

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“ENDOMARKETING, HERRAMIENTA INTEGRADORA PARA EL
CRECIMIENTO EMPRESARIAL. CASO BANCO SANTANDER BANEFE,
SUCURSALES VIÑA DEL MAR Y VALPARAÍSO”**

**MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: Srta. GLORIA DEL REAL FERNÁNDEZ

RICARDO ESTEBAN FUENTES LÓPEZ

VIÑA DEL MAR, 2014

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mi familia, amigos y académicos que hicieron posible la culminación de esta etapa de mi vida, apoyándome, dándome consejos y sobre todo enseñándome a ser una mejor persona.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, porque Él fue quien me dio la inteligencia y la fuerza para llegar a donde estoy.

Agradezco a mis padres, ya que sin la enseñanza que me dieron de pequeño, no sería el hombre que soy, agradezco su apoyo, su cariño y sus consejos, instándome a seguir siempre adelante.

Agradezco a mi profesora Guía, Srta. Gloria Del Real, por su apoyo, sus conocimientos y su disposición en el desarrollo y culminación de esta tesis.

Por último, agradezco al profesor Servando Pastor por ayudarme a entender las relaciones humanas en la organización y la importancia de conocerse a sí mismo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
INDICE DE FIGURAS, GRAFICOS Y CUADROS	vi
INDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: MARCO TEORICO	4
1.1 Fundamentos del Marketing	4
1.2 Endomarketing, concepto y establecimiento en las organizaciones.....	11
1.3 Motivación y Comunicación Interna.....	15
1.4 Endomarketing, Cultura y Clima Organizacional	21
1.5 Endomarketing y Compromiso Laboral	24
1.6 Endomarketing y el Estrés Laboral.....	25
1.7 Endomarketing, herramienta para desarrollo integral de la organización...	26
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA Y ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS	29
2.1 Banefe	29
2.2 Metodología.....	31
2.2.1 Investigación Cuantitativa	32
2.2.1.1 Tipo de investigación	32
2.2.1.2 Diseño de la investigación.....	32

2.2.1.3	Obtención de la Información	33
2.2.1.4	Diseño del Cuestionario	33
2.2.1.5	Análisis del instrumento de medición	34
2.2.1.6	Resultados y análisis de la investigación cuantitativa	35
2.2.2	Investigación Cualitativa	47
2.2.2.1	Obtención de la información.....	47
2.2.2.2	Análisis del instrumento de medición	48
2.2.2.3	Resultados y análisis de la investigación cualitativa	48
2.2.3	Conclusiones del análisis.....	53
CAPITULO 3: PLAN DE ENDOMARKETING		55
3.1	Diseño	55
3.2	Presentación y desarrollo del Plan de Endomarketing	57
3.2.1	Acciones dirigidas a aumentar la Motivación	58
3.2.2	Acciones dirigidas a mejorar la Comunicación Interna	60
3.2.3	Acciones para mejorar el Clima Laboral	62
3.2.4	Acciones para aumentar el Compromiso Laboral	65
3.2.5	Acciones para disminuir el Estrés Laboral	67
3.2.6	Resumen Costo total anual de actividades.....	67
3.2.7	Formación de una Cultura Organizacional.....	68
CONCLUSIONES		69
BIBLIOGRAFIA		72
ANEXOS		74

INDICE DE FIGURAS, GRAFICOS Y CUADROS

FIGURA N° 1: Evolución del Marketing en Estados Unidos	6
FIGURA N° 2: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.....	15
FIGURA N° 3: Los tres factores de la motivación para producir	17
Gráfico N° 1: Género de los encuestados.....	35
Gráfico N° 2: Rango de Edad	36
Gráfico N° 3: Antigüedad en la empresa	37
Gráfico N° 4: Pregunta N° 1	38
Gráfico N° 5: Pregunta N° 2	39
Gráfico N° 6: Pregunta N° 3	40
Gráfico N° 7: Pregunta N° 4	41
Gráfico N° 8: Pregunta N° 5	42
Gráfico N° 9: Pregunta N° 6	43
Gráfico N° 10: Pregunta N° 7	43
Gráfico N° 11: Pregunta N° 8	44
Gráfico N° 12: Pregunta N° 9	45
Gráfico N° 13: Pregunta N° 10	46
Cuadro 1: Actividades para aumentar la motivación.....	58
Cuadro 2: Costo Actividades para aumentar la motivación.....	59
Cuadro 3: Actividades para mejorar la Comunicación Interna	60

Cuadro 4: Costo actividades para mejorar la Comunicación Interna.....	61
Cuadro 5: Actividades para mejorar el Clima Laboral	62
Cuadro 6: Costo actividades para aumentar el Clima Laboral.....	64
Cuadro 7: Actividades para aumentar el Compromiso Laboral.....	65
Cuadro 8: Costo de las actividades para aumentar el Compromiso Laboral .	66
Cuadro 9: Resumen costo total anual	67

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Relación entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional	74
Anexo 2: Causas y consecuencias del Estrés Laboral	75
Anexo 3: Modelo relacional de la aplicación del Endomarketing	76
Anexo 4: Cuestionario	77
Anexo 5: Entrevista	80
Anexo 6: Carta Gantt	81

RESUMEN

El presente proyecto de tesis tiene como objetivo proponer un Plan de Endomarketing para los trabajadores de las sucursales de Viña del Mar y Valparaíso del Banco Santander Banefe, de manera que aumenten los niveles motivacionales de éstos. Para desarrollar este Plan de Endomarketing, se recopilará información teórica para fundamentar el trabajo, luego, a través de encuestas y entrevistas, se analizarán diferentes variables concernientes a la motivación. Por último, a partir de los resultados del análisis y las conclusiones, se propondrá un Plan de Endomarketing acompañado de una estimación de costos y una carta Gantt.

ABSTRACT

The following thesis project has the object to propose a plan of “Endomarketing” for the workers of the branches of the “Santander Banefe Bank” in Viña del Mar and Valparaíso, and in that way, increase the motivational levels of its. It will be a compilation of theoretical information to base the work to develop this plan. Then, through surveys and interviews, it will be analyzed different variables about motivation. Finally, from the results and conclusions of the analysis, it will be proposed an “Endomarketing” plan accompanied of an estimation of costs and a Gant letter.

INTRODUCCION

Las organizaciones están constantemente buscando formas de aumentar su rentabilidad, mejorar sus procesos, agilizar su estructura, etc. Esto lo desarrollan revisando y modificando su plan estratégico, repasando constantemente el funcionamiento de sus soportes, analizando sus objetivos, tomando poco en cuenta un factor muy relevante dentro de la estructura de toda organización, el trabajador. Este está presente en toda la estructura pasando a ser el autor más importante de la misma.

A pesar de lo anterior, las organizaciones hoy están dando mayor importancia al trabajador, ya que se han dado cuenta que al satisfacer las necesidades que éste presenta al interior de la organización, repercute en el grado de motivación con el cual realiza su labor, y al aumentar la motivación, el trabajo que se desarrolla se hace con mayor eficiencia y eficacia, lo que a su vez, permite el crecimiento empresarial.

Ahora, mantener al personal motivado no es algo fácil de lograr, cada persona presenta diferentes motivos y necesidades a cambio de las cuales responderá en su trabajo, a raíz de esto toman importancia diferentes conceptos como: comunicación interna, clima laboral, satisfacción y compromiso laboral, entre otros. Cada uno de éstos evalúa el comportamiento del trabajador, con el objetivo de, a través de lo concluido, tomar acciones para que éste tenga estímulos positivos a

través de los cuales responda en su labor, contribuyendo al crecimiento integral de la empresa.

Ahora, ¿Con qué herramientas se logran identificar las necesidades de los trabajadores?, ¿Cómo se puede medir cada uno de los conceptos anteriormente señalados?, ¿Cuáles son las necesidades que presentan los trabajadores?, ¿Cómo suplir aquellas necesidades?, todas estas preguntas serán respondidas a través del tema desarrollado en esta tesis, El Marketing Interno o Endomarketing

El objetivo general es dar a conocer qué es el Endomarketing, cuál es su fundamento, cómo funciona y a través de una investigación, cómo logra combinar las herramientas del marketing con conceptos motivacionales, permitiendo obtener por medio de esto, la solución a muchos de los problemas organizacionales, los cuales no solo se presentan en los lineamientos estructurales establecidos, sino que también se presentan en las personas.

La investigación a realizar se llevará a cabo en el Banco Santander Banefe, específicamente en las sucursales de Viña del Mar y Valparaíso. Esta investigación es de carácter descriptivo y se efectuará a través de un proceso de investigación mixto, esto es, una investigación cualitativa que se realizará por medio de entrevistas, y una investigación cuantitativa que se llevará a cabo a través de encuestas.

Los objetivos específicos son:

- Identificar y analizar las principales variables que estén relacionadas con el Endomarketing
- Establecer una relación entre los diferentes conceptos que engloba el Endomarketing.
- A partir de una mirada global enfocada en la empresa, dar a conocer los aportes de la aplicación de Endomarketing en ésta.
- Desarrollar un análisis y posibles vías de solución mediante la aplicación de un Plan de Endomarketing en sucursal del Banco Santander Banefe Viña del Mar y Santander Banefe de Valparaíso.

En el primer capítulo, se presentarán los fundamentos teóricos en los cuales se basa el Endomarketing, así como también, se fundamentarán los conceptos de comunicación interna, motivación, compromiso laboral, cultura y clima organizacional, y estrés laboral, los cuales formarán parte del estudio de Endomarketing.

En el segundo capítulo, se realizará el desarrollo del estudio de Endomarketing iniciando con la presentación de la institución utilizada, luego se explicará la metodología de la investigación así como también, se detallará su análisis y conclusiones.

En el tercer capítulo, se realizará la propuesta del Plan de Endomarketing, acompañada de la estimación de costos y de una carta Gantt, junto con las conclusiones finales de la presente tesis.

CAPITULO 1: MARCO TEORICO

En el presente capítulo se expondrá el Marco Teórico, el cual incluirá una mirada a los fundamentos del Marketing, el concepto de Endomarketing en sí, su desarrollo, su objetivo y principales componentes, las áreas en donde produce un mayor impacto y por último, cómo el Edomarketing relaciona cada uno de los conceptos a presentar y los direcciona hacia el objetivo de la organización. Los temas a exponer limitarán y serán la base sobre la cual se realizará la investigación presentada en esta tesis.

1.1 Fundamentos del Marketing

Las personas en su humana condición presentan necesidades, las cuales deben suplirse, estas necesidades pueden ser vitales, de entretenimiento, ocio, etc. Philip Kotler menciona que existen diferentes niveles por los que pasan estos requerimientos humanos, primero está la necesidad, cuando se encuentran los elementos, productos o lo que se busca que supla esa necesidad, viene el deseo de obtener aquello¹, y por último está la manera de cómo se obtiene lo que se busca, “Si usted desea algo puede crearlo, adquirirlo mediante el robo o alguna otra forma de coerción, o puede ofrecer algo de valor (su dinero, sus servicios u

¹ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México: Pearson, 2012. p.10

otro bien) a una persona u organización que tenga ese bien o servicio y que lo cambiará por lo que usted ofrece”².

Es así como William Stanton se introduce al concepto de Marketing, desde un punto de vista del intercambio, “El Marketing es un sistema total de actividades de negocio ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”³, esta definición en sí, denota una mirada operativa del Marketing la cual se complementa con lo que plantea la Asociación Americana de Marketing que señala: “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”⁴

En esta última definición, se hace notar que el Marketing no es una noción que se pueda limitar o encajonar con la posibilidad de aplicarlo solo a conceptos específicos, sino que plantea la entrega de valor a los socios de la empresa y a la sociedad en general, se entiende por esto que hay un Marketing extendido, mediante el cual, las empresas ahora reconocen que las actividades que ellas realizan en función al proceso mismo de Marketing, no solo son aplicables al consumidor, sino también a todas las personas que se relacionan con sus procesos. Entendiendo este punto, las organizaciones pueden fortalecer su

² STANTON, William. Fundamentos de Marketing. China: McGraw-Hill, 2012. p.5

³ Ibid, p. 6

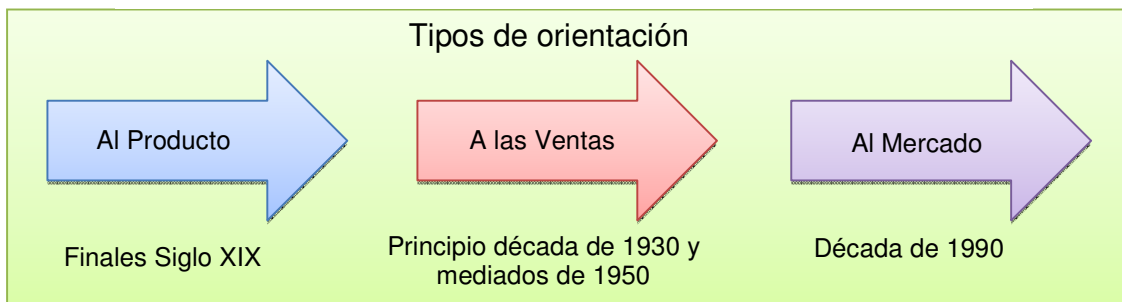
⁴ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México: Pearson, 2012. p.5

gestión, abriéndose a las posibilidades de aplicación del Marketing a diferentes áreas de la empresa permitiendo así, el crecimiento integral de ésta.

Ahora bien para comprender cuál es el origen y desarrollo de este nivel de Marketing, es necesario repasar algunos conceptos que facilitarán el proceso.

La evolución del Marketing contempla tres etapas por las cuales tuvo que pasar para llegar al enfoque que hoy posee:

FIGURA N°1: Evolución del Marketing en Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Stanton, 2009.p.7.

Orientación al Producto

La preocupación por crear un producto de calidad y en grandes cantidades era algo recurrente a finales del siglo XIX, ya que existía gran cantidad de demanda pero limitada oferta por lo que las empresas estaban enfocadas en mejorar sus procesos productivos, la disminución de los costos y el control interno. Las empresas que hoy en día emulan esta filosofía son las monopólicas, las cuales tiene sus ventas aseguradas.

Orientación a las ventas

Esta filosofía del Marketing tuvo lugar a finales de 1920, cuando los países estaban emergiendo de la crisis económica conocida como “La Gran Depresión”, en donde los empresarios se percataron que ya no bastaba con aumentar la calidad de sus productos y rediseñar sus procesos, sino más bien los problemas estaban llegando desde el exterior, “Los administradores empezaban a darse cuenta que, para vender sus productos en un ambiente en el que los consumidores tenían recursos limitados y numerosas opciones, se requería un considerable esfuerzo de posproducción”⁵, y es así como se le dio énfasis a la promoción de los productos.

Orientación al mercado

Este tipo de orientación es la más desarrollada actualmente por las empresas, el Marketing evolucionó dado las condiciones de la época. Después de la segunda guerra mundial los consumidores eran menos susceptibles a dejarse influenciar, y la estrategia de “cazar” al cliente ya no estaba dando resultado, las empresas percibieron que el cliente debía ser el centro de su gestión en relación al Marketing, tal como lo propone Stanton, “ Muchas empresas reconocieron que debían aplicar su capacidad de trabajo en poner a disposición de los consumidores lo que estos deseaban comprar, en vez de lo que ellas querían

⁵ KOTLER, Philip. Op.Cit p.8.

vender”⁶, la antigua manera de producir y comercializar es cambiada por reconocer y satisfacer, dejando como centro de atención, el consumidor. De ésta manera, para poder reconocer y satisfacer las necesidades del consumidor es imperante que la empresa entable un trato más cercano con éste, donde pueda interiorizarse en sus gustos y preferencias, lo que conlleva a establecer una relación perdurable basada en la confianza y el compromiso mutuo lo cual no es fácil, pero es necesario cuando se trata de entregar un producto de valor para el cliente.

En todas las definiciones de Marketing se encuentran las palabras que denotan un “intercambio” de un “producto de valor”, ahora, si se establece esta relación cercana con el cliente es para poder realizar una “Individualización masiva, o sea, la creación, producción, y entrega de productos asequibles, con variedad y unicidad suficientes, de modo que casi cada cliente potencial pueda obtener exactamente lo que desea”⁷, y lo que desea el cliente es aquel producto que le entregue más valor de acuerdo con su necesidad.

Kotler habla de la “triada de valor del cliente” dentro de la cual se encuentra la calidad, el servicio y el precio⁸, la combinación de estos factores determinarán la elección del consumidor, la satisfacción de éste con lo que ha conseguido.

⁶ Ibid.

⁷ STANTON, William. Op. Cit. p. 12

⁸ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México: Pearson, 2012. p.11

Otro concepto para poder fundamentar este tipo de Marketing extendido, es la noción de Marketing Holístico.

Esta mirada holística propone que la empresa no separe sus funciones en internas y externas, como lo son Contabilidad, Finanzas, Producción, en el caso de las primeras y Marketing y Ventas las segundas, preocupándose de posicionar y vender el producto, sino que toda la organización tenga un mismo enfoque, diseñando cada departamento para que integre los conceptos de Marketing y los aplique de manera que la empresa como una sola persona se presente como el producto a entregar al consumidor.

Kotler, resume lo anteriormente dicho, “El concepto de Marketing holístico se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades del Marketing que reconoce su amplitud en interdependencia”⁹. Esta perspectiva amplia e integrada del Marketing abarca hoy cuatro componentes principales:

Marketing Relacional: esta extensión del Marketing centra sus esfuerzos en crear relaciones no solo con sus clientes sino también con todas las personas u organizaciones con las que se relaciona, de manera que se genere, como lo nombra Kotler, una red de Marketing que tenga como fin capturar y mantener sus negocios¹⁰.

⁹ KOTLER, Philip. Op. Cit. 18.

¹⁰ Ibid, p.20.

Marketing Integrado: se encarga de agregar valor a la creación y entrega del producto haciendo uso del Marketing mix.

Rendimiento del Marketing: concentra sus esfuerzos en evaluar los resultados de cada departamento enfocándolos en dirección al Marketing.

Marketing Interno: es la dimensión del Marketing holístico que se enfoca en la empresa y persigue preparar al personal para que haga de la empresa un producto que satisfaga al consumidor. Kotler señala haciendo énfasis en la importancia de este concepto, “No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo”¹¹.

Gracias a la evolución del Marketing y la integración de sus estrategias, hoy día las empresas cuentan con esta herramienta infalible, la cual es el Marketing Interno o Endomarketing.

Se ha visto la importancia que en estos tiempos representa el satisfacer al consumidor, lo que hace necesario su estudio para conocer y comprender sus necesidades, ahora las empresas mediante el Marketing holístico adquieren un nuevo segmento de clientes, el cliente interno, sus empleados. Si se observa la definición de Marketing bajo el cristal del Endomarketing, se reconoce que el intercambio que se realiza, se desarrolla de la siguiente manera: los altos directivos venden la empresa a sus empleados y si ésta cumple con la expectativa

¹¹ Ibid, p.21.

de los trabajadores, éstos la intercambian por mayor rendimiento y buena disposición.

1.2 Endomarketing, concepto y establecimiento en las organizaciones

Las empresas buscan el éxito, buscan el cumplimiento de sus metas y la disminución de costos entre otras cosas, esto lo realizan mediante el diseño de estrategias óptimas de acuerdo a cada situación, lo cual logran en cierto modo, pero pierde la eficiencia al no centrarse en la raíz de todo proceso, los empleados. Chiavenato da la base a esta afirmación al declarar que la empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo por personas, y por lo mismo es ahí donde se debe empezar a buscar el éxito de la organización¹².

Del Prado propone el Endomarketing como "...un conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa con sus objetivos, estrategias, estructuras y directivos a un mercado constituido por los trabajadores....., con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad"¹³, generando que los trabajadores se sientan identificados con la organización, de tal modo que sean factores críticos en la implantación de la estrategia empresarial.

Es por esto, que la importancia del recurso humano de la empresa ha crecido considerablemente, ya no es solo el trabajador, sino que es constituido como

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, 2007. p.56.

¹³ Biblioteca ANIMA, Universidad Católica de Argentina; Marketing interno, Luis Del Prado, [en línea], <<http://anima.uca.edu.ar/digital/33/revistas/blse/delprado7-7.pdf>>

ventaja competitiva; las patentes, los productos, los procesos son fácilmente duplicables por la competencia, pero el factor humano es un elemento propio de la empresa, que no puede ser copiado. La necesidad de mantener esta ventaja es una actividad constante de la cual se ocupa el Endomarketing, sondeando, identificando, y satisfaciendo las necesidades de este nuevo mercado que gestiona la empresa.

Uno de los resultados de gestionar los recursos humanos como ventaja competitiva es la flexibilidad que gana la organización, Kotler propone que “Las empresas creen que su única ventaja sostenible descansa en la habilidad de aprender y cambiar más rápido; la clave del éxito competitivo es mantener su marketing cambiando tan rápidamente como el mercado mismo”¹⁴, por lo tanto esta orientación y uso que se le da al Endomarketing es completamente necesaria, ya que la configuración ambiental de las empresas está cambiando constantemente y si el personal está motivado, los cambios internos serán mucho más viables y con esto, la adecuación de la empresa a los cambios externos, está garantizada.

Para comprender el alcance que tiene el Endomarketing es necesario identificar la relación que tiene con el Marketing, en qué puntos convergen y por lo tanto dónde se pueden generar cambios.

¹⁴[www.fernandovelizmontero.cl](http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/PuentesEncuentroOrganizacional.pdf), Endomarketing y construcción de dialogo interno: Puentes de Encuentro Organizacional, Fernando Veliz Montero, [en línea].
<<http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/PuentesEncuentroOrganizacional.pdf>.>

Cliente: Empleado

Los trabajadores de la empresa presentan necesidades, motivaciones y preocupaciones, que al igual que el consumidor es necesario sondear a través de encuestas, reuniones, sesiones grupales, todo esto con el fin de satisfacerlas y al mismo tiempo integrar su punto de vista como trabajador dentro de la estrategia de la empresa, pensando siempre en mejorar los procesos y la organización en general.

Producto: Empresa

La empresa con todos sus procesos, sus fortalezas, políticas y estructuras debe ser presentada al cliente interno como el producto a adquirir, de tal forma que el trabajador pueda verse identificado con su organización y se comprometa con ella, para ésto, el producto final debe presentar características como: un buen clima laboral, mejores condiciones de trabajo, altos niveles de integración del personal, etc.

Técnica de venta: Comunicación Interna

La Comunicación es un factor de vital importancia, no solo en la aplicación del Endomarketing, sino en la vida misma de la organización, ya que permite la relación de sus integrantes. La Comunicación Interna representa la forma de cómo se dan a conocer las metas y estrategias de la empresa, su gestión y proceder, esto cuando fluye de forma descendente, y cuando se da de forma ascendente

permite la captación de información de lo que necesita el trabajador, conocer sus inquietudes y preocupaciones.

En resumen “la comunicación dentro de la organización tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido”¹⁵

Fuerza de ventas: Equipo Directivo

Representa el punto de inflexión de todos los anteriormente señalados; el equipo directivo es el que se encarga de “vender” la marca empresa a los clientes internos, a través de la Comunicación Interna éste identifica necesidades y preocupaciones, gestionándolas e incluyendo todos los datos que aportarán valor a este “producto = empresa” y se lo presenta nuevamente a los clientes, generando un círculo de mejoramiento continuo que da como resultado entre otras cosas la motivación del personal, y a través de ésta, un buen ambiente laboral.

Objetivo final: Motivación del personal

“La motivación son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas”¹⁶. La motivación es la fuerza principal que debiera prevalecer en todos los

¹⁵ www.fernandovelizmontero.cl, Endomarketing y construcción de dialogo interno: Puentes de Encuentro Organizacional, Fernando Veliz Montero, [en línea]. <<http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/PuentesEncuentroOrganizacional.pdf>.>

¹⁶ HELLRIEGEL, Don. Comportamiento Organizacional. México: Thomson, 1999. p.136.

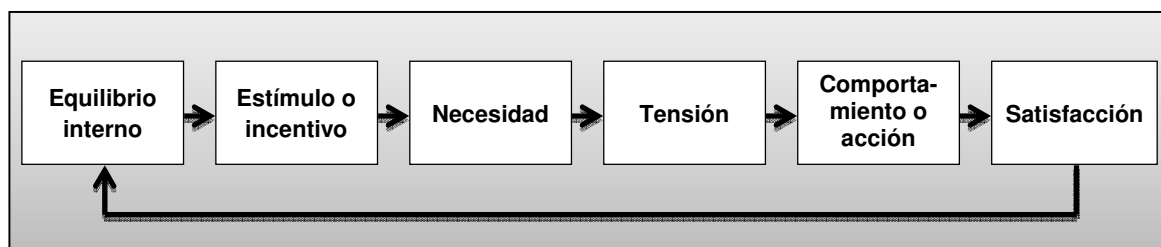
empleados de la organización, y con ésto no se refiere al aumento de remuneración sino a algo más intangible, como lo es la necesidad de integración de los trabajadores a la misma empresa, la libertad de expresión, una cultura puertas abiertas, que se escuche su opinión, son cosas que van acercando al trabajador a su empresa y al ver que puede intervenir, se compromete a mejorar su propia organización.

El Endomarketing logra que la organización sea formada y reformada continuamente por todos sus integrantes, permitiendo que los ideales, preocupaciones, fortalezas de éstos, sean los factores que la impulsen a alcanzar una mayor productividad, un mejor ambiente laboral, una visión integrada de lo que significa para cada uno de sus integrantes ser parte ésta.

1.3 Motivación y Comunicación Interna

El objetivo del Endomarketing como se ha visto, recae en aumentar y direccionar la motivación del personal hacia las metas de la empresa, procurando que el trabajador alcance un grado mayor de satisfacción.

FIGURA N° 2: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, 2007. p.49.

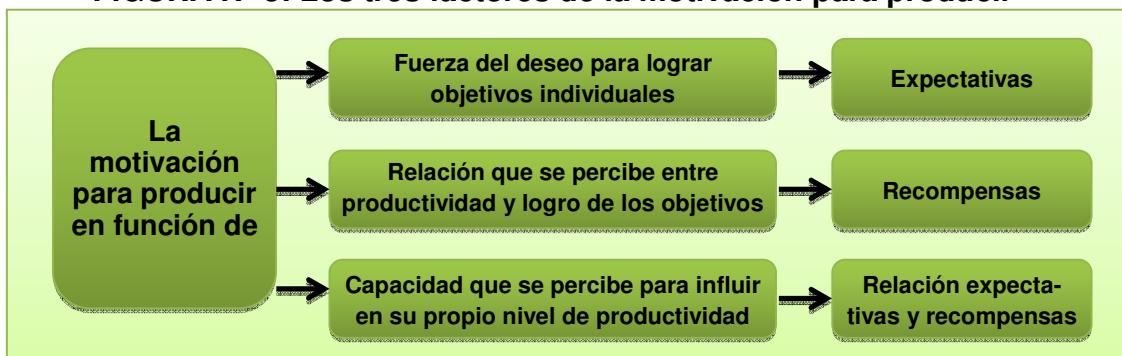
La búsqueda de la satisfacción da motivos a las personas para seguir adelante, estos motivos a su vez definen una conducta que es propia de cada individuo. Según Chiavenato, el ciclo comienza con el surgimiento de una necesidad la cual rompe el estado de equilibrio de la persona y configura un patrón de comportamiento en busca de la satisfacción de esa carencia¹⁷.

Existen varias teorías y modelos que delimitan y agrupan las necesidades humanas, como la pirámide de Maslow, el modelo de Herzberg, el modelo de expectativas y el de equidad, cada uno presentan cualidades propias que concuerdan con el punto de vista de sus creadores.

La teoría de la motivación de Victor. H. Vroom, está alineada con el objetivo último que persigue el Endomarketing, el cual es aumentar la productividad de la empresa. Ésta teoría, a diferencia de las demás toma en cuenta las distintas formas de motivar a las personas, la pirámide de Maslow aplica la motivación a través del reconocimiento, la de Herzberg, a través de la aplicación de factores motivacionales en el ambiente de trabajo. De acuerdo con Vroom, existen tres factores en cada trabajador que incentivan la motivación para producir.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, 2007. p.49.

FIGURA N° 3: Los tres factores de la motivación para producir



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, 2007. p.55.

De esta manera, cuando el trabajador quiere lograr algo dentro de la organización utiliza la combinación de estos tres factores; si cumple con alguna de las expectativas que se propuso, cuánto es lo que recibirá en compensación por el logro del objetivo, y por último, cuál es la relación entre el trabajo que aplicará y los resultados que obtendrá. Vroom explica estos factores dentro del modelo de “Expectativas de la motivación”, el cual la propone como “un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos”¹⁸, dando a entender que existen múltiples caminos que son los comportamientos del individuo, para que éste pueda alcanzar la meta que se propuso dentro de la organización.

Ahora, la manera por la cual el Endomarketing recaba información de los trabajadores es la Comunicación Interna la cual se define como “El patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, 2007. p.56.

misma”¹⁹, a través de este patrón, los individuos constantemente están entregando información, dando a conocer sus motivaciones y preocupaciones. Esta información se procesa, de manera que aquella que está direccionada al mejoramiento de la organización, se tome y se aplique.

Hoy el tema de las comunicaciones dentro de la empresa ha tomado fuerza, ya que a medida que la sociedad va evolucionando su complejidad va creciendo y para sobreponerse a esto las personas necesitan tener un mayor contacto, que propicie una mejor coordinación, de manera que los objetivos de la empresa se logren de forma viable.

El Endomarketing así como hace uso de las Comunicaciones Internas para obtener información, también las usa para acercar la empresa al trabajador, haciéndolo partícipe de su plan estratégico, motivándolo para que su opinión pueda sumar en pro del logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de las empresas se encuentran dos tipos de comunicaciones, las formales e informales, el Endomarketing hace uso de estos tipos para poder lograr sus fines, así como también fortalecer las mismas.

Las comunicaciones formales están visiblemente definidas dentro de la organización y se representan mediante el organigrama. En esta estructura

¹⁹ www.fernandovelizmontero.cl, Endomarketing y construcción de dialogo interno: Puentes de Encuentro Organizacional, Fernando Veliz Montero, [en línea].
<<http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/PuentesEncuentroOrganizacional.pdf>.>

organizacional se dan distintos flujos de información, estos pueden ser horizontales, que se dan cuando existe comunicación entre departamentos de un mismo nivel, flujos verticales ascendentes que se generan cuando un trabajador comunica algún asunto a su superior y verticales descendentes cuando un superior comunica las metas o el plan mensual entre otras cosas a sus trabajadores.

Dentro de este tipo de flujos, en los que más influencia el Endomarketing es en los verticales, fomentando la apertura de espacios en donde el diálogo es la herramienta principal para poder conocer más a los empleados permitiendo que estos puedan comentar sus inquietudes y necesidades. En cuanto al flujo vertical descendente es utilizado para que los directivos incorporen a los trabajadores a la planeación estratégica de la empresa comunicándoles las metas no solo del departamento sino las generales, dando a conocer los problemas organizacionales, de manera que si existe alguna solución por parte del trabajador esta pueda ser considerada.

El trabajador está inserto dentro de la organización informal, la cual es inherente a la estructura organizacional de la empresa, y en ésta fluye información que es de carácter informal, un ejemplo de ésta es la conversación entablada en los pasillos, o junto a la fotocopidora, este tipo de situaciones son una fuente importante de información, ya que en ese ámbito el trabajador comunica de una manera más abierta, con mucha más confianza que si estuviera con un superior. “El principal

motivo de desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afectan los cambios que se produzcan”²⁰, de esta manera se puede entender que muchos de los problemas que se generan en las organizaciones se comentan con más confianza por medio de este tipo de Comunicación, incluso muchas veces la información de un problema llega en forma de rumor a los altos mandos.

La tarea del Endomarketing es crear situaciones en donde este tipo de Comunicación se pueda desvelar entre el trabajador y su superior. Como ejemplo, un directivo con la idea de ejecutar el Endomarketing, todos los lunes a la hora de almuerzo invita a almorzar a algún trabajador, con el propósito de conocerle, de saber cuáles son sus expectativas, cuán a gusto se encuentra dentro de su puesto de trabajo, y así entablar lazos de confianza con el personal. Mediante este tipo de actividades la idea del Endomarketing va tomando forma.

En resumen el Endomarketing a través de la Comunicación Interna cumple diversos roles que representan la respuesta a las múltiples necesidades de los trabajadores y que son fundamentales para lograr en ellos la motivación de cumplir con los objetivos de la empresa. Estos roles son:²¹

²⁰ www.fernandovelizmontero.cl, Endomarketing y construcción de dialogo interno: Puentes de Encuentro Organizacional, Fernando Veliz Montero, [en línea].
<<http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/PuentesEncuentroOrganizacional.pdf>.>

²¹ www.fernandovelizmontero.cl, Endomarketing el camino a seguir, Fernando Veliz Montero, [en línea]. < <http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/org%20comunicada.pdf>>

Informar: la idea de entregar información clara que integre al personal, con el fin de crear conciencia colectiva en que cada estamento de la organización es importante para el logro de los objetivos de ésta.

Posicionar: a través de la satisfacción de las distintas necesidades del personal, agregando valor al “producto-empresa”, generar un compromiso de manera que se forme en ellos un sentimiento de pertenencia de su organización.

Persuadir: generar conductas positivas en los empleados de la empresa, crear instancias que dirijan a los trabajadores hacia los objetivos empresariales, incentivar la colaboración mediante actividades grupales.

Compartir: crear instancias que propicien la generación de lazos, fomentar la organización informal mediante la creación de actividades recreativas, creación de grupos de apoyo de ayuda psicosocial.

Construir comunidad: promover la generación de valores, resolver conflictos, generar actividades de convivencia.

1.4 Endomarketing, Cultura y Clima Organizacional

El concepto de empresa antiguamente se relacionaba con el conjunto de estructuras jerárquicas dentro de las cuales se gestionaban personas para lograr la productividad y todas se concebían de esta manera. Hoy en día, las empresas se diferencian de otras a través de su Cultura Organizacional la cual se define

como el “patrón completo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes, y conductas compartidas por los integrantes de una organización”²², de acuerdo a esto, las personas alineadas con el objetivo de la organización son las que definen el carácter y el estilo de vida en las empresas.

El Endomarketing juega un papel importante en el desarrollo de la Cultura Organizacional. Según Hellriegel, ésta surge en respuesta a dos desafíos que se enfrenta en algún momento toda organización: la adaptación externa y supervivencia y la integración interna.²³

Dentro de lo que es la adaptación externa y supervivencia, las empresas que aplican el Endomarketing, poseen la capacidad de realizar cambios con mayor facilidad en su Cultura Organizacional, permitiendo una mayor flexibilidad que le da ventaja en el momento de adaptarse a los cambios externos. El compromiso que se genera en los trabajadores en respuesta a la satisfacción de sus necesidades, permite que los cambios organizacionales ocurran con menor resistencia en comparación con las empresas que no aplican Endomarketing.

La integración interna comprende la forma en la cual se desarrollan y como se mantienen las relaciones personales dentro de la organización, en este punto el Endomarketing actúa fomentando las Comunicaciones Internas, las cuales comprenden “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la

²² HELLRIEGEL, Don. Comportamiento Organizacional. México: Thomson, 1999. p.546.

²³ Ibid, p.547.

creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diversos medios de comunicación, de manera que les permita mantenerse informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”²⁴. De esta manera el Endomarketing actúa como un precursor activo de la Cultura Organizacional.

En los elementos que componen la Cultura Organizacional se encuentra uno que es resultado directo de la aplicación del Endomarketing, el Clima Laboral.

El Clima Laboral está relacionado con la estructura psicológica de las organizaciones, es por esto que no se define por la configuración física o anímica que presente el ambiente, sino depende de la percepción que tenga de él el trabajador²⁵.

Según Chiavenato, el Clima Laboral está estrechamente relacionado con el grado de motivación que existe en el ambiente y que es percibido por el trabajador²⁶, de esta manera si existe un alto grado de motivación en la organización generará un buen Clima Laboral e influirá positivamente en el comportamiento de los trabajadores y se traducirá en buenas relaciones, buen estado de ánimo, mayor colaboración, etc. Por el contrario si el grado de motivación es bajo, generará un

²⁴ www.fernandovelizmontero.cl, Endomarketing y construcción de dialogo interno: Puentes de Encuentro Organizacional, Fernando Veliz Montero, [en línea]. <<http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/PuentesEncuentroOrganizacional.pdf>>

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, 2007. p.59.

²⁶ Ibid.

bajo Clima Laboral, y la influencia en el ambiente será negativa, como mayor estrés, desánimo, desacuerdos, inconformidad, etc.

En este ámbito, un buen Clima Laboral es el resultado de la correcta aplicación del Endomarketing en la empresa, esto contribuirá a mejorar la motivación de los trabajadores, lo que a su vez generará un buen Clima Laboral y así en un proceso cíclico que conlleva una retroalimentación constante, por medio de la cual se genera el mejoramiento continuo de la organización.

1.5 Endomarketing y Compromiso Laboral

La actitud hacia el trabajo se presenta como un factor clave que mide la satisfacción laboral, y como consecuencia de ésta, el nivel de compromiso que tengan los trabajadores para con la organización. (Anexo 1)

El estar satisfecho con el trabajo que se realiza, resulta de una mezcla de distintos factores percibidos por el trabajador; el índice descriptivo del trabajo (IDT) mide la satisfacción mediante cinco aspectos: los ascensos, la remuneración, la supervisión, el trabajo en sí y los compañeros. Altos niveles de satisfacción laboral, por lo general son el resultado de la experiencia del trabajo, por lo que bajos niveles en éste, indican deficiencias laborales a las cuales hay que prestar atención. En gran parte la satisfacción laboral repercute en el Compromiso Organizacional, el cual consiste en “la intensidad de la participación de un

empleado y su identificación con la organización”²⁷. Según Hellriegel, el Compromiso Organizacional se caracteriza por: la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante que beneficie la organización y el deseo de mantenerse dentro de ésta²⁸. El Compromiso Organizacional a diferencia de la satisfacción laboral, abarca no solo el trabajo realizado sino toda la empresa, es aquí en donde el Endomarketing juega un rol importante, ya que a través de su aplicación, agrega valor a lo que anteriormente se señalaba como “Producto-Empresa”, logrando cumplir con las características que definen el Compromiso Organizacional. De esta manera la empresa logra disminuir la rotación del personal y aumentar la productividad.

1.6 Endomarketing y el Estrés Laboral

El estrés en el trabajo es una situación común, las exigencias laborales son altas, lo que conlleva a aumentar la presión hacia el trabajador y esto contribuye la mayoría de las veces negativamente no solo al mismo trabajador, sino también a los que lo rodean. El estrés es una “condición dinámica en la que un individuo es confrontado con una oportunidad, una demanda, o un recurso relacionado con el que el individuo desea y para el cual el resultado se percibe como incierto e

²⁷ HELLRIEGEL, Don. Comportamiento Organizacional. México: Thomson, 1999. p.56.

²⁸ Ibid.

importante²⁹, la necesidad de cumplir con aquella demanda, o adquirir aquello que el trabajador desea, genera ansiedad, pero si a ésta se le agrega un límite de tiempo, da como resultado el sentirse presionado.

El análisis de Endomarketing identifica las causas del estrés y genera soluciones, las cuales pueden ser aplicadas por el mismo trabajador como por ejemplo, generar la idea de que cada trabajador cree una planilla para que organice su mes, o bien, pueden ser colectivas, en donde todo el grupo participe en actividades en donde se comparta experiencias laborales. (Anexo 2)

1.7 Endomarketing, herramienta para desarrollo integral de la organización.

En el proceso de mejoramiento continuo que es llevado a cabo por las empresas, muchas dejan al margen lo que significa desarrollar el principal activo de la organización, los empleados. El Endomarketing como herramienta, logra relacionar los distintos conceptos que influyen y son influenciados por los trabajadores de la empresa y que tienen una gran repercusión en el óptimo desarrollo de las organizaciones. Gracias al análisis interno proporcionado por el Endomarketing, las empresas están mejor preparadas para sobrevivir en un ambiente competitivo y en constante cambio.

²⁹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 2009. P 637.

La cultura organizacional, el clima laboral, las comunicaciones internas, la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, son elementos que conforman una red de relaciones que una vez gatilladas por el Endomarketing generan un proceso infalible de mejoramiento continuo, no solo por su importancia individual dentro de la empresa sino que mediante la aplicación del Endomarketing conforman un proceso cíclico donde un elemento genera a otro y no solo siguiendo una sola secuencia sino que la relación que existe entre cada uno de ellos, permite una relación multidireccional alcanzando la productividad y algo más importante, como lo es la flexibilidad interna para la adaptación externa.

Esta mirada integrada de procesos que están íntimamente relacionados es lo que el Edomarketing logra unir en beneficio del desarrollo organizacional en las empresas (Anexo N°3).

El Endomarketing así como logra generar la relación anteriormente propuesta también saca a relucir las deficiencias de los procesos ya sean productivos o comunicacionales mediante encuestas y sondeos, lo que genera la reacción oportuna en cuanto a tomar la decisión de capacitar al personal o bien, mejorar el proceso y además de esto, la capacitación también sirve para "...cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o

para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración”³⁰.

La característica integradora del Endomarketing permite que su uso sea multipropósito, ya que refuerza indirectamente temas como el establecimiento de metas y como consecuencia la viabilidad de la administración por objetivos, esto lo logra ya que permite como se mencionó anteriormente fortalecer la relación de la empresa con el trabajador logrando que éste entregue el máximo rendimiento y cumpla las metas propuestas.

El Endomarketing se presenta como un mapa, con el cual las empresas logran encaminarse hacia el desarrollo organizacional satisfactorio, fortaleciendo la labor de la Administración de Recursos Humanos.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, 2007. p.387.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA Y ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS

2.1 Banefe

Banco Santander es una institución financiera con presencia en Chile desde el año 1987, actualmente es líder en este mercado con 503 sucursales a lo largo del país y con una dotación de personal de más de 11.500 empleados. Los valores que persigue esta institución son: el Liderazgo presentándose como una institución que es un referente para otras con el mismo giro, Excelencia en la gestión, promoviendo la eficiencia y el aumento de la rentabilidad mediante objetivos claros, Orientación al cliente, Talento, potenciando el desarrollo del empleado, Compromiso con la sociedad y Estándares éticos, realizando cada acción mirando el cumplimiento de los estatutos y reglamentos estipulados³¹.

El Banco Santander pertenece al Grupo Santander, entidad financiera española sexta en el mundo y primera en la Zona Euro y España. En cifras cuenta con 14.400 sucursales, 187 mil empleados, 102 millones de clientes y 3,3 millones de accionistas en el mundo. Esta sólida base permite que en Chile el Banco Santander sea líder en el mercado financiero³².

³¹ BANCO SANTANDER CHILE. Memoria año 2012. [En Línea].
<http://www.santander.cl/contenidos/info_corporativa/pdf/Memoria_Santander_2012.pdf>
[Consulta 28 Diciembre 2013]

³² *Ibíd.*

Banefe es el área de consumo del Banco Santander, nació el 19 de noviembre de 1995 producto de la fusión de dos de las divisiones de consumo del Banco Santander Chile, Fincard, la cual se ocupaba de la gestión de las tarjetas de crédito y Financiera Fusa, encargada de los créditos de consumo. Banefe está orientado al consumo masivo para clientes emergentes del segmento de personas, nóminas y microempresarios.

La investigación se llevará a cabo en las sucursales de Banefe de Viña del Mar y de Valparaíso. El primero, ubicado en calle Arlegui con Etchevers N° 96 cuenta con 3 áreas distribuidas en dos plantas, Cobranza y Fuerza de Ventas en la planta alta y Plataforma de ventas en la planta baja, en esta última están ubicados los ejecutivos de ventas, las cajas y tesorería, además en la planta baja se encuentra el Subgerente de la sucursal, Don Felipe Chaura y el Jefe de Servicio, Sra. Marcela Díaz. En total, el personal que trabaja ahí alcanza las 30 personas incluyendo los guardias y las encargadas de aseo, por lo que se reconoce como la sucursal más grande de la Quinta Región.

Banefe Valparaíso ubicado en la calles Urriola N° 101 cuenta con una dotación de 20 personas incluyendo guardia y encargadas de aseo. Tiene una infraestructura similar a la sucursal de Viña del Mar pero no cuenta con Fuerza de Ventas. El Subgerente de sucursal es la Srta. Giovanna Incorvaia y el Jefe de Servicio es la Sra. Evelyn Meza.

2.2 Metodología

La metodología a ocupar en el desarrollo de la investigación será el proceso de investigación mixto, compuesto por un análisis cualitativo y otro cuantitativo del fenómeno.

La metodología mixta está fundamentada en el Pragmatismo que “involucra una multiplicidad de perspectivas, premisas teóricas, tradiciones metodológicas, técnicas de recolección y análisis de datos, entendimientos y valores que constituyen los elementos de los modelos mentales”³³. El Pragmatismo pretende incluir dentro del proceso investigativo las visiones del análisis cuantitativo y cualitativo, a fin de que éste quede más completo aprovechando las fortalezas de cada método.

Este método plantea la formulación de cuestionamientos cualitativos y cuantitativos por separado, es por eso que los instrumentos a ocupar serán dos: para el análisis cuantitativo se utilizará un cuestionario y para el análisis cualitativo se utilizará una entrevista.

Cabe mencionar que esta investigación no representa la solución al tema tratado en esta tesis, sino que será la base con la cual se confeccionará el plan de Endomarketing. Con el cuestionario se analizará cómo es la relación trabajador

³³ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Perú: McGraw-Hill, 2010. P 552.

empresa desde los diferentes puntos vistos en esta tesis, y luego con la entrevista se corroborará la información permitiendo además tener una mirada más amplia del comportamiento y las relaciones entre los trabajadores.

2.2.1 Investigación Cuantitativa

A través de esta investigación se obtendrán datos para sacar conclusiones acerca de la relación Trabajador – Empresa, enfocándose principalmente en los factores ya vistos en el marco teórico los cuales son: Clima laboral, Motivación, Compromiso laboral, Comunicación interna y Estrés Laboral. El principal objetivo es realizar un diagnóstico que será la base para llevar a cabo el plan de Endomarketing.

2.2.1.1 Tipo de investigación

La investigación en sí, busca determinar el grado de diversas características presentes en el grupo de personas a analizar, o bien, en el ambiente laboral que representan el objeto de estudio, por lo que el tipo de investigación será investigación descriptiva.

2.2.1.2 Diseño de la investigación

Definido ya el tipo de investigación es necesario establecer el diseño de ésta, el cual corresponde al de una investigación de diseño transeccional ya que mide y describe características, percepciones, actitudes y otras variables del grupo

objetivo en un momento dado en el tiempo. El desarrollo de esta investigación comprenderá los meses de Noviembre y Diciembre del año 2013.

2.2.1.3 Obtención de la Información

Para llevar a cabo esta investigación es necesario obtener información confiable, por lo que es fundamental identificar las fuentes de información y las técnicas de recolección de datos y sus características. La recolección de la información será de fuentes primarias, ya que la información se obtendrá directamente de los trabajadores a través de un cuestionario el cual se aplicará a la totalidad de los trabajadores de los respectivos Banefe exceptuando los Subgerentes de cada sucursal. (Anexo N°4)

La obtención de la información no será de forma segmentada, esto quiere decir que la aplicación del cuestionario y el posterior análisis que se efectuará no será por sucursal ni por área, sino que se le realizará a las dos sucursales como un todo, entendiendo que las metodologías de trabajo son las mismas en las sucursales y que el plan de Endomarketing que se elaborará, podrá ser aplicable en ambos casos.

2.2.1.4 Diseño del Cuestionario

El cuestionario será la principal herramienta de medición, estará compuesto por trece preguntas cuyo objetivo principal será medir cuál es el grado de Clima laboral, Satisfacción laboral, Motivación, Comunicación interna y Estrés laboral

que presentan los trabajadores de ambas sucursales, para luego fundamentar el Plan de Endomarketing.

La elaboración de éste incluye una cláusula en donde se asegura al trabajador que su respuesta será tomada de forma Anónima y Confidencial, lo cual asegura objetividad en las respuestas, disminuyendo la posibilidad de sesgo en la entrega de información por parte de los trabajadores. El diseño del cuestionario fue realizado en función del tiempo que se utilizaría para responder al mismo, de manera que su desarrollo no ocupará más de 5 minutos, esto considerando que, para los ejecutivos que realizan labores que son comunes en un banco, el tiempo es un recurso muy valioso.

2.2.1.5 Análisis del instrumento de medición

El tipo de preguntas del cuestionario serán preguntas cerradas. Se presentarán alternativas de las cuales el encuestado deberá elegir solo una. La elección de este tipo de preguntas facilita el proceso de análisis ya que las respuestas obtenidas son precisas y las opciones son limitadas, hecho que asegura además, rapidez al contestar. Las preguntas son en su totalidad de selección múltiple.

La composición del cuestionario es la siguiente: las primeras 3 preguntas están dirigidas a caracterizar el tipo de población a la cual se está aplicando la encuesta, las preguntas 4 y 5 miden el grado de Motivación que presentan los trabajadores, a nivel general y por factores más específicos respectivamente. De la pregunta 6 a

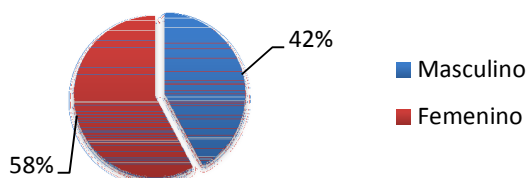
la 8 se mide la Comunicación Interna, verificando el grado de coordinación entre los trabajadores, la confianza para dirigirse a sus superiores y el grado de comunicación a nivel general en la empresa. La pregunta 9 mide el Clima laboral, para esto, se integra una pequeña definición. Las preguntas 10 y 11 miden el grado de Compromiso Laboral, identificando las principales causas de desmotivación, así como una medición de aspecto general de la satisfacción laboral. Y por último las preguntas 12 y 13 dan cuenta de la percepción del trabajador acerca del Estrés al cual está sometido y como éste se ve reflejado. Cada uno de los factores sobre los cuales se realiza la medición, formará parte de la conclusión del capítulo y junto con los resultados del análisis cualitativo sustentarán las razones para la formulación del Plan de Endomarketing.

2.2.1.6 Resultados y análisis de la investigación cuantitativa

Análisis del grupo de trabajadores

Por Género

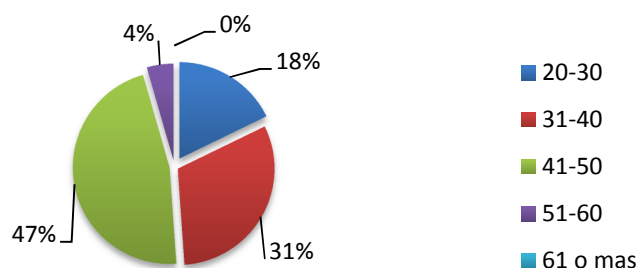
Gráfico N° 1: Género de los encuestados



La encuesta se aplicó a un total de 45 trabajadores de Banefe Viña del Mar y Valparaíso, accediendo estos a responder voluntariamente a ésta. Se observa en el Gráfico N°1 que el 58% de la totalidad de la población encuestada corresponden a mujeres siendo éstas 26, y el 42% restante corresponden a 19 hombres encuestados.

Rango de edad

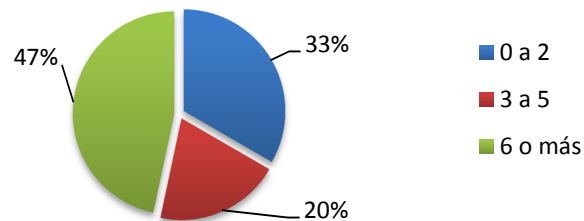
Gráfico N°2: Rango de Edad



En cuanto al rango de edad se puede apreciar el en Gráfico N° 2 que la edad del 47% de los encuestados se encuentra en un rango que va de los 41 a los 50 años, esto corresponde a un total de 21 encuestados, lo sigue con un 31% el rango que va desde los 31 a los 40 años, siendo estos un total de 14 encuestados.

Antigüedad en la Empresa

Gráfico N ° 3: Antigüedad en la empresa



Un 47% de los encuestados correspondiente a 21 personas, han estado 6 años o más en la empresa, un 33% está recién empezando su carrera allí y por último un 20% ha permanecido en la empresa entre 3 y 5 años.

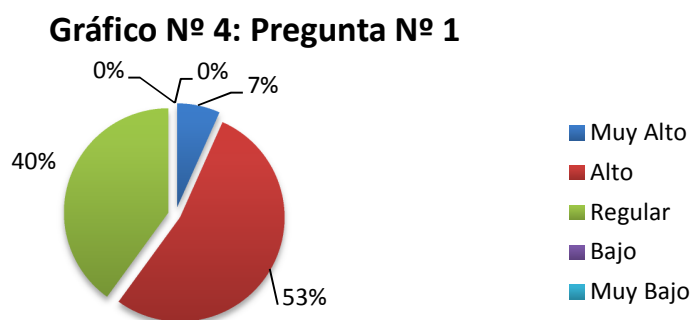
Estas primeras 3 preguntas caracterizan a la población a la cual se le aplicó el cuestionario, permitiendo sacar algunas conclusiones importantes y también realizar especulaciones tomando en cuenta la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, el cual afirma que la motivación de un individuo se genera porque éste relaciona el buen desempeño con la obtención de recompensas³⁴, en base a esto se puede decir que la experiencia de los trabajadores en un puesto específico contribuye a aumentar su nivel de motivación, ya que a medida que transcurre el tiempo, la experiencia obtenida les permite obtener un mejor desempeño y así realizar la tarea de manera más eficaz, lo que muchas veces significa un aumento

³⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 2009. P 197.

de los sueldos por meta lograda, de acuerdo a la información obtenida, el nivel motivacional no es bajo, ya que 47% de los encuestados tienen ya una carrera consolidada en el trabajo (6 años o más), esto de la mano con el rango de edad, por lo que un poco menos de la mitad de los encuestados (47%) se encuentran con una edad entre los 41 y 50 años.

Análisis Preguntas

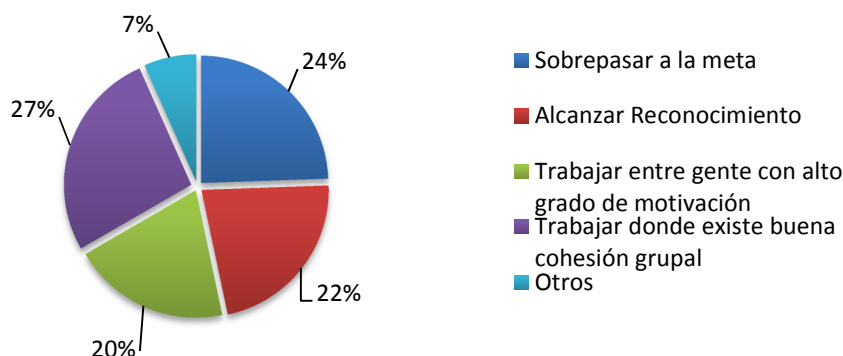
Pregunta N° 1: En la siguiente escala identifique con qué grado de motivación usted realiza su labor.



Esta pregunta tiene como objetivo medir el nivel de motivación a nivel general con el cual trabajan las personas en Banefe. Del gráfico N°4 se desprende que el 53% de los encuestados, en total 24 personas, trabajan con un alto grado de motivación, mientras que el 40%, trabajan con un grado de motivación regular, un 7% están muy motivados realizando su labor y nadie dentro de Banefe presenta niveles bajos o muy bajos en cuanto a la motivación.

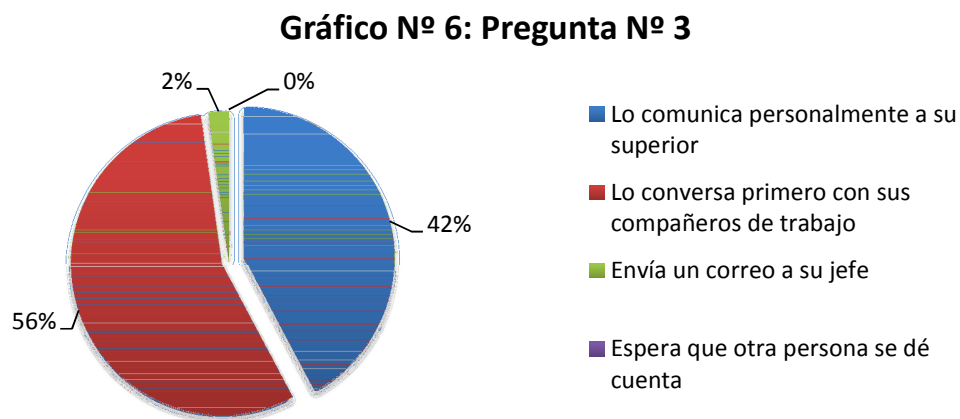
Pregunta N°2: De los siguientes factores cuál sería el que más lo motivaría a realizar su labor.

Gráfico N° 5: Pregunta N° 2



El objetivo de esta pregunta es identificar cuáles son los factores más específicos, que impulsaría al trabajador a sentirse animado al hacer su trabajo, los primeros dos factores, “sobrepasar la meta y alcanzar reconocimiento” son deseos internos que puede presentar la persona y los dos restantes, “trabajar entre gente con alto grado de motivación y donde exista buena cohesión”, son factores externos que se dan en el ambiente laboral, y por último se agregó “otros”, por si a la persona encuestada le motivaba otro factor que no estuviera en la lista. Se puede observar en el gráfico que no existe mucha diferencia en cuanto a los factores elegidos por las personas, siendo el mayor de ellos el trabajar donde exista buena cohesión grupal con un 27%, seguido de un factor interno, sobrepasar la meta con un 24% que indica también el querer alcanzar un beneficio económico mayor. Solo 3 personas marcaron “Otros” indicando allí factores relacionados con alcanzar metas propias y motivación personal.

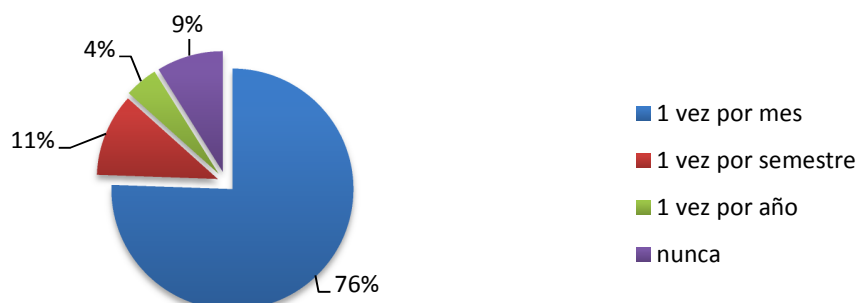
Pregunta N° 3: Cuando usted se percata de que un sistema o proceso se puede mejorar, ¿Cuál es la acción que tomaría?



La finalidad de esta pregunta es medir la confianza que tienen los trabajadores para dirigirse a su superior, y a la vez la cercanía con la cual se relaciona éste para con los trabajadores. Se puede observar en el gráfico que un 56% correspondiente a 25 trabajadores, al encontrar algún error o mejora, lo conversan primero con sus compañeros de trabajo luego en un porcentaje menor, 42% lo comunica directamente con su superior, y un 2% correspondiente a 1 persona, le mandaría un correo comunicándole la anormalidad o mejora.

Pregunta N° 4: ¿Con cuánta frecuencia se reúnen todos los trabajadores y directivos de las distintas áreas de la sucursal, a discutir temas de interés respecto de la coordinación de acciones y funcionamiento general de la misma?

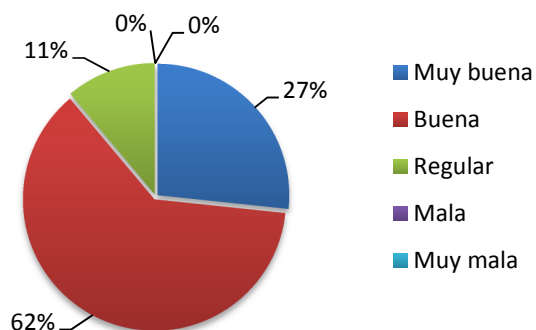
Gráfico N° 7: Pregunta N° 4



La coordinación en la sucursal, de alguna forma da luces de cómo es la comunicación interna dentro de la empresa. En el gráfico N° 7 se puede observar cada cuanto tiempo se juntan las áreas de toda la empresa para coordinar acciones, y las respuestas de los encuestados arrojaron que se reunían 1 vez por mes, esto lo dice un 76% de los encuestados, el 11% asegura que se reúnen 1 vez por semestre, el 9% 1 vez al año y solo el 4% afirma que no existen instancias de coordinación de toda la sucursal.

Pregunta N° 5: Desde su percepción, ¿Cómo es la relación que existe respecto de la comunicación entre los trabajadores de la sucursal?

Gráfico N° 8: Pregunta N° 5

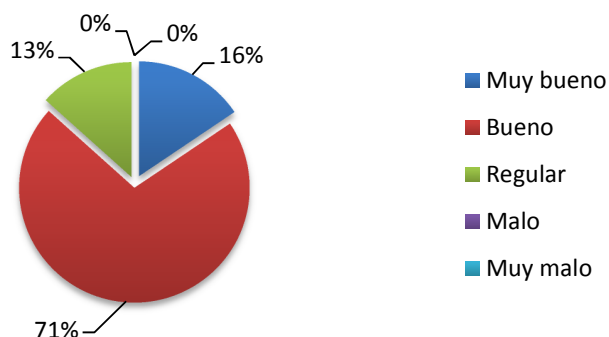


El gráfico N° 8 refleja los resultados de la percepción que tienen los trabajadores en relación a las comunicaciones internas de la empresa, principalmente con sus pares. El 62% asegura que existe una buena relación, esto corresponde a un total de 28 personas, luego un 27% que corresponden a 12 personas afirman que existe una muy buena relación, y por último, asegurando que la comunicación interna es regular, un 11 %.

Pregunta N° 6: Según la siguiente definición: “*Clima organizacional está relacionado estrechamente con el grado de motivación que existe en el ambiente laboral y que es percibido por las personas e influye en ellas.*”³⁵ ¿Cómo calificaría Ud. de acuerdo a su percepción el Clima laboral que normalmente presenta la sucursal?

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Adm. de Recursos Humanos. México: McGraw Hill, 2007. P 197.

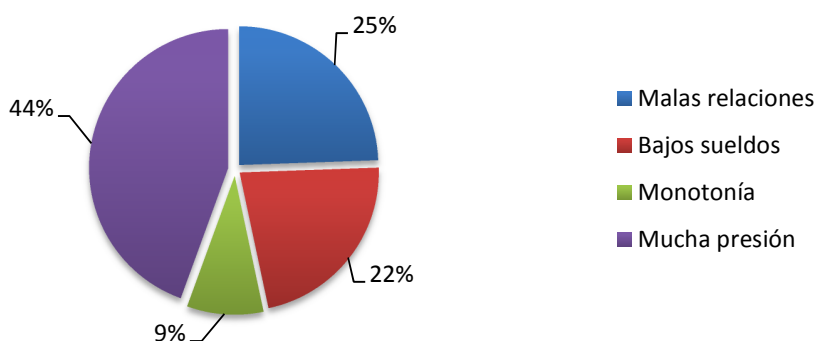
Gráfico N° 9: Pregunta N° 6



El gráfico N° 9, mide específicamente el clima laboral. Se desprende de éste que el 71% (32 personas) siente que el clima laboral es bueno, el 16% lo encuentra muy bueno y un 13% afirma que es regular.

Pregunta N° 7: ¿Cuál de estos factores es la principal causa de los momentos de desmotivación en el trabajo?

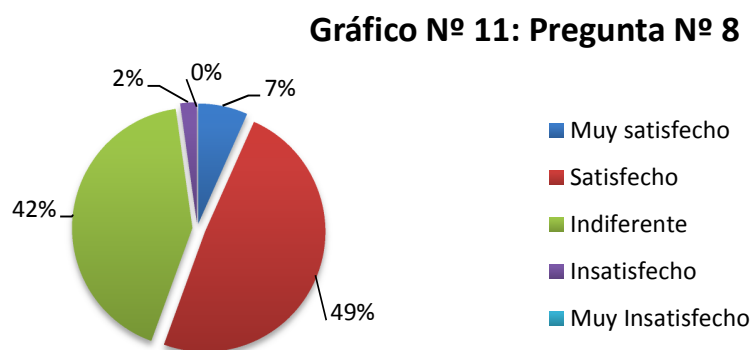
Gráfico N° 10: Pregunta N° 7



El gráfico muestra las principales causas de los momentos de desmotivación, y se desprende de éste mismo que el 44% (20 Personas) está trabajando bajo mucha

presión, lo sigue con un 25% las malas relaciones, un 22% bajos sueldos y un 9% apuntan a que se desmotivan por causa de la monotonía que presenta su trabajo.

Pregunta N° 8: Considerando todo lo que involucra ¿Qué tan satisfecho se encuentra realizando su labor? (Marcar un número en la escala).

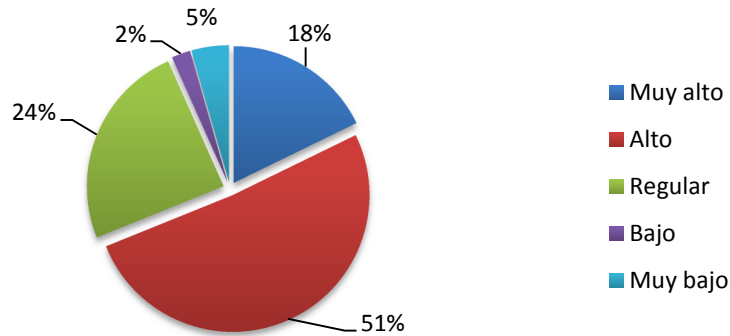


La pregunta N° 8 tiene como finalidad averiguar el nivel de compromiso del trabajador con su empresa, así como su grado de satisfacción laboral. De lo anterior se desprende que un porcentaje importante de personas, 49%, se siente satisfecho con su trabajo, un 42% afirma estar en una posición indiferente respecto a la satisfacción que le proporciona el trabajo. Y por último, con un 7% y un 2%, se encuentran personas que afirman que están realizando su labor con muy alto interés, o bien, que el grado de satisfacción es insuficiente.

Pregunta N° 9: *“El estrés es una condición en la cual la persona se enfrenta a una oportunidad, restricción o demanda relacionado con lo que desea y el*

resultado de aquello le parece incierto e importante³⁶. De acuerdo con esta definición, ¿Cuál es el nivel de estrés que se percibe dentro de la sucursal?

Gráfico N° 12: Pregunta N° 9

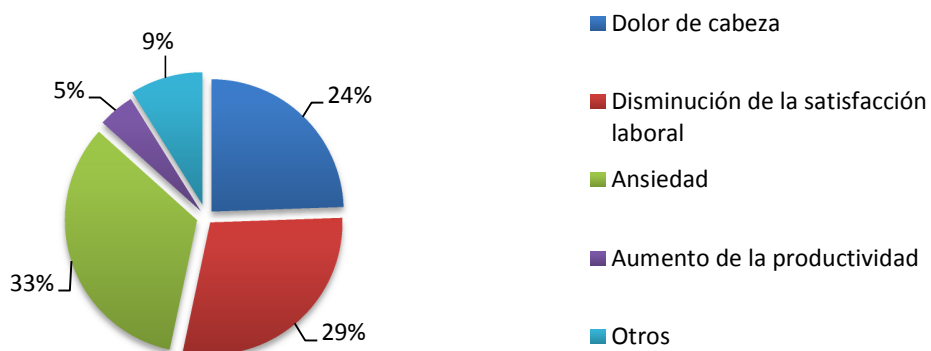


La pregunta N° 9 está dirigida a realizar un cuestionamiento de manera directa a lo que es el estrés que es percibido por las personas dentro de Banefe. Un poco más de la mitad afirma que el grado de estrés es alto, esto principalmente por las metas que se necesitan cumplir establecidas por Banefe, el porcentaje que le sigue es el 24%, cuya leyenda hace mención a que el grado de estrés es regular, un 18% de las personas encuestadas aseguran que el estrés laboral es muy alto dentro de la sucursal. Por último, un total de 2 encuestados que representan el 5% aseguran que el nivel de estrés es muy bajo.

Pregunta N° 10: El estrés laboral en usted provoca:

³⁶ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 2009. P 637.

Gráfico N° 13: Pregunta N° 10



La finalidad de la pregunta es indagar acerca de cuáles son los síntomas más comunes que produce en las personas un aumento del estrés, no debiendo por ello ser todos negativos. El gráfico arroja que el 33% de los encuestados, 15 personas, un aumento del estrés les provoca ansiedad, que corresponde a respuestas físicas del cuerpo, luego un 29% asegura que el aumento del estrés provoca una disminución de la satisfacción laboral, un 24%, 11 encuestados presentan dolor de cabeza cuando aumenta el estrés, otro efecto físico que se manifiesta bajo estas circunstancias.

2.2.2 Investigación Cualitativa

A través de esta investigación se obtendrá información que contribuirá a obtener una visión más amplia del grupo de trabajadores, cómo se organizan, su comportamiento y cómo el directivo se percata, recaba y finalmente, usa la información obtenida de los distintos factores que ya se han visto en el marco teórico de esta tesis, y que también han sido utilizados en la investigación cuantitativa.

2.2.2.1 Obtención de la información

Para el desarrollo de esta investigación, es necesario obtener información que sea confiable, para esto la fuente de donde se obtuvo y el método de recolección, se detalla a continuación.

La fuente de donde se obtuvo la información fue primaria, ya que el método utilizado fue la entrevista personal semi-estructurada, que se aplicó a los respectivos Subgerentes de cada sucursal; Srta. Giovanna Incorvaia, Subgerente sucursal de Valparaíso y Don Felipe Chaura, Subgerente sucursal Viña del Mar. (Anexo N°5)

Además de lo anterior, pero en menor medida, la observación del investigador permite realizar ciertos comentarios acerca de los mismos temas de los cuales se obtendrá la información, aportando desde el punto de vista de la experiencia vivida.

2.2.2.2 Análisis del instrumento de medición

La entrevista a realizar será una entrevista semi-estructurada, estará compuesta de 5 preguntas las cuales se realizarán de acuerdo como se vaya desarrollando la conversación, siendo flexible en cuanto a la generación de nuevas preguntas por parte del investigador, siempre que se dé la oportunidad y el curso de la conversación así lo amerite.

Cada una de las preguntas estará orientada a dar respuesta a los distintos factores mencionados en el marco teórico y la opinión será expresada desde la experiencia del entrevistado que en este caso serían altos directivos.

El análisis de ésta herramienta complementará el análisis realizado anteriormente, permitiendo así la generación de conclusiones con una buena base.

2.2.2.3 Resultados y análisis de la investigación cualitativa

El objetivo de éste análisis, es adquirir una visión desde el punto de vista del directivo, acerca de los diferentes temas a estudiar y que están presentes dentro de lo que es el grupo de trabajadores, logrando así una mejor apreciación de las relaciones inter-empresa y también vislumbrar el manejo de los altos cargos para con su gente, respecto de cada uno de los conceptos investigados.

Motivación y Clima laboral

La primera pregunta del cuestionario tiene como fin indagar acerca de cuál es el factor principal que motiva a los trabajadores de Banefe, el Agente respondió que el principal factor motivacional es la *“compensación económica, después viene la valoración del cargo, el reconocimiento...”*³⁷, factores que en su mayoría son metas propias que se propone el trabajador, con la vista puesta en *“proyectos que ellos puedan tener....por ejemplo alguien que está por comprarse su casa...”*³⁸, factores motivacionales internos. Ahora, la aplicación de los factores motivacionales externos, corre por cuenta del agente encargado el cual debe diseñar estrategias para aumentar la motivación de sus trabajadores y así mejorar el Clima laboral, y las estrategias que se dan en Banefe son principalmente generar una interacción con el trabajador a través de *“reuniones diarias”* las cuales tienen como objetivo *“impulsar los focos del día y motivar el equipo en el cumplimiento de sus objetivos”*³⁹. Además cada un mes se realizan conversaciones personales con cada uno de los trabajadores que se llevan a cabo fuera de la sucursal, allí se conversa de las expectativas de éstos y cuáles son sus inquietudes, generando así un acercamiento con el trabajador. Actividades como paseos, cócteles, celebración de cumpleaños conllevan a

³⁷ Entrevista con Felipe Chaura, agente Banefe Viña.

³⁸ Entrevista con Giovanna Incorvaia, Agente Banefe Valparaíso.

³⁹ Entrevista Felipe Chaura, Agente Banefe Viña

aumentar el nivel motivacional de los trabajadores desencadenando una serie de sucesos que dan como resultado el aumento de la satisfacción de éstos para con la empresa, y por eso mismo el ambiente, que se siente en las dos sucursales es bueno y se mantiene así.

Comunicación interna

El objetivo de esta pregunta es el de comprender cómo se lleva a cabo la coordinación dentro de la empresa y cuál es la herramienta más utilizada y sus desventajas.

La gestión que se realiza en Banefe tiene similitud con un proceso en línea ya que existen varias áreas y “...cada área hace su pega y se la va traspasando a las siguientes áreas...”⁴⁰, por lo que el nivel de coordinación se mantiene bueno. Existen situaciones en donde se requiere de una coordinación más estructurada para lo cual se recurre al “...correo electrónico y los anexos...”⁴¹, herramientas que se complementan, ya que la mayor deficiencia que presenta el correo es que no se entienda el sentido o la intención con la cual está escrito, esto es porque es un método no presencial, y es ahí donde se da una explicación por teléfono haciendo uso del anexo. El correo constituye un medio formal de comunicación interna,

⁴⁰ Entrevista con Giovanna Incorvaia, Agente Banefe Valparaíso.

⁴¹ Entrevista con Felipe Chaura, agente Banefe Viña.

permite dejar un registro de la conversación, gestión, o acuerdo que se realizó, y es la forma más rápida y masiva de comunicación inter empresa.

Estrés laboral

Medir el nivel de estrés e indagar cuales son los principales factores que lo provocan, fueron los principales objetivos de la tercera pregunta de la entrevista. Además de cuál es la forma más habitual de combatirlo dentro de la sucursal.

Banefe es una “...*empresa de alto rendimiento, de alta presión.....con metas, con desafíos que son muy fuertes, y donde finalmente personas que no tengan tolerancia a la presión, un poco se ven afectadas por eso...*”⁴². Esto da cuenta de los factores propios de la banca, pero también existen otros factores externos que están ligados a los estilos de liderazgos en donde la influencia y cómo se relacione el alto directivo para con sus subordinados, marca un punto muy importante en cuanto a contribuir a generar más o menos estrés, un trato cordial y cercano pero con enfoque en generar presión para el cumplimiento de las metas, es una actitud que genera aceptación a corto y largo plazo en los trabajadores.

La estrategia que normalmente se usa en la sucursal para anteponerse a un alto grado de estrés es la planificación, proyectando el cumplimiento de metas. La herramienta de la cual el banco dispone es el “Tubo diario”, en donde “...*van*

⁴² Entrevista con Felipe Chaura, agente Banefe Viña.

*agregando a sus posibles clientes, que a lo mejor no es que vengan a girar hoy día, pero si están con un compromiso para fin de mes tal vez...*⁴³

Nivel de integración

El objetivo de esta pregunta es conocer el nivel de integración de los trabajadores al planeamiento estratégico de la empresa, permitiendo así, recopilar opiniones basadas en puntos de vista más cercanos al trabajo mismo que se realiza en la sucursal.

*“...la planificación desde la gerencia está muy clara, el plan estratégico 2014, el plan de cierre de mes, está todo muy bien diseñado, pero los ejecutivos y los funcionarios no son partícipes en un 100 por ciento...”*⁴⁴. La necesidad que el trabajador se dé cuenta que su aporte está integrado dentro de la planificación que sale de la alta gerencia, conlleva a que éste se sienta satisfecho y realizado porque su opinión fue considerada. Así también se generan espacios en donde el trabajador puede reflexionar acerca de cómo está realizando su labor, elaborando para sí un análisis de Fortalezas y Debilidades, siendo su propio doctor ya que el diagnóstico nacerá de él.

⁴³ Entrevista con Giovanna Incorvaia, Agente Banefe Valparaíso.

⁴⁴ Entrevista con Felipe Chaura, agente Banefe Viña.

Así como existen planes estratégicos que son formalmente generados en la alta gerencia, también existe una planificación estratégica que se da todas las mañanas en las sucursales en donde se repasan las metas del día y también se comparten las buenas prácticas, permitiendo así que las conductas que son exitosas se vayan reproduciendo, y esto genere sinergia positiva. Esto también constituye un buen planteamiento estratégico.

2.2.3 Conclusiones del análisis

De los dos análisis realizados se puede concluir que, si bien la motivación es alta, está amenazada por altos índices de estrés, además de esto, la necesidad de trabajar en un ambiente laboral donde exista cohesión grupal, aumentaría la motivación más aún. Y respecto a esto mismo se concluye que existe una correlación positiva entre los años trabajados y el grado de motivación laboral.

Dentro de la Comunicación Interna, encontramos que no existe una costumbre de parte de los trabajadores en reunir periódicamente todas las áreas de la empresa para discutir temas de interés, compartir las buenas prácticas y coordinar acciones de manera que la planificación general del mes, semestre o año sea más completa.

Se concluye también, que la satisfacción laboral presente en los trabajadores de Banefe es alta, pero a la vez, el alto grado de estrés provoca en la segunda mayoría una disminución en la satisfacción laboral. A esto se le suma que un 42%

es indiferente a este tema, por lo que en ese aspecto se pueden realizar diversas acciones para mejorar el grado de satisfacción de los trabajadores para con la empresa.

La escasa integración de los trabajadores al plan estratégico de Banefe es un eje deficiente que deja en evidencia una gran insuficiencia en cuanto a cercanía con éstos, por lo que cada vez más el trabajador se siente alejado de la empresa ya que no se siente parte de ella. Cuando las personas sienten que son un aporte en la construcción de su propia empresa, genera un mayor grado de motivación y compromiso.

Se puede concluir a partir de los argumentos anteriormente expuestos y al análisis realizado, que la situación en Banefe es buena pero existen varios factores dentro de los conceptos estudiados que son susceptibles de mejora, esto se realizará a través de un plan de Endomarketing que contemplará actividades que reforzarán cada uno de los conceptos estudiados.

CAPITULO 3: PLAN DE ENDOMARKETING

3.1 Diseño

El Plan de Endomarketing está configurado, tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada en el capítulo dos, cada uno de los aspectos investigados dará lugar a una serie de actividades relacionadas, las cuales representaran la estructura del Plan de Endomarketing.

La versatilidad en cuanto a la capacidad de integrar el desarrollo de varios conceptos que están presente en muchas de las actividades que conllevan relaciones entre las personas, permite enriquecer el Plan de Endomarketing generando así, que en una actividad se incorporen varios de los conceptos que se pretende abarcar, potenciando el objetivo último del Endomarketing el cual es motivar en el sentido más amplio de la palabra, al Cliente Interno.

El diseño del Plan de Endomarketing estará configurado a través de los siguientes lineamientos:

A.- Periodicidad de la actividad: Para que el Plan de Endomarketing pueda alcanzar su objetivo es necesario que las actividades tengan periodicidad en el tiempo, por lo cual ésta se deja estipulada para su cumplimiento.

B.- Encargado de la Actividad: No siempre será el equipo directivo o la gerencia de cada sucursal la que se hará cargo de las actividades presentadas, sino

también los mismos trabajadores, esto con el fin de fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa propia, estrechar lazos y la creación de espacios para conocer mejor a la persona con quien se trabaja. Además algunas de las actividades estarán dirigidas por grupos de coaching, por lo que la actividad estará organizada por la gerencia pero el desarrollo será liderado por dicho grupo.

C.- Nombre de la Actividad: La idea de darle un nombre a la actividad que sea ingenioso va de la mano con la intención de motivar a las personas a participar. El nombre de la actividad será solo para la primera actividad, luego si el grupo encargado considera que otro nombre es mejor, se podrá cambiar sin ningún problema.

D.- Descripción de la actividad: Permitirá conocer en detalle lo que se realizará además de dar los lineamientos generales por si se debe crear una actividad.

Luego de haber descrito las actividades, se realizará un resumen de costos por actividad propuesta por cada uno de los aspectos investigados. Este resumen contará con 4 columnas que serán: Nombre de la actividad, Detalle del costo, Monto aproximado por actividad y Monto total anual. Esta acción tiene la intención de dar a conocer los valores aproximados acotados al horizonte de tiempo de un año, para que sirvan de base a la evaluación de la viabilidad del Plan de Endomarketing, además de cumplir desde ya con uno de los objetivos de éste, el cual es fomentar la comunicación interna.

Las primeras actividades de cada tema a desarrollar serán charlas impartidas por expositores, las cuales tratarán cada concepto visto en esta tesis, la finalidad de esto no es más que la lógica, colocar a cada trabajador en un plano donde tenga conocimiento de lo que se está tratando, luego de que ellos hayan tomado conciencia de la importancia de los conceptos, llevarlos a la práctica mediante actividades que irán reforzando los puntos débiles descubiertos en la investigación ya realizada.

3.2 Presentación y desarrollo del Plan de Endomarketing

La primera etapa y una de las más importantes es presentar el siguiente Plan de Endomarketing a los trabajadores, tarea exclusivamente de la gerencia, presentar la lista de actividades explicando qué es el Endomarketing y cuál es su finalidad, y así motivarlos a que participen. Es necesario que se haga ver el quiebre que se produciría al realizar un Plan de Endomarketing, ya que los trabajadores saldrían del flujo continuo de trabajo, se distraerían contribuyendo desde ya a crear un buen ambiente laboral.

Una vez explicado y aprobado el Plan por los trabajadores, se les presentará la Carta Gantt anual (Anexo 6) desarrollada en esta tesis, la que es totalmente factible de cambios, por lo que en ese mismo instante se propone a los trabajadores realizar cambios en la misma, el objetivo de esta primera actividad será lograr mayor interacción entre grupos y personas en torno al desarrollo del

Plan, generando así un sentido de responsabilidad relacionado con el cumplimiento de las actividades organizadas por ellos mismos.

3.2.1 Acciones dirigidas a aumentar la Motivación

De acuerdo a la investigación realizada, la necesidad de trabajar en un ambiente donde hubiese buena cohesión grupal llevaría a aumentar la motivación de los trabajadores, así como también sobrepasar las metas conllevaría a motivar al personal, por lo que las actividades estarán principalmente dirigidas a fomentar éstas actitudes.

Cuadro 1: Actividades para aumentar la motivación

Periodicidad de la actividad	Encargado de la Actividad	Nombre de la Actividad	Descripción de la actividad
Trimestral	Expositor Psicólogo Organizacional	¿Por qué te motivas?	La actividad constará de una charla que introducirá a los trabajadores a los beneficios motivacionales de trabajar en equipo, coordinación de acciones y la necesidad de que las áreas presenten una buena cohesión. El tema deberá ir cambiando en cada oportunidad, pero el foco central es la motivación. No debe durar más de 1:30 hrs.
Semestral	Cada uno de los trabajadores	¡Planifícate y gana!	Esta actividad consistirá en crear una cartilla semanal para la planificación del trabajo, su diseño será dejado en manos de cada trabajador. El propósito es que los trabajadores tengan una mayor probabilidad de alcanzar las metas, para así mantener su motivación alta.
Semestral	Grupo de Coaching	¡Ese es el objetivo!	El principal objetivo de esta actividad es que a través de juegos o situaciones que el grupo de coaching tenga preparadas, se genere afinidad entre los trabajadores, trabajando en equipo, el foco principal es que entiendan que todos están trabajando para alcanzar un solo objetivo.

Mensual	Gerencia	¿Quién eres tú?	Al azar, cada mes el Gerente sacará dos nombres de la tómbola, a los cuales les pagará un almuerzo. El objetivo es que los trabajadores se conozcan mejor entre ellos, más allá de la conversación en los pasillos o lo que se sabe de cada uno por los rumores.
---------	----------	-----------------	--

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Costo en acciones para aumentar la Motivación

Cuadro 2: Costo Actividades para aumentar la motivación

Nombre de la actividad	Detalle del costo	Monto Aproximado por actividad	Monto total anual
¿Por qué te motivas?	Contratación de un expositor Psicólogo Organizacional. ⁴⁵	\$70.000	Trimestral (x4) \$280.000
¡Planifícate y gana!	Creación de una planilla de planificación	-----	-----
¡Ese es el objetivo!	Contratación de Grupo Coaching (\$40.000 x persona) ⁴⁶ . Se consideran 50 personas.	\$2.000.000	Semestral (x2) \$4.000.000
¿Quién eres tú?	Almuerzo, se considera un total de \$8.000 por persona ⁴⁷ .	\$16.000	Mensual (x12) \$192.000
Fuente: Elaboración Propia, año 2014		Total Anual	\$4.472.000

⁴⁵ Valor aproximado cotizado con Profesor de la Universidad de Valparaíso Aníbal Vallejos, Psicólogo – Psicoterapeuta de la Universidad Educare

⁴⁶ Valor afín con el de mercado cotizado a Grupo Cohesion Outdoor.

⁴⁷ Valor cotizado en el Restaurant Fellini ubicado en Viña del Mar.

3.2.2 Acciones dirigidas a mejorar la Comunicación Interna

Si bien la percepción de un buen flujo Comunicacional es evidente, existe cierta lejanía entre los trabajadores y su superior, esto según lo que muestra la investigación realizada, otra deficiencia revelada es que no existe una periodicidad establecida para las reuniones de coordinación que involucren toda la sucursal. A estos puntos estarán enfocadas las siguientes actividades:

Cuadro 3: Actividades para mejorar la Comunicación Interna

Periodicidad de la actividad	Encargado de la actividad	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
Trimestral	Expositor Ingeniero Comercial	¿En qué consiste la Comunicación Interna?	Esta actividad consistirá en una charla que introduzca a los trabajadores al conocimiento de los beneficios de la fluidez de la Comunicación Interna, así como el tener una buena coordinación de acciones. Los temas deben ir cambiando pero siempre enfocados en la Comunicación Interna. La exposición no debe durar más de 1:30 hrs.
Semanal	Gerencia	Este soy yo.	Cada semana el encargado de la sucursal elegirá a un trabajador al azar al cual invitará a comer (almuerzo del trabajador cubierto por gerencia), el objetivo de esta actividad es estrechar los lazos del trabajador hacia su superior y viceversa de manera que aumente la confianza entre ambos.
Mensual	Gerencia	Entablando relaciones fluidas	Si bien las reuniones mensuales son actividades recurrentes en el Banco, esta actividad reunirá todas las áreas del banco para realizar una reunión de coordinación en la cual cada área empezará por indicar el objetivo por el cual trabaja y desde ese punto realizar un diagnóstico de cuáles son las actividades en las cuales se necesita mayor coordinación, para empezar a organizarlas.

Mensual	Por área	¿Qué hay de nuevo viejo?	Cada área del Banco mensualmente estará encargada de actualizar el diario mural, el objetivo es que no sea plano, que no muestre tan solo información del Banco sino que se publiquen datos de interés, datos curiosos, algún chiste de modo que cuando el trabajador se pare a leer no solo se entere de lo que sucede sino que pase un momento agradable.
---------	----------	--------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Costo de acciones para mejorar la Comunicación Interna

Cuadro 4: Costo actividades para mejorar la Comunicación Interna

Nombre de la Actividad	Detalle del Costo	Monto aproximado por actividad	Monto total anual
¿En qué consiste la Comunicación Interna?	Contratación de un expositor. Ingeniero Comercial ⁴⁸	\$70.000	Trimestral (x4) \$280.000
Este soy yo	Almuerzo para trabajador ⁴⁹ .	\$5.500	Semanal (x48) \$264.000
Entablando relaciones fluidas	Reuniones de coordinación	-----	-----
¿Qué hay de nuevo viejo?	Mural, Materiales de oficina, tijeras, pegamento, alfileres ⁵⁰	\$12.000	\$12.000
		Total Anual	\$556.000

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

⁴⁸ Valor aproximado cotizado con Profesor de la Universidad de Valparaíso Aníbal Vallejos, Psicólogo – Psicoterapeuta de la Universidad Educare

⁴⁹ Valor Cotizado en Rancho Linares, restaurant popular de Viña del Mar.

⁵⁰ Valor Aproximado, cotizado en Lápiz López, en Viña del Mar.

3.2.3 Acciones para mejorar el Clima Laboral

Si bien existe un buen clima laboral en las sucursales, también está presente un factor que es común en las entidades financieras y que contribuye a disminuir el Clima Laboral, esto es la Presión. Ésta la mayoría de las veces aumenta el estrés en las personas y éste es un poderoso catalizador para disminuir el Clima laboral, por lo que las actividades estarán enfocadas en disminuir el estrés a través de juegos recreativos y paseos, y también aumentar la motivación a través de atractivos premios para los mejores vendedores.

Cuadro 5: Actividades para mejorar el Clima Laboral

Periodicidad de la actividad	Encargado de la Actividad	Nombre de la Actividad	Descripción de la actividad
Semestral	Expositor Psicólogo Organizacional	¿Qué es el Clima Laboral?	El eje central de esta actividad es dar a conocer a los trabajadores qué es el Clima Laboral y cuáles son los factores que contribuyen a aumentarlo o disminuirlo, en cada exposición es ideal que se analicen 2 factores. En este punto ya es posible relacionar los temas por lo que se pedirá al expositor que en el desarrollo de la charla abarque los temas de la Motivación y Comunicación Interna relacionándolos con el Clima Laboral. La exposición no debe durar más de 1:30 hrs.
Anual	Gerencia	¡Motívate, te lo puedes ganar!	Esta actividad tendrá como finalidad recompensar a los 3 primeros lugares en venta de créditos y seguros durante el año. El 1er lugar obtendrá pasajes para 2 personas a Chiloé, con cancelación de 3 noches en una cabaña , el 2º lugar obtendrá 5 entradas a Fantasilandia y el 3er lugar 3 entradas al parque acuático Aviva. El objetivo es que colectivamente se aumente la motivación para alcanzar estos premios y así mejorar el Clima laboral.

Semestral	Toda la Sucursal	¿Y si vamos a la playa?	Esta actividad consistirá en un día de paseo de toda la sucursal en la playa, el objetivo es distraerse un momento y compartir liberando el estrés acumulado en el semestre, estando allá se realizarán actividades como un campeonato futbolito hombres y mujeres luego un campeonato de vóleibol hombres y mujeres.
Trimestral	Por área	¿Quién quiere jugar?	Se realizará una pequeña investigación sobre qué juegos de salón son los que les gustaría jugar a los trabajadores, a partir de eso se realizarán mini campeonatos, los cuales pueden ser de ajedrez, de monopolio, póquer o hasta pictionary, el objetivo es romper con la monotonía del día, estos mini campeonatos se pueden realizar en grupos a la hora de almuerzo.

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Costo de acciones para aumentar el Clima Laboral

Cuadro 6: Costo actividades para aumentar el Clima Laboral

Nombre de la Actividad	Detalle del Costo	Monto aproximado por actividad	Monto total anual
¿Qué es el Clima Laboral?	Contratación de un expositor. Psicólogo Organizacional ⁵¹	\$70.000	Semestral (x2). \$140.000
¡Motívate, te lo puedes ganar!	Premios: 1.- Viaje 2 personas Chiloé con cabaña incluida 4 días \$600.000 ⁵² 2.- Entradas a Fantasilandia (x5) \$10000 c/u 3.- Entradas parque acuático aviva (x3) \$10.000	\$680.000	\$680.000
¿Y si vamos a la playa?	Paseo a la playa	-----	-----
¿¿Quién quiere jugar??	Juegos de mesa, ajedrez, cartas, monopoly, pictionary etc.	\$70.000	\$70.000
		Total Anual	\$890.000

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

⁵¹ Valor aproximado cotizado con Profesor de la Universidad de Valparaíso Aníbal Vallejos, Psicólogo – Psicoterapeuta de la Universidad Educare

⁵² Valor del viaje cotizado en Lan.cl y valor del arriendo por día de una cabaña en Chiloé, cotizado en Trovit.cl

3.2.4 Acciones para aumentar el Compromiso Laboral

La Satisfacción laboral en gran parte muestra si el trabajador se siente identificado con su lugar de trabajo y esto lo lleva a Comprometerse con su organización. En la medida que el trabajador se empieza a dar cuenta de las actividades que su organización realiza para procurar su bienestar y motivación, surge la necesidad de una respuesta por parte de éste. Las actividades que se efectuarán en esta sección tienen como objetivo brindar al trabajador satisfacción para que en él se desarrolle el compromiso.

Cuadro 7: Actividades para aumentar el Compromiso Laboral

Periodicidad de la actividad	Encargado de la Actividad	Nombre de la Actividad	Descripción de la actividad
Semestral	Expositor Psicólogo Organizacional	¿Compromiso Laboral?	Como primera actividad relacionada a este tema se explicará en qué consiste el Compromiso Laboral, factores que lo integran, aumentan y disminuyen, todo esto relacionado con los conceptos ya vistos, para así obtener un mapa de relaciones en donde se vea cómo influye cada concepto en este último. La charla no debe durar más de 1:30 hrs.
Cada vez que corresponda	Toda la sucursal	¡Cumpleaños!!	La celebración de cumpleaños es una actividad recurrente en las organizaciones pero no constante. Esta actividad se llevará a cabo entre todos, cada uno aportará con algo para compartir, y algún detalle para el cumpleañosero, el objetivo es crear un ambiente agradable y que cada trabajador reconozca que entre sus compañeros de trabajo hay una buena relación.
Semestral	Grupo de masajistas	Solo.....Relájate	Se contratará un grupo de masajistas, las cuales impartirán una sesión de masajes a toda la sucursal. El objetivo es que los trabajadores puedan disfrutar de una sesión relajante para librarse del estrés y también hacerles ver que existe una

			preocupación de parte del Banco hacia ellos.
Anual	Gerencia	Cuida la muñeca	El cuidado de salud del trabajador es también un importante factor que aumenta su compromiso, por lo que esta actividad consistirá en adquirir un mousepad con apoya muñeca y un apoyador de muñeca para el teclado, esto con el objetivo de prevenir la tendinitis, enfermedad común que se presenta en personas que trabajan en computador.

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Costo de acciones para aumentar el Compromiso Laboral

Cuadro 8: Costo de las actividades para aumentar el Compromiso Laboral

Nombre de la Actividad	Detalle del Costo	Monto aproximado por actividad	Monto total anual
¿Compromiso Laboral?	Contratación de un expositor. Psicólogo Organizacional ⁵³	\$70.000	Semestral (x2) \$140.000
¡Cumpleaños!	Celebración de cumpleaños	-----	-----
Solo....Relájate	Contratación de masajistas \$14.000 C/U. Se consideran 50 personas. ⁵⁴	\$700.000	Semestral (x2) \$1.400.000
Cuida la muñeca	Mousepad con apoya muñeca y apoya muñeca para teclado \$5.000 x 50 ⁵⁵	\$250.000	\$250.000
		Total Anual	\$1.790.000

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

⁵³ Valor aproximado cotizado con Profesor de la Universidad de Valparaíso Aníbal Vallejos, Psicólogo – Psicoterapeuta de la Universidad Educare

⁵⁴ Valor cotizado a Srta. María Ester Tapia, Titulada en estética integral.

⁵⁵ Valor cotizado en Lápiz Lopez.

3.2.5 Acciones para disminuir el Estrés Laboral

Las acciones para disminuir el Estrés Laboral están reflejadas en cada una de las actividades ya presentadas. La no formulación de actividades para éste concepto responde a la necesidad de limitar el costo del Plan de Endomarketing, y esto se puede generar, ya que cada una de las actividades mejoran, aumentan y refuerzan los otros conceptos desarrollados, y dentro de estos cae la disminución del Estrés Laboral, permitiendo que los trabajadores se desconecten de sus preocupaciones en el trabajo y disfruten un momento agradable contribuyendo a aumentar el Compromiso con la empresa y a través de éste la Motivación Laboral.

3.2.6 Resumen Costo total anual de actividades

Cuadro 9: Resumen costo total anual

Concepto	Costo anual
Motivación	\$4.472.000
Comunicación Interna	\$556.000
Clima Laboral	\$890.000
Compromiso Laboral	\$1.790.000
Costo total anual	\$7.708.000

3.2.7 Formación de una Cultura Organizacional

Si bien, la Cultura Organizacional no fue un concepto sujeto a la investigación realizada, es pertinente mencionar que a través de la realización constante de estas actividades, la institución empezará a adquirir una identidad y se consolidará en su interior una Cultura Organizacional que irá adquiriendo forma y manteniéndose mediante el cumplimiento y mejoramiento de este Plan. Esto contribuirá a que la preocupación por el personal sea constante. Además se logrará que la cultura organizacional sea la de la motivación del personal contribuirá a la flexibilización interna, permitiendo a las empresas adaptarse a los cambios a una mayor velocidad, esto se da ya que los trabajadores están comprometidos con su organización, de tal manera que aceptar cambios no les es difícil.

CONCLUSIONES

El concepto de Cliente Interno está presente en una serie de investigaciones que abarcan acciones que tienen como objetivo satisfacer las necesidades que éste presenta, éste término acuñado hace ya más de un par de décadas toma fuerza y empieza a formar parte de algo más grande, la creciente necesidad que tienen las empresas por desarrollar a sus trabajadores. Esto surge principalmente porque se han dado cuenta que mantener al trabajador motivado y comprometido con la organización les permite alcanzar mayor rentabilidad, menor rotación de personal y una serie de beneficios más que irán aportando al crecimiento de la institución. Esta tesis está fundamentada en estos lineamientos y los encierra y delimita bajo el concepto de Endomarketing.

El Endomarketing toma prestada las herramientas del Marketing y las utiliza para obtener información del Cliente Interno, los trabajadores. Al igual que en el Marketing la investigación del Cliente es la misma, pero con diferente foco, ¿qué le hace falta al trabajador?, ¿cuál es su necesidad?, ¿cómo se le puede mantener motivado?, son las preguntas generales que se realizan para desarrollar el concepto de Endomarketing. Al trabajar con el funcionario y las relaciones que éste tiene en su trabajo diario, surgen otros conceptos que tienen la misma finalidad del Endomarketing, aumentar la rentabilidad enfocándose en el trabajador y su bienestar estos conceptos son: Motivación, Comunicación Interna, Clima Laboral, Compromiso Laboral y Estrés Laboral, La versatilidad que presenta

el desarrollo de un estudio de Endomarketing permitió integrar estos 5 conceptos al desarrollo de esta investigación, así como también permitió relacionar el tema con otro concepto muy importante, La Cultura Organizacional.

El estudio de Endomarketing se realizó en el Banco Santander Banefe de Viña del Mar y Valparaíso. Una de las características en el trabajo de la Banca, es la presión laboral, la cual aumenta el estrés en las personas, generando la mayoría de las veces, un alto grado de desmotivación, por lo que son estos factores, contexto y escenario los que motivan a realizar esta investigación.

La investigación se llevó a cabo a través de un cuestionario y entrevistas, a partir de estos instrumentos se concluye que si bien el grado de motivación es bueno, existen deficiencias en la comunicación interna y un alto grado de estrés, lo que disminuye la Satisfacción Laboral, provocado un deterioro en el Compromiso Organizacional.

Todo estudio de Endomarketing conlleva una investigación la cual concluye en la formulación de un Plan de Endomarketing, éste consiste en la presentación de una serie de actividades basadas completamente en los resultados de la investigación. El Plan de Endomarketing presentado consta de 4 actividades por cada uno de los conceptos desarrollados, menos el concepto de Estrés Laboral, ya que las actividades para disminuir éste serán todas las realizadas anteriormente, esto se da porque todas éstas tienen la particularidad de desarrollar varios de los

conceptos trabajados. En total serían 16 actividades que se realizarían a lo largo de todo el año.

El eje central de esta tesis es el trabajador y la relación que éste tiene para con su empresa, ya que desde allí se postula el problema que sugiere el título “ENDOMARKETING, HERRAMIENTA INTEGRADORA PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL”. El crecimiento integral de cualquier organización se desarrolla a partir de este factor en común que tienen todas las áreas de una empresa, si la organización logra que el trabajador esté motivado y comprometido con ella, conseguirá alcanzar los objetivos que ésta se propuso. Si bien las organizaciones con los años han tomado en cuenta el importante rol que realiza el trabajador en el desarrollo de la labor empresarial, todavía existen deficiencias, como lo es la aplicación de estos mismos estudios en microempresas de tal manera que el desarrollo de este concepto sea conocido en todo ámbito y contribuya al crecimiento integral de todas las organizaciones, ya que todas tienen algo en común sin importar su rubro, el trabajador y es desde ahí en donde se empieza a construir la organización.

BIBLIOGRAFIA

Libros

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México: Pearson, 2012. 14ª Edición.

STANTON, William. Fundamentos de Marketing. China: McGraw-Hill, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill, 2007. 8ª Edición.

HELLRIEGEL, Don. Comportamiento Organizacional. México: Thomson, 1999. 8ª Edición.

HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Perú: McGraw-Hill, 2010. 5ª Edición.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 2009. 13ª Edición.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. McGraw Hill Interamericana, 2002.

Webgrafia

BIBLIOTECA ANIMA, Universidad Católica de Argentina; Marketing interno, Luis Del Prado, [en línea], <<http://anima.uca.edu.ar/digital/33/revistas/blse/delprado7-7.pdf>> [consulta 12 junio, 2013]

FERNANDO VELIZ MONTERO. Endomarketing y construcción de dialogo interno: Puentes de Encuentro Organizacional, Fernando Veliz Montero, [en línea]. <<http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/PuentesEncuentroOrganizacional.pdf>.> [consulta 16 junio 2013]

FERNANDO VELIZ MONTERO, Endomarketing el camino a seguir, Fernando Veliz Montero, [en línea]. <<http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/org%20comunicada.pdf>> [consulta 20 junio 2013]

BANCO SANTANDER CHILE. Memoria año 2012. [En Línea]. <http://www.santander.cl/contenidos/info_corporativa/pdf/Memoria_Santander_2012.pdf> [Consulta 28 Diciembre 2013]

ESAN.EDU., Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf> [consulta 25 mayo 2013]

ANEXOS

Anexo 1

Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007), exponen un modelo de Endomarketing que incluye la satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional.

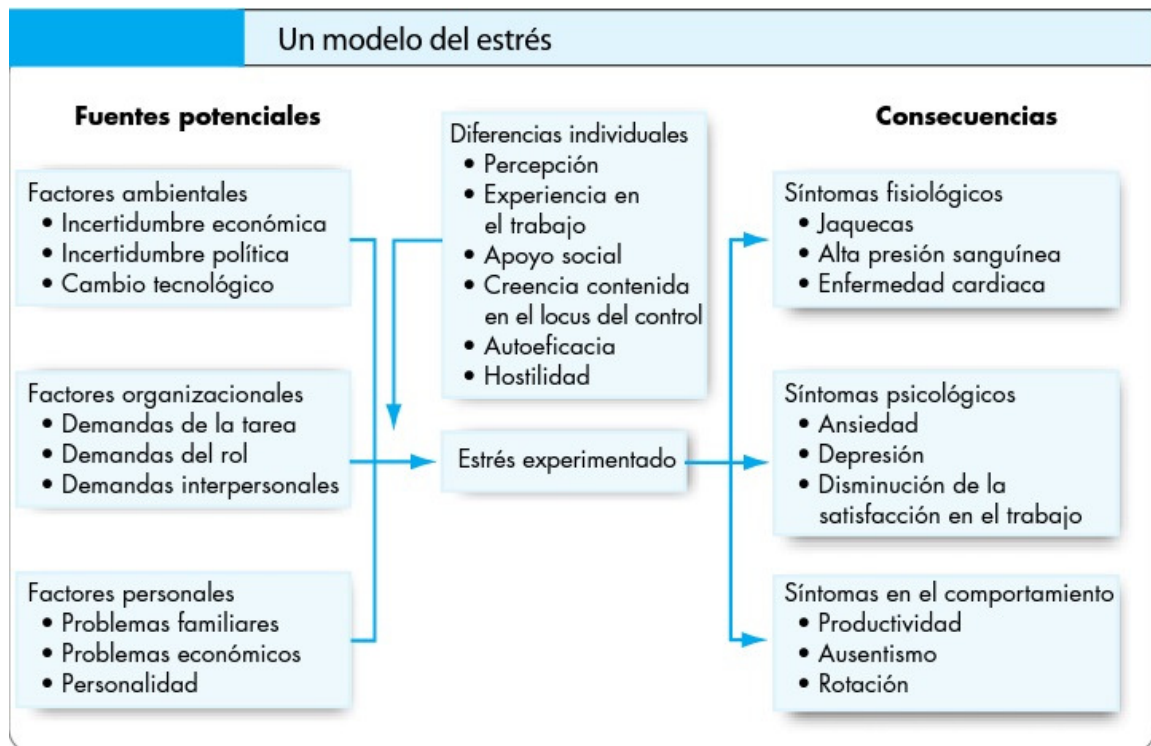
Relación entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional



Fuente: [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf), Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno.
<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf>
[consulta 24 mayo 2013]

Anexo 2

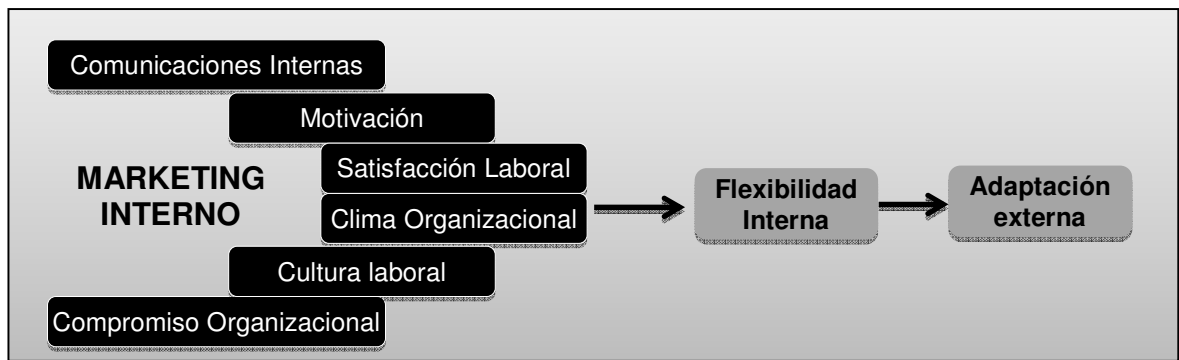
Causas y consecuencias del Estrés Laboral



ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 2009. P. 638

Anexo 3

Modelo relacional de la aplicación del Endomarketing



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4

La información que usted proporcione a través de este cuestionario será exclusivamente usada para realizar un estudio de Endomarketing para el desarrollo de una tesis, por lo tanto se entiende que sus respuestas serán tomadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Muchas gracias.

Cuestionario

PERFIL ENCUESTADO

Marcar con una **X** la respuesta seleccionada

1.- Sexo

Masculino Femenino

2.- Edad (Marcar rango)

20-30 31-40 41-50 51-60 61 o más

3.- Antigüedad en la empresa (Marcar rango)

0-2 3-5 6 o más

PREGUNTAS

4.- En la siguiente escala identifique con qué grado de motivación usted realiza su labor.

Muy alto 5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1 Muy bajo

5.- De los siguientes factores, cuál sería el que más lo motivaría a realizar su labor.

- Sobrepasar a la meta
- Alcanzar Reconocimiento
- Trabajar entre gente con alto grado de motivación
- Trabajar donde existe buena cohesión grupal
- Otros _____

6.- Cuando Ud se percata de que un sistema o proceso se puede mejorar, cual es la acción que toma:

- Lo comunica personalmente a su superior

Lo conversa primero con sus compañeros de trabajo

Envía un correo a su jefe

Espera que otra persona se dé cuenta

7.- Con cuánta frecuencia se reúnen todos los trabajadores y directivos de las distintas áreas de la sucursal a discutir temas de interés respecto de la coordinación de acciones y funcionamiento general de la misma.

1 vez por mes 1 vez por semestre 1 vez por año Nunca

8.- Desde su percepción, como es la relación que existe respecto de la comunicación entre los trabajadores de la sucursal.

Muy buena Buena Regular Mala Muy mala

9.- Según la siguiente definición: “Clima organizacional está relacionado estrechamente con el grado de motivación que existe en el ambiente laboral y que es percibido por las personas e influye en ellas.” cómo calificaría Ud de acuerdo a su percepción el Clima laboral que normalmente presenta la sucursal.

Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

10.-Cuál de estos factores es la principal causa de los momentos de desmotivación en el trabajo.

Malas relaciones

Bajos sueldos

Monotonía

Mucha presión

11.- Considerando todo lo que involucra ¿Qué tan satisfecho se encuentra realizando su labor? (Marcar un número en la escala)

Muy satisfecho 5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1 Muy insatisfecho

12.- “El estrés es una condición en la cual la persona ese enfrenta a una oportunidad, restricción o demanda relacionado con lo que desea y el resultado de aquello le parece incierto e importante. De acuerdo con esta definición, ¿Cuál es el nivel de estrés que se percibe dentro de la sucursal?

Muy alto Alto Regular Bajo Muy Bajo

13.- El estrés laboral en usted provoca

- Dolor de cabeza
- Disminución de la satisfacción laboral
- Ansiedad
- Aumento de la productividad
- Otros _____

Anexo 5

ENTREVISTA

1.- Desde su punto de vista y experiencia, cual es el factor dominante que impulsa la motivación de los trabajadores, y en general cual es el nivel de ésta en Banefe.

2.- ¿Cuál es el nivel de coordinación que existe entre los trabajadores?. ¿Cuál es el método más eficiente y eficaz en cuanto a comunicación dentro de la sucursal para hacer funcionar la misma?

3.- ¿Cuáles son las actividades que realiza Banefe para fidelizar a sus trabajadores?. ¿Cómo se refleja la satisfacción de los trabajadores?.

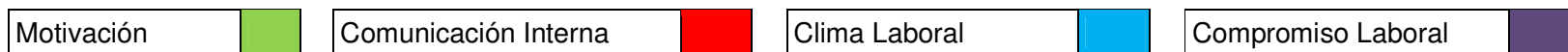
4.- ¿Cuáles son los principales factores que generan estrés en el personal y como lo combaten?.

5.- ¿Cuál es el nivel de integración que tienen los trabajadores dentro de la planificación estratégica de las sucursales?.

Anexo 6

Carta Gantt

	Meses																									
	Enero					Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				
Semanas	1	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	1	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23
Nombre de las actividades	Cuida la muñeca	■	■	■																						
	¿Porque te motivas?		■	■	■												■	■	■							
	¡Motívate!, te lo puedes ganar			■	■																					
	¿Quién eres tú?	■						■				■			■				■					■		
	Planifícate y gana						■	■	■																	
	Ese es el objetivo													■	■	■										
	¿En qué consiste la Com. Interna?				■	■	■													■	■	■				
	Este soy yo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Entablando relaciones fluidas				■				■				■				■			■		■			■	
	¿Qué hay de nuevo viejo?	■						■				■			■				■				■			
	¿Qué es el Clima Laboral?						■	■	■																	
	¿Quién quiere jugar?										■	■	■								■	■	■			
	¿Y si vamos a la Playa?														■	■	■									
	¿Compromiso Laboral?								■	■	■															
	¡¡Cumpleaños!!	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Solo.....Relajate																			■	■					



	Meses																											
	Julio					Agosto				Septiembre					Octubre				Noviembre				Diciembre					
	1	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	
Nombre de las actividades	¿Por qué te motivas?																											
	¿Quién eres tú?																											
	Planifícate y gana																											
	Ese es el objetivo																											
	¿En qué consiste la Com. Interna?																											
	Este soy yo																											
	Entablando relaciones fluidas																											
	¿Qué hay de nuevo viejo?																											
	¿Qué es el Clima Laboral?																											
	¿Quién quiere jugar?																											
	¿Y si vamos a la Playa?																											
	¿Compromiso Laboral?																											
	¡¡Cumpleaños!!																											
	Solo.....Relájate																											
	¡Motívate!, te lo puedes ganar.																											

Motivación		Comunicación Interna		Clima Laboral		Compromiso Laboral	
------------	---	----------------------	---	---------------	---	--------------------	---

