mejor manera.

A mi familia, por estar para mí en todo momento, por darme la oportunidad de estudiar lo que tanto soñé y acompañándome en cada proceso de mi diario vivir. Por amarme con todo su corazón y por creer en mí y en mis capacidades para cumplir todos mis sueños.

Al amor de mi vida, quien estuvo presente en todos mis momentos de crisis, y en las situaciones donde quise dejar todo a un lado. Por apoyarme sin condiciones, por brindarme el amor que merezco y por nunca dejarme sola cuando lo necesité.

A la Corporación Club Unión, por darme la oportunidad de hacer parte de su equipo de trabajo, que más que eso es una familia en constante crecimiento. Por brindarme todos los recursos que siempre necesité para que este proyecto de grado se hiciera realidad, y así mismo por creer en mí y recordarme diariamente lo inteligente y valiosa que soy.

Al programa de Administración de Empresas Dual y a todos los profesores que la conforman, por transmitirme su conocimiento el cual ha sido fundamental en mi vida laboral.

A la profesora Angélica Gómez por acompañar y apoyar todo el desarrollo de este proyecto de grado, por siempre estar ahí para solucionar las inquietudes y por ser paciente ante las dificultades.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INTERNAL BRANDING COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA	
CORPORACIÓN CLUB UNIÓN	14
1.1. SITUACIÓN PROBLEMA.....	14
1.1.1. Pregunta problema	22
1.2. JUSTIFICACIÓN	22
1.3. OBJETIVO GENERAL	23
1.3.1. Objetivos Específicos	23
1.4. CONTEXTUALIZACIÓN.....	24
2. MARCO TEÓRICO	26
2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS.....	26
2.1.1. Referentes Internacionales	26
2.1.2. Referentes Nacionales	28
2.1.3. Referentes Locales	29
2.2. MARCO DE REFERENCIA	30
2.3. MARCO CONCEPTUAL	32
2.3.1. Cultura Organizacional.....	32
2.3.2. Compromiso Organizacional	34
2.3.3. Plan de Internal Branding	36
2.3.4. Medición de efectividad	37
3. DISEÑO METODOLÓGICO	39
3.1 TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO	39
3.1.1 Hipótesis.....	40
3.1.2 Universo, población y muestra	40
3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	40



3.1.4. Triangulación de la información	41
3.1.5 Código ético del investigador	42
3.2 DISEÑO DEL PROYECTO	43
3.2.1. Cronograma.....	43
3.2.2. Presupuesto	45
4. RESULTADOS.....	46
4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	46
4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO	46
4.2.1. Diagnóstico de los factores de cultura de compromiso organizacional mediante una encuesta de medición.....	47
4.2.2. Interpretación de los resultados para la formulación del plan de Internal Branding	50
4.2.3. Formulación e implementación del plan de Internal Branding.....	59
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85



LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Marco de referencia.....	31
Tabla 2 Presupuesto del proyecto	45
Tabla 3 Ficha técnica	48
Tabla 4 Ficha técnica efectividad de tácticas.....	75



ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Áreas Funcionales	15
Ilustración 2 Procesos del área de Recursos Humanos	15
Ilustración 3 Mejores empresas para trabajar.....	20
Ilustración 4 El iceberg de la cultura organizacional	32
Ilustración 5 Triangulación de la información.....	41
Ilustración 6 Cronograma del proyecto.....	44
Ilustración 7 Matriz Final del proceso investigativo.....	47
Ilustración 8 Gráfica tabulación 1	50
Ilustración 9 Gráficas tabulación 2	51
Ilustración 10 Gráficas tabulación 3	52
Ilustración 11 Gráficas tabulación 4	53
Ilustración 12 Gráficas tabulación 5	54
Ilustración 13 Gráficas tabulación 6	55
Ilustración 14 Gráficas tabulación 7	56
Ilustración 15 Ficha gráfica Cultura Organizacional.....	60
Ilustración 16 Evidencias capacitación cultura organizacional.....	61
Ilustración 17 Evaluación de la capacitación	61
Ilustración 18 Evidencias socialización del RIT	62
Ilustración 19 Evaluación del RIT	63
Ilustración 20 Evidencia revisión del formato para entrevista	64
Ilustración 21 Folleto de responsabilidades.....	65
Ilustración 22 Evaluación de las funciones.....	65
Ilustración 23 Flyer de ejercicios de estiramiento	66
Ilustración 24 Evaluación charla nuestra salud al 100%.....	67



Ilustración 25	Carteles motivacionales	68
Ilustración 26	Buzón de sugerencias.....	69
Ilustración 27	Evidencias entrega de detalle día de la madre	70
Ilustración 28	Tarjeta de felicitación	70
Ilustración 29	Evidencias día del padre	71
Ilustración 30	Tarjeta de felicitación padre	72
Ilustración 31	Encuesta de gustos y preferencias	72
Ilustración 32	Detalles de cumpleaños.....	73
Ilustración 33	Evaluación del plan de Internal Branding	74
Ilustración 34	Encuesta de efectividad	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 35	Pregunta 1	76
Ilustración 36	Pregunta 2	76
Ilustración 37	Pregunta 3	77
Ilustración 38	Pregunta 4	78



RESUMEN

TÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE *INTERNAL BRANDING* COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN CLUB UNIÓN.

AUTOR: DANIELA JAIMES PAREDES

PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional, Compromiso laboral, retención de personal, plan de *Internal Branding*, diagnóstico, tácticas, colaboradores, efectividad, satisfacción laboral, estrategia, clima laboral.

CONTENIDO

La cultura organizacional se define como el conjunto de ideas, prácticas y valores que en tiene una empresa, donde se involucran aspectos como la ética, los valores, la experiencia entre otros. Esta es fundamental para las empresas, ya que sus factores hacen que la empresa tengo su diferenciador ante la competencia, establece las reglas y a su vez, transmite el sentido de pertenencia a todos los colaboradores que componen la compañía, fortaleciendo su compromiso organizacional con esta.

En este proyecto de grado, se realizó un plan de *Internal Branding* como estrategia de personal para el año 2021 en la Corporación Club Unión de Bucaramanga, interviniendo la cultura de compromiso organizacional con la que cuenta la corporación. Durante la lectura del documento, se da a conocer el paso a paso del proceso de diagnóstico, diseño, implementación del plan y medición de la efectividad del mismo, mediante el soporte de un enfoque cuantitativo y con el uso de técnicas de recolección como lo son las encuestas.



ABSTRACT

TITLE: IMPLEMENTATION OF AN INTERNAL BRANDING PLAN AS A PERSONNEL RETENTION STRATEGY FOR THE CLUB UNIÓN CORPORATION.

AUTHOR: DANIELA JAIMES PAREDES

KEY WORDS: Organizational culture, labor commitment, personnel retention, internal branding plan, diagnosis, tactics, collaborators, effectiveness, job satisfaction, strategy, work environment.

CONTENT

Organizational culture is defined as the set of ideas, practices, and values that a company has, where aspects such as ethics, values, experience, and others are involved. This is fundamental for companies, since its factors make the company stand out from the competition, establishes the rules and in turn, transmits the sense of belonging to all the collaborators that make up the company, strengthening their organizational commitment to it.

In this degree project, an Internal Branding plan was developed as a personnel strategy for the year 2021 in the Corporation Club Unión de Bucaramanga, intervening the organizational commitment culture of the corporation. During the reading of the document, the step-by-step process of diagnosis, design, implementation of the plan and measurement of its effectiveness is made known, through the support of a quantitative approach and the use of collection techniques such as surveys.



INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es uno de los problemas que más se presenta al interior de las empresas, donde su impacto más notorio son los costos que la empresa debe asumir en los procesos de selección y capacitación del personal, entre muchas otras; pues las causas de la rotación se ocasionan por diferentes razones tales como la motivación, el clima laboral, el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral o el salario.

La rotación de personal se define como el proceso de entrada y salida de los colaboradores a una compañía durante un periodo de tiempo determinado. En este sentido, es un fenómeno que trae consecuencias negativas tanto para las empresas como para la productividad de los colaboradores que la componen, donde se afecta el clima laboral y las relaciones interpersonales entre compañeros, y a su vez, requiere de más inversión en cuanto a tiempo y dinero por parte de las personas encargadas de los procesos de reclutamiento. Para mitigar esta problemática, es necesario realizar un diagnóstico interno de los procesos, de las personas, y de la cultura y compromiso organizacional de la compañía, identificando la estrategia más adecuada para intervenirla.

Según la editorial ORHA de Chila, los colaboradores en la actualidad buscan una mejor experiencia en el trabajo, para conseguir una razón por la cual inspirarse, pero las empresas implementan estrategias obsoletas para abordar el compromiso y la retención del personal. Estos, desean conseguir una conexión con sus compañeros y puestos de trabajo, para sentirse valorados por las empresas para las que laboran diariamente. Por ello, se deben abordar estrategias modernas que logren conseguir la inspiración de los colaboradores, entregándole a las compañías mayor productividad,

mayor retención del personal y de la misma forma mejorar la experiencia con los clientes para producir más ingresos y por ende ganancias. Lostalé & Hillier-Fry (2020).



El objetivo del presente proyecto es crear una cultura de compromiso organizacional en cada uno de los colaboradores de la Corporación Club Unión, debido a que en el año 2019 se comenzaron a presentar rotaciones de personal nunca vistas, más específicamente del 27,5%. Es por esto, que se realizará la implementación de un plan de *Internal Branding* que funcione como estrategia de retención de personal, interviniendo la cultura organizacional de la Corporación, la motivación laboral, el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores.

En el primer capítulo se plantea la situación problema, la justificación del proyecto desde el ámbito empresarial, académico y personal, la contextualización de la Corporación, el objetivo general y los tres objetivos específicos.

En el segundo capítulo se encuentra el componente teórico que fundamenta la investigación, mediante la exposición proyectos, artículos o libros de diferentes autores en el ámbito internacional, nacional y local.

En el tercer capítulo se expone el componente metodológico, conformado por la hipótesis, el universo, población y muestra, las técnicas de recolección de información, como también el cronograma y el presupuesto del proyecto de grado.

En el cuarto capítulo se realiza el desarrollo de los tres objetivos específicos, a través de la recolección de información, el análisis de los resultados la implementación del plan de *Internal Branding* y los resultados de la aplicación.

Finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones de los resultados del proyecto y las recomendaciones que se dirigen a la empresa formadora por parte del autor de la investigación.



1. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE *INTERNAL BRANDING* COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN CLUB UNIÓN

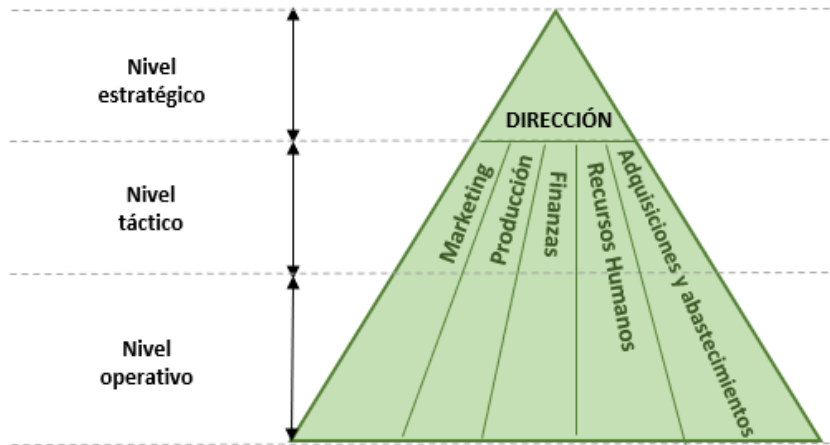
En el siguiente capítulo se dará a conocer el propósito del proyecto por medio del objetivo general y los específicos, motivados a partir de la situación problema, se dará una breve contextualización de la empresa, se expondrán los antecedentes que dieron origen a la situación problema que se presentó en la empresa Club Unión.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMA

La globalización, es un factor importante dentro de la Administración de los Recursos Humanos, ya que esta domina el horizonte competitivo. Según Ulrich (2006), este concepto implica diferentes cambios en el mundo empresarial, como apertura de nuevos mercados, nuevos productos, capacidades, conceptos y nuevas formas de pensar los negocios. En el futuro será necesario diseñar o crear estrategias que logren efectividad y competitividad en distintos lugares del mundo.

Dicho lo anterior, para que estos cambios se desarrollen exitosamente, es necesaria la presencia de todas las áreas estratégicas de una organización. En la ilustración 1 se muestran las cinco áreas funcionales necesarias para que los recursos sean utilizados de manera eficiente y que permita cumplir las metas y objetivos corporativos que las organizaciones establezcan. Ulrich (2006).

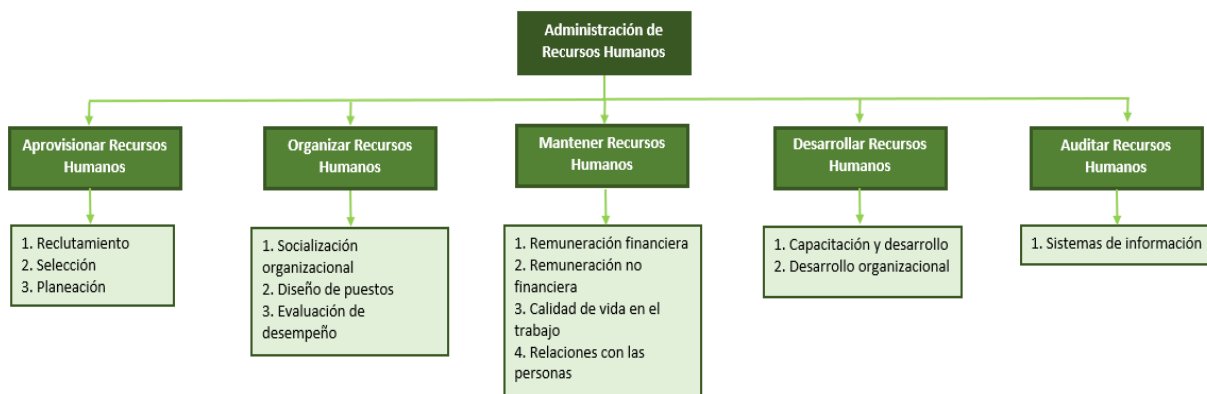
Ilustración 1 Áreas Funcionales



Fuente: Elaboración propia

En este caso, se profundizará en el área de Recursos Humanos, la cual, según Chiavenato (2007), consta de diferentes políticas “*encargadas de gobernar las funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados*” (p.102). Estas, deben implementarse según los objetivos de cada organización cumpliendo con los procesos que componen el área para su correcto funcionamiento (ilustración 2).

Ilustración 2 Procesos del área de Recursos Humanos





Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, enfocando el área de Recursos Humanos en las personas, Chiavenato (2007) indica que se “*debe valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción*” (p.38) para evitar que se generen conflictos laborales y además, los trabajadores comiencen a distanciarse de sus tareas y deberes en la organización ocasionando cambios negativos en su productividad y desempeño laboral afectando las metas y objetivos de la organización.

Las personas son la esencia de una empresa, permitiendo así el correcto funcionamiento de esta; a su vez, estas generan crecimiento y desarrollo de los negocios. Uno de los factores por los que las empresas no crecen con éxito es la constante rotación de personal.

Según la OCC MUNDIAL, la rotación de personal es el número de personas que ingresan o se retiran de una organización, ya sea voluntaria o involuntariamente, en un determinado lapso; la rotación permite identificar el área que tiene más oportunidades respecto a fidelización de colaboradores y ayuda a descubrir cuándo es necesario realizar cambio de personal de acuerdo con el clima organizacional de la compañía. OCC MUNDIAL (2019).

Según El Tiempo (2016), la alta rotación de personal en las organizaciones es cada vez más preocupante por los costos que esta genera. Así es como Badel (2016), gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona abandona su cargo, la empresa incide en un gasto de hasta 12 veces el valor del salario; por lo que, invita a todas las organizaciones a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las mismas.



Así mismo, la Academia Estadounidense de Médicos Familiares (2016) expone que dentro de las causas en la que se presenta rotación de personal se incluyen la baja comunicación entre los colaboradores y los directivos, recursos insuficientes dentro de la organización para los trabajadores, asignación de tareas y responsabilidades no equitativas, mala inducción, mal clima laboral y falta de compromiso organizacional.

Aca (2018), expone que se debe actuar bajo políticas preventivas que eviten los altos costos que impactan negativamente a las empresas a consecuencia de la alta rotación de personal. Dentro de las consecuencias que esto genera, se encuentra la mala reputación de la marca, que es percibida negativamente por el mercado laboral. Seguidamente, el mal ambiente laboral que genera un ambiente hostil y la percepción de los colaboradores podría empezar a tornarse preocupante debido a la cantidad de personal que ha abandonado la compañía. A su vez, como se ha mencionado anteriormente, genera altos costos económicos dentro de los cuales está toda la publicidad necesaria para la búsqueda de un candidato apto para ocupar una vacante, la contratación e inducción del elegido, entre otros. Además, la falta de seguimiento al cliente implica constantes frustraciones por parte de estos porque no se les da solución a sus necesidades. Y, por último, una pérdida del conocimiento o *Know How*, debido a que los colaboradores son los que promueven ideas, e iniciativas que permiten el buen desempeño de sus responsabilidades y obligaciones. Aca (2018).

Para conseguir que la rotación de personas sea controlada, es necesario que los intereses de los trabajadores se enlacen con los objetivos de la empresa para poder generar beneficios en ambas partes y que el empleado se sienta satisfecho con la empresa sin sobrepasar el uno sobre el otro, así lo mencionó Escobedo Muñoz (2015) en su artículo.

Dado a lo anterior, según Villalba (2001), Directora del programa de Doctorado de Administración de la EGADE Business School en Monterrey, México, en su artículo



titulado *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*, menciona que científicos han teorizado las causas de la rotación de personal y dentro de sus modelos la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son de vital importancia. Así mismo, Villalba expone que estudios realizados en diferentes organizaciones revelan que “los empleados con altos niveles de compromiso son menos probable que dejen su trabajo y tienden a estar más comprometidos y motivados con sus tareas” (p.7). Este estudio fue realizado a tres empresas manufactureras de México con la participación de 95 empleados. Dentro de los resultados se comprobó la fuerte relación que tiene el compromiso organizacional con la rotación de personal y la lealtad y satisfacción que genera una buena práctica de estos factores.

Un claro ejemplo de las teorías de los científicos, lo exponen Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez (2013) en su artículo titulado *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*, donde mencionan el modelo de inversión creado por Farrell y Rusbult (1981), quienes definieron que el compromiso organizacional es “el estado de obligación del individuo hacia el resultado de su comportamiento” (p.851). Esto lo establecieron, mediante una simulación y con una investigación en trabajadores del sector industrial. Así fue como relacionaron y establecieron que las probabilidades de que un empleado dejara su trabajo, influye en los sentimientos de unión y afecto que tiene hacia la organización.

Según Auren (2015), una de las metodologías que se implementan para fortalecer el compromiso organizacional en las organizaciones es la estrategia de *Internal Branding*, la cual se define así:

El *Internal Branding* se refiere a todas las prácticas que se llevan a cabo dentro de la empresa para que los empleados adopten los principios, valores y la marca



de la empresa en la que laboran y posteriormente los transmitan al cliente. (Auren, 2015)

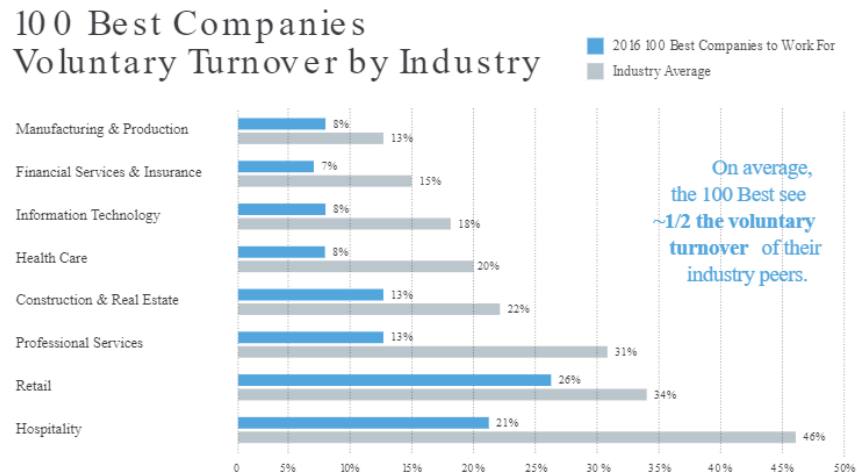
La correcta implementación de esta estrategia, conlleva beneficios tanto para la organización como para los trabajadores y el cliente. Uno de ellos y el de mayor interés, es que cuando una empresa tiene su marca establecida y reconocida atrae mejor el talento humano, reteniéndolo por mucho más tiempo.

Gómez (2013) expone la metodología que se debe desarrollar al hacer uso de esta estrategia. Como primer paso menciona que se debe tener construida la marca, es decir, todos los factores que hacen parte de la cultura organizacional de una empresa (la visión, misión, valores y atributos); en segundo lugar se debe conocer el grado de compromiso que los empleados hacia la empresa, mediante encuestas estructuradas que permitan detectar las necesidades, aspectos positivos, grado de pertenencia y la comprensión de la promesa de marca; luego se desarrolla la tabulación correspondiente para pasar a la implementación de la estrategia de *Internal Branding*, a través de un plan de acción donde se transmita la experiencia de marca a los empleados.

El éxito de la estrategia de *Internal Branding*, según Great Place To Work (2016) se ve reflejado en la correcta generación de una cultura de compromiso organizacional de alta confianza y alto desempeño, que permitirá reducir la rotación y la carga financiera que esta conlleva. Además, Great Place To Work asegura que el *“87% de los colaboradores en empresas que hacen parte de “Los 100 Mejores Lugares para Trabajar” de FORTUNE, afirman que quieren trabajar ahí durante mucho tiempo”*.

En la ilustración 3, se evidencia que las empresas con elevados niveles de confianza y compromiso organizacional han logrado reducir hasta un 50% de su tasa de rotación, comparando con empresas similares. Esto ha permitido que se cree una ventaja competitiva frente al mercado y la industria.

Ilustración 3 Mejores empresas para trabajar



Fuente: Great Place To Work, “Mejores empresas para trabajar”, (2016).

Así mismo, los equipos de trabajo de estas organizaciones, se respetan mutuamente y se crea una conexión profunda con su puesto de trabajo, mostrando un genuino deseo por quedar en ellas y cada día motivarse a cumplir con los objetivos de su cargo y de la organización.

Por otro lado, según la Editorial ORH Chile (2020) actualmente las empresas se preocupan por mantener el talento en las organizaciones, lo que requiere trabajar el compromiso para cumplir con la visión de la compañía.

La Editorial ORH Chile asegura lo siguiente:

“Más del 90% de los ejecutivos y el 88% de los empleados sienten que la cultura es parte integral del éxito empresarial según los resultados de una encuesta de Harris Interactive realizada a más de 1.000 personas de compañías de más de 100 empleados”. (Editorial ORH Chile, 2020).

Lo anterior, reafirma la importancia de generar una cultura de compromiso organizacional, la cual está intrínsecamente relacionada con el éxito de las empresas, ya



que son capaces de generar altos niveles de compromiso por parte de los colaboradores, obteniendo año a año mejores resultados, mayor sostenibilidad y compromiso con la visión de la compañía. Editorial ORH Chile (2020).

La Corporación Club Unión, empresa objeto de estudio, quien ofrece servicios de recreación, deporte y realización de eventos, se ha caracterizado a lo largo de los años por ser uno de los Clubes más reconocidos en la ciudad de Bucaramanga, el cual cuenta con 34 colaboradores directos quienes se encargan de brindar a los clientes la mejor experiencia, mediante la mejora continua de los procesos internos y de los servicios que ofrece. Estas mejoras han sido posibles, ya que la Corporación cuenta con las 4 áreas esenciales que debe tener una empresa para su correcto funcionamiento y crecimiento en el mercado. Club Unión S.A. (2021).

En el año 2019 la Corporación contaba con 70 colaboradores en el área administrativa y operativa. Durante este, el área de Recursos Humanos y el departamento de Gerencia, identificó un nivel de rotación de personal del 27,5% anual, es decir, un 2,29% mensual, cifra nunca antes vista. Gutiérrez (2021). Así mismo, durante el año 2020 se presentó el hallazgo de un virus, COVID – 19, a nivel mundial el cual ha afectado profundamente a la economía del país que ha llevado a que la Corporación de por terminado el contrato del 50% de los colaboradores de la empresa, es decir se encontraba con un personal de 34 colaboradores. Gutiérrez (2021). Dentro del 50% restante, se presentaron 2 rotaciones por causas personales y mejoría de ingresos en los cargos de Jefe de Gestión Humana y de Almacén. Esta situación es importante para el proyecto que se está realizando, teniendo en cuenta que estas rotaciones fueron dadas por razones personales, afectando indirectamente factores como la satisfacción laboral, sentido de pertenencia, indicador de rotación, gastos de vinculación y desvinculación, compromiso organizacional e incluso gestión del conocimiento. Gutiérrez (2021).



Debido a la situación de la Corporación, se desea intervenir la rotación de personal mediante el desarrollo de una cultura de compromiso organizacional en los colaboradores de la organización.

1.1.1. Pregunta problema

Se presenta la necesidad de intervenir la rotación de personal en la Corporación Club Unión; de igual forma, surge la pregunta que se formula de la siguiente manera:

¿De qué manera se puede generar una cultura de compromiso organizacional como estrategia de retención de personal en la Corporación Club Unión?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Según Chiavenato (2007), la rotación de personal se define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (p.116).

Tener claro el significado de este término, permitirá que se puedan tomar decisiones correctas al momento de implementar el proyecto, que conlleve resultados favorecedores tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo generar cultura de compromiso organizacional en los colaboradores, mediante la implementación de un plan de *Internal Branding* como estrategia de retención de personal. Dicho plan, se desarrollará con el uso de tácticas de Marketing Interno que promuevan el compromiso de cultura organizacional de los colaboradores y generen sentido de pertenencia, satisfacción laboral y crecimiento a nivel profesional y personal de los colaboradores y de la empresa para la mejora continua de sus procesos internos y servicios.



Finalmente, el desarrollo de este proyecto enriquece el proceso académico del estudiante, mediante la adquisición de nuevos conocimientos y competencias a nivel formativo y profesional y la construcción de las habilidades necesarias para enfrentarse a la vida laboral, las cuales fueron obtenidas durante siete semestres de cátedra y cinco prácticas empresariales en las áreas de Mercadeo, Producción, Logística y operaciones, Contabilidad y Finanzas y Gestión Humana; que permitirán la culminación de la carrera de Administración de empresas Modalidad Dual Universitaria y optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de *Internal Branding* como estrategia de retención de personal, generando una cultura de compromiso organizacional de la Corporación Club Unión para el primer semestre del año 2021.

1.3.1. Objetivos Específicos

- Identificar los factores de la cultura de compromiso organizacional, mediante la revisión de fuentes secundarias para el diseño del instrumento de recolección de información.
- Diagnosticar la cultura de compromiso organizacional mediante la interpretación de los resultados de la aplicación del instrumento, analizando los factores que inciden dentro de la organización.
- Formular un plan de *Internal Branding* encaminado a la estrategia de retención de personal, interviniendo los factores asociados a la cultura de compromiso organizacional.
- Evaluar las tácticas del plan de *Internal Branding* implementadas, mediante la aplicación de instrumentos de medición para la valoración de la efectividad.



1.4. CONTEXTUALIZACIÓN

La Corporación Club Unión, fue fundada el 14 de enero de 1917 como “Club de los Gremios Unidos”, la cual en su época brindaba servicios de alquiler de salones para la realización de eventos y de recreación como juego de cartas y billares a los estratos más altos de la ciudad. Club Unión S.A. (2021).

En el año 1946, la Junta Directiva aprobó el cambio de nombre a Club Unión, debido a que se identificó la necesidad de innovar en la marca de la empresa para la mejora continua de la misma. Club Unión S.A. (2021).

Para el año 1951, el Club contaba con 132 socios quienes hacían uso constante de los servicios que se prestaban, cuando en 1956 se decidió realizar reformas en las instalaciones del Club, donde se remodelaron la sala de juntas, sala de juegos, piscina, administración, salón central y cocina. Club Unión S.A. (2021).

Luego, en 1960 se disolvió la sociedad y dos años después pasó a ser la Corporación de Socios del Club Unión. Club Unión S.A. (2021).

En 1965 se adquirió la sede actual de la Corporación que cuenta con diferentes espacios y áreas de deporte y recreación para los clientes incluyendo servicio de piscina, tenis, billares, bolo americano, microfútbol, básquet Ball y múltiples salones para reuniones sociales. Lo anterior permitió el desarrollo y crecimiento de la Corporación, ya que la sede en sus alrededores cuenta con construcciones de edificios para vivienda, oficinas y centros comerciales. Club Unión S.A. (2021).



Actualmente, la Corporación cuenta con más de 500 socios activos y con 34 trabajadores que laboran cada día para brindar la mejor atención para que puedan disfrutar de cada uno de sus servicios. Club Unión S.A. (2021).

La situación presente en la Corporación, es favorable para el desarrollo del proyecto ya que se podrán tomar decisiones que permitan que los trabajadores actuales se mantengan motivados y se sientan parte de la empresa, a pesar de las difíciles situaciones por las que se pueda pasar en todo momento; además, el Club Unión se verá beneficioso debido a la aprobación de la Junta Directiva por permitir que la estudiante intervenga, proponga y aplique las tácticas necesarias para que los procesos internos y externos se mantengan en constante mejora.



2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se darán a conocer los referentes investigativos y el marco de referencia que ayudarán a la elaboración de este proyecto, tomando como referencia trabajos, investigaciones, noticias y libros que tienen relación con el objetivo general del proyecto y con la realización de la investigación.

2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS

En esta sección se realizará una revisión de fuentes secundarias, que sirven de base para el desarrollo del presente proyecto de investigación mediante la recopilación de proyectos y artículos científicos existentes.

2.1.1. Referentes Internacionales

Fernández Lores, Avelló, Gavilán, & Blasco (2014) en su artículo titulado *18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa*, en la ciudad de Madrid, España; recopilan los conceptos que se establecieron durante 18 años por diferentes autores profesionales en *Branding, Marketing y Management*; exponiendo las definiciones y los enfoques existentes, donde se incluye el Internal Branding y el Employer Branding, con el objetivo de conceptualizar en un término uniforme el Employer Branding. Esta investigación es sumamente importante, debido a la relación y la definición de los conceptos de Internal y Employer Branding, que permiten tener las bases y conocimientos necesarios para dar inicio y orientación al desarrollo del presente proyecto.



Así mismo, De la Guardia (2014) en su tesis doctoral titulada *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al Internal branding: Propuesta de un modelo teórico*, realizada para la Universidad Autónoma de Barcelona, da a conocer la importancia que tiene la planificación estratégica de la comunicación de la marca, con los conceptos que componen el Internal Branding como comunicación interna y marketing experiencial; desarrollando una relación con estos conceptos que funcione como herramienta para las empresas, mejorando su productividad mediante colaboradores comprometidos con la marca. La metodología utilizada en la tesis, se planteó como un estudio exploratorio y descriptivo basado en una investigación cualitativa mediante la revisión documental de referentes investigativos y entrevistas abiertas a una muestra de 14 reconocidos por su carrera profesional, para identificar los elementos que influyen en la formulación de las estrategias de Internal Branding. Esta investigación es de gran importancia, ya que se puede tomar como base de la investigación, permitiendo adoptar los conceptos que abarca el Internal Branding; por otro lado, se puede recopilar y analizar la metodología utilizada y la propuesta seleccionada las cuales dieron resultados positivos al momento de su aplicación.

Por último, Maldonado , Monteza, & Rosales (2018) en su trabajo de investigación para optar el grado académico de magíster en dirección de personas, titulado *El engagement y la intención de rotar de los trabajadores en las notarías de Lima*, desarrollado en Lima – Perú, buscan hallar la correlación entre el engagement y la intención de rotar mediante la definición de Schaufeli y la escala de UWES-17, metodologías usualmente utilizadas para mitigar el índice de rotación de personal en las empresas. Al momento de su aplicación, se planteó un plan de acción donde se establecieron diferentes estrategias que fortalecieran las dimensiones del engagement y las variables que causan la rotación de personal. Dentro de los resultados encontraron que los trabajadores con mayor permanencia en la organización son los que más piensan en dejar su trabajo, por lo que desarrollaron diferentes actividades y campañas que fortaleciera la motivación y la



satisfacción de los trabajadores. Con este proyecto se pretende recolectar toda la información respecto a referentes, debido a que los autores realizaron una investigación a profundidad sobre los conceptos; y a su vez, implementar diferentes estrategias basadas en modelos científicos, lo cual puede llegar a aplicarse en el presente proyecto.

2.1.2. Referentes Nacionales

Garcés Pérez (2020), en su proyecto de grado para optar al título de publicista titulado *Diseño de una estrategia de Branding para la Red Colombiana de Estudiantes de Ingeniería Biomédica y Bioingeniería* en la ciudad de Santiago de Cali, implementa una estrategia de Branding en la Red donde se plantearon los aspectos que componen la cultura organizacional de esta empresa como lo son los valores, la personalidad, la identidad y la cultura de la marca para generar diferenciación y recordación frente a otras redes estudiantiles. A pesar de que el objetivo de esta investigación no se relacione completamente con el objetivo del presente proyecto, se rescata la metodología utilizada para establecer y actualizar los factores de la cultura organizacional, la cual se basó en diferentes referentes investigativos que dieron orientación para el desarrollo del proyecto. Respecto a la metodología del proyecto, se realizó una investigación aplicada de carácter cualitativo mediante uso de métodos exploratorios como lo son las entrevistas a profundidad.

Por otro lado, Payares, Parra, Navarro , & Naranjo (2020), en su artículo científico titulado *Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia)*, desarrollado en la ciudad de Barranquilla, analizan el mercadeo interno dentro de diferentes empresas donde utilizan un enfoque metodológico deductivo, paradigma cuantitativo y diseño no experimental de campo mediante encuestas de escala tipo Likert, aplicadas a 16 personas del área de servicio al cliente. Según los resultados obtenidos de la investigación, los autores concluyeron que se deben implementar estrategias de marketing que generen estabilidad laboral y herramientas que motiven al trabajador para que se sienta satisfecho y fidelizado. Esta investigación



resulta útil para el desarrollo del presente proyecto, ya que se pueden recopilar las diferentes metodologías utilizadas y tenerlas como base para la aplicación de las estrategias que se necesitarán para solucionar la necesidad del proyecto. Así mismo, los autores afirmaron que es importante mantener los vínculos organizacionales sólidos para retener la rotación de personal y fortalecer el sentido de pertenencia de los mismo, por lo cual confirma la relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal.

2.1.3. Referentes Locales

Araque Jaimes, Sánchez Estepa, & Uribe R. (2017), en su artículo científico titulado *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos*, desarrollado en la ciudad de Bucaramanga, identifican la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional. El método de investigación utilizado fue cuantitativo correlacional no experimental, aplicado a una muestra de 100 empleados de dos corporaciones que se encuentran ubicadas en Piedecuesta, donde determinaron que existe una relación positiva entre los conceptos mencionados anteriormente y expusieron que sus resultados obtenidos son útiles para las empresas que se les ha dificultado implementar el marketing interno dentro de sus empresas. También, afirmaron que instaurar estas estrategias aumentan el deseo de los trabajadores por ser parte de sus empresas, trabajando con motivación y satisfacción sin sentirse moralmente cohibidos por la empresa. Finalmente, los autores realizan una sugerencia a los lectores donde expusieron que no se debe implementar una metodología genérica, debido a que esta depende de los análisis que se realicen al interior de las compañías donde se identifiquen las necesidades y las motivaciones específicas de los trabajadores. Este artículo resulta útil para el desarrollo del presente proyecto, ya que se puede tomar como base los indicadores utilizados por los autores en su investigación, los cuales permiten medir la escala del compromiso organizacional de los trabajadores y de la misma forma tener presente la metodología utilizada como referente para la elaboración de este proyecto.

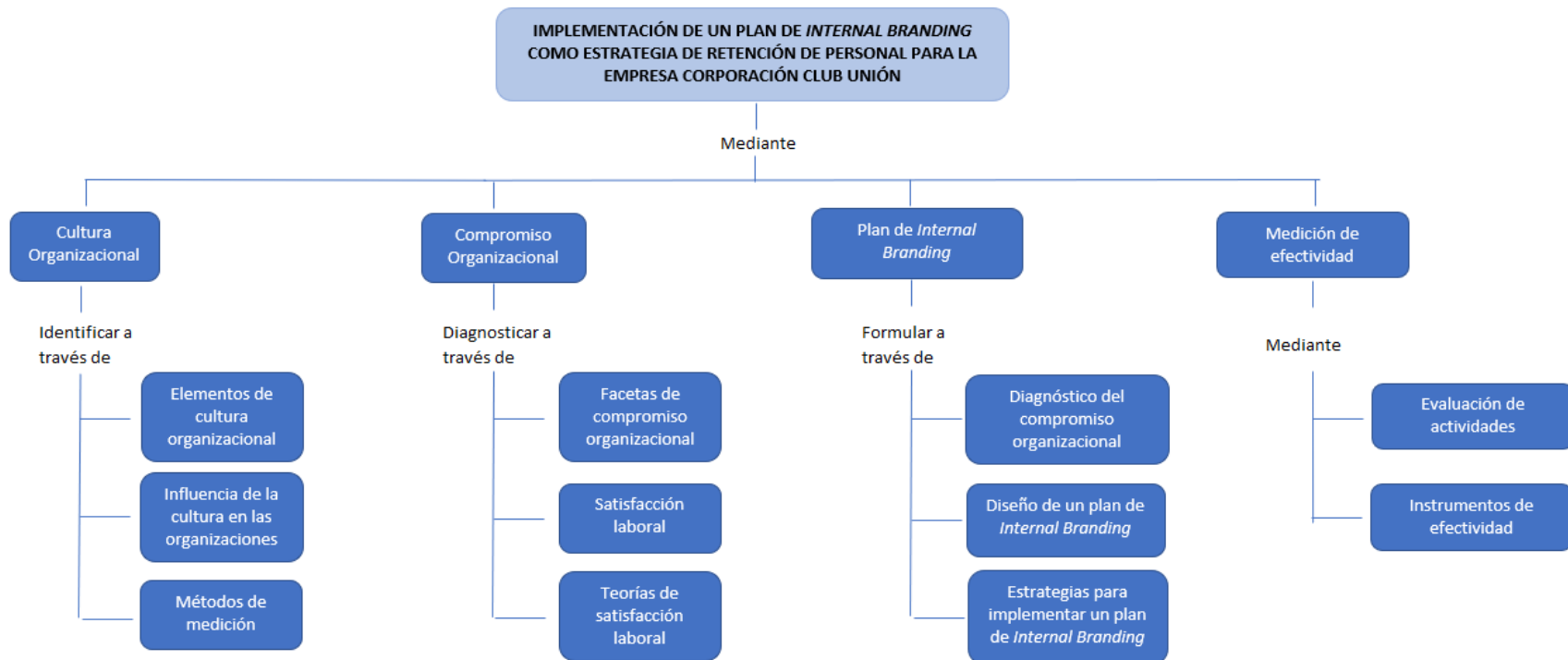


Chávez Mendoza y Herrera Beltrán (2019), en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, que se titula “*Estrategias para corregir los factores del clima organizacional que influyen en el servicio*”, desarrollado en la ciudad de Bucaramanga, tiene como propósito conocer el clima organizacional del Laboratorio Quality Control y elaborar estrategias que mitiguen los inconvenientes que esta empresa presenta. Para el desarrollo de la investigación, se tomó como referencia una población de 26 empleados y 149 clientes que asisten al laboratorio, mediante el método IMCOC (Instrumento para medir el Clima Organizacional en Colombia), el cual consta de 45 preguntas que permiten encontrar los inconvenientes que se encontraron. En los resultados, los autores afirman que la empresa requiere mejoras en los canales de comunicación y en la entrega rápida de los resultados e informes, concluyendo que el clima del Laboratorio se considera un clima favorable clasificado como Sistema de Gestión IV. Los resultados fueron obtenidos mediante la implementación de un plan de acción, el cual incluía las tácticas y estrategias necesarias para mitigar la oportunidad de mejora encontrada en el laboratorio, a través del uso de indicadores de gestión que dieron la efectividad del plan. Con este proyecto de grado, se pretende tomar como referencia el desarrollo del plan de acción y la metodología realizada para su implementación, debido a que tiene semejanzas con el plan de *Internal Branding* que se implementará al interior de la Corporación Club Unión, además se tendrán en cuenta los indicadores de gestión que dan resultado a la efectividad de cada una de las tácticas desarrolladas.

2.2. MARCO DE REFERENCIA

En esta sección se presentarán los conceptos, teorías y reglamentos que hacen parte del problema de investigación del proyecto de grado, los cuales son expresados mediante un mapa conceptual. A continuación se presentan los conceptos que sustentan el tema de investigación:

Tabla 1 Marco de referencia



Fuente: Elaboración propia



2.3. MARCO CONCEPTUAL

En esta parte del documento se toman todos los conceptos establecidos en el marco de referencia para explicar sus definiciones.

2.3.1. Cultura Organizacional

A lo largo del tiempo, muchos autores han definido la cultura organizacional desde diferentes perspectivas según la evolución de este; para Ouchi (1982), la cultura organizacional está compuesta por la tradición, las condiciones y los valores que permiten establecer los lineamientos necesarios para ejercer las actividades de la organización. Shein (1988), determinó que la cultura es la base inicial de las creencias que existen al interior de una empresa y que ejercen todos los miembros que la conforman, las cuales permiten que se establezca la visión que la empresa tiene sobre ella y sobre su alrededor. Según el autor, ésta debe ser intervenida por estrategias y mecanismos como la planeación de actividades, funciones, recompensas y todas las tareas que estén a cargo de los jefes estratégicos de una organización.

2.3.1.1. Elementos de cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional establecida según la actividad de la organización y del modo en que las personas interactúan entre ellas al interior de esta. Según Chiavenato (2007), la cultura organizacional no es algo palpable por lo que toma como referencia la metodología y comportamiento de un *iceberg* (ilustración 3).

Ilustración 4 El *iceberg* de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato Idalberto, “Administración de los Recursos Humanos” (2007); 72.

La ilustración 3 hace referencia a los elementos que hacen parte de la cultura organizacional. Los aspectos informales y ocultos hacen referencia a las consecuencias y los aspectos psicológicos de la cultura, los cuales son muy difíciles de percibir; y los aspectos formales y visibles son los que se observan en las organizaciones como consecuencia de su cultura.

2.3.1.2. Influencia de la cultura en las organizaciones

Los valores que caracterizan una cultura organizacional influyen todas las áreas estratégicas de una organización, incidiendo en la efectividad de esta. Según Peters y Waterman (1982), una cultura organizacional desarrollada y sólida es la clave de la excelencia y éxito de las organizaciones.

La cultura organizacional es el soporte más fuerte que sirve a los trabajadores para saber cómo percibir y actuar antes las situaciones adversas o ser el instrumento más controlado. Esta, brinda a los colaboradores una base para que definan sus metas personales y a partir de esto se puedan determinar los objetivos organizacionales. A su vez, se considera de vital importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones. Vargas Hernández (2007).

2.3.1.3. Métodos de medición



Según Lewis (1995), la medición de la cultura organizacional es muy escasa, por lo que se sugiere medir los factores que afectan o involucran la misma como lo son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Dentro de los métodos más utilizados para medir la cultura organizacional está la observación, examen de valores y creencias, encuestas y entrevistas personales y exámenes de la misión y la filosofía de la organización. Con estos métodos, se pretende diagnosticar la situación de la cultura organización para determinar qué aspectos necesitan ser fortalecidos. Vargas Hernández (2007).

Según Punina (2016), la metodología de investigación que se utiliza para la medición de la cultura organizacional es la revisión documental, ya que esta presenta información de estudios empíricos publicados en internet. Esta búsqueda se sugiere que se realice a través de bases de datos confiables. El autor, afirma que se debe elegir una muestra de 43 documentos relacionados con la temática de la cultura, para analizarlos e ir descartando según el grado de relevancia y coherencia que tenga con el proyecto que se está realizando.

2.3.2. Compromiso Organizacional

El concepto de compromiso organizacional según (Soberanes Rivas & De la Fuente Islas, 2009) se define como las relaciones que existen entre los empleados y los directivos de una organización para la cual trabajan, donde se identifiquen las causas y las consecuencias de cada uno de ellos en sus tareas establecidas. Una de las consecuencias de la falta de compromiso en una organización, es la reducción de eficacia de los empleados y el alto nivel de rotación de personal por no existir un compromiso y satisfacción hacer la organización. Por otro lado, dentro los beneficios de un buen compromiso organizacional está el conocimiento de los trabajadores por realizar sus tareas correctamente sin la necesidad de supervisión de sus jefes y el valor de integrar sus metas personales con las de la organización.



2.3.2.1. Facetas de compromiso organizacional

Según Aamodt G. (2010), se cree que existen tres facetas motivacionales para el compromiso organizacional. El primero de ellos se conoce como compromiso afectivo, el cual se evidencia cuando un empleado quiere continuar en la organización, le interesa la misma y está dispuesto dar lo mejor de sí por ella. La segunda faceta, corresponde al compromiso de continuidad donde el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, al dinero y al esfuerzo que ha invertido en ella o por no tener otra opción de trabajo. Por último, la tercera faceta corresponde al compromiso normativo donde se establece el grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización y por esta razón no debe dejar la misma.

2.3.2.2. Satisfacción laboral

Para Juárez Audata (2012) la satisfacción laboral hace referencia a las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo y las funciones que este conlleva, involucrando las oportunidades y beneficios que la organización brinda a los mismos, como beneficios laborales y remunerativos materiales necesarios para realizar sus tareas y las posibilidades de desarrollo personal. Es importante recalcar, que la satisfacción laboral va ligada con el clima y compromiso organizacional de una compañía para generar una mayor satisfacción en los miembros de la organización.

2.3.2.3. Teorías de satisfacción laboral

Según Aamodt G. (2010), una de las teorías más comunes es la de diferencias individuales, que consiste en que la postulación de la variabilidad en la satisfacción laboral se origina por la tendencia personal de la personas mediante la vivencia de diferentes experiencias y situaciones, generando que el individuo disfrute de lo que hace. Por esta razón, se dice que algunas personas se sentirán satisfechas y motivadas sin importar el tipo de trabajo que realicen, teniendo en cuenta que muchas veces se da por un sentido intuitivo. Otra de las teorías que componen este concepto es la de predisposiciones genéticas donde los rasgos de personalidad heredados, el nivel de



afectividad y las actitudes están relacionados con la tendencia a que las personas se sientan satisfechos con sus empleos. Por último, está la teoría de autoevaluaciones centrales que se propuso mediante la hipótesis de 4 variables de personalidad que van encaminadas con la disposición de las personas al ejercer sus tareas, las cuales son la estabilidad emocional, la autoestima, la autoeficacia y la capacidad que se percibe de controlar su entorno.

2.3.3. Plan de *Internal Branding*

El concepto de *Internal Branding* surgió de la necesidad de que las organizaciones desarrollen un plan para fortalecer el sentimiento de fidelidad hacia la propuesta de valor que hace la marca mediante el cumplimiento de las expectativas y metas que han creado las mismas. Esto con el fin de que exista una integración en la comunicación al interior de la empresa, alineando a las personas y su desempeño para proporcionar las experiencias que la marca ha prometido. De la Guardia (2014).

Por otro lado, el objetivo principal de implementar un plan de *Internal Branding* es generar cambios e impactar positivamente en la operatividad de la organización, su funcionamiento y su capacidad de mantener su competitividad y atractivo, logrando que sus colaboradores se sientan satisfechos y motivados al ejercer su cargo. Dalosio (2009).

2.3.3.1. Diagnóstico del compromiso organizacional

Pretende identificar el estado en el que un empleado se identifica con una organización, sus metas y objetivos para seguir laborando en ella. Un alto compromiso organizacional conlleva la comprensión y aceptación de las metas de la organización, generando satisfacción y motivación en los colaboradores que hacen parte de la misma. García Ramírez & Ibarra Velazquez (2012).

2.3.3.2. Diseño de un plan de *Internal Branding*

Para una correcta implementación de un plan de *Internal Branding*, en primer lugar se debe tener construida la marca, es decir, todos los factores que hacen parte de la cultura



organizacional de una empresa (la visión, misión, valores y atributos); en segundo lugar se debe conocer el grado de compromiso que los empleados hacia la empresa, mediante encuestas estructuradas que permitan detectar las necesidades, aspectos positivos, grado de pertenencia y la comprensión de la promesa de marca; luego se desarrolla la tabulación correspondiente para pasar a la implementación de la estrategia de *Internal Branding*, a través de un plan de acción donde se transmita la experiencia de marca a los empleados. Y por último, evaluar la implementación, mediante la medición de la satisfacción de los colaboradores a partir de una encuesta de participación. Gómez (2013).

2.3.3.3. Estrategias para implementar un plan de *Internal Branding*

El *Internal Branding* involucra el proceso de gestión de las actitudes y el de la comunicación. El proceso de gestión de actitudes hace referencia a la gestión de las actitudes de los colaboradores y su motivación para obtener una actitud positiva que se oriente hacia el servicio y a los clientes. Existen tres tipos de actitudes: la satisfacción laboral, la implicación del colaborador en su puesto de trabajo y el compromiso organizacional del mismo. Una buena intervención para fomentar estas tres actitudes, hacen que se implemente correctamente el plan de *Internal Branding*. De la Guardia (2014).

2.3.4. Medición de efectividad

De acuerdo con Ariza (2017), la efectividad en los proyectos se ha relacionado con los términos de éxito y de desempeño. Para medir la efectividad de estos, se deben tener en cuenta tres criterios:

- Aspectos relacionados con la organización

En esta se incluyen criterios como el soporte del nivel ejecutivo a la gestión de proyectos y el uso de este para lograr la estrategia del proyecto. Estos criterios deben implicar la participación de los jefes funcionales en las actividades requeridas y se debe realizar la respectiva asignación de tiempo y recursos según sea el caso,



también se debe establecer un vínculo entre los objetivos de los proyectos y la estrategia de la organización mediante métricas que dan resultados asociados a la efectividad organizacional.

- Aspectos que se asocian a la disciplina de gestión de proyectos

En este, se incluyen criterios como la existencia de procesos, herramientas y sistemas de gestión de proyectos y el liderazgo de los proyectos, no solo como una habilidad donde los líderes puedan administrar el equipo de trabajo, sino también como un compromiso de la organización con la gestión del proyecto. A su vez, se incluye la asignación de los recursos humanos a nivel de conocimiento y experiencia.

- Aspectos que referencien resultados de los proyectos

Existen dos orientaciones para los resultados del proyecto. La primera es en cuanto al cumplimiento de los objetivos, es decir, alcance, tiempo, costo y calidad; y la segunda se refiere a la satisfacción de las partes interesadas e implicadas en el proyecto, de acuerdo con el cumplimiento de los requerimientos establecidos, la utilidad de los resultados obtenidos y la satisfacción de los colaboradores con el mismo.

2.3.4.1. Evaluación de actividades

La evaluación de las actividades de un proyecto se define como el procedimiento de identificar y cuantificar los beneficios que este genere en un determinado periodo de tiempo. Dentro de este concepto, lo más importante son los beneficios, debido a que a partir del análisis de estos se toman decisiones sobre el rumbo de la investigación y se determina la conveniencia de esta. Para realizar la cuantificación de la evaluación de las actividades se desarrolla una asignación de una medida física a los beneficios identificados. Meixueiro Garmendia & Pérez Cruz (2008).



3. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone el tipo de estudio y enfoque de la investigación, la hipótesis que conlleva a la correcta implementación del plan de *Internal Branding*, los colaboradores involucrados en el proyecto, las técnicas e instrumentos de recolección de información y el diseño del proyecto.

3.1 TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO

El enfoque de la investigación que tendrá el presente proyecto será descriptivo – aplicado, debido a que para la implementación del plan de *Internal Branding* se necesita conocer la metodología a seguir, los pasos que conlleva esta aplicación para que se desarrolle correctamente. Según Sampieri (1997) el tipo de estudio descriptivo se define así:

“Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p. 92).

Mediante este tipo de enfoque se describirán todos los conceptos necesarios desde lo general hasta lo más específico, en torno al tema de *Internal Branding*, retención de personal y cultura de compromiso organizacional.

El tipo de estudio del proyecto será cuantitativo, debido a que se debe seguir una secuencia de etapas y pasos para poder desarrollar la investigación. Mediante la recolección de datos de la cultura de compromiso organizacional, se establecen las pautas de comportamiento y la probación de teorías. Así mismo, estos datos deben ser



analizados y medidos para que la investigación sea creíble y aceptada por los implicados en el proyecto. Sampieri (1997).

3.1.1 Hipótesis

H1: La implementación de un plan de *Internal Branding* como estrategia de retención de personal generará una cultura de compromiso organizacional en los colaboradores de la Corporación, mediante un cumplimiento mínimo del 85% de las tácticas y actividades que retengan el personal.

3.1.2 Universo, población y muestra

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se tomará como población 34 colaboradores de contrato fijo y temporal de la Corporación Club Unión; y como muestra 31 trabajadores de contrato fijo y temporal a quienes se les aplicarán los instrumentos de recolección de información, mediante el muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia.

3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

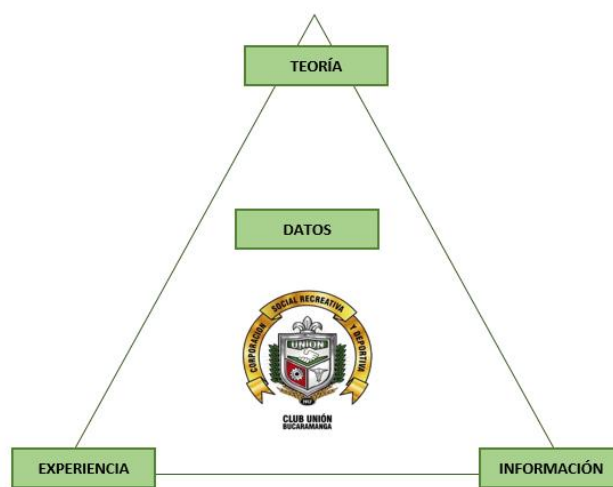
Para el desarrollo del proyecto se utilizará la encuesta, la cual según Sampieri (1997) consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o varias variables a medir.

Para esta técnica los instrumentos serán dos tipos de cuestionarios de preguntas semiestructuradas; el primero se aplicará para la medición de cultura de compromiso organizacional, la cual permitirá identificar los factores más relevantes existen dentro de la organización y dará el aval para el análisis y conclusiones del análisis multivariado. [VER ANEXO A. Encuesta medición de Cultura Organizacional](#); y el segundo instrumento será un cuestionario de preguntas semiestructuradas que medirán la efectividad de las tácticas que se implementarán, para la identificación de oportunidades de mejora.

A su vez, la segunda técnica a utilizar es el análisis documental de fuentes primarias y secundarias, que según Sampieri (1997) consiste en “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”. Dicho esto, se necesitará de información ya existente acerca de la cultura organizacional y los elementos que la componen, como también, los conceptos que integran el área de Recursos Humanos que sirven como base para el proyecto. Esta información debe seleccionarse según las necesidades del proyecto. Así mismo, se necesitará nueva información y documentación por parte del estudiante encargado del desarrollo del proyecto. El instrumento que será desarrollado para esta técnica es el análisis multivariado de los resultados de medición de cultura de compromiso organizacional, [VER ANEXO B. Tabulación medición de Cultura Organizacional](#), el cual permitirá identificar los factores claves en los cuales intervenir, sacar conclusiones respecto a ellos y plantear las tácticas necesarias para la implementación del plan de *Internal Branding*.

3.1.4. Triangulación de la información

Ilustración 5 Triangulación de la información





Fuente: Elaboración propia

La triangulación de la información, también llamada triangulación de datos supone el empleo de diferentes estrategias de datos. El objetivo de esta es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones, implicando validar una proposición teórica relativa a un fenómeno en distintos momentos. Esta, puede ser de datos, de investigadores, teorías, de métodos o múltiples. Denzin (1970).

Para el proyecto en curso, se toman tres factores claves los cuales se pueden observar en la ilustración 5, y se describen así:

- Información: es la información cualitativa y cuantitativa con fuentes primarias y secundarias. Esta información corresponde a la investigación requerida para el correcto desarrollo del proyecto.
- Teoría: es el estudio y análisis del tema de investigación. Hace referencia a la información ya existente sobre el tema del proyecto, en este caso sobre el plan de *Internal Branding* y la cultura de compromiso organizacional.
- Experiencia: son los conocimientos que se adquieren en la organización, durante la investigación, los cuales se evidencian a lo largo del proceso formativo, educativo y empresarial, profesional.

3.1.5 Código ético del investigador

La investigación es una actividad que se encamina a la solución de problemas, cuyo objetivo es hallar las respuestas a las preguntas mediante el empleo de procesos científicos. En esta investigación, quien realiza el proceso es un factor importante ya que su conducta va a determinar el objetivo del proyecto y la forma en que maneje los intereses propios y de la organización. Ladrière (2000).



De acuerdo con el código de ética del investigador de la Red de Conocimientos Electorales (2000), se establecieron los siguientes puntos clave:

- Mantener la confidencialidad de los datos de la investigación, asegurando que la información, documentos y cifras importantes sean solo mostrados a las personas autorizadas para su puesta en común.
- Honestidad. No utilizar los recursos que le brinda la organización para beneficio personal, perjudicando el ambiente laboral y a su vez, la confianza.
- Velar por el cumplimiento apropiado de los objetivos prometidos a la organización.
- Respetar la confidencialidad de los jefes de área y la información que ellos manejan.

3.2 DISEÑO DEL PROYECTO

Este subcapítulo es corresponde al diseño metodológico, donde se presenta un cronograma detallado del cumplimiento de los objetivos que se deben llevar a cabo para el proyecto y se describe el presupuesto necesario para llevar a cabo satisfactoriamente el proyecto.

3.2.1. Cronograma

A continuación, se presentan las actividades aplicadas, de acuerdo con los objetivos específicos y su tiempo de ejecución:



Ilustración 6 Cronograma del proyecto

CRONOGRAMA																																								
ACTIVIDADES	2020																																							
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
OBJETIVO ESPECÍFICO 1																																								
Identificar factores de compromiso cultura organizacional	■																																							
Revisión de fuentes secundarias					■																																			
Diseño del instrumento de recolección de información									■																															
Aplicación del instrumento													■																											
OBJETIVO ESPECÍFICO 2																																								
Tabulación de la información									■																															
Interpretación de los resultados													■																											
Análisis de los factores que inciden dentro de la organización																	■																							
OBJETIVO ESPECÍFICO 3																																								
Formular plan de <i>Internal Branding</i>																					■																			
Aplicar las tácticas propuestas en el plan																									■															
Análisis de los resultados de la implementación de las tácticas																									■															
OBJETIVO ESPECÍFICO 4																																								
Evaluar las tácticas del plan de <i>Internal Branding</i> implementadas																													■											
Aplicación de instrumentos de medición de efectividad																													■											
Generar conclusiones																													■											

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Presupuesto

A continuación, se desglosa el presupuesto por rubros que será necesario para la implementación del proyecto al interior de la organización:

Tabla 2 Presupuesto del proyecto

PRESUPUESTO			
RUBROS	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TALENTO HUMANO	Contribución económica del investigador	\$ 908.526	\$ 10.902.312
EQUIPOS	Computador institucional	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
	Impresora	\$ 700.000	\$ 700.000
	Video Beam	\$ 250.000	\$ 250.000
	Micrófono	\$ 40.000	\$ 40.000
	Equipo de sonido	\$ 200.000	\$ 200.000
	TOTAL		\$
EQUIPOS DE USO PROPIO	Teléfono celular	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Gasolina vehículo por desplazamiento	\$ 300.000	\$ 3.600.000
	TOTAL	\$	6.100.000
MATERIALES E INSUMOS	Cuaderno	\$ 20.000	\$ 20.000
	Lapiceros	\$ 1.500	\$ 9.000
	Resmas de papel carta	\$ 10.000	\$ 80.000
	Resaltadores	\$ 2.000	\$ 8.000
	Materiales para actividades	\$ 500.000	\$ 500.000
	Papel opalina	\$ 15.000	\$ 30.000
	TOTAL	\$	647.000
BIBLIOGRAFÍA	Libros del tema de investigación	\$ 120.000	\$ 120.000
	Libros metodológicos	\$ 90.000	\$ 270.000
	TOTAL	\$	390.000
VALOR TOTAL	\$		21.529.312

Fuente: Elaboración propia



4. RESULTADOS

En este capítulo se presenta la consolidación de los datos obtenidos de los instrumentos de recolección de información, determinando la mejor opción para la correcta implementación del Plan de Internal Branding.

4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados del presente proyecto comienzan con el diagnóstico de la apropiación de los conceptos de cultura organizacional de los colaboradores mediante una encuesta de muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia. Posterior al diagnóstico, se realiza la interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta para conocer el estado inicial de la corporación. Luego, se realiza la formulación e implementación del plan de *Internal Branding*, mediante tácticas que apunten a los objetivos del presente trabajo de grado. Finalmente, se realiza la medición de la efectividad de las tácticas para identificar oportunidades de mejora y el diagnóstico final de la cultura organizacional para ver qué tanto mejoró la corporación.

4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO

Ilustración 7 Matriz Final del proceso investigativo

OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS	CATEGORÍA NUCLEAR
Identificar los factores de la cultura de compromiso organizacional, mediante la revisión de fuentes secundarias para el diseño del instrumento de recolección de información.	Encuesta de medición de cultura de compromiso organizacional. Cuestionario de preguntas semiestructuradas.	Diagnóstico de los factores de cultura organizacional mediante una encuesta de medición.
Diagnosticar la cultura de compromiso organizacional mediante la interpretación de los resultados de la aplicación del instrumento, analizando los factores que inciden dentro de la organización.	Análisis documental de fuentes primarias y secundarias. Análisis multivariado de los resultados de la medición de cultura de compromiso organizacional.	Interpretación de los resultados para la formulación del plan de <i>Internal Branding</i> .
Formular un plan de <i>Internal Branding</i> encaminado a la estrategia de retención de personal, interviniendo los factores asociados a la cultura de compromiso organizacional.	Análisis documental de fuentes primarias y secundarias. Plan de <i>Internal Branding</i> .	Formulación e implementación del plan de <i>Internal Branding</i> .
Evaluar las tácticas del plan de <i>Internal Branding</i> implementadas, mediante la aplicación de instrumentos de medición de efectividad.	Encuesta de medición de efectividad. Cuestionarios de preguntas semiestructuradas.	Medición de efectividad de las tácticas del plan de <i>Internal Branding</i> .

Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Diagnóstico de los factores de cultura de compromiso organizacional mediante una encuesta de medición

En primer lugar, se realizó una investigación de fuentes secundarias que fueron estudiadas para el desarrollo del presente proyecto. A partir, del diagnóstico se determinaron los siguientes elementos de cultura organizacional para la Corporación Club Unión.

- **Identidad:** elemento de cultura organizacional conformado por misión, visión y valores de la Corporación que representan la esencia de esta.
- **Sistemas de control:** son las normas y reglas necesarias para lograr el buen funcionamiento de la Corporación, mediante el control del desarrollo de los procesos internos.
- **Estructura organizacional:** conocimiento de las funciones y responsabilidades que desarrollan los colaboradores de la Corporación, según su nivel de jerarquía.



- **Clima:** definidos como las rutinas de los colaboradores de la Corporación, reuniones, eventos corporativos y actividades anuales que incentivan la productividad y satisfacción laboral de los mismos.
- **Hábitos:** conjunto de sentimientos de los colaboradores de la Corporación que les permite interactuar con los compañeros de trabajo, jefes, proveedores y clientes para mantener un buen ambiente de trabajo.

Cada uno de los ítems anteriormente descritos, tienen como objetivo determinar el grado de compromiso organizacional que actualmente tienen los colaboradores con la cultura organizacional de la corporación, identificando las oportunidades de mejora que serán trabajadas en la implementación del plan de *Internal Branding*.

4.2.1.1 Diseño encuesta de recolección de información

Según los factores determinados y las necesidades de la corporación, se diseñó un instrumento de recolección de información que tiene como objetivo general diagnosticar la apropiación de los elementos de cultura organizacional que hacen parte de la Corporación Club Unión que determine el grado de compromiso de los colaboradores, para el desarrollo de un plan de Internal Branding como estrategia de retención de personal. [VER ANEXO A. Encuesta medición de Cultura Organizacional.](#)

A continuación, se anexa la ficha técnica de la encuesta, donde se muestran los aspectos que se tuvieron en cuenta para la realización y aplicación de esta.

Tabla 3 Ficha técnica

Nombre del instrumento	Encuesta de medición de cultura organizacional para el último trimestre del año 2020
Alcance	Colaboradores de la Corporación Club Unión
Objetivo	Diagnosticar la apropiación de los elementos de cultura organizacional que hacen parte de la Corporación Club Unión mediante una encuesta que determine el grado de compromiso de los colaboradores, para el desarrollo de un plan de Internal Branding como estrategia de retención de personal
Forma de aplicación	Presencial
Número de Ítems	17
Alcance	Identificar los factores que afectan la cultura organizacional de la Corporación, como identidad, sistemas de control, estructura organizacional, clima, hábitos y filosofía.
Universo	34 colaboradores de la Corporación
Población	34 colaboradores de contrato fijo y temporal
Muestra	31 colaboradores de contrato fijo y temporal
Nivel de confianza	95% nivel de confianza 5% margen de error
Muestreo	No probabilístico intencional o de conveniencia

Fuente: elaboración propia

Se diseñó un único instrumento de 17 preguntas, 3 de cada factor, para los 31 colaboradores de la Corporación, únicamente preguntándoles su cargo correspondiente para mantenerla en anonimato

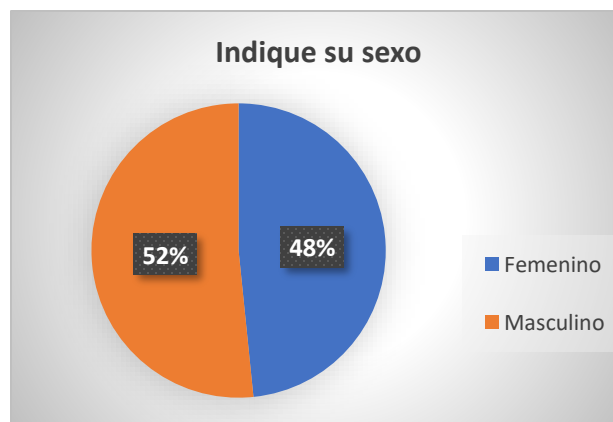
4.2.2. Interpretación de los resultados para la formulación del plan de *Internal Branding*

4.2.2.1. Tabulación de las encuestas

Después de haber realizado la recolección de información, se tabuló la información por medio de tablas y gráficos dinámicos donde se evidenciaron datos importantes para la realización del proyecto. [VER ANEXO B. Tabulación medición de Cultura Organizacional.](#)

En primer lugar, se obtuvo que el 52% de los colaboradores de la corporación son de sexo masculino y el 48% femenino.

Ilustración 8 Gráfica tabulación 1



Respecto al factor de identidad corporativa, se evidenció que existe un 23% de los colaboradores que no se les dio a conocer la misión, visión y valores de la corporación en su inducción y al 77% sí se les socializó, donde el 74% de estos respondieron que sus funciones y responsabilidades van acordes a la misión, visión y valores.

Ilustración 9 Gráficas tabulación 2

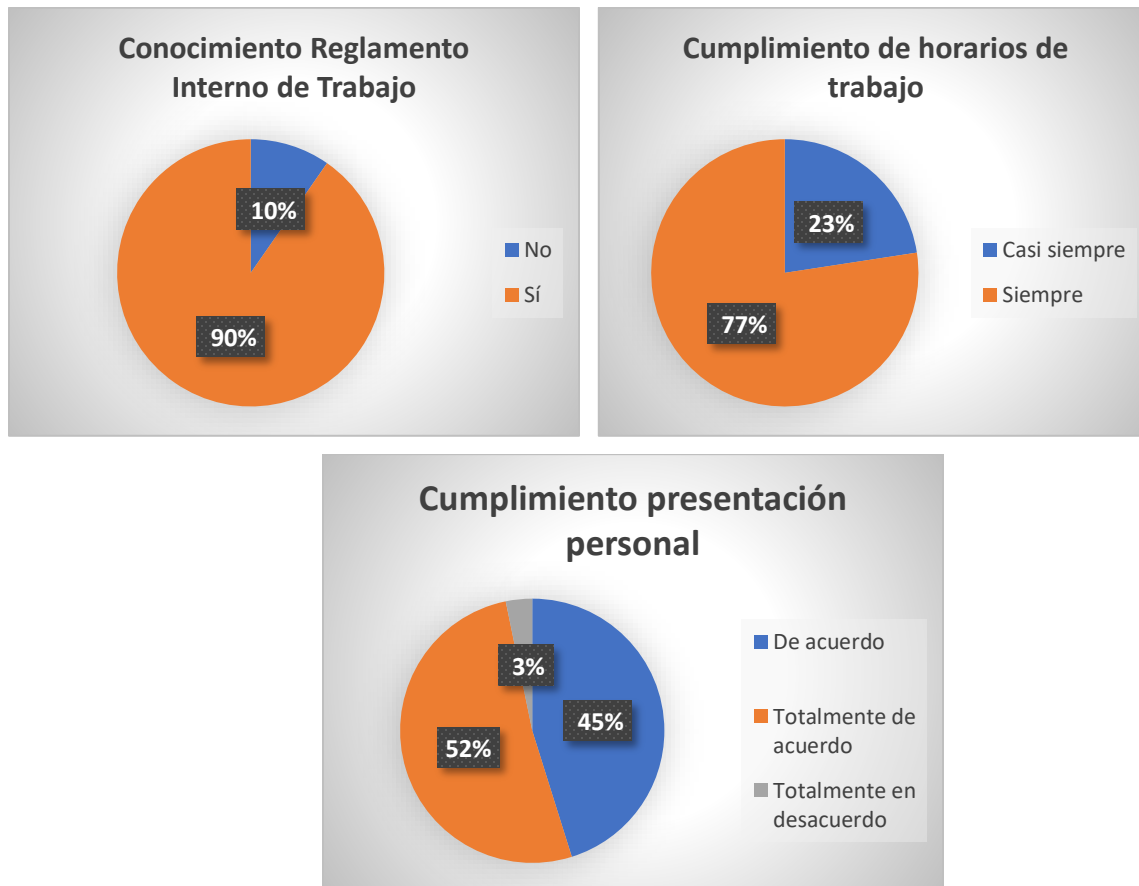


Fuente: elaboración propia

Finalmente, para el factor de identidad se encontró la necesidad de identificar los valores que más representaban a la corporación, debido a que esta no los ha implementado a su cultura. Se les formuló que respondieran en orden de importancia los valores que consideraban más significativos y los resultados serán interpretados en el análisis multivariado.

En relación con el factor de sistemas de control, se obtuvo que el 90% de los colaboradores tienen el Reglamento Interno de Trabajo claro y el 10% no, de esto se deduce que se debe analizar qué cargos pertenecen a ese 10% para realizar una capacitación donde se les socialice este. Así mismo, el 77% de los colaboradores consideran que siempre se cumple con los horarios de entrada y salida y el 23% respondieron casi siempre. Por último, se obtuvo que el 52% de los encuestados están de acuerdo con que se cumple con las normas respecto a la presentación personal, el 45% está de acuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

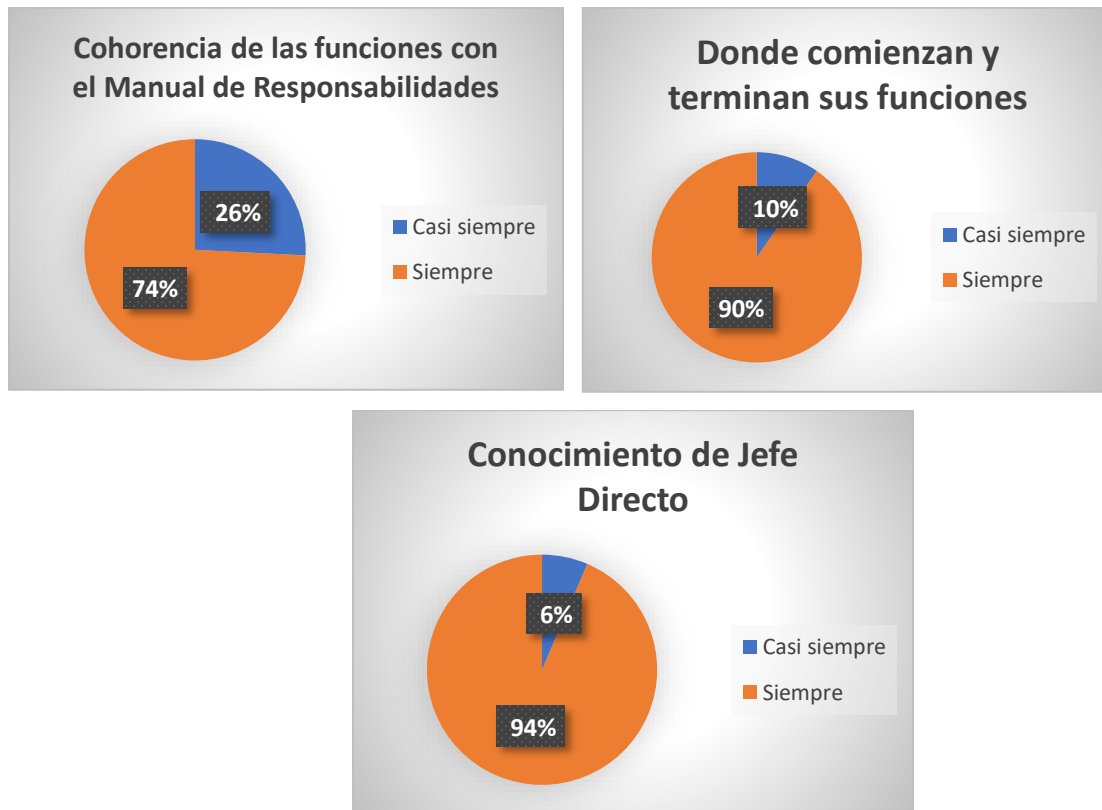
Ilustración 10 Gráficas tabulación 3



Fuente: elaboración propia.

Respecto al factor de estructura organizacional, se obtuvo que el 74% de los colaboradores considera que siempre sus funciones son coherentes con el Manual de Responsabilidades que se les dio a conocer inicialmente y el 26% casi siempre. En cuanto a las responsabilidades que realiza cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo, el 90% siempre tiene claro donde comienzan sus funciones y donde terminan y el 10% casi siempre. Por último, para evaluar este factor se evidenció que el 94% de los colaboradores siempre saben a quién recurrir, es decir conocen su Jefe directo, y el 6% casi siempre.

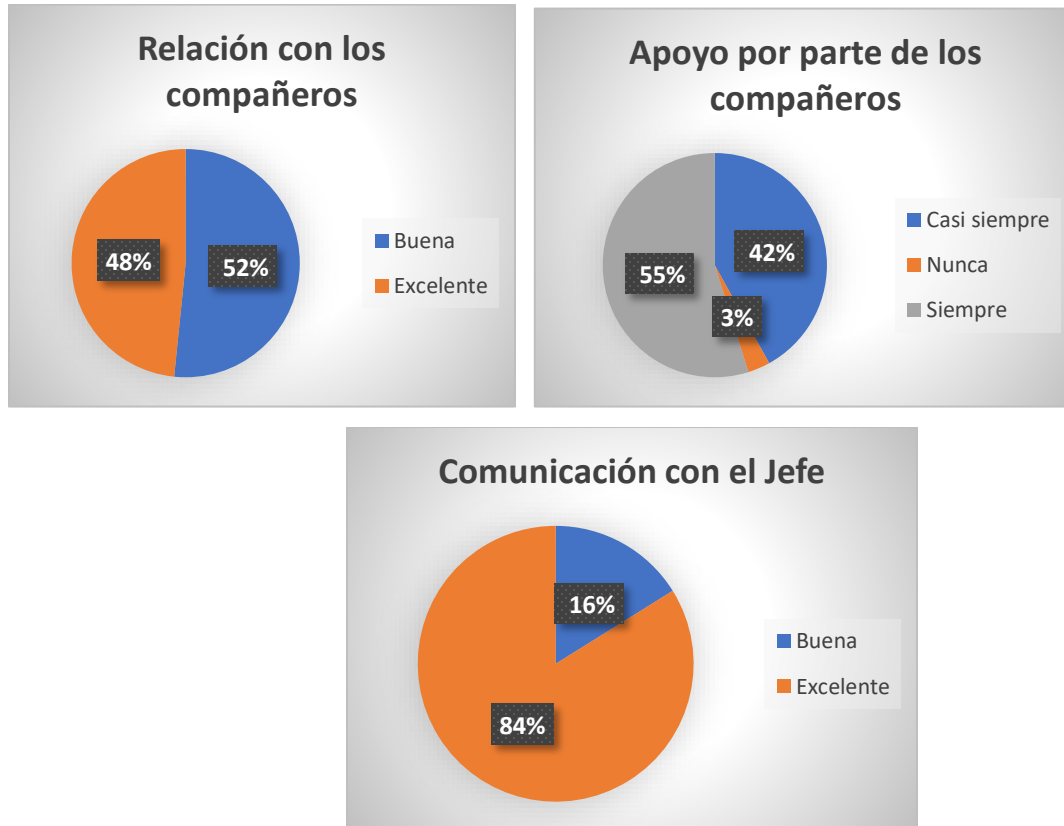
Ilustración 11 Gráficas tabulación 4



Fuente: elaboración propia

En relación con el factor de clima laboral, se obtuvo que el 52% de los colaboradores tienen una relación buena con sus compañeros de trabajo y el 48% la considera excelente. Por otro lado, cuando se requiere apoyo en una de las funciones de los colaboradores el 55% considera que siempre recibe de la ayuda, el 42% casi siempre y el 3% nunca. Finalmente, el 84% de los colaboradores consideran que la comunicación con su Jefe directo es excelente y el 16% la consideran buena.

Ilustración 12 Gráficas tabulación 5



Fuente: elaboración propia

Respecto al factor de hábitos, se obtuvo que el 42% de los colaboradores consideran que siempre se celebra el cumpleaños, el 10% nunca y el 9% casi nunca. Para la celebración de fin de año, el 48% considera que siempre se celebra y el 13% nunca, respecto a la celebración de navidad el 48% de los colaboradores considera que siempre se celebra y el 10% nunca. Por último, el 23% considera que el día del trabajo siempre se celebra y el 48% no.

Ilustración 13 Gráficas tabulación 6



Fuente: elaboración propia

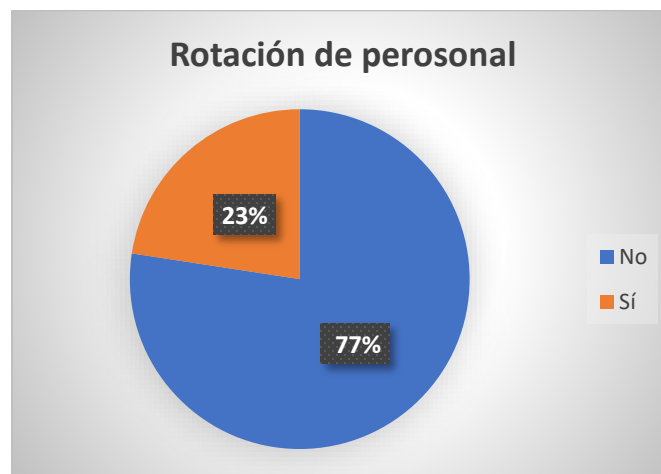
Por otro lado, el 81% de los colaboradores piensan que la celebración de estas fechas especiales es importantes porque es una oportunidad para fortalecer la unión entre los compañeros de trabajo, el 13% considera que es importante ya que al celebrar estas fechas se sienten parte de la corporación y el 6% piensan que en estas celebraciones pueden despejar su mente del trabajo.

Finalmente, para evaluar este factor de hábitos el 39% de los colaboradores consideran que la corporación utiliza incentivos para destacar los logros corporativos e individuales de cada uno y el 29% piensa que esto nunca se realiza.

Para terminar con la medición de cultura organizacional, se formuló una pregunta donde se quería conocer el sentido de pertenencia que los colaboradores tienen con la empresa

y la rotación de personal que actualmente la corporación tiene; se obtuvo que el 77% de los colaboradores no se trasladarían de su cargo a otra empresa que les ofrezca el mismo salario, sin embargo, el 23% sí lo haría.

Ilustración 14 Gráficas tabulación 7



Fuente: elaboración propia

4.2.2.2. Análisis Multivariado

A continuación, se describirán detalladamente los análisis realizados mediante el cruce de variables para plantear las tácticas a utilizar en el Plan de *Internal Branding*.

Como se expuso anteriormente, se determinaron cinco factores a evaluar que componen la Cultura Organizacional de la Corporación y estos fueron analizados independientemente, así:

1) Identidad:

Para la evaluación de este factor, se tuvo en cuenta que en la Corporación no se encuentran establecidos los valores corporativos, por tal razón, se realizó una pregunta



donde los colaboradores tuvieron la oportunidad de responder según la importancia que ellos le daban a cada valor sugerido.

Dentro del análisis se encontró que respecto al trabajo en equipo el 29% de los encuestados consideran que es muy bueno, sin embargo, el 26% calificó como 1 este valor. Para el valor del servicio, se halló que es muy bueno donde el 45% de los encuestados califica con 4 y el 42% como excelente. Respecto al respeto, se encontró que el 48% de los colaboradores consideran que se encuentra en el punto 3 de la escala de 1 a 5. Lo que quiere decir que se debe mejorar y realizar actividades que lo promuevan. En el caso del compromiso, 8 colaboradores que corresponden al 26% consideran que en la escala de 1 a 5 es un 4. Sin embargo, 18 colaboradores respondieron que la integridad la calificaban como un 1 y un 2.

Dado a lo anterior, en concenso con el Gerente de la Corporación para la definición de los valores corporativos, se tomarán de los valores sugeridos en la encuesta el trabajo en equipo y el respeto, junto con la tolerancia, la puntualidad y responsabilidad y la amabilidad. Así mismo, el 75% de los colaboradores propusieron verbalmente que se realizara la socialización de los mismo y se implementaran actividades que promovieran cada uno de los valores día a día.

2) Sistemas de control:

En la evaluación de sistemas de control, se encontró que dentro del 10% que corresponde a los colaboradores que no conocen el Reglamento Interno de Trabajo el 67% pertenece a cargos del área operacional y el 33% al área administrativa. De la misma forma, el 22% considera que los horarios casi siempre se cumplen, donde a excepción de 1 colaborador pertenecen al área de oficinas o administrativa.

3) Estructura organizacional:

En el factor de estructura organizacional, se encontró que el 50% de los colaboradores que consideran que casi siempre las funciones que fueron expuestas al momento de la contratación, siguen siendo las mismas y pertenecen al área administrativa y el otro 50%



al área operativa. Según lo expuesto, es evidente que se deben reforzar y retroalimentar las funciones determinadas en el manual de responsabilidades de la Corporación para que cada uno de ellos tengan claridad sobre el tema y puedan realizar sus funciones sin ningún contratiempo, mejorando la comunicación entre áreas y puestos de trabajo.

4) Clima:

Para la evaluación del clima laboral, se encontró que la unión entre los compañeros de trabajo no es muy bueno y que el 45% de los colaboradores consideran que nunca o casi nunca reciben el apoyo de sus compañeros al momento de necesitar una ayuda en sus funciones. Dado a esto, es necesaria la implementación de capacitaciones sobre la importancia de mantener un clima laboral bueno, para que los colaboradores reflexionen a cerca del cumplimiento de los valores que identifican a un colaborador de la Corporación.

5) Hábitos

Dentro de la celebración de fechas especiales se evidenció que el 16% de los colaboradores consideran que la fecha que casi nunca o nunca se celebra es el día del trabajo, por lo cual se deben aplicar y encontrar la forma de que ellos se sientan importantes para la Corporación, mediante actividades que no generen mucho gasto.

Por otro lado, el 80% de los colaboradores están seguros de que la celebración de fechas especiales al interior de la Corporación son una oportunidad para fortalecer la unión entre los compañeros de trabajo y por ende mejorar el clima laboral en cada una de las áreas que la componen. Respecto al uso de incentivos para motivar al colaborador, se encontró que el 45% de los colaboradores consideran que este tipo de incentivos nunca o casi nunca han sido celebrados.

Finalmente, al evaluar la rotación del personal se encontró que el 22,5% de los colaboradores estarían dispuestos a retirarse de la Corporación, dentro de los cuales se encuentran cargos operativos como lo son del área de cocina, de deportes y de



operaciones. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que a comparación con la rotación presentada en el año 2019 del 27,5% ha disminuido en gran cantidad, pero sigue siendo necesaria la mitigación del porcentaje, lo cual se logrará con la intervención de la cultura de compromiso organizacional. [VER ANEXO B. Tabulación medición de Cultura Organizacional.](#)

4.2.3. Formulación e implementación del plan de *Internal Branding*

Para el diseño del plan de *Internal Branding*, se tuvieron en cuenta los resultados de la encuesta de medición de Cultura Organizacional. Este plan tiene como objetivo generar cultura de compromiso organizacional en los trabajadores como estrategia de retención de personal para el año 2021 y va dirigido a todos los colaboradores que conforman la Corporación. Este está compuesto por tácticas dirigidas hacia cada uno de los factores involucrados, su cronograma de aplicación y el cumplimiento de los indicadores de gestión que se propusieron.

A continuación, se describirán las tácticas descritas en el plan de *Internal Branding*:

- **Valores corporativos:** Se realizó la creación de los 5 valores corporativos que identifican a el Club Unión, estos fueron desarrollados y aprobados por el Gerente de la Corporación y fueron divulgados en primer lugar, mediante la entrega de una pieza gráfica donde se describe la misión, la visión y los valores corporativos.

Los valores corporativos son los siguientes:

- ✓ **Trabajo en equipo:** Trabajamos con apoyo y colaboración de manera continua.
- ✓ **Respeto y Tolerancia:** Generar un ambiente de aceptación y buenos modales entre compañeros permite un mejor rendimiento en nuestra labor.

- ✓ **Puntualidad y responsabilidad:** Debemos reconocernos por la inmediatez y capacidad de solucionar inconvenientes, así como también por el excelente desempeño en nuestro servicio.
- ✓ **Amabilidad:** El trato amable y cálido en de nuestras mejores cualidades y lo que mejor premian nuestros clientes con su satisfacción.

Ilustración 15 Ficha gráfica Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL

MISIÓN

- Satisfacer las necesidades de los socios, beneficiarios, invitados y clientes de Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- Ofrecer calidad en los servicios recreativos, deportivos y sociales a través del mejoramiento continuo de los procesos internos.
- Proporcionar exclusividad en un ambiente familiar, de paz y tranquilidad mediante la implementación de valores como la amabilidad, el trabajo en equipo, la puntualidad y el respeto y tolerancia; así como el desarrollo de las competencias de nuestros colaboradores.

VISIÓN

En el 2023 seremos el club social número 1 en el Área Metropolitana de Bucaramanga en cuanto al servicio al cliente, competitividad de precios y reconocimiento en la prestación de servicios sociales, recreativos y deportivos, mediante la constante innovación en infraestructura, mejoramiento de procesos y posicionamiento de la marca.

VALORES

- Trabajo en equipo
- Respeto y Tolerancia
- Puntualidad y Responsabilidad
- Amabilidad

Fuente: Elaboración propia.

- Charla Cultura Organizacional: se realizó una capacitación de manera virtual, donde se socializaron todos los factores de la cultura organizacional del club, tales como: la misión, la visión, los valores corporativos, la estrategia corporativa y el objetivo de la Corporación. Fue desarrollada mediante un video explicativo, el cual fue enviado mediante el grupo empresarial de WhatsApp y

junto a este, una encuesta diseñada en *Google Forms*, para calificar los conocimientos adquiridos.

Ilustración 16 Evidencias capacitación cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

Ilustración 17 Evaluación de la capacitación



CAPACITACIÓN FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta se realiza como evidencia de que la capacitación se realizó y como soporte para mi proyecto de grado, para que por favor la respondan. Gracias.

*Obligatorio

Cargo al que pertenece *

Tu respuesta _____

¿Qué es la Cultura Organizacional? *

La satisfacción de los clientes

Vender productos y servicios con entusiasmo

Normas y valores por las que se rige una empresa

Ninguna de las anteriores

Mencione una palabra que caracterice nuestra visión y lo que seremos en el año 2023 *

Tu respuesta _____

Seleccione los valores corporativos del Club Unión *

Sinceridad, Tolerancia, Amor y Liderazgo

Entusiasmo, escucha y excelencia

Trabajo en equipo, respeto y tolerancia, amabilidad y puntualidad y responsabilidad

Todas las anteriores

¿Qué nos dice la misión del Club Unión? (Seleccione más de una respuesta) *

Satisfacer a los socios, beneficiarios e invitados

Competir con precios

Ofrecer una excelente calidad en los servicios recreativos, deportivos y sociales

Implementar los valores corporativos para proporcionar un ambiente de paz y tranquilidad

Hacer bastantes eventos sociales

Fuente: *Google Forms*

- Reglamento Interno de Trabajo: para la retroalimentación de las normas y reglas principales de la Corporación, se realizó el envío por correo electrónico y entrega a los que no cuentan con uno, del RIT. Junto con este, se les envió un cuestionario donde se les decía que mencionaran al menos 2 reglas descritas en el reglamento. Este fue diseñado por *Google Forms*. VER [ANEXO C. Reglamento Interno de Trabajo](#).

Ilustración 18 Evidencias socialización del RIT



Reglamento Interno de Trabajo



DANIELA JAIMES PAREDES <djaimes15...> 17:20 (hace 0 minutos) ☆ ↶ ⋮
para gerenciaunion, comprasunion, contaunion, eventosclubunion

Buenas tardes a todos,

A continuación les envío el Reglamento Interno de Trabajo de la Corporación para que hagan una lectura del mismo y tengan claras las normas que deben cumplir. Junto con este, les envío el link de una encuesta para que por favor la respondan. Gracias.

ENCUESTA:

<https://forms.gle/cjskDY3egdFVMB1Q9>

Dualmente,

Daniela Jaimes Paredes
Estudiante de séptimo semestre
Administración de Empresas
Formación Dual Universitaria
UNAB



Fuente: elaboración propia

Ilustración 19 Evaluación del RIT

Socializando el Reglamento Interno del Trabajo

Esta evaluación se realiza como evidencia de que leyeron el reglamento y como soporte para enviar mi proyecto a la universidad para que por favor la respondan. Gracias.

***Obligatorio**

Mencione 2 reglas o normas descritas en el reglamento *

Tu respuesta

Fuente: *Google Forms*

- Formato para entrevista: se realizó la respectiva revisión del formato establecido en años anteriores como recurso para los procesos de selección, y junto con el Gerente de la Corporación se decidió dejarlo tal y como estaba, exceptuando algunos detalles en el diseño. Esto porque llegamos a la

conclusión de que está muy completo y cumple con las condiciones para contratar a la persona adecuada para cargo según la cultura organizacional del club. [VER ANEXO D. Cuestionario para entrevistas.](#)

Ilustración 20 Evidencia revisión del formato para entrevista

Cuestionario Entrevista >

DANIELA JAIMES PAREDES <djaimes152@una...> vie, 25 jun 13:17 ☆ ↩ ⋮
para gerenciaunion ▾

Buenas tardes Don German,

Adjunto el cuestionario para aplicar en las entrevistas a los que se postulan a los cargos. Hice la revisión del documento y considero que no se debe actualizar.

—
Dualmente,

Daniela Jaimes Paredes
Estudiante de séptimo semestre
Administración de Empresas
Formación Dual Universitaria
UNAB

Fuente: Elaboración Propia

- ¡Déjanos conocer la razón!: se diseñó una evaluación de salida laboral, para conocer las razones de los colaboradores que renuncian, de esta forma identificar las oportunidades de mejora que existen dentro de la Corporación. Este formato tiene como objetivo evaluar el puesto de trabajo, el área de trabajo, y las causas de la renuncia. [VER ANEXO E. Evaluación de salida laboral.](#)
- Tus funciones: se realizó la entrega física de los folletos de responsabilidades a cada uno de los colaboradores para que tuvieran claras sus funciones, y se



les envió un cuestionario sencillo a todos donde se les evaluó la apropiación de las funciones.

Ilustración 21 Folleto de responsabilidades



¡FOLLETO DE RESPONSABILIDADES DE TU CARGO!

Realizado por: Gerencia

Nombre del cargo: Gerente

Jefe inmediato: Junta directiva

Departamento o unidad: Administrativa



Objetivo principal: Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- ✓ Dar cumplimiento a las directrices trazadas por la junta directiva.
- ✓ Organizar y dirigir el funcionamiento de la Corporación, además proponer ajustes a la estructura organizacional, de acuerdo a las necesidades y políticas de ésta.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas organizacionales de la Corporación y de las demás disposiciones que regulan los procedimientos y tramites de carácter Administrativa y operativo, por medio de los jefes de cada área, siguiendo el respectivo conducto regular.
- ✓ Controlar y coordinar junto con auditoría el manejo de los recursos financieros para que éstos se ejecuten en conformidad con los planes y programas establecidos.
- ✓ Supervisar la elaboración y ejecución de los contratos Administrativas y de servicios para el desarrollo de los programas de la Corporación.
- ✓ Proponer y realizar sistemas o canales de información entre directivos, personal y **Corporados** para la ejecución y el control de los planes y programas a desarrollar por la Corporación a corto y largo plazo.

Fuente: Club Unión

Ilustración 22 Evaluación de las funciones

Retroalimentando tus funciones

Esta evaluación se realiza como evidencia de la entrega de folletos y como soporte para enviar mi proyecto a la universidad para que por favor la respondan. Gracias.

*Obligatorio

Nombre completo *

Tu respuesta _____

Cargo al que pertenece *

Tu respuesta _____

Mencione 3 funciones principales que realice en su cargo *

Tu respuesta _____

Fuente: elaboración propia

- 10 minutos de relax: se realizaron reuniones en el parqueadero de la Corporación para darse 10 minutos para estirar. Esto con el fin de que su día a día sea mucho más ameno y se creen espacios saludables. Además, se les hizo entrega de un flyer donde hay diferentes ejercicios que pueden realizar en sus puestos de trabajo cuando estén en momentos de estrés.

Ilustración 23 Flyer de ejercicios de estiramiento

CORPORACIÓN SOCIAL, RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIÓN
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

**PAUSAS
ACTIVAS**

REALIZA UNA PAUSA ACTIVA DE 10 MINUTOS CADA DOS HORAS DE TRABAJO. ES POR TU SALUD FÍSICA Y MENTAL

1. Sin mover la cabeza, realiza movimientos circulares hacia la derecha y hacia la izquierda.
2. Cierra los ojos fuerte por 20 segundos y abre nuevamente. Realiza 5 repeticiones.
3. Gira lentamente la cabeza hacia la derecha e izquierda haciendo una pausa en el centro.
4. Cruza ambas manos detrás de tu cabeza y flexiona la cabeza hacia atrás y baja el mentón a tocar tu pecho.
5. Inclina la cabeza hacia el lado derecho e izquierdo intentando que el oído toque tu hombro. Ayúdate con la mano.
6. Entrelaza las manos y lleva los brazos hacia arriba y atrás.
7. Lleva un brazo por detrás de la cabeza y con la ayuda del otro llévalo hacia el hombro contrario.
8. Cruza tus manos detrás de la espalda y subelas manteniendo la espalda recta.
9. Reposas tu mano derecha sobre el hombro izquierdo y con la mano contraria empuja tu codo hacia atrás.
10. Abre las piernas y dobla una pierna al nivel de la rodilla conservando la otra pierna estirada. Realiza lo mismo con la otra pierna.
11. Separa y dobla las rodillas sin que estas pasen las puntas de los pies, apoya las manos sobre los muslos, sostén esta posición y sube.
12. Relaja los brazos al lado del cuerpo, parate en la punta del pie y sostén durante 5 segundos y baja. Realizar lo mismo con el otro pie.
13. De pie con las piernas ligeramente abiertas sube los brazos hasta la altura del hombro y realiza los dos siguientes ejercicios de manos.
14. Estira la mano y realiza movimientos hacia arriba y hacia abajo.
15. Entrelaza los dedos y estira la muñeca.

Fuente: Club Unión



- Nuestra salud al 100%: esta táctica consistió en realizar una charla virtual sobre la importancia de mantener un clima laboral saludable dentro de la empresa y las formas de fomentar los valores corporativos. Al finalizarla, se les hizo envío de una encuesta para calificar los conocimientos adquiridos. [VER ANEXO F. Diapositivas charla clima saludable](#)

Ilustración 24 Evaluación charla nuestra salud al 100%

CAPACITACIÓN CLIMA LABORAL SALUDABLE

Esta encuesta se realiza como evidencia de que la capacitación se realizó y como soporte para mi proyecto de grado, para que por favor la respondan. Gracias.

Cargo al que pertenece *

Texto de respuesta corta

Mencione una acción que contribuya al clima laboral saludable *

Texto de respuesta corta

Mencione una consecuencia de un clima laboral negativo *

Texto de respuesta corta

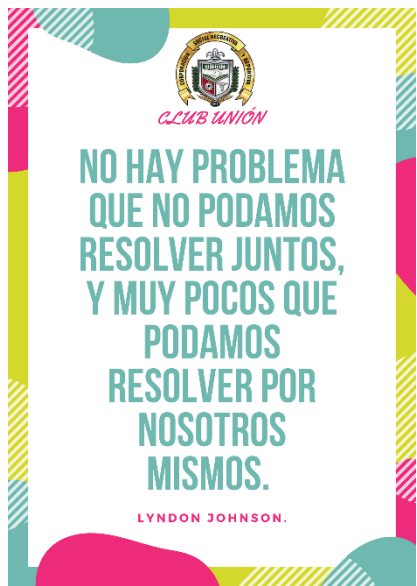
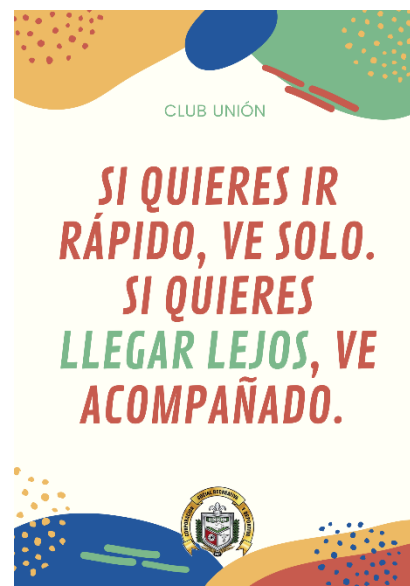
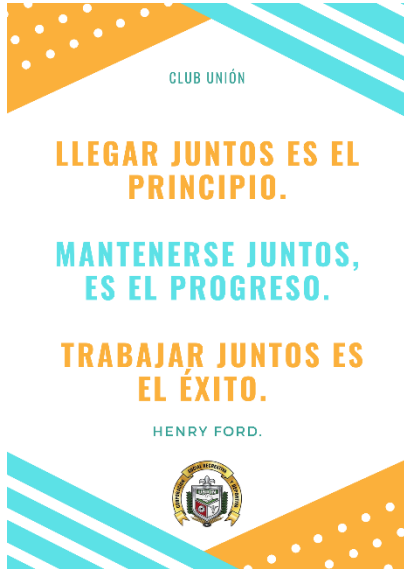
Compromiso personal

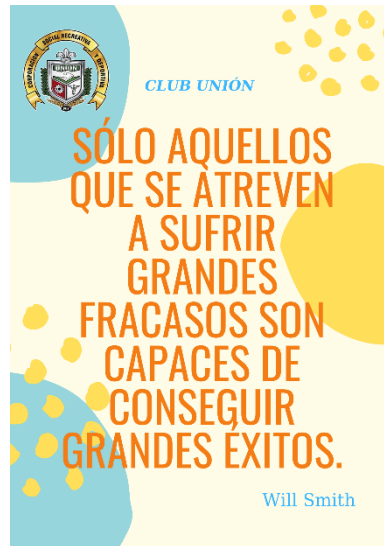
Me comprometo a realizar acciones que contribuyan a un clima laboral saludable dentro de la Corporación...

Fuente: elaboración propia

- NotiUnión: esta campaña consistió en diseñar carteles con mensajes positivos y de motivación, los cuales fueron puestos en las oficinas de cada uno de los trabajadores para que estimularan el compromiso organizacional.

Ilustración 25 Carteles motivacionales





Fuente: Elaboración propia

- ¡Tu sugerencia es clave!: se diseñó un formato de buzón de sugerencias anónimo en *Google Forms*, para que los colaboradores expresen sus pensamientos referentes a lo que está sucediendo dentro de la Corporación, identificando oportunidades de mejora.

Ilustración 26 Buzón de sugerencias

¡Tu sugerencia es clave!

Este espacio es para que exprese todos sus pensamientos referentes a las situaciones que pasan día a día dentro de la Corporación, de esta manera podremos mejorar como empresa y como familia.

*Obligatorio

Deja aquí tu inquietud 😊 *

Tu respuesta

Fuente: elaboración propia

- ¡Has parte de la Corporación!: se hizo entrega de detalles en fechas especiales a los colaboradores.

Se les celebró el día de la madre con una rosita, una tarjeta diseñada para ellas y una chocolatina Hershey's.

Ilustración 27 Evidencias entrega de detalle día de la madre



Fuente: elaboración propia

Ilustración 28 Tarjeta de felicitación



Fuente: elaboración propia

Así mismo, se les celebró el día del padre, a quienes se les dio una chocolatina Hershey's y una tarjeta de felicitación por su día.

Ilustración 29 Evidencias día del padre



Fuente: elaboración propia

Ilustración 30 Tarjeta de felicitación padre



Fuente: elaboración propia

Por último, se les celebró el cumpleaños a los colaboradores que cumplieron en el primer semestre del año 2021 con un bono de \$30.000 y una tarjeta de felicitación personalizada. Esta se desarrolló, mediante una encuesta de gustos y preferencias diseñada en *Google Forms*.

Ilustración 31 Encuesta de gustos y preferencias

Fuente: *Google Forms*

Ilustración 32 Detalles de cumpleaños



Fuente: elaboración propia

[VER ANEXO G. Plan de Internal Branding](#)

4.2.4. Medición de efectividad de las tácticas del plan de *Internal Branding*

4.2.4.1. Efectividad del cumplimiento del plan de *Internal Branding*

Para la medición de la efectividad del plan, se tuvieron en cuenta los indicadores de gestión propuestos y una encuesta de medición.

El cumplimiento de las tácticas del plan fue del 92,3%, donde solo una no se pudo realizar debido a que está programada para el mes de Diciembre; esta consiste en una entrega



de anquetas a cada uno de los colaboradores en agradecimiento por sus labores prestadas durante el año 2021.

Respecto a la inversión del plan, esta fue de \$5.073.192, con un retorno a la inversión del 52% siendo este un porcentaje considerado, el cual beneficiará en términos económicos a la Corporación, y un beneficio total de \$7.700.000, incluyendo los beneficios visibles e invisibles. [VER ANEXO G. Plan de Internal Branding](#)

Ilustración 33 Evaluación del plan de *Internal Branding*

EVALUACIÓN DEL PLAN DE <i>INTERNAL BRANDING</i>	
ROI	52%
INVERSIÓN	\$ 5.073.192
BENEFICIO TOTAL	\$ 7.700.000

BENEFICIOS VISIBLES	
Disminución de los costos de rotación de personal	\$ 7.700.000

BENEFICIOS INVISIBLES	
Mayor Compromiso Organizacional por parte de los colaboradores	
Incremento en la satisfacción de los colaboradores	
Mejora en la emisión de los factores de la cultura organizacional al cliente final	
Mayor productividad	
Mejor clima laboral	
Incremento del sentido de pertenencia	

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, para la medición de la efectividad del plan se realizó un formulario de 4 preguntas a todos los colaboradores de la Corporación las cuales tuvieron como objetivo conocer la satisfacción de los colaboradores con las tácticas implementadas al interior de la Corporación, mediante un formulario diseñado a partir de fuentes primarias y secundarias recolectadas durante el primer semestre del año 2021. [VER ANEXO H. Formulario de valoración de efectividad de tácticas](#)

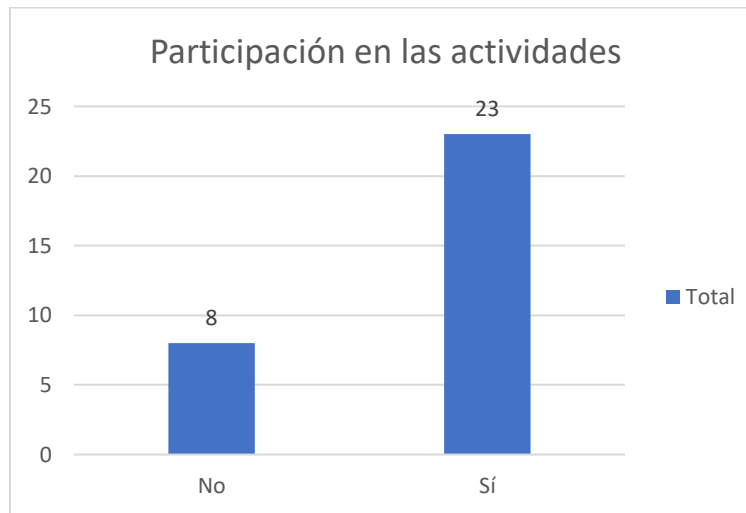
Tabla 4 Ficha técnica efectividad de tácticas

Nombre del instrumento	Valoración de la efectividad de las tácticas de Internal Branding 2021
Alcance	Colaboradores de la Corporación Club Unión
Objetivo	Conocer la satisfacción de los colaboradores con las tácticas implementadas al interior de la Corporación, mediante un formulario diseñado a partir de fuentes primarias y secundarias recolectadas durante el primer semestre del año 2021.
Forma de aplicación	Virtual
Número de Ítems	4
Alcance	Valorar la efectividad de las tácticas descritas en el plan de <i>Internal Branding</i> para la Corporación.
Universo	34 colaboradores de la Corporación
Población	34 colaboradores de contrato fijo y temporal
Muestra	31 colaboradores de contrato fijo y temporal
Nivel de confianza	95% nivel de confianza 5% margen de error
Muestreo	No probabilístico intencional o de conveniencia

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas de los colaboradores se obtuvo para la primera pregunta que, de los 31 colaboradores, 23 de ellos fueron partícipes de las actividades realizadas y el 8 no, ellos manifiestan que por su nivel de ocupación en el cargo no pudieron prestar atención a las invitaciones a participar de las mismas, por lo tanto, no pudieron asistir. Sin embargo, más de la mitad de los colaboradores se percataron de estas, lo cual es muy efectivo.

Ilustración 34 Pregunta 1



Fuente: elaboración propia

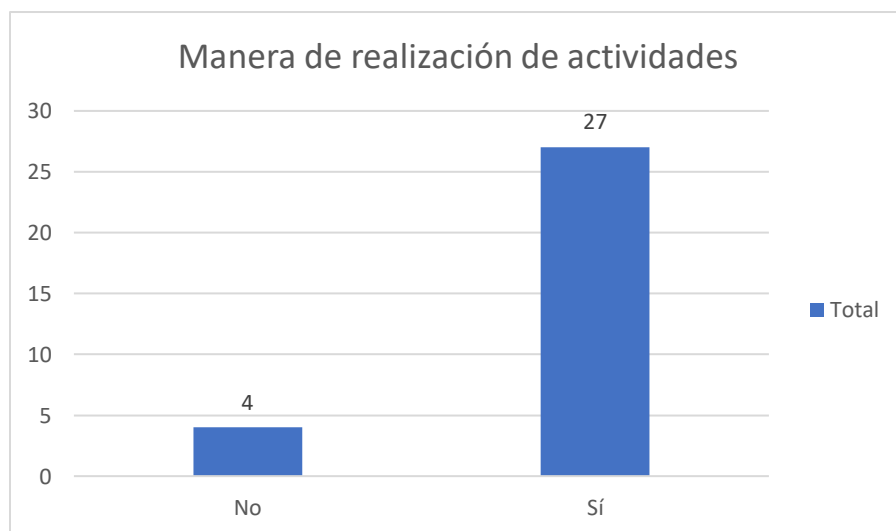
Para la segunda pregunta, el 100% de los colaboradores consideran que las actividades implementadas traen beneficios para la corporación y contribuyen al desarrollo personal, mejoramiento de la compañía y mejoramiento de la relación con sus compañeros de trabajo.

Ilustración 35 Pregunta 2



Seguido de esto, 27 colaboradores manifestaron que la forma en la que se realizaron las actividades fue la adecuada, sin embargo, 4 de ellos contestaron que no. Esto, debido a que consideraron que no tenían el tiempo suficiente para contestar las encuestas y por ende se les complicaba el hecho de realizarlas. Sugirieron que se implementaran otro tipo de actividades que demandaran menos tiempo.

Ilustración 36 Pregunta 3



Fuente: elaboración propia



Por último, se les pidió que sugirieran otras actividades que podrían ser implementadas para incentivar su satisfacción con la Corporación. Dentro de las respuestas más comunes se encuentran las actividades de esparcimiento, integraciones, paseos, jornadas deportivas y actividades lúdicas. Esto nos deja saber, que los colaboradores de la Corporación disfrutaban de la diversión y de los espacios de distracción, donde puedan obtener un momento gratificante fuera de las funciones del puesto de trabajo. Es entendible la posición de ellos, ya que algunos de los cargos operacionales, como los de cocina y de mantenimiento requieren de un esfuerzo diario mayor que los cargos administrativos.

Ilustración 37 Pregunta 4



Fuente: elaboración propia

En resumen, se pudo evidenciar que la efectividad de las tácticas del plan de Internal Branding es muy buena, de acuerdo con la aceptación que los colaboradores manifestaron en la encuesta. Estos resultados se deben ver reflejados años tras año si se realiza la implementación del plan correctamente y en los periodos de tiempo



establecidos. Además, ellos mismos dejaron claro que este tipo de actividades ayudan con su crecimiento personal, con el de sus compañeros de trabajo y con el de la corporación.

Finalmente, en el año 2020 se realizó un diagnóstico inicial de la cultura organizacional, cuyos resultados ya fueron expuestos en el desarrollo del objetivo específico dos. Así como se desarrolló el primer diagnóstico, se debe realizar un diagnóstico final, en donde se compare, el estado inicial de la cultura de compromiso organizacional y el estado final de la cultura de compromiso organizacional después de la implementación de las actividades.

Para esto, se actualizó la encuesta inicial para medir el efecto que tuvieron las actividades durante los meses de implementación de las tácticas. La encuesta cuenta con 12 preguntas donde se tuvieron en cuenta los factores de la cultura organizacional determinados en el diagnóstico. La ficha técnica donde se explica su objetivo principal e información sobre la encuesta es la siguiente. [ANEXO I. Encuesta de medición de cultura organizacional 2021](#)

Tabla 5 Ficha técnica medición de cultura organizacional 2021



Nombre del instrumento	Encuesta de medición de cultura organizacional para el primer semestre del año 2021
Alcance	Colaboradores de la Corporación Club Unión
Objetivo	Diagnosticar la apropiación de los elementos de cultura organizacional que hacen parte de la Corporación Club Unión, luego de la implementación de las actividades del plan de <i>Internal Branding</i> , mediante una encuesta que determine el grado de compromiso de los colaboradores, para la conclusión del proyecto.
Forma de aplicación	Presencial y/o virtual
Número de ítems	12
Alcance	Identificar la efectividad de las actividades implementadas, mediante el diagnóstico de la apropiación que afectan la cultura organizacional de la Corporación, como identidad, sistemas de control, estructura organizacional, clima y hábitos.
Universo	31 colaboradores de la Corporación
Población	31 colaboradores de contrato fijo y temporal
Muestra	29 colaboradores de contrato fijo y temporal
Nivel de confianza	95% nivel de confianza 5% margen de error
Muestreo	No probabilístico intencional o de conveniencia

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados obtenidos, se evidenció una mejora en todos los aspectos evaluados en el año 2020. El factor que arrojó mejores resultados fue el de hábitos, con una variación del 34%, esto quiere decir que gracias a la implementación del plan de *Internal Branding*, el ambiente dentro de la Corporación mejoró, donde el 76,9% de los colaboradores consideran que la relación con sus compañeros de trabajo es excelente y el 23,1% expresa que es buena. Seguido de esto, el factor de clima obtuvo una mejora



del 10%, donde se incentivó la celebración de fechas especiales como el día del padre y madre, y de los cumpleaños el 61% de los colaboradores considera que se siente parte de la Corporación y que esta se preocupa por ellos. El factor con menos variación fue el de estructura organizacional, esto debido a que algunos de los colaboradores al momento de la aplicación de actividades manifestaron que les tomaba mucho tiempo realizarlas y no pudieron participar de ellas, por lo que la mejora de este factor fue de solamente el 3%. [ANEXO J. Tabulación de la medición de Cultura Organizacional 2021](#)

Por otro lado, respecto a la rotación de personal, se puede observar que en el año 2021 se encontraba en un porcentaje del 23% y mediante la medición de la cultura organizacional se pudo lograr una disminución de esta del 15%, dando como resultado una rotación del 7,70%. Porcentaje que beneficia a la Corporación en factores económicos y también brinda beneficios cualitativos en cada uno de los trabajadores que favorecen al funcionamiento de la Corporación.

Ilustración 38 Comparación Cultura Organizacional

FACTOR	INICIAL 2020	FINAL 2021	VARIACIÓN
Identidad	76%	81%	5%
Sistemas de control	65%	69%	4%
Estructura organizacional	82%	85%	3%
Clima	58%	68%	10%
Hábitos	40%	74%	34%
ROTACIÓN DE PERSONAL	23%	7,70%	-15%

Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES

- Gracias a la implementación del plan de *Internal Branding*, se pudo generar una cultura de compromiso organizacional en los colaboradores, mitigando la rotación del personal en un 15% teniendo en cuenta que el índice de esta era de 23% y durante el periodo de implementación fue de 7,70%.
- Mediante la revisión de fuentes secundarias se logró establecer los factores principales que identifican la cultura organizacional de la Corporación, dando seguimiento al diagnóstico de esta para el desarrollo del presente proyecto de grado.
- Con el diagnóstico de la cultura de compromiso organizacional, el cual se realizó mediante la implementación de una encuesta, se pudieron analizar los factores que inciden en esta cultura al interior de la corporación para dar paso a la formulación del plan de *Internal branding*. Además, esta recolección sirvió para conocer a profundidad la problemática que la corporación estaba atravesando.
- La formulación e implementación del proyecto, permitió que se concluyera que no son necesarias grandes inversiones para que este funcione, la clave de este tipo de planes es conocer a profundidad la necesidad del problema, teniendo en cuenta a los colaboradores en todo momento y sacar el tiempo necesario para estructurarlo de la manera correcta.
- Gracias a la implementación del plan de Internal Branding, se logró cumplir con el 92,3% de todas las tácticas, siendo el mínimo de un 85%, reteniendo el personal y desarrollando una cultura de compromiso organizacional en los colaboradores.



- La parte más retadora del desarrollo de este proyecto fue lograr que todos los colaboradores siempre estuvieran dispuestos a responder y participar de todas las actividades, sin embargo, es entendible debido a sus funciones en el puesto de trabajo. Pero con empatía y explicándoles la importancia y los beneficios que este plan trae para la Corporación, siempre estuvieron dispuestos a acceder y a responder todas las actividades propuestas.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Corporación Club Unión, dar continuidad con la implementación del plan de *Internal Branding* para que con el pasar del tiempo se obtengan resultados mucho más eficaces y que los colaboradores estén 100% comprometidos con la corporación y con su puesto de trabajo, incrementando su productividad y motivación día tras día.
- Cumplir con la periodicidad de cada una de las actividades. Esto es muy importante para que el plan funcione correctamente, y así mismo actualizar el plan según las situaciones que se presenten y según lo amerite la ocasión.
- Innovar en los métodos para la evaluación de las actividades, de tal manera que los colaboradores se sientan motivados a participar de cada una de ellas, así mismo, implementar nuevas capacitaciones sobre temas de motivación, compromiso, productividad y cualquier tema que tenga que ver con las habilidades de los colaboradores.
- Dar seguimiento a los resultados de la implementación, mediante instrumentos de medición de efectividad para identificar oportunidades de mejora y si el cumplimiento de estas tácticas se está dando correctamente.



BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt G., M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Aca, N. (14 de Agosto de 2018). *5 consecuencias de la rotación de personal en tu empresa*. Obtenido de <https://www.merca20.com/5-consecuencias-de-la-rotacion-laboral-en-tu-empresa/>
- Araque Jaimes, D., Sánchez Estepa, J. M., & Uribe R., A. F. (2017). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional*. Bucaramanga: Universidad ICESI.
- Ariza, D. A. (Diciembre de 2017). *Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista*. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-28132017000200075#:~:text=Se%20ha%20medido%20la%20efectividad,Morris on%20y%20Brown%2C%202004](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-28132017000200075#:~:text=Se%20ha%20medido%20la%20efectividad,Morris%20y%20Brown%2C%202004)).
- Arteaga Chere Fátima Johana. (2016). *PROPUESTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA SUCURSAL AMERICAN CALL CENTER, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2016*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Auren. (16 de Diciembre de 2015). *EL BRANDING INTERNO Y SU IMPACTO EN TU EMPRESA*. Obtenido de <https://auren.com/mx/blog/el-branding-interno-y-su-impacto-en-tu-empresa/#:~:text=El%20Branding%20interno%20se%20refiere,posteriormente%20los%20transmitan%20al%20cliente>.
- Badel, J. (2016). *Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren*.
- Beas. (2006). *Efectividdad*.



- Business Harvard Review. (22 de 08 de 2016). Según estudio, la rotación laboral es más común entre jóvenes de 20 a 25 años. *La República*.
- Candelas Ramírez, E., Hernández Mendoza, F., Montero Montiel, G., García Ortiz, M., García Chavero, M., & García González, M. (2017). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México: SUAyED.
- Chávez Mendoza, C. A., & Herrera Beltrán, A. D. (2019). *Estrategias para corregir los factores del clima organizacional que influyen en el servicio al cliente en el Laboratorio Total Quality Control en la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas, Bucaramanga.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Club Unión S.A. (s.f.). *Club Unión Bucaramanga*. Obtenido de <http://clubunionbucaramanga.com.co/>
- De la Guardia, C. (2014). *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al Internal Branding*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- De la Guardia, C. (2014). *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al Internal branding: Propuesta de un modelo teórico*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Denzin. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- EAE. (2021). ¿Es importante la comunicación interna en una empresa? *EAE Business School*.
- Editorial ORH Chile. (15 de Agosto de 2020). *Crear una cultura de compromiso que funcione no es una medición de satisfacción o de niveles de felicidad*. Obtenido de <https://observatoriorh.cl/crear-una-cultura-de-compromiso-que-funcione/>
- El Tiempo. (18 de Diciembre de 2016). *Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren*. Obtenido de El Tiempo:



<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

Electorales, R. d. (2000). *Código de Ética de los investigadores*. Obtenido de <https://aceproject.org/main/espanol/ei/eih01a.htm>

Escobedo Muñoz, A. C. (2013). Rotación de personal. *Gestiopolis*.

Fernández Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *aDResearchESIC*, 32-51.

Garcés Pérez, L. (2020). *Diseño de una estrategia de Branding para la Red Colombiana de Estudiantes de Ingeniería Biomédica y Bioingeniería*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

García Ramírez, M., & Ibarra Velazquez, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato.

Gómez, J. M. (2013). *La cultura del marketing*. Obtenido de Internal Branding como estrategia de diferenciación: <https://laculturadelmarketing.com/internal-branding-como-estrategia-de-diferenciacion/#:~:text=El%20Internal%20Branding%20consiste%20principalmente,primer%20cliente%20de%20nuestra%20empresa>

González Cárdenas, L. E., Guevara Araos, N., & Piña Hernández, X. (2017). *PROPUESTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3095/00004186.pdf>

Great Place To Work . (2016). *¿Su cultura lo hace un gran empleador?* Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias/atraccion-y-retencion-de-talento>

Gutiérrez, D. (2021). Situación actual Club Unión. (D. J. Paredes, Entrevistador)

Hernández Calderón, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *redalyc.org*, 8.

Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. 851.



- Juárez Audata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 308.
- Ladrière. (2000). *El impacto de la ciencia y la tecnología en la ética*. Buenos Aires: Nova.
- Lostalé , A., & Hillier-Fry, C. (2020). Crear una cultura de compromiso que funcione no es una medición de satisfacción o de niveles de felicidad. *Editorial ORH Chile*.
- Maldonado , J., Monteza, H., & Rosales, D. (2018). *EL ENGAGEMENT Y LA INTENCIÓN DE ROTAR DE LOS TRABAJADORES EN LAS NOTARÍAS DE LIMA*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Meixueiro Garmendia, J., & Pérez Cruz, M. (2008). *Metodología general para la evaluación de proyectos*. México: cepep.
- Michael G., A. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- OCC MUNDIAL. (14 de Marzo de 2019). *5 tips para disminuir la alta rotación de personal*. Obtenido de OCC MUNDIAL: <https://www.occ.com.mx/blog/alta-rotacion-de-personal/>
- Paéz Salazar Jairo Renato. (2015). *Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Payares, K., Parra, M., Navarro , E., & Naranjo, O. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). *Barranquilla*.
- Punina, Á. P. (01 de Septiembre de 2016). *MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/html/index.html>
- Remón, B. (2012). Evaluación de la satisfacción laboral. *CEN*.
- Sampieri, R. H. (1997). *Metodología de la investigación*. MCGRAW-HILL. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf



Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 123.

Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions - ¿Cómo pueden los Recursos Humanos crear valor y producir resultados?* Buenos Aires: Granica.

Vargas Hernández, J. (2007). *La cultorocracia organizacional en México*. México: eumed.net.

Villalba , M. O. (2001). *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través el liderazgo efectivo*. Bogotá : redalyc.org.