

Endomarketing: decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública

F. Picota | E. Pinzón M.

Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Panamá
erika.pinzon@utp.ac.pa

Resumen: *ya sea por desconocimiento o negación, las organizaciones que no han entendido que el mercadeo comienza a lo interno de ellas, se están equivocando porque están desaprovechando sus mejores recursos, los humanos y los estratégicos. Sin duda alguna, la mayoría de las organizaciones son creadas fundamentalmente para generar recursos financieros que, de una forma u otra, obtienen de las habilidades, destrezas y conocimientos que en gran medida aportan los recursos humanos que las conforman. La otra parte la logra mediante las estrategias de mercadeo que aplican con responsabilidad y ética en los negocios. Es por esto que las organizaciones requieren generar un vínculo más estrecho entre los recursos humanos que emplean y los recursos estratégicos que adoptan, para así facilitar la generación de recursos financieros; en otras palabras, necesitan que las estrategias de mercadeo también sirvan para generar los mejores recursos humanos y, al mismo tiempo, los mayores recursos económicos. Esto se logra con la aplicación de estrategias de endomarketing, las cuales ni son para complacer los caprichos de los empleados ni son para hacer gastar más presupuesto a las organizaciones, pues desde hace mucho tiempo han venido aplicándose en otros mercados con excelentes resultados, y sin ser vistos de esta manera. Para tratar este tema de una forma más objetiva y justa, es importante saber que es lo mismo que hacer mercadeo interno como decisión estratégica para establecer vínculos efectivos entre las personas y las organizaciones con múltiples beneficios para todas las partes involucradas.*

Palabras claves: *mercadeo interno, endomarketing, decisión estratégica, recursos humanos, cliente interno.*

Title: *Endomarketing: effective strategic decision to link and take advantage of the most important resources, add value and bring out the best of organizations to the public.*

Abstract: *whether it is for ignorance or denial, organizations that have not understood that marketing begins internally, are wrong because they are missing their best resources, human and strategic ones. Without a doubt, most organizations are created primarily to generate financial resources which, in one way or another, are obtained from the skills and expertise largely provided by their human resources. The other part is achieved through marketing strategies applied with liability and ethics in business. This is why organizations require to*

generate a stronger link between the human resources employed and the strategic resources adopted, in order to facilitate the generation of financial resources; in other words, they need that marketing strategies also help to generate the best human resources and, at the same time, the greatest economic resources. This is achieved with the application of endomarketing strategies, which are neither to please the whims of employees, nor to spend more money of the organizations' budget, because since long time ago these strategies have been applied in other markets with excellent results, and without being seen in such a way. To address this issue in a more objective and fair manner, it is important to know that it is the same as to make internal marketing as a strategic decision to establish effective linkages between people and organizations with multiple benefits for all parties involved.

Key words: *internal marketing, endomarketing, strategic decision, human resources, internal customer*

Tipo de artículo: original

Fecha de recepción: 28 de agosto de 2014

Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2014

¿Por qué el endomarketing es una decisión estratégica efectiva para las organizaciones?

Al endomarketing se le considera una decisión estratégica efectiva porque es sin duda alguna una estrategia de mercadeo interno que se adopta para lograr motivación entre las personas que trabajan en las organizaciones. Con la aplicación de esta estrategia se hace mercadeo de marca o producto primero entre los colaboradores de la organización, como debe ser, de manera que esto redunde en beneficios para ambas partes al momento de hacer mercadeo externo.

Su efectividad radica en que busca conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones de la administración, que los van comprometiendo más con los valores, objetivos, planes, productos, servicios, promociones y otros aspectos cruciales para la empresa. No en vano existe un interesante análisis del "The Economy Truth" sobre las 500 mayores empresas a nivel mundial que cotizan en la bolsa, donde se establece que las organizaciones cuyos empleados declaraban sentirse bien tratados por sus superiores, crecían seis veces más en relación con aquellas en las que los trabajadores manifestaban insatisfacción. Sin lugar a dudas, esta cifra ha dejado en evidencia que es casi imposible que una organización sea realmente exitosa si sus trabajadores no están motivados a contribuir en el logro de las metas [1].

Aquellas organizaciones con problemas de motivación de sus empleados, también están impactando de forma directa la atención a los clientes externos, su fidelización, retención y satisfacción, al tiempo que también se ve afectado el trato y las relaciones con los proveedores y el entorno que las rodea. Entonces, indiscutiblemente todo esto afecta directamente al área de mercadeo, cuyos esfuerzos requieren ser apoyados, e incluso aceptados primeramente por los clientes internos como parte fundamental del buen desarrollo y adopción en el mercado del producto/servicio. Es por esto que hoy en día, la aplicación del mercadeo interno o endomarketing

es una decisión estratégica que ha comprobado su efectividad en las organizaciones precisamente porque éste impacta directa y significativamente los resultados de las estrategias que los departamentos de mercadeo diseñan y aplican, así como también, impacta los resultados financieros y la imagen de la organización.

Por otro lado, muchos estudios han comprobado que si los clientes internos están satisfechos y se les reconoce como parte fundamental del producto/servicio, porque de hecho lo son, a lo externo de las organizaciones se percibirá un ambiente y clima organizacional sano que contribuirá a ganar respeto y confianza en el mercado, pero también, se gana respeto y confianza entre los miembros de una organización que comprende que existe por sus colaboradores y que con su ayuda, su operación y éxito es posible. Esto a su vez, contribuye a alcanzar un sitio importante en el mercado, lo cual se conoce como posicionamiento o reconocimiento de marca, primero como buen empleador que en vez de contar con empleados, cuenta con asociados, y luego como buen oferente de un producto/servicio en el mercado, que en vez de ser usado y admirado sólo por los clientes externos, es altamente apreciado y recomendado por los clientes internos.

¿Cómo el endomarketing logra vincular y aprovechar los recursos más importantes de las organizaciones?

Está comprobado que en las organizaciones se da el síndrome de Burnout, conocido también como síndrome del desgaste laboral [2]. Éste se manifiesta en los empleados a través de fatiga crónica e ineficacia provocada principalmente por el estrés continuo al que el trabajo somete al organismo de los empleados. Se trata de un problema grave con el que las organizaciones y sus departamentos de recursos humanos tienen que lidiar, debido a que es un padecimiento muy común en los empleados. Por tal razón, es indispensable crear estrategias que propicien un buen clima organizacional y un rendimiento mucho más óptimo del principal recurso que éstas poseen, el humano.

Al analizar más a fondo esta temática, se llega a la conclusión de que también es una decisión estratégica que áreas neurálgicas como la de recursos humanos y mercadeo se alíen o vinculen estratégicamente, de manera que la primera pueda usar y aplicar las valiosas herramientas estratégicas que la segunda le ofrece para captar, motivar y retener a los clientes internos, al tiempo que los transforma para que se sientan más cómodos, satisfechos y con sentido de pertenencia y orgullo por la organización. Este vínculo también es muy necesario por el hecho de que los colaboradores han de ser considerados "clientes" y porque ellos no solamente hacen empresa cuando están trabajando, sino

que también la hacen cuando no se encuentran en ella, y su opinión sobre la organización, sus directivos, productos y servicios crean imagen, publicidad y marca, además de generar ventas.

Siendo así, no cabe duda

de que el endomarketing es una decisión estratégica para ambas áreas (recursos humanos y mercadeo) y, por consiguiente, para las organizaciones modernas. El vincularlas es una necesidad, más que una simple moda, pues ambas tienen responsabilidad compartida en los asuntos relativos a los clientes internos. Además, deben trabajar en equipo, principalmente porque ambas tienen la finalidad de que las organizaciones destaquen tanto como sus marcas, productos y servicios. De esta forma, las organizaciones mismas se constituirían en marcas sobresalientes y reconocidas como buenos empleadores y generadores responsables de recursos humanos motivados y libres del síndrome de Burnout.

¿Qué valores agrega el endomarketing a las organizaciones y qué beneficios genera?

El endomarketing agrega valor a las organizaciones, y su mayor fortaleza es ser una estrategia que permite vincular y aprovechar los recursos más valiosos de las organizaciones, los humanos y los económicos. Con los recursos humanos las organizaciones logran agregar valor y sacar lo mejor de sí a la luz pública, mientras que con los económicos, logran seguir manteniéndose en el mercado siendo rentables. Ambos logros son significativamente importantes para las organizaciones, pero ambos a su vez, requieren del apoyo que les brindan los recursos estratégicos que se diseñan en el área de mercadeo, en otras palabras, las estrategias de mercadeo procuran sacar el máximo rendimiento en las ventas, de manera que la organización obtenga siempre mayores recursos económicos; mientras que con las estrategias de endomarketing, el mercadeo procura sacar y obtener lo mejor de los recursos humanos, para así ganar a un asociado satisfecho, comprometido y con sentido de pertenencia, lo cual agrega valor a la organización, sus productos y servicios.



Figura 1: Principales ventajas de implementar estrategias de endomarketing según expertos internacionales en el tema [3].

Aplicar estrategias de endomarketing en un mundo competitivo ha dejado de ser una técnica moderna de administración, para convertirse en una necesidad estratégica para las empresas, sobre todo en la medida en que la población calificada disponible se va haciendo cada vez más escasa en los mercados.



En términos generales, los principales beneficios o ventajas de aplicar estrategias de endomarketing en las organizaciones son el fortalecimiento de la marca corporativa y la atracción del talento. Además, se impacta fuertemente la disminución de la rotación de personal por motivación constante y genuina, así como en la promoción del compromiso de ambas partes y el mejoramiento de la atención al cliente externo, lo cual genera satisfacción y atracción de clientes por recomendación.

Todas estas ventajas reducen costos de reclutamiento y publicidad externa, generando más rentabilidad para la compañía.

En adición, el área de mercadeo agrega valor al área de recursos humanos cuando se involucra en tareas de gestión de personal porque su enfoque colabora con planificaciones estratégicas e ideas creativas y motivadoras que pueden resultar, y de hecho está comprobado que resultan, en un efecto positivo en el empleado.

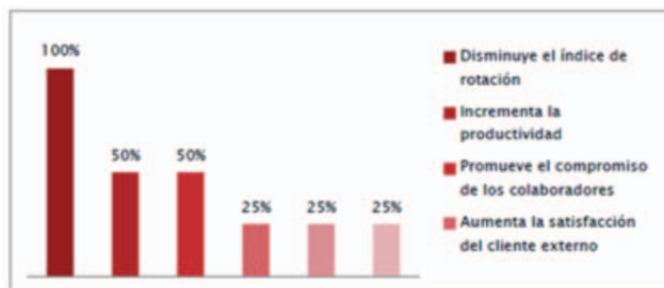


Figura 2. Principales ventajas de implementar estrategias de endomarketing según las empresas [3].

¿Qué hace el endomarketing que permite a las organizaciones sacar lo mejor de sí a la luz pública?

Crea estrategias de mercadeo interno que buscan motivar continuamente a los clientes internos, haciéndolos asociados de las organizaciones que están muy satisfechos porque son vistos y tratados como más que empleados, como valiosos recursos que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización a la que

pertenecen, y con ganas de decirle a todos lo bien que se trabaja y se está en su otro hogar, así como recomendarle a todos, los excelentes productos y servicios que ellos ayudan a producir y comercializar. Dichas estrategias motivan de diversas maneras a los asociados y hacen que se les reconozca como parte fundamental del producto o servicio y de la marca empresa porque lo son.

Estas estrategias también buscan alcanzar un sitio importante entre el mercado interno, de manera que las organizaciones a las que pertenecen se posicionen en sus mentes como marcas responsables y excelentes, que atraen al mejor personal y saben cómo retenerlo y motivarlo para que estén lo suficientemente satisfechos como para recomendar tanto el lugar de trabajo, como sus productos y servicios en el mercado externo.

¿Cuáles son las estrategias de endomarketing más efectivas y atractivas para los asociados?

Más que citar las estrategias de endomarketing más efectivas y atractivas, a continuación se citan aquellas que realmente se aplican en los diferentes mercados. Las estrategias de endomarketing que se aplican en los mercados son muy diversas, especialmente en mercados europeos y anglosajones en donde la temática está más avanzada y es mucho más aceptada, aplicada y popular porque son creativas y muy atractivas, y también, porque las organizaciones realmente creen en su efectividad [3]. Lo cierto es que cada una de ellas depende de las necesidades y prioridades que tengan las organizaciones en un momento dado. En consecuencia, aquí se presentan y explican brevemente 10 ejemplos de las estrategias aplicadas en el mercado local e internacional.

¿Cuál es la situación actual del endomarketing en Panamá y el mundo?

Un estudio previo [3] realizado en empresas en Panamá que cuentan con programas de endomarketing o trabajan junto con especialistas y expertos en endomarketing ha demostrado que en el país la situación general del endomarketing es desventajosa en comparación con el desarrollo de la misma en países anglosajones y europeos.

Tabla 1. Ejemplos de estrategias de endomarketing locales e internacionales [3].

ESTRATEGIAS LOCALES	ESTRATEGIAS INTERNACIONALES
<p>1. Programa sobre docencia nutricional (healthy snack) Se trata de un día a la semana asignado para enseñar al personal a comer sano. Consiste en que se le coloca en los escritorios un plato con frutas y un mensaje que dice "Hoy es healthy snack: disfrútalo".</p>	<p>1. Extra capacitación: En Suiza, además de las capacitaciones para desempeñar un trabajo, algunas empresas manejan un presupuesto para enviar a los colaboradores a capacitaciones extras, que pueden durar hasta 15 días durante cualquier época del año, y que pueden ser tomadas en cualquier disciplina o tema que el colaborador escoja, según sus necesidades. Esta capacitación es más para que el colaborador estudie lo que quiera y se relaje (idioma, cultura, etc.) Este tiempo no es considerado parte de las vacaciones ni tampoco parte de las capacitaciones regulares, más bien se considera una capacitación extra que permite al cliente interno aprender cosas nuevas o emocionantes para su crecimiento como persona y profesional.</p>
<p>2. Programa de herramientas de aprendizaje on-line: Se ofrece una herramienta de enseñanza continua y monitoreada vía web para los empleados, con la intención de mejorar su calidad de vida y nivel profesional. Ejemplo: cursos de idiomas y/o tecnológicos.</p>	<p>2. Trabajo desde casa: En Inglaterra y Estados Unidos, en algunas empresas se trabaja tres días desde casa y dos días en la oficina, con acceso a la información de la compañía para evitar el estrés del tráfico, desgaste del auto, etc. Su mayor ventaja es que la empresa no necesita invertir en una oficina física, ni incurrir en los gastos que ello conlleva, logrando a su vez facilitar las cosas a los colaboradores brindándoles al mismo tiempo, confianza y libertad.</p>

<p>3. Actividad de superación personal: Se brindan seminarios y talleres nacionales e internacionales sobre liderazgo para todo el personal.</p>	<p>3. Personal de atención al público vía telefónica y desde casa: Es una estrategia que permite que los asociados trabajen desde casa atendiendo a los clientes finales, producto del alto nivel de confianza que se les tiene. Estos a su vez prefieren este sistema porque sienten que es como un amigo que está conversando con ellos desde la comodidad de su casa; además de los ahorros en tiempo, gastos de transporte y reducción del desgaste corporal debido al estrés.</p>
<p>4. Programa de becas para estudios: Se otorgan becas parciales o totales para impulsar la educación en los colaboradores e hijos de estos, financiando un porcentaje según el costo de los planes de estudio, otorgando una cantidad mensual estipulada u otorgando una cantidad según la calificación obtenida.</p>	<p>4. Pruebas internas de productos: En Italia, los asociados prueban los productos antes de que estos sean lanzados al mercado, sin costo alguno y con remuneración extra. Por ejemplo: prueban un carro por un período determinado y luego hacen un informe a la empresa con críticas constructivas. Además, pueden optar por quedarse con el producto a un precio especial que suele ser mucho más bajo al precio de venta del mercado.</p>
<p>5. Clínica médica: Se otorgan beneficios de servicios médicos totalmente gratuitos a todos los empleados y sus familiares. También se envía gratuitamente a los empleados a realizarse chequeos generales de salud en clínicas y hospitales autorizados por la empresa, generalmente anual o semestralmente.</p>	<p>5. Google Inc.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pisos de las oficinas de hierbas sintéticas y mobiliario de colores llamativos y formas dinámicas • Permitir al colaborador dedicar tiempo a proyectos no relacionados con su trabajo diario, durante su jornada laboral • Una lavandería totalmente gratis para todos los empleados
<p>6. Bonificación por antigüedad: Se otorga una bonificación económica por cada 10, 15, 20, 25 o más años de antigüedad del colaborador. En algunos casos, dicha bonificación podría ser permanente, como parte de un aumento de salario, o temporal, como un bono extra que se entrega junto con una placa, medalla u otro tipo de recordatorio.</p>	<p>6. Empresas Henkel: Organiza un Concurso de Mercadeo para estudiantes universitarios, que consiste en formar equipos estudiantiles que deben diseñar productos innovadores. El ganador es premiado con un viaje y los tres mejores equipos obtienen una entrevista con el director ejecutivo y oportunidades de empleo.</p>
<p>7. Bono de negocio: Se reparte un porcentaje de las ganancias anuales de la empresa entre los asociados.</p>	<p>7. Empresa SEAT: Creó un programa denominado aula SEAT, el cual realiza jornadas de enseñanza a estudiantes universitarios sobre los productos y posibilidades de desarrollo en la empresa. Este se ejecuta en diferentes universidades y los cursos son impartidos por los directivos de la compañía. En el "Programa Trainee" se ofrece la oportunidad de adquirir experiencia laboral, ya sea en una o diferentes áreas de la compañía, a nivel local o internacional, según lo que escoja y le favorezca más al cliente interno.</p>
<p>8. Transporte para el personal: Se facilita un transporte seguro para llegar hasta el lugar de trabajo.</p>	<p>8. Empresa Vodafone: Colocó una lona gigante en la fachada del edificio y rotuló la carrocería del autobús de la empresa con los nombres de todos los empleados y el lema: "Y gracias a ti, ya somos 15 millones de clientes". También enviaron un correo electrónico a todos los empleados, entregaron a cada empleado un ejemplar de periódico personalizado en donde aparecía en portada la noticia: "Gracias a sus empleados, Vodafone supera los 15 millones de clientes".</p>
<p>9. Cooperativa de ahorro y crédito para los empleados: Otorga préstamos de rápida recuperación y facilita la apertura de cuentas de navidad para los empleados.</p>	<p>9. Empresa Fujitsu: Puso en marcha un programa llamado "Reputation Programme" (Programa de Reputación) que constaba de información bidireccional con el objetivo de que cada empleador sintiese que su aportación en cuanto a sintonía, franqueza y tenacidad marcara la diferencia frente a la competencia. Este proyecto nace en la convicción de que para tener éxito y crecer frente a la competencia son fundamentales dos factores, realizar unos servicios impecables y tener una reputación sólida. La intención del programa fue que los atributos de Fujitsu, sus valores, fuesen asumidos por todos sus colaboradores aplicándolos en su trabajo diario. Para conseguirlo, todos sus asociados participaron en unas charlas trimestrales donde se debatían los valores y atributos de la empresa y cómo se aplican en el trabajo diario de cada uno. Cada charla era impartida a pequeños grupos (team meeting) a cargo de los responsables de grupo, o a grupos mayores, de hasta 50 personas (regional briefings) por los llamados Champions. La tarea básica de estos últimos es formar y apoyar a los responsables de grupo y hacer seguimiento de la campaña. Además, el programa se ha incorporado a la información de los recién contratados, a los mensajes de comunicación en cascada, a la formación de Fujitsu Management Academy, a los criterios de desempeño y a los Premios de Excelencia, así como a los cursos de técnicas de negociación.</p>
<p>10. Horario de verano: Se establece un horario especial de salida todos los viernes durante el período de verano, que va desde finales de diciembre hasta finales de febrero. Consiste en que los empleados trabajen durante la semana una hora adicional para que el viernes salgan dos o tres horas antes y puedan estar con sus familias.</p>	<p>10. Empresa Medtronic: Se propuso eliminar las barreras entre las distintas áreas de negocio y departamentos con el propósito de fomentar el trabajo cooperativo. Entre las acciones más destacadas del proyecto se encuentran el "Friends Day" (día de los amigos) día en el que la compañía abre sus puertas a niños con diferentes discapacidades, muchos de ellos pacientes de Medtronic, y les da la oportunidad de conocer las oficinas y a las personas que trabajan en ellas. También se optó por un cambio de proveedores en productos como las cestas y tarjetas de navidad o regalos de cumpleaños y se comenzó a trabajar con fundaciones y centros ocupacionales. Estas iniciativas fueron puestas en marcha gracias a las ideas de proyectos sociales propuestos por los empleados como mecanismo de integración. Cada vez que se realiza una acción de este tipo (una por mes) se hace una campaña de comunicación específica que consiste en el envío de un correo electrónico a toda la plantilla, su posterior comunicación en un café informativo a través de pantallas corporativas, afiches y el envío de un correo recordatorio a los quince días de su lanzamiento. Con esta estrategia no sólo se hace mercadeo interno, sino que también se trabaja en la responsabilidad social de la organización.</p>

En el mercado local hace falta conocer, aceptar y aplicar estas prácticas, con miras a lograr marcas más competitivas y organizaciones más maduras y conscientes de su rol como empleadores, mientras que al mismo tiempo se mejora la atención al cliente final. En contraposición, los resultados de estas investigaciones [3] arrojan que las estrategias de endomarketing que se aplican a nivel mundial, son planificadas por las organizaciones con base en la cultura de los clientes internos, lo que se desea crear dentro de la misma organización y la imagen que se quiere proyectar hacia lo externo de la empresa, destacando sus mejores cualidades. Es así que en los mercados en los que se maneja el concepto, se nota una competencia basada en estándares internacionales.

En el caso de Panamá, a pesar de ser considerado un país de servicios y experimentar un mayor desarrollo y auge económico, el país presenta deficiencias en los servicios debido a la baja calidad de la atención al cliente y a una relación poco estrecha y duradera entre colaboradores y empleadores. De hecho, se estima que debido a esto, muchas organizaciones locales confrontan problemas relacionados a sus colaboradores y su imagen de marca, producto de la falta de motivación y compromiso tanto de los patronos, como de los trabajadores, lo cual da lugar a una alta rotación del personal que brinda dichos servicios, y pérdidas económicas con el consecuente debilitamiento de la marca de la empresa.

Tanto en Panamá como en países latinoamericanos, esta temática no ha calado ni evolucionado lo suficiente en las organizaciones, debido a que el personal que se encarga de ejecutarlas no ha logrado vender a sus juntas directivas el valor de las pérdidas en dólares del ausentismo, la rotación, un mal clima laboral, la desmotivación, la generación de despido, etc. En la medida en que esto suceda, se estima que habrá un incremento en la práctica de estas estrategias; sin embargo, también se estima que este tema tiene un futuro muy prometedor en la región, ya que cada día se ven más empresas en países latinoamericanos y en Panamá, que se han dado cuenta que cuidar y conquistar al personal representa muchas más ganancias que pérdidas.

De acuerdo a los resultados obtenidos por [3], las estrategias de endomarketing que se aplican en Panamá dependen de cada empresa, su tamaño, número de empleados, presupuestos, entre otros aspectos importantes, pero sobre todo, de la disposición que cada una de ellas tenga en aplicar, completa o parcialmente, un programa estratégico de endomarketing. La Figura 3 muestra los principales programas de endomarketing usados por las empresas en Panamá.



Figura 3. Programas de endomarketing en los que se enfocan las empresas en Panamá [3].

Uno de los grandes hallazgos de la investigación destaca que las estrategias que aplican las empresas encuestadas en Panamá, están básicamente destinadas a satisfacer las necesidades inmediatas que expresan sus empleados, y no en un plan estratégico de endomarketing sostenible.

Los resultados también hicieron evidente el hecho de que el desconocimiento sobre el tema perjudica a todas las partes interesadas, ya que las organizaciones no pagan por una tendencia de mercado que se considera poco factible, es desconocida o se conoce a medias.

Es por ello que se piensa que los consultores externos o los pocos expertos locales en la materia, están más interesados en ofrecer lo que el mercado está demandando actualmente, brindando servicios orientados al desarrollo de capacidades a los líderes, y no de implementación de estrategias de endomarketing que beneficien a todos por igual (ver figuras 4 y 5).



Figura 4. Servicios de endomarketing que ofrecen los especialistas en Panamá [3].

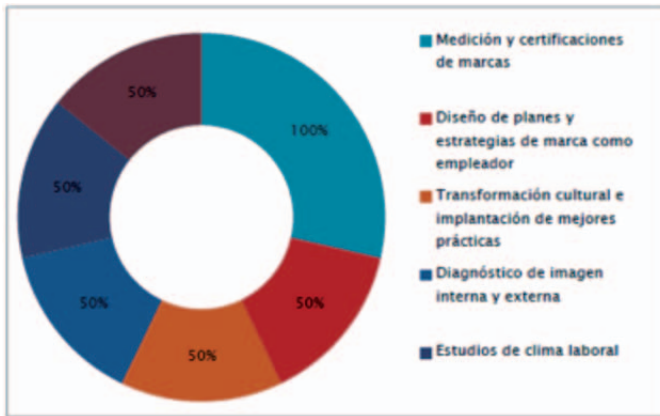


Figura 5. Servicios de endomarketing que se ofrecen en los mercados globales según expertos internacionales [3].

Referencias

- [1] Metal Actual, "Endomarketing: A la Conquista del Cliente Interno", [en línea] http://metalactual.com/revista/25/admin_cliente.pdf
- [2] B. Dimitrios and V. Konstantinos, "Organizational Culture and Job Burnout – A Review", International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM) ISSN(E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572 Vol. 2, Issue 1, Jan 2014, pp. 43-62.
- [3] F. Picota, "Estrategias de Endomarketing para lograr el reconocimiento de una marca corporativa como buen empleador en el mercado". Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica de Panamá, Panamá, junio de 2014.