

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

**Propuesta de estrategias de endomarketing para
mejorar el clima laboral de una entidad financiera,
2021**

Crhis Massiel Martinez Espinoza
Katherin Amilda Ramos Rojas

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Lima, 2023

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. JAIME SOBRADOS TAPIA
Director Académico de la Escuela de Posgrado
DE : Mg. ALFONSO JULIAN GUTIERREZ AGUADO
Asesor del Trabajo de Investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación
FECHA : Julio 2023

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado "**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, 2021**", perteneciente a **Bach. MARTÍNEZ ESPINOZA CHRIS MASSIEL y Bach. RAMOS ROJAS KATHERIN AMILDA**, de la **MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **17 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

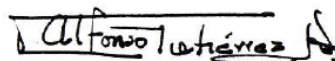
- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas: **XX**) SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



Alfonso Julián Gutiérrez Aguado
DNI. N° 09790150


DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, MARTINEZ ESPINOZA CRHIS MASSIEL, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 44279214, egresada de la MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación titulado "PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, 2021", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
2. El Trabajo de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 19 de Junio de 2023.



MARTINEZ ESPINOZA CRHIS MASSIEL
DNI. N° 44279214



Huella

Arequipa

Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo

Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco

Urb. Manuel Prado - Lote B, N°7 Av. Collesuyo
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima

Av. Alfredo Mendiolá 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760


DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, RAMOS ROJAS KATHERIN AMILDA, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 44017648, egresada de la MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación titulado "PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, 2021", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
2. El Trabajo de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 19 de Junio de 2023.



RAMOS ROJAS KATHERIN AMILDA
DNI. N° 44017648



Huella

Arequipa

Av. Los Incas 819,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 452 000

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 452 000

Huancayo

Av. San Carlos 1000
(094) 481 400

Cusco

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo
(084) 480 070

Sector Argosuta KM 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima

Av. Alfredo Mendelsohn 520, Los Olivos
(01) 283 2760

El Junco 355, Miraflores
(01) 283 2760

Propuesta de estrategias de endomarketing para mejorar el clima laboral de una entidad Financiera, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Submitted to Universidad Continental | 4% |
| | Trabajo del estudiante | |
| 2 | pdfcoffee.com | 2% |
| | Fuente de Internet | |
| 3 | filesservir.blob.core.windows.net | 2% |
| | Fuente de Internet | |
| 4 | repositorio.uncp.edu.pe | 1% |
| | Fuente de Internet | |
| 5 | www.researchgate.net | 1% |
| | Fuente de Internet | |
| 6 | admin.beta.portafolio.co | 1% |
| | Fuente de Internet | |
| 7 | Submitted to Universidad Católica de Santa María | 1% |
| | Trabajo del estudiante | |
| 8 | prezi.com | 1% |
| | Fuente de Internet | |

| | | |
|----|--|-----|
| 9 | docplayer.es Fuente de Internet | 1 % |
| 10 | Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante | 1 % |
| 11 | dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet | 1 % |
| 12 | repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet | 1 % |
| 13 | Submitted to Universidad Rafael Landívar Trabajo del estudiante | 1 % |

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

Asesor

Dr. Alfonso Gutiérrez Aguado

Dedicatoria

A nuestros padres, por su infinito apoyo y confianza, a la universidad, por permitirnos cumplir con nuestros objetivos; a nuestros profesores, por su guía y compromiso con nuestro aprendizaje.

Agradecimiento

Les agradecemos profundamente a nuestros profesores de la Maestría en Recursos Humanos por las lecciones compartidas.

Índice

| | |
|---|-------------|
| <i>Asesor</i> | <i>ii</i> |
| <i>Dedicatoria</i> | <i>iii</i> |
| <i>Agradecimiento</i> | <i>iv</i> |
| <i>Índice de Tablas</i> | <i>viii</i> |
| <i>Índice de Figuras</i> | <i>ix</i> |
| <i>Resumen</i> | <i>x</i> |
| <i>Abstract</i> | <i>xi</i> |
| <i>Introducción</i> | <i>xii</i> |
| <i>Capítulo I Generalidades</i> | <i>13</i> |
| 1.1. Antecedentes | 13 |
| 1.2. Identificación de la realidad problemática | 16 |
| 1.2.1. Realidad problemática | 16 |
| 1.2.2. Problemática nivel mundial | 17 |
| 1.2.3. Problemática a nivel de Latinoamérica | 18 |
| 1.2.4. Problemática a nivel nacional | 20 |
| 1.3. Justificación del trabajo de investigación | 22 |
| 1.4. Aspecto Metodológico | 23 |
| 1.5. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación | 23 |
| <i>Capítulo II Marco Teórico</i> | <i>25</i> |
| 2.1. Marco teórico | 25 |
| 2.1.1. Concepto de Endomarketing | 25 |
| 2.1.2. Modelos de gestión del Endomarketing | 28 |
| 2.1.3. Endomarketing y el Desarrollo en Recursos Humanos | 32 |
| 2.1.4. Branding interno | 33 |
| 2.1.5. Definición de clima laboral | 34 |
| 2.1.6. Enfoques sobre el clima organizacional y sus características | 36 |
| 2.1.7. Factores que afectan el buen clima laboral | 37 |
| 2.1.8. Concepto de cultura | 41 |
| 2.1.9. Cultura organizacional | 42 |
| <i>Capítulo III Diagnóstico</i> | <i>43</i> |
| 3.1. Determinación del problema | 43 |
| 3.1.1. Árbol del problema y causas | 43 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 3.1.2. | Sustento de evidencias..... | 45 |
| 3.2. | Análisis organizacional | 49 |
| 3.2.1. | La organización: | 49 |
| 3.2.2. | Análisis de Stakeholders..... | 51 |
| 3.2.3. | Análisis FODA | 53 |
| <i>Capítulo IV La Formulación.....</i> | | <i>55</i> |
| 4.1. | Determinación de objetivos y medios | 55 |
| 4.1.1. | Árbol de objetivos y medios | 56 |
| 4.1.2. | Sustento de Evidencia | 56 |
| <i>Capítulo V La Propuesta de Implementación.....</i> | | <i>61</i> |
| 5.1. | Descripción de la propuesta de implementación | 61 |
| 5.1.1. | Objetivo general..... | 61 |
| 5.1.2. | Objetivos específicos | 61 |
| 5.2. | Factores del proceso de capacitación para la Entidad Financiera. | 65 |
| 5.2.1. | Necesidades de capacitación | 66 |
| 5.2.2. | Niveles de evaluación | 66 |
| 5.2.3. | Propuesta de evaluación de reacción..... | 67 |
| 5.3. | Identificación de recursos críticos..... | 67 |
| 5.3.1. | Comunicación estratégica..... | 67 |
| 5.3.2. | Incidencia de Stakeholders..... | 68 |
| 5.3.3. | Recursos humanos..... | 68 |
| 5.3.4. | Recursos financieros | 69 |
| 5.3.5. | Recursos logísticos..... | 69 |
| 5.3.6. | Recursos tiempo..... | 70 |
| 5.3.7. | Arquitectura Institucional (Intra e inter organizacional) | 70 |
| <i>Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....</i> | | <i>72</i> |
| 6.1. | Análisis de viabilidad..... | 72 |
| 6.1.1. | Viabilidad política | 72 |
| 6.1.2. | Viabilidad social | 72 |
| 6.1.3. | Viabilidad presupuestal..... | 72 |
| 6.1.4. | Viabilidad operativa | 72 |
| 6.2. | Análisis de viabilidad según análisis de actores | 73 |

| | | |
|--|---|-----|
| 6.3. | Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial | 73 |
| 6.3.1. | Generación de valor social | 73 |
| <i>Capítulo VII Seguimiento</i> | | 74 |
| 7.1. | Desarrollo de indicadores para seguimiento..... | 74 |
| 7.2. | Desarrollo de indicadores de resultados..... | 75 |
| <i>Conclusiones</i> | | 77 |
| <i>Recomendaciones</i> | | 78 |
| <i>Referencias Bibliográficas</i> | | 79 |
| <i>Anexos</i> | | 85 |
| Anexo 1:..... | | 85 |
| Glosario..... | | 85 |
| Anexo 2:..... | | 89 |
| Matriz de Consistencia..... | | 89 |
| Anexo 3:..... | | 91 |
| Plan de implementación y de capacitación | | 91 |
| Anexo 4:..... | | 108 |
| <i>Anexo 5</i> | | 109 |
| <i>Anexo 6</i> | | 111 |
| <i>Anexo 7</i> | | 112 |
| <i>Anexo 8</i> | | 114 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Causa del problema identificado: Estrés Laboral (Distrés) | 45 |
| Tabla 2 Causa del problema identificado: Limitado reconocimiento de esfuerzos | 45 |
| Tabla 3 Causa del problema identificado: Inadecuado estilo de liderazgo | 46 |
| Tabla 4 Causa del problema Identificado: Falta de empatía por parte de algunos colaboradores..... | 48 |
| Tabla 5 Matriz de identificación de actores..... | 51 |
| Tabla 6 Simulación del comportamiento de actores con relación a los productos | 52 |
| Tabla 7 Matriz de poder – Simulación de la influencia total actor por actor | 53 |
| Tabla 8 Influencia positiva del Endomarketing..... | 56 |
| Tabla 9 Resumen de Talleres de las estrategias de Endomarketing | 63 |
| Tabla 10 Simulación de Capacitación del personal | 68 |
| Tabla 11 Presupuesto para el programa de endomarketing | 69 |
| Tabla 12 Programa de actividades anual..... | 70 |
| Tabla 13 Programa de actividades de ejecución. | 71 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Modelo de marketing interno de Berry..... | 30 |
| Figura 2. Modelo de Marketing Interno Grönroos..... | 31 |
| Figura 3. Árbol del problema y causas. | 43 |
| Figura 4. Árbol de objetivos y medios..... | 56 |
| Figura 5. Triangulo del servicio al cliente Interno | 59 |
| Figura 6. Triangulación del servicio al cliente externo | 59 |
| Figura 7. Fases de implementación de endomarketing | 62 |

Resumen

El presente trabajo de investigación fue realizado con el propósito de conocer las fortalezas y áreas de mejora en cuanto al clima laboral de una entidad financiera; ello con la finalidad de implementar métodos y estrategias del endomarketing que nos permitan mejorar los puntos débiles y lograr el objetivo de un clima laboral favorable.

Se emplea en primera instancia el procedimiento cuantitativo como encuestas de clima laboral, así mismo los procedimientos cualitativos tales como entrevistas personales, Focus Group y observación conductual, puesto que nos permite complementar la información obtenida y aterrizar las metas de manera objetiva. Así mismo se ha realizado el mapeo de actores a través de la metodología MACTOR (matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones). De acuerdo con los antecedentes que presenta la entidad financiera donde se proyecta un clima laboral desfavorable, falta de motivación al colaborador y como consecuencia presentan niveles altos de rotación de personal (referencias brindadas de un ejecutivo de la entidad financiera), obtenemos las bases que nos permiten tener claro el panorama y un punto de partida a nuestra investigación.

Podemos concluir que la implementación de las estrategias del endomarketing que se encuentra dividida en 4 sub programas **taller estratégico I (sesión 1 conociendo mis emociones; sesión 2 técnicas para la gestión de ansiedad y estrés), taller estratégico II (sesión 3 soy un gran líder y mi equipo es el mejor; sesión 4 reconociendo mis habilidades y competencias), taller estratégico III (sesión 5 construyendo un gran líder), taller estratégico IV (sesión 6 me cuido para cuidarte; sesión 7 soy inteligente por eso gestiono mis emociones)**. Así como también el **plan de capacitación** para reforzar el endomarketing, permitirán obtener un clima laboral optimo, colaboradores motivados, comprometidos y enfocados al logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Endomarketing, clima laboral, motivación

Abstract

This research work was carried out with the purpose of knowing the strengths and areas for improvement regarding the work environment of a financial entity; This with the purpose of implementing endomarketing methods and strategies that allow us to improve weak points and achieve the objective of a favorable work environment.

The investigation uses in the first instance the quantitative procedure such as work environment surveys, as well as qualitative procedures such as personal interviews, focus group and behavioral observation, since it allows us to complement the information obtained and reach the goals objectively. Likewise, the mapping of actors has been carried out through the MACTOR methodology (matrix of alliances and conflicts: tactics, objectives and recommendations).

According to the background presented by the financial institution where an unfavorable work environment is projected, lack of motivation for the collaborator and, as a consequence, high levels of staff turnover (references provided from an executive of the financial institution), we obtain the bases that They allow us to have a clear overview and a starting point for our research.

We can conclude that the implementation of endomarketing strategies is divided into 4 subprograms **strategic workshop I (session 1 knowing my emotions; session 2 techniques for anxiety and stress management), strategic workshop II (session 3 I am a great leader and my team is the best; session 4 recognizing my skills and competencies), strategic workshop III (session 5 building a great leader), strategic workshop IV (session 6 I take care of myself to take care of you; session 7 I am intelligent that is why I manage my emotions)**. As well as the **training plan** to reinforce endomarketing , they will allow for an optimal work environment, motivated, committed collaborators focused on achieving organizational objectives.

Keywords: Endomarketing , work environment, motivation

Introducción

El presente trabajo enmarca el endomarketing como una idea novedosa, empleada para mejorar el clima laboral, generar mayor satisfacción en los colaboradores y fidelizar al cliente interno de una entidad financiera.

En el año 1976, Sasser y Arbeit emplearon el endomarketing en un texto suyo, indicaban que los gerentes mencionaban la idea del “bien” que poseen los empleados. Esta misma noción ha sido empleada por otros autores que se han referido al término en cuestión y han realizado estudios sobre el mismo, los cuales han llegado a similares conclusiones tales como “Se parte de la premisa de que para tener clientes satisfechos la empresa necesita disponer de empleados satisfechos, lo cual facilitará que presten un servicio de mayor calidad”.

En el siglo XXI el endomarketing toma mayor relevancia debido a que el capital humano presenta mayor notabilidad, siendo esta pieza clave para el logro de objetivos, mayor productividad y rentabilidad para la organización.

La importancia de la presente investigación se basó en la necesidad de generar un clima laboral óptimo en la entidad financiera, por ello presentamos un proyecto enfocado en la satisfacción del cliente interno, siendo nuestra principal herramienta el endomarketing y capacitaciones alineadas a la necesidad de dicha entidad. Iniciamos con un análisis situacional empleando métodos para la obtención de indicadores que nos permitan aterrizar con mayor claridad en los objetivos deseados, así mismo involucramos a los líderes de cada área al desarrollo de las actividades de la investigación, ello nos permitió tener mayor llegada y compromiso de los colaboradores.

La estructura de nuestra investigación muestra en el **capítulo I**, las generalidades (antecedentes, identificación de la realidad problemática, justificación), visualizamos en el **capítulo II** el marco teórico, en el **capítulo III** Diagnóstico, en el **capítulo IV** formulación (árbol de problemas, objetivos y medios), en el **capítulo V** propuesta de implementación, en el **capítulo VI** análisis de viabilidad, **capítulo VII** seguimiento, por último, encontramos las **conclusiones y recomendaciones**.

Las autoras: Crhis M. Martínez Espinoza / Katherin A. Ramos Rojas.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

Aproximadamente desde los inicios del año 2000, el Endomarketing ha sido considerado como una filosofía de gestión. Ha tenido como objetivo el mejorar el ambiente en las organizaciones corporativas, siempre que se haya proyectado estrategias y actividades por parte de los empleadores hacia sus empleados.

En líneas generales, se puede asegurar que el Endomarketing busca la lealtad y compromiso del empleado con la organización, por medio de la entrega de un óptimo servicio interno, así como de superiores condiciones laborales y más que nada respuestas positivas e idóneas a sus requerimientos, que constantemente tienen que ser atendidos con premura y cordialidad.

El sitio web TXT textual (2009), presentó el caso de un laboratorio farmacéutico llamado Pfizer de México. En él, se puso en práctica el Endomarketing, el cual se orientó hacia las necesidades de los empleados para comprometerlos de mejor manera con la marca de la empresa. La campaña tuvo tres orientaciones fundamentales:

1. Campaña “Bájale una tonelada al edificio” para indicar que se use las escaleras en lugar del ascensor.
2. “Llamado a la acción” para que el personal se informe sobre las novedades del producto.
3. Las informativas, que permitían transmitir por diversos medios los eventos que realizaba la empresa.

Según lo plasmado en el portal web EndomarketingSite (2016) otro ejemplo a gran escala que se podría mencionar es el de Virgin Mobile, quienes también aplicaron el endomarketing en sus empresas. Esto permitió el fortalecimiento

del equipo y de la marca, para generar mejores espacios de identificación. Se recuerda, además, que Richard Branson, dueño de la empresa, envió un video a sus “Rocks agents” (sus trabajadores) para felicitarlos por el ingreso a la empresa.

En este mismo orden de ideas Delgado y Delgado (2003) expresan que, esta acción es muy importante, ya que los empleados ven al dueño no solo como un jefe, sino como un líder, ya que es él quien los impulsa. Hoy en día, las empresas con mejor desempeño son las que consiguen ambientes de trabajo agradables, donde las personas pueden desempeñarse y desenvolverse de manera productiva con buen ánimo, pues no basta solo tener los conocimientos técnicos para realizar una labor, sino que exista un clima laboral armónico y todo en conjunto conducirá al éxito.

Como es evidente, esta es una tendencia para la organización y es indispensable aplicarlo para lograr el desarrollo, fortalecimiento del equipo y que sean embajadores propios de la marca, es por ello que se busca satisfacer al cliente interno.

Visto de esta forma, los empleados se pueden sentir mucho más comprometidos con su entorno laboral. La imagen de alguien que los respalda es trascendental para alcanzar este objetivo. De esta manera, se podrán conseguir las metas que se han trazado dentro de la empresa, ya que todos los trabajadores se sienten parte importante de ella al ser mencionados y felicitados.

Asimismo, según EndomarketingSite (2016), existen varios ejemplos de pymes que gracias a la adecuada aplicación del Endomarketing crecieron hasta convertirse en importantes organizaciones, llegando a contar con más 10 000 trabajadores, como ha sido demostrado por Liderman, que debido al excelente trato ofrecido a sus empleados ha recibido diversos reconocimientos y es que cuentan con diversos programas que se enfocan no solo en apoyar a sus empleados, sino también a su entorno familiar, brindándoles ayuda en sus hogares y acceso a estudios profesionales.

En la actualidad, el Endomarketing es una herramienta que muchas entidades están poniendo en práctica. Aunque en el Perú todavía no es muy notorio, en otros países latinoamericanos sí, como es el caso de Brasil en el que se realizan constantemente encuestas a los trabajadores de las empresas para conocer el nivel de satisfacción con su entorno laboral, para lo cual emplean la escala de Likert que en palabras de Muguiru, viene a ser un método para evaluar las actitudes y opiniones de las personas; en otros casos, utilizan preguntas abiertas para poder saber de una manera más detallada cuál es el sentir de los trabajadores.

El clima laboral es un concepto que toma diversas interpretaciones, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

Según Alcántar, Maldonado y Arcos (2012):

Citando a Tagiuri y Litwin (1968) dicen que: “el clima laboral puede entenderse como una cualidad de la organización que lo perciben los miembros de la entidad a través de su conducta”.

Citando a Littwin y Stringer (1968) mencionan que: “los individuos que pertenezcan a una organización experimentan los efectos de su sistema de faltas y estructura, que impacta en su motivación”.

Citando a Hellriegel y Slocum (1974) señalan que: “se considera las maneras de trato que tienen las organizaciones para con sus miembros y como ellos perciben este sistema”.

Citando a Payne y Pugh (1976) indican que: “es entendido como las manifestaciones que muestran sus miembros de una organización a través de su conducta o comportamiento y sentir o actitud”.

Según Toro (1992) el clima laboral es el desarrollo de las actitudes de las personas que se desempeñan laboralmente en una organización.

Y por último Pérez (et. al. 2006) dicen que el clima laboral se debe entender como un constructo social que nace de la interacción de un individuo con su entorno de labores.

1.2. Identificación de la realidad problemática

1.2.1. Realidad problemática

Teniendo la idea de endomarketing como método gerencial que exige habilidades relacionadas directamente con la organización del trabajo, se considera una necesidad que se implemente en todas las empresas, ya que esto permitirá que se desarrollen mejor las relaciones del trabajador en su centro de trabajo y, del mismo modo, se podrá gestionar la competitividad y la responsabilidad social en un mundo como el actual.

Se debe entender que este procedimiento no solo debe involucrar a los trabajadores, sino también a todos los que tienen una relación con la empresa; proveedores, consultores, auditores, etc. es decir, todas las personas involucradas deben conocer de que trata el endomarketing e involucrarse.

Entonces, debe recordarse que los mejores resultados son aquellos que se trabajan en equipo, es decir, se debe impulsar el valor del trabajador para que pueda trabajar en conjunto, en un espacio que encuentra agradable para que pueda realizar sus actividades con normalidad.

Lamentablemente, no siempre se tienen las condiciones adecuadas para el trabajo, ni para los mismos empleados que tienen que pasar por condiciones precarias. Lo que quiere decir que este campo se ha descuidado en nuestro país, razón por la cual es todavía una necesidad que se implemente con mayor frecuencia en las empresas.

Al respecto, Cueva (2018), en su tesis de pregrado, ha señalado que en el Perú se creó la primera agencia de endomarketing, orientada al ámbito deportivo que tomó por nombre "Plus Deportiva", generando estrategias para fomentar la convivencia de todos sus integrantes; por lo que se realizaban eventos corporativos, fiestas, reuniones y

diversas actividades en colaboración con recursos humanos. Es preciso indicar que, para que algo así pueda funcionar, se tiene que poner en práctica la creatividad. Es importante considerar, también, que el ambiente interno es fundamental; todo ello puede mejorar las condiciones e incluso la comunicación que es parte vital para las mejoras laborales en las empresas de la actualidad.

1.2.2. Problemática nivel mundial

A nivel mundial, también se ha analizado esta problemática, llegando a la conclusión que, a nivel internacional se ha solucionado la problemática aplicando el endomarketing de manera muy organizada. Por lo que debería ser replicada en los países latinoamericanos, especialmente el Perú para el mejoramiento de las condiciones laborales y la productividad de la misma empresa.

Como se mencionó anteriormente, todos los trabajadores de una empresa deben tener un objetivo en común, que es un aspecto que se ha desarrollado con mayor consciencia en los países de primer mundo; donde el líder juega un papel muy importante y emplea la motivación, para conducir al equipo en una misma dirección. Siendo de esa manera entonces, la motivación puede ser vista y explotada como un instrumento fundamental dentro de la herramienta del endomarketing, pues a través de ella los colaboradores estarán empeñados en conseguir todos sus objetivos y el éxito de la empresa, algo que ya fue interiorizado por las grandes empresas a nivel global.

Es importante señalar que la motivación puede estar no solo en acciones planificadas, sino, también, en la actitud de reconocer al otro, de estar sensible a sus anhelos, de ver al colaborador como un ser humano que también busca y trabaja por algo que lo haga feliz. No es un proceso, sino una visión, un estilo de liderazgo, una manera de llevar dentro y fuera de la empresa. En otras palabras, y para señalarlo de manera más directa, es una manera de ver y de involucrarse con el prójimo.

1.2.3. Problemática a nivel de Latinoamérica

Ahora bien, si hablamos de países latinoamericanos, también se han implementado estrategias de endomarketing para mejorar la situación de las empresas en relación a los trabajadores, como es el caso de Colombia, Panamá, Perú y México, por mencionar algunos.

Si hablamos de Colombia, tomaremos de referencia la investigación que realizó Dávila (2013) que, nos darán algunos alcances sobre este aspecto en relación a las empresas.

Bajo esa premisa la empresa CLARO fue seleccionada y los resultados apuntan a que este proceso logístico que se implementó, se debería a un plan de acción interna por medio de la cual se busca generar un cambio, utilizando herramientas de publicidad, logrando en los empleados desarrollar un sentimiento de compromiso, generando expectativa, reconocimiento y lealtad; apoyada con el invento de una imagen por medio del merchandising que contempla sus metas.

Por otro lado, también se encuentra el caso de AP Consulting Group, que es una compañía de Panamá que se dedica a la consultoría y planificación estratégica en favor de las operaciones de todo el mundo, examinando ámbitos empresariales consolidados en relación a la comunicación, como se puede valorar en su sitio web (Group, s.f.) ha comunicado de qué forma las empresas priorizan cómo desarrollar planes de incentivos y reforzar el parentesco que los preserva ligados y ubicados con la marca para lograr superiores resultados.

También, tenemos a LZC (Imagen y Comunicación, s.f.), un ciber sitio perteneciente a una compañía peruana de consultoría, que brindan asesoría completa sobre imagen institucional, que pretende enseñar a su público objetivo, al abarcar zonas como el diseño, la mejora de recursos y la comunicación. Para lo cual, realizan la actividad de Preguntas-Quejas-Reclamos (PQR) y para llevarlo a cabo se deben tener diversos canales de atención al cliente, ya sea de forma

personal en oficina o por medios digitales, teniendo en cuenta la realidad de las empresas. Todo ello se considera como una estrategia desde la perspectiva del endomarketing, presentando a las empresas con una imagen uniforme.

Uno de los ejemplos más exitosos es LAN, que el 2009 ganó el galardón a la excelencia ANDA 2009 en la jerarquía de endomarketing, con el programa de beneficios DIRECTO Y SIN ESCALAS que se enfocó en valorar al cliente interno.

Por último, tenemos a América Móvil (s.f.), que en su sucursal mexicana se ha posicionado en un espacio fundamental en el planeta de las telecomunicaciones con tácticas innovadoras y posicionando a su organización de forma pausada, sin embargo, asegura una unión con Comcel y Telmex bajo la marca Claro empleando el endomarketing.

Habiendo señalado ejemplos en algunos países, es importante aclarar la importancia del endomarketing dentro de la empresa en el sentido que debe ser constante, porque de esta manera, si una empresa desea ser exitosa en el mundo, debe dedicarle ciertos recursos importantes al diseño e implementación del trabajo interno antes de salir a mostrarles cualquier resultado a sus clientes.

Por eso es importante, antes de salir al mundo empresarial, a decirles a los clientes lo mucho que hacen en el servicio por ellos, las cabezas de la empresa tienen que lograr diseñar y ejecutar estrategias que conduzcan a generar conexiones entre sus trabajadores y lo que desean de ellos, es decir, se trata de conocer a la gente que está laborando, qué los motiva, qué los mueve, cuáles son sus sueños, sus ambiciones. Solo descubriendo sus pasiones se logrará diseñar estrategias que conecten a las personas de su empresa con el cliente, y es allí donde el endomarketing se vuelve fundamental.

Como indica Franco (2013), en su trabajo de investigación, el mejor ejemplo que se conoce es el que dio el antiguo Helm Bank, que, con el apoyo de un gran equipo y de The Line, posiblemente, una de las firmas más reconocidas en esta técnica de trabajar al interior de la empresa, lograron, en su momento, despertar ese amor, esa pasión por lo que los colaboradores hacían en su diaria labor. La tarea del servicio es responsabilidad de todos, y la del endomarketing, igual.

Otro punto que se encuentra implícito serían los niveles de satisfacción en su trabajo, según se muestra en el artículo del sitio web StarMeUP (2018) que, citan las palabras de Edwin Locke que define la satisfacción laboral como emociones positivas que son percibidas en el entorno laboral, y a pesar de que ha pasado mucho tiempo, estas palabras aun continúan siendo relevante y con sentido, la pregunta sería como conseguirlo y para eso se debe considerar un ambiente de trabajo adecuado, sentir seguridad y ser compensado al mismo nivel en que se esfuercen los trabajadores.

1.2.4. Problemática a nivel nacional

En Lima, frente a la insuficiencia de ingenio que existe en el territorio, las organizaciones permanecen más atentas para lograr mantener a su personal. De esta forma, la inversión en las compañías sobre el desarrollo y retención de sus ayudantes creció 78% en el 2012, conforme al Instituto Peruano de Impulso Educativo (IPFE).

Frente a este caso, según describió Marush-ka Chocobar, gerenta general del Instituto Peruano de Impulso Educativo, da a conocer que este porcentaje refleja un incremento notable respecto del promedio de entre 35% y 40% que se podía mirar en el 2008. Destacó que hay 2 ramas en la que las organizaciones invierten más; resoluciones para que se culminen los estudios de pregrado y retención de ayudantes, por lo cual se tiene la posibilidad de comprender y se busca reforzar los lazos de lealtad con los trabajadores.

En hablado análisis, Chocobar especificó que la primera elección busca contribuir a esos ejecutivos de gerencia que cuentan con la vivencia elemental y ciertos diplomados o cursos de profesionalización, sin embargo, por distintas razones, no acabaron una carrera profesional; mientras tanto, la segunda elección busca tener efecto en los ayudantes técnicos e incluye diferentes programas de becas de análisis designado para los hijos de los trabajadores. Según se estimó, aquellos proyectos han conseguido un grado de retención de hasta un 85%.

La autora Chocobar, también afirmó que, según la consultora Price Water house, las firmas peruanas invirtieron en enero pasado US\$ 281 en la capacitación de cada uno de sus trabajadores. Para hacer cálculos, este monto superaría al promedio destinado en Bolivia (US\$ 274) y Argentina (US\$ 211). Sin embargo, para Manuel Cubas, presidente de Cornerstone Lima, esta cifra aún no es suficiente si se busca contar con empleados realmente preparados. Al respecto, ejemplificó que en Chile las compañías brindan un mínimo de 40 horas de capacitación a sus trabajadores por año, mientras en el Perú apenas llega a un promedio de 15 horas.

Si una empresa quiere ser competitiva, debe tener un capital humano bien preparado y una buena instrucción puede llegar a costar hasta US\$ 200 por hora y por trabajador. No solo los empresarios se han dado cuenta de la escasez de talento que existe, también los empleados son conscientes de ello.

Por otro lado, en la tesis de García (2014) se cita un análisis que realizó The Economy Truth, donde manifiesta, sobre las 500 mayores empresas que cotizan en bolsa, que los empleados que laboraban en estas empresas recibían un buen trato por parte de sus superiores. De esta manera, el crecimiento exponencial se reflejaba en seis veces

mayor para dichas empresas con relación a aquellas, cuyos empleados expresaban un descontento. Por lo tanto, esto sería como una prueba irrefutable para indicar que una compañía no podrá alcanzar el éxito si es que sus trabajadores no se muestran motivados y orientados a cumplir con las metas de la organización.

Ante ello, surge la pregunta: ¿Cómo conseguir que los trabajadores se sientan plenamente comprometidos y motivados?, la respuesta no es tan difícil, ya que el endomarketing podría conseguir eso sin tanto problema en la empresa.

En alusión a ello, Cueva (2018) refiere que para obtener empleados completamente motivados y comprometidos con las empresas donde trabajan es necesario aplicar el endomarketing, pues dentro del proceso de gestión que es constante y recurrente se promueven estos valores en todos los integrantes, lo que nos conducirá a un clima laboral óptimo y eso se reflejará, a su vez, en los niveles de producción en la organización. En suma, el endomarketing busca una integración entre los empleados y que tomen relevancia los aportes de cada trabajador para que se pueda visibilizar el impacto positivo que estos pueden generar dentro de la organización y se logre un equilibrio para beneficio de todos.

1.3. Justificación del trabajo de investigación

Justificación Teórica:

Este trabajo es de fundamental importancia en un país como el nuestro que, en los últimos años, poco o nada ha aportado al manejo de la capacitación interna de los trabajadores y también al tema de la comunicación, de las relaciones interpersonales en las empresas y esto debido, principalmente, al desconocimiento que se tiene sobre el endomarketing, por lo que esta investigación mostrara reflexiones de la importancia de aplicarla en todas las entidades tanto públicas como privadas.

Justificación Practica:

Esta investigación también es importante a nivel práctico, porque busca implementar estrategias para mejorar el clima laboral en una entidad financiera empleando el endomarketing, con la mira de que los trabajadores se sientan más involucrados y aumenten su productividad, pero también lograr que el trabajador tome conciencia de la importancia de su aporte al fortalecimiento de la empresa y de esa manera se mejore la calidad de servicio.

Justificación Metodológica:

Teniendo en cuenta que esta es una propuesta y no se aplicarán las estrategias de manera inmediata, en el momento que se pueda hacer, se pondrá en marcha un plan de trabajo específico para la entidad financiera y además brindaremos encuestas a todo el personal para medir la calidad del clima laboral, todo esto sabiendo que este tipo de diagnósticos no es usual de verse, por lo que representa en sí misma un aporte valioso y que otros desearán implementar.

1.4. Aspecto Metodológico

El modo de investigación es la siguiente, dado que se centra en la identificación de cadenas de valor que contengan varias relaciones de causa, entre las más importantes causas y los efectos de la problemática que se desean cambiar y en base a ello tener una propuesta de intervención validada con pruebas irrefutables.

1.5. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación

Con respecto a lo que abarcará este trabajo de investigación, se puede señalar que esta investigación pretende ofrecer herramientas de gestión a fin de mejorar el clima laboral, nivel de comunicación y organización. Así mismo, se busca describir los métodos que permitan fidelizar al personal, minimizando los niveles de rotación a fin de permitir el desarrollo personal del colaborador y alcanzar los objetivos de la organización.

Con respecto a las limitaciones en la realización de la investigación, se señalan las siguientes:

- Actualmente, una de las autoras de la presente tesis no desempeña labores en ninguna entidad financiera; por tanto, el proyecto ha sido elaborado bajo la información y experiencia de la otra integrante de la presente investigación que, si pertenece a una entidad financiera actualmente, lo que dificulta la obtención de información.
- Debido a los limitados recursos económicos por parte de las investigadoras, este trabajo se mantendrá solamente a nivel de propuesta, mas no de implementación. Sin embargo, se gestionará de manera posterior y con la colaboración de los responsables a fin de lograr su implementación.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco teórico

2.1.1. Concepto de Endomarketing

En inicio, para conceptualizar el endomarketing, habrá que recurrir a la etimología. De allí se tiene que el concepto endomarketing está formado por el prefijo de procedencia griego “endo” que significa “acción interior o desplazamiento para adentro”, o sea, direccionar las actividades de marketing hacia el interior de las empresas o en otros términos enseñar todos los resultados positivos de la organización al comprador interno de la organización.

El término de marketing interno o endomarketing se origina como una actitud al constante cambio en los mercados, la globalización y los adelantos en la tecnología en la actualidad; impulsando a que se realicen varios estudios para obtener herramientas producir un parentesco con los empleados de las diversas empresas.

En los estudios sobre endomarketing, se ha reconocido la prioridad de llevar a cabo sistemas de comunicación interna y mecanismos de control enfocados para obtener la motivación del personal y vinculación de fines empresas, de tal forma que se forje la competitividad de las organizaciones que les posibilite seguir estando en el mercado.

Por su parte, Kotler y Keller (2006), citados por Paz (2018), definen al marketing de la siguiente forma:

Se entiende como la dinámica que se realiza entre varios sujetos en el ámbito administrativo obteniendo lo que requieren y desean; cuando generan, ofrecen e intercambian productos con un determinado valor con sus símiles. El endomarketing se encuentra inmerso en lo que es el marketing, pero centrándose en buscar valores como el compromiso, la motivación personal y la satisfacción de logros personales dentro de una institución, basándonos en lo que

enmarca este concepto este tipo de marketing está orientado al mejoramiento de la imagen interna de la empresa y de esa forma que esta se refleje al exterior.

A partir de lo que mencionan los autores, se puede entender la relevancia que tiene hoy por hoy el endomarketing en las organizaciones. Dentro de las empresas será vital desarrollar algunos aspectos clave, tales como la comunicación. Esta permitirá que los trabajadores puedan tener un contacto directo con los empleadores y así sentirse parte importante de la misma empresa donde laboran.

Con respecto al endomarketing, Ballantyne (2003, citado por Cardona-Arbelaez, Henríquez-Fuentes, Rada-Llanos, Martínez y Bonnett, 2017) señala que:

Será donde se desarrollen los fuertes vínculos de compañerismo que se podrá notar en la colaboración y cooperación, lo que por supuesto representa un valor extra cuya importancia para los empleados y la empresa influirá positivamente en el ambiente laboral.

Cabe resaltar que el Endomarketing no solo busca satisfacer al cliente interno, sino que a la vez este se vuelva un canal directo para que los clientes externos superen sus propias expectativas y así obtener ventajas diferenciadoras sostenibles. Las estrategias que desarrollen son de relevancia social, ya que implica ofrecer al colaborador un excelente clima laboral y flexible, donde le permita desarrollar mejor sus habilidades, competencias y explayar su creatividad en la empresa (Regalado et al., 2011).

Este estudio tiene como objetivo resaltar las ventajas que se obtienen aplicando las estrategias de Endomarketing y se encontró que estas permiten desarrollar las capacidades de trabajo en equipo.

De igual modo, esta investigación busca enfocarse en el clima laboral de los clientes internos para generar resultados óptimos con los clientes externos, hacer que ellos se sientan identificados con la entidad. Ante ello, se encontró dimensiones para que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa.

Desde la perspectiva de Villa y Gómez (2018), el Endomarketing es el medio a través del que se puede llegar a entablar un nexo entre la empresa y sus trabajadores, donde se puedan cumplir cada uno de los objetivos y expectativas generadas individualmente y también como empresa, es decir, que sea el comienzo para la organización en pro de lograr sus propios objetivos decante en buscar en paralelo el bienestar de sus trabajadores, en un proceso gradual para incrementar su motivación.

Se debe decir que el éxito del endomarketing está ligado en gran medida con la estrategia implementada por la empresa, la manera de ejecutarla y el monitoreo que se le realice para analizar los resultados y cuáles son sus alcances para el beneficio de todos sus empleados. Aunque el endomarketing se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente interno, está dirigido directamente hacia el cliente externo, lo que provoca en los trabajadores un sentimiento de compromiso con la empresa y los usuarios.

Por otro lado, este estudio tiene como objetivo analizar los beneficios de los colaboradores que motiven alcanzar sus metas organizacionales, profesionales y personales. Ante ello, se encontró que dependerá de la empresa el seguimiento y análisis de los resultados en beneficio de los colaboradores.

Para Rafiq y Ahmed (2000), el marketing interno está marcado por tres fases que se encuentran fuertemente interconectadas y la importancia de los empleados internos se hace referencia a:

- 1ª fase: Satisfacción y motivación de los empleados.
Se tiene la idea de que los empleados no son máquinas y cómo tales existen discrepancias entre ellos al momento de realizar sus tareas y eso se refleja en la calidad de las tareas. He aquí donde se demuestra que los empleados son pieza fundamental para la satisfacción de los clientes externos.
- 2ª fase: Orientación al cliente.
Desarrollada en el trabajo de **Grönroos** y cuya premisa básica consiste en considerar el marketing interno como una

herramienta de motivación para los empleados con visión para generar mayor conciencia en relación con los clientes y a la mentalidad de ventas a través de la utilización de acciones de marketing para tales fines.

- 3ª fase: Ampliación de lo que se entiende por marketing interno considerando la ejecución de la estrategia y la gestión del cambio.

En esta etapa, el marketing interno se conoce como un instrumento general para poder aplicar cualquier estrategia interna que se adhiera a las competencias de gestión.

Este estudio será elaborado a partir de la primera fase de la comercialización interna que las empresas se concientizan de la importancia de sus funcionarios y de la relevancia que tiene el mismo.

2.1.2. Modelos de gestión del Endomarketing

El rol que cumplen los trabajadores con relación a la satisfacción del cliente externo, la imagen que proyecta una empresa, el cumplimiento de la promesa de valor y el cómo alcanzar los objetivos del área de marketing han dado origen a múltiples investigaciones.

La definición de endomarketing como una herramienta de gestión administrativa, tiene su base en la comparación entre los tres primeros modelos desarrollados que surgieron a partir de la década de los 90: el modelo de Berry, el modelo de Grönroos y el modelo de Rafiq y Ahmed, el cual se basa en los modelos de los dos autores anteriores.

- Modelo de marketing Interno de Berry

Para Berry (1981), es fundamental reconocer a los empleados como clientes. Así, afirma que, según este modelo, para que se pueda lograr un nivel de satisfacción integral, se debe considerar las labores como un producto, de esta manera se involucra al empleado de manera activa.

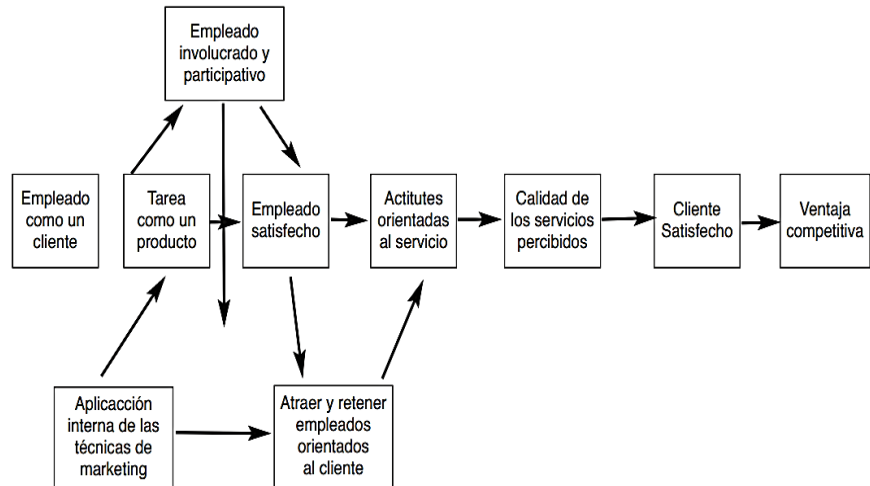
En suma, lo que plantea Berry comienza empleando el marketing interno que reconoce al trabajador como un cliente más y que se desarrolla hasta obtener una ventaja competitiva. Lo que se aprecia del modelo, se entiende que, para tener empleados satisfechos y a la misma vez tener calidad en los servicios, estos deben estar identificados con la organización, mostrando una participación en las actividades que se organicen por parte de esta, sin olvidar el enfoque de que las labores se consideren un producto. Este reconocimiento simplifica la aplicación del marketing manejándose desde la posición de conservar los empleados que se tiene para un adecuado servicio al cliente.

La propuesta de Berry es implementar una mercadotecnia interna integrada por siete elementos que tienen aplicación directa en toda área de gestión empresarial.

- La constancia para atraer talento.
- Proyectar de manera simple cuál es su visión y hacerlo saber con ímpetu y regularidad, logrando mantener un equilibrio emocional en sus trabajadores dentro de la empresa.
- Organizar las capacitaciones, estas deben ser continuas para mejorar el desempeño del personal.
- Promover el trabajo en equipo para que se origine un buen clima laboral; donde este implícito el liderazgo de equipo y tener objetivos comunes.
- Obtener una estabilidad entre las reglas que debe existir para el buen funcionamiento de la empresa y la libertad para decidir.
- Que existan sistemas de evaluación debidamente estructurados.
- Entender reconocer las necesidades de los clientes internos.

El cuadro siguiente explica los recursos que interactúan en un proceso de endomarketing de acuerdo con el modelo de Berry (1981).

Figura 1. Modelo de marketing interno de Berry



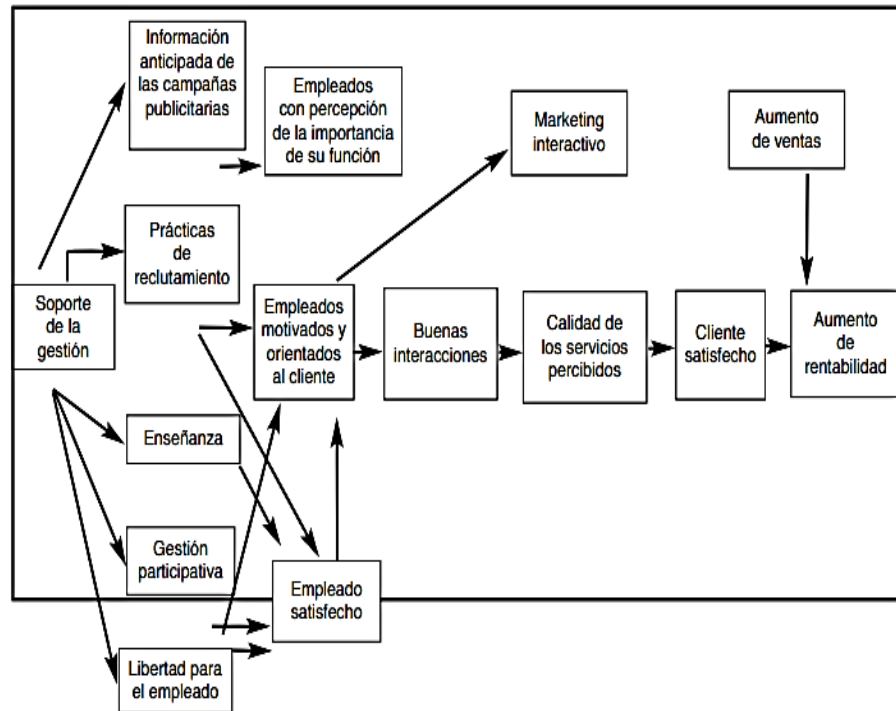
Fuente: Berry citado por Regalado et al., 2011, p. 25.

- **Modelo de Marketing Interno de Grönroos**

El modelo que propone Grönroos (1990) indica una conformación de soporte de gestión con respecto a los trabajadores que les permita saber de la importancia de la labor que realiza y mantener la motivación, lo que provocara su satisfacción.

El modelo plantea el aumento de la rentabilidad a través de dos vertientes. El primero, que nos conduce a un marketing interactivo, originando el aumento de ventas y el segundo, que tiene relación con la satisfacción del comprador y calidad en el servicio.

Figura 2. Modelo de Marketing Interno Grönroos



Fuente: Grönroos (apud Ahmed y Rafiq, 2002:16).

- **Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed**

Rafiq y Ahmed (2000) exponen un modelo que condensa los modelos de Berry y Grönroos, conectando los elementos que componen el marketing interno y el impacto con relación a la satisfacción del cliente interno.

Para él, los empleados que están involucrados en las actividades que realiza la organización, se sentirán más motivados y si eso lo juntamos con la técnica de delegar autonomía y responsabilidades a los trabajadores, mejor conocido como empowerment, lo que obtendremos serán efectos positivos en la organización, provocando la satisfacción del cliente y el consumidor.

Además, se consideran elementos como la integración y coordinación en las funciones, lo influencia en la satisfacción del cliente y también en calidad de los servicios que se ofrecen. El centro del modelo está orientado al cliente, demostrando la

teoría que el endomarketing ayuda a conseguir la satisfacción del cliente.

Berry, Grönss y Rafiq y Ahmed resaltan cuán importante es el endomarketing para la comunicación interna entre los empleados, la calidad del servicio que se ofrece y la satisfacción del cliente.

Entonces, sabiendo que el modelo más reciente es el de Rafiq y Ahmed, es el más adecuado para emplear, porque no incluyen todos los elementos del endomarketing; dejando de lado aspectos como el equipo directivo para que los resultados sean efectivos al momento de aplicar el modelo. Pero si contempla la comunicación interna como base de todo, es por ello que se considera como una actividad integradora.

Al analizar cada uno de los modelos se puede observar que se crearon con la visión de aplicarlo al interior de la organización y se toma como una herramienta para elevar el rendimiento del personal, para lo cual, al trabajador se le considera como cliente interno, la comunicación fluida entre todos y el saber motivar al trabajador.

Si se toma en cuenta lo anterior, se puede decir que la presente investigación tiene mucha concordancia con las ideas y elementos planteados por Berry, por ese motivo, este trabajo se desarrollará aplicando el modelo ya indicado.

2.1.3. Endomarketing y el Desarrollo en Recursos Humanos

El Endomarketing considera a las comunicaciones internas como fuentes que propician a motivar, educar, generar retorno, abordar crisis, fidelizar contenidos, construir comunidad y afianzar finalmente la cultura organizacional. Uno de los canales que recursos humanos utiliza para generar una comunicación interna es aquel encargado de incrementar los conocimientos, habilidades y capacidades es decir la capacitación que “se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos y ya presentes, las habilidades

que necesitan para ejecutar sus labores” , considerando para su desarrollo, en primera instancia el análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación y finalmente la evaluación y seguimiento. Claramente, al detectar las falencias de cada colaborador en su puesto de trabajo se puede considerar invertir en capacitaciones que ayuden a reforzar aquellas competencias faltantes para el desempeño adecuado del colaborador. Que se traducen finalmente, en incrementar la productividad, mejorar la calidad de los servicios prestados, siendo menos propensos a cometer errores, lograr generar en algunas empresas mayor rentabilidad, estabilidad y finalmente en el ámbito personal los trabajadores se desempeñan en programas de desarrollo que le dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, sensación de competencia, sentido de conciencia, es decir un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal y definitivamente de motivación por seguir creciendo y a la vez generando un compromiso con la organización . Considerando ésta, las competencias de los trabajadores como fuentes fundamentales para la mantención y crecimiento.

2.1.4. Branding interno

Para conceptualizar el branding, se debe partir que se menciona un término formado por el inglés “Brand” que significa “marca”, más el complemento del sufijo en gerundio “ing” para indicar que se alude a una acción. Entonces, el branding se puede fijar como el proceso de creación de una marca.

El branding ocupa un papel importante, debido a que determinará el costo de una marca. Para Wilensky (1998), la construcción de una marca es el primer paso para marcar la diferencia de otras y colocarse preferencialmente en la mente del comprador.

Entonces, cuando se enuncia el branding interno se infiere que son las actividades que se desarrollan internamente en las empresas para

lograr que los clientes queden satisfechos, lo que implicaría la satisfacción del empleado. Esta, en gran medida, es la clave de la productividad en las empresas.

Según Arnold (1993), desde la perspectiva del cliente los productos y servicios ofrecidos por las empresas serán descartados o aceptados dependiendo de aquella característica que resalte para ellos, pero sin embargo para los fabricantes no tomaría mayor impacto. Empero para los clientes cada producto generará un impacto muy personal, guiándose no necesariamente por lo que sus sentidos le dejan ver, sino también por el aspecto inconsciente y prueba indiscutible de ello es que existen distintas marcas y cada una genera una preferencia específica hacia su público.

Este planteamiento se complementa con lo señalado por otro autor, Aaker (1994), quien, al referirse a la marca, menciona que la influencia que tienen las estas en las personas, sin importar las dificultades que puedan sobrevenir y los recursos que se emplean para posicionarlas, son los indicadores que se toman en cuenta para que las compañías inviertan tanto.

2.1.5. Definición de clima laboral

Para entender de mejor manera estos términos, se analizará cual es la postura de diferentes autores, entre los que se encuentran:

Chiavenato (1994), que lo entiende como medio en el cual los trabajadores alcanzan sus metas personales minimizando esfuerzo, tiempo y problemas; aprovechan que las personas que trabajan dentro de la organización logran tener un nivel de entendimiento alto. Por otra parte, Finch (1996) la define como un patrón que siguen las organizaciones para que las personas que la integran se relacionen bajo la supervisión gerencial con el objetivo de lograr metas comunes. El primer paso para organizar este proceso, es tener claro cuál será el diseño organizacional; de esta manera, los gerentes crean una estructura para saber cuándo y de qué forma trabajaran de manera productiva, segmentando y coordinando a todo su personal.

En relación al clima, Etkin (2007) dice que la utilización del concepto “clima” tiene un sentido figurativo y se refiere al momento en el que se trabaja dentro de la organización, siendo este favorable o no para las actividades, teniendo en cuenta siempre el aspecto social”. También, el autor expresa que el clima dentro de la organización es un concepto que se refiere a los puntos de vista subjetivos sobre las relaciones de trabajo. Se debe considerar como un examen que refleja el estado de ánimo que tienen los trabajadores en sus horas de labor y como es que esto pudiese afectar el desempeño de cada uno, es decir no es una causa en sí misma sino un nexo que se creará entre los diferentes intervinientes, que logrará una relación armoniosa entre los individuos y la organización.

A partir de lo mencionado, se puede establecer una definición mucho más clara de clima organizacional. Sobre ello, Chiang y Antonio (2010) manifiestan lo siguiente: Son términos que han evolucionado a lo largo de los años con distintos conceptos, en sus primeros aportes sobresalen sus propiedades o características que son factores importantes para las situaciones que se presenten dentro de la organización.

Por otro lado, para Hernández (2006), es un sistema implementado internamente en la organización para afrontar el entorno en aras de cumplir la misión que se planteó desde el inicio, adaptándose a las exigencias continuas y que exista una cohesión institucional interna, entonces, el clima organizacional parte de las percepciones personales que tiene cada trabajador, concordando con los componentes externos con los que cuenta cada compañía, o sea, el clima es un grupo de componentes específicos que tiene cada compañía especialmente, que podría ser introducido como la forma en la que la organización da cara a todos sus miembros y su ámbito; para un trabajador de cualquier organización, el clima organizacional se estima como el grupo de reacciones y expectativas que presentan las propiedades inmutables de la organización.

Como una de las referentes nacionales tenemos a Palma (2004) que, entiende al clima laboral como todo aspecto relacionado con el entorno laboral, procesos y relaciones internas, por ende, al tener estudios en psicología desarrollo un instrumento conocido como la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) que se explica en su manual.

2.1.6. Enfoques sobre el clima organizacional y sus características

Para el psicólogo Rodríguez (2004), los diferentes enfoques que tiene sobre clima organizacional desde su propia perspectiva son:

Perspectiva objetiva o realista:

Un clima organizacional se sustenta en las características que hacen únicas y particulares una organización de otra, que identifican e influyen en las relaciones que se producen dentro de esta.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva:

En esta situación se observa al clima organizacional como una cualidad que aportan los individuos, es de carácter personal y conecta con las percepciones que poseen los trabajadores con respecto de las diferencias del entorno gremial. Se hace más énfasis en lo cual consideran los particulares, en lugar de priorizar las propiedades de la organización.

Perspectiva interaccionista:

Y por último el clima organizacional consiste en una percepción híbrida en el que interactúan los factores: objetivos y subjetivos.

Se debe conseguir un punto de intersección en el que ambas perspectivas tanto objetiva como subjetiva, pues para los investigadores que siguen estas corrientes el clima organizacional no solo están compuestas por una u otra, sino que se debe al empeño de los trabajadores que integran las organizaciones y el papel que desempeñan cada uno de ellos.

Con respecto a las características del clima organizacional el empresario y financista Alcocer (2003) menciona:

El ambiente laboral es la proyección del clima organizacional, ya que son percibidas de forma directa o indirecta por cada uno de los trabajadores que desempeñan sus labores de manera diaria en la organización, por lo que debemos entender que en corto tiempo se puede llegar a percibir en la conducta de todos los que lo integran como es que se desarrolla. Es por eso que toma importancia la interacción del individuo con la empresa, porque esto mostrara una diferencia resaltante con otras organizaciones, ya que el clima es un conjunto de los individuos y su interacción a lo largo del tiempo, que determinará el nivel de dinamismo e independencia que se puede lograr.

2.1.7. Factores que afectan el buen clima laboral

Considerando las propiedades citadas por las que consiguieron clasificar el clima en una organización, las magnitudes son quienes juegan un papel fundamental en este proceso que es recíproco. Para los estudiosos Litwin y Stringer (1968), que fueron unos de los iniciadores en definir que vendría a ser el clima organizacional bajo la hipótesis de la percepción, siendo un grupo de recursos del ámbito gremial que resultan muy simple de ser captadas directa o de forma indirecta por los empleados que conviven y trabajan en aquel ámbito, influenciando en su conducta y el ánimo que expresan.

La teoría que manejan Litwin y Stringer (1968), plantea relevantes vertientes del comportamiento de los trabajadores en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Lo cual tratan es de explicar las situacionales y ambiente que determinan e influyen en el comportamiento y percepción de los empleados y los categoriza en 9 magnitudes que expliquen el clima organizacional de una compañía.

Estas magnitudes se relacionan con ciertos recursos de la organización, como lo son la composición, recompensa, interrelaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y los retos, no obstante, se considerarán para la

averiguación únicamente 4 magnitudes, teniendo como las más relevantes la composición, las recompensas, las colaboraciones y la identidad; por ser las que mejor se adaptan a la verdad descrita en la entidad financiera de análisis.

Es esencial para conceptualizar la identidad de una organización, ver cómo los seres vivos se piensan parte del ambiente gremial, sin embargo, a la vez que aquel ámbito lleve implícito una identidad interna que se vea reflejada en cómo trabajan y se comportan los miembros de aquel ámbito. A partir de una visión educativa dirigida a una organización, el definir la identidad institucional, para Martini (2009) involucra comprenderla como: “Es el grupo de repertorios culturales que poseen en común la sociedad educativa, desde ello tienen la posibilidad de conceptualizar a sí mismos, dirigen sus actividades y les brindan un sentido a sus prácticas diarias” (p. 13).

Saber cuál es la identidad dentro de este contexto educativo debe componerse de las costumbres, los valores, la cultura, la visión, la misión, los símbolos, signos y más que nada el compromiso que encierra en la comunidad educativa. La identidad institucional, según Martini (2009), comprende dos niveles:

El simbólico, está constituido por los símbolos institucionales, es decir, la imagen organizacional, los elementos que componen el indumento académico que diferencia a una institución de otras, tomando en cuenta además de su cultura, los valores impartidos, el lema y demás. La conciencia, consiste en la asimilación interna tanto de lo que significa los símbolos, así como también de los fines y compromisos sociales que adquiere la institución con la sociedad. (p. 56).

La comunicación institucional educativa se ha convertido en el canal que apertura una entrada de la organización a sociedades diferentes y en constante cambio. Por ello es imperante conocer que la estrategia de comunicación tiene un valor muy especial, pues la comunicación es un pilar vital en la organización, no solo para reflejar

autoridad, sino también para lograr un trabajo en equipo entre los miembros de la organización y de esa manera cumplir los objetivos de la organización.

Con relación a lo anterior, Berrocal (2007) menciona que una integración institucional, constaría en “la colaboración y el alcance que este tiene entre los miembros tomando en cuenta que debe existir el respeto y el asertividad, además que se debe percibir internamente la cooperación y responsabilidad que se proyecte de manera individual y en conjunto” (p. 35).

Por su parte, Maslow (1943) habla sobre las diferentes necesidades y las clasifica en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia que existe entre ambas refiere que las “deficitarias” hacen alusión a una carencia, mientras que el “desarrollo del ser” refiere el quehacer del individuo.

Lograr satisfacer las necesidades “deficitarias” es preciso para evitar que se produzcan consecuencias o generar sentimientos de disconformidad. Las necesidades del “desarrollo del ser” es importante para que la persona crezca y nada tiene que ver con la falta de algo, sino con el ánimo de desarrollarse como persona.

La pirámide de Maslow (1943) contempla 5 niveles de necesidades:

- **Las necesidades fisiológicas:**

Se considera a las necesidades primordiales que aseguran la supervivencia y son básicamente biológicos como: comer, tomar, reposar, relaciones sexuales, Maslow hace saber que estas necesidades son las primigenias en la jerarquía y que las demás necesidades son posteriores, siempre y cuando se haya cubierto las anteriores.

- **Necesidades de seguridad:**

La necesidad de seguridad es necesaria para vivir y es completamente diferente a las fisiológicas, es decir, hasta que las fundamentales no se hayan satisfecho no surgirá esta por

consecuencia es el segundo escalón de necesidades, dirigidas a la seguridad personal, estabilidad, protección y orden.

- **Necesidades de afiliación:**

Maslow comenta que estas necesidades son menos esenciales y que adquieren sentido si las anteriores ya se encuentran satisfechas: Un ejemplo claro es el sentimiento del amor, lazos emocionales y el sentirse perteneciente a un grupo que denominamos familia, son ellos quienes nos ayudan para vencer el sentimiento de soledad. Estas necesidades se hacen notar cuando el ser humano quiere generar un vínculo y formar una familia, lo que también se podría considerar en actividades como participar en una congregación religiosa o participar en un grupo con gustos en común.

- **Necesidades de reconocimiento:**

Satisfecho las anteriores necesidades de Maslow, tomará sitio el apremio de reconocimiento, ensalzando la autoestima, ayudando en logros particulares y que los otros te respeten. Para lo que el individuo tendrá que sentirse seguro de sí mismo y sentir que es valorado en la sociedad. Según Maslow, hay 2 necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los otros, la necesidad de estatus, popularidad, gloria, reconocimiento, atención, fama, y dignidad; y otra preeminente, que establece la necesidad de respeto de uno mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, libertad e independencia.

- **Necesidades de autorrealización:**

En definitiva, en la cima se encuentran las necesidades de autorrealización y el proceso de las necesidades intrínsecas, la evolución psíquica, decente, el determinar una predicación en el ánimo, el ayudar de forma desinteresada al prójimo, etcétera. La exposición menciona a que el ser humano tiene distintas necesidades y una dará borde a las otras, lo que además indica que las recompensas ya sea de manera interna y las

circunstancias externas son muy importantes. Entonces, se puede deducir que, mientras mayor sea el tino de estos estímulos en el ser humano, mayor será el impulso, la productividad y la comodidad, lo que a su vez reducirá los momentos de desaparición y disminuir la probabilidad que deserte del organismo.

2.1.8. Concepto de cultura

La cultura es un tema importante y aun con su notabilidad, ha sido una de las áreas más discutidas de todas las estudiadas por los teóricos de la organización (Nicholson, 1995; Muijen, 1999; Yeung et al., 1991), describieron desde múltiples vertientes posiblemente debido a que la cultura se encuentra en la intersección de algunas Ciencias Sociales (Schein, 1990), como la Sociología, la Antropología, la Psicología, la Pedagogía.

León (2001), considera que las culturas se caracterizan, en primer lugar, por ser colectivas, ya que no se originan de la interacción entre individuos aislados. También se diferencian por estar cargadas emocionalmente, al estar infusas de emoción y significado. Asimismo, son históricas, dado que para su desarrollo las personas necesitan pasar tiempo juntas, interactuar, y compartir incertidumbres y formas de afrontarlas. Al enfatizar el lado expresivo del comportamiento humano, las culturas se identifican por ser simbólicas. Son dinámicas, ya que crean continuidad y persisten a través de generaciones de miembros, cambiando continuamente. Por último, se distinguen por ser vagas, debido a que las culturas no son simples sistemas de ideas, sino más bien involucran contradicciones, ambigüedades, paradojas y confusión.

Schein (1988), expresa que la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles principales: el primer nivel, lo que se piensa de la empresa, está constituido por las creencias y supuestos

básicos de los miembros de la empresa y por los valores esenciales de los que trabajan en ella. El segundo nivel es más explícito y observable, está constituido por los procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnología de la organización, es decir lo que la empresa hace o también lo que aparenta ser, estamos hablando de su imagen externa en general.

2.1.9. Cultura organizacional

Desde la visión teórica, muchos académicos e investigadores tomaron como importante el estudio de la cultura para comprender la vida organizacional y la relevancia de dicha cultura en el rendimiento de la organización (Sackmann et al., 1991).

El concepto de Cultura Organizacional en concordancia con Álvarez (2005) es un concepto complejo y puede deberse, en su opinión a las «diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura». En realidad, como apunta Cañizares et al., (2006) todavía no existe una definición constituida y que sea compartida por los distintos autores, considerando todavía que «en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde la información y el conocimiento en las organizaciones resultan cada vez más valiosos, la consideración de la cultura se torna fundamental». Y en la misma línea Cunha, Rego & Cabral (2007) indican que es un término complejo, amplio y presenta una «naturaleza multidimensional y puede ser analizado a varios niveles: individual, grupal, organizacional y nacional».

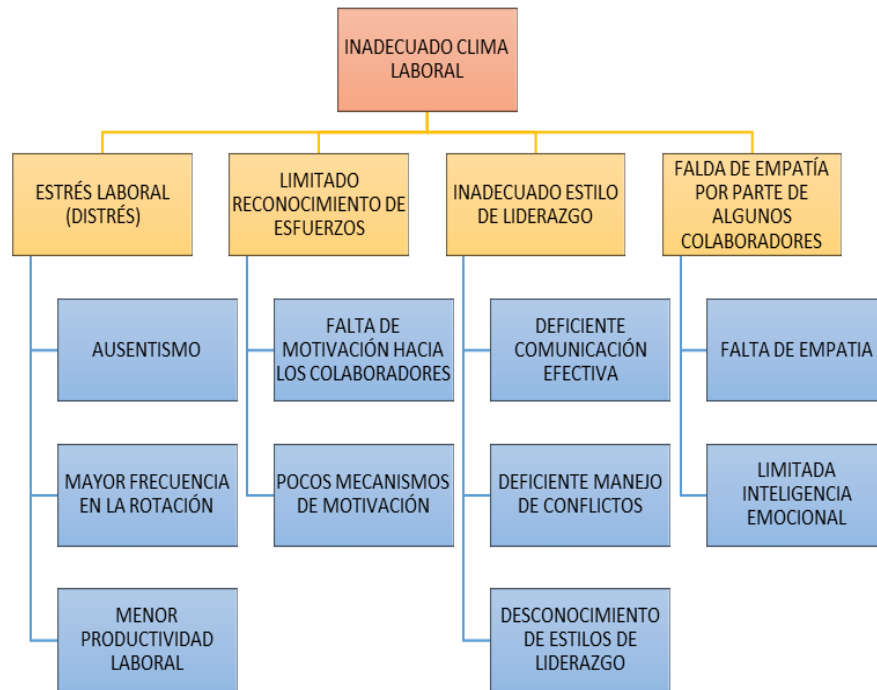
Según, Robbins (1999), construyen un conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas por los miembros en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de producción y sobre el comportamiento de la organización, y es lo que distingue a una organización de otra.

Capítulo III Diagnóstico

3.1. Determinación del problema

3.1.1. Árbol del problema y causas

Figura 3. Árbol del problema y causas.



Fuente: Elaboración propia

Para Büchner (2013) el que se apueste por una administración multigeneracional es otra forma en la que una organización se preocupa por sus colaboradores en ofrecerles un mejor ambiente laboral, como compensaciones, motivándolos, reconocimiento sus habilidades, dándoles diversas oportunidades de crecimiento personal y profesional. Diferenciar grupos de personas de rasgos similares, pero no dejar a un lado lo importante del individuo. Lo más importante es tener en cuenta que: “Lo que lideramos son personas, antes que generaciones”, evitando estereotipos.

Entonces los problemas más recurrentes en los individuos que laboran en una organización, sabiendo que las diferencias

generacionales no representan una limitante para encontrar las siguientes causas que se pueden identificar en toda compañía:

1. **Desconocimiento**, de parte de los empleados, sobre cuáles son sus responsabilidades internas en la organización.
2. **Condiciones poco favorecedoras** en su puesto laboral.
3. Un desfase y **falta de integración** con sus demás compañeros.
4. **Déficit** de una adecuada **comunicación** con su superior o jefe directo.
5. Una **remuneración irrisoria** que no está acorde con las funciones que realiza.
6. **Incentivo mínimo o casi nulo**, además del poco reconocimiento, por parte de sus superiores, respecto del trabajo que realiza.

Teniendo claro cuáles son las necesidades de los empleados y los diversos inconvenientes que existen, se podrá emplear estrategias efectivas que puedan llevarse a cabo, serían las siguientes:

- El destinar una tarde de trabajo o un día extra (como un sábado), para llevar a cabo ciertas **actividades para fomentar la integración empresarial**; lo que permitirá romper las barreras, consiguiendo una interacción consistente y a la vez nos conduce a momentos de recreación y esparcimiento.
- **Incluir a los familiares de los empleados en diversos eventos trascendentales**, como por ejemplo la celebración del día del niño, el aniversario de la empresa, entre otros.
- Además, la empresa puede crear la manera en la que **los empleados puedan participar tomando decisiones o tomando en cuenta sus sugerencias empresariales**, esto funge como una herramienta que motiva de manera positiva al trabajador.

3.1.2. Sustento de evidencias

Las presentes evidencias corresponden a las causas generales que contribuyen al problema principal.

Problema identificado:

Inadecuado Clima Laboral.

Tabla 1

Causa del problema identificado: Estrés Laboral (Distrés)

| Descripción de la causa | Estrés laboral |
|---|--|
| Describa la vinculación entre la causa directa y el problema específico o, en general, entre la causa de nivel n-1 y la causa de nivel n | El agotamiento es hoy en día un problema grave en las empresas, los empleados de todos los niveles se sienten estresados, inseguros, malentendidos, subvaluados y enajenados, esto suele ocurrir a menudo por la presión que empieza a acumularse, y que causa tensión, con lo cual se tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto. |
| Magnitud de la causa (datos cuantitativos) | Se ha estimado que el estrés causa la mitad del ausentismo, 40% de la rotación y tiene consecuencias significativas en la productividad laboral. Todos estos efectos debido a problemas de salud prevenibles, relacionados al estrés laboral |
| Atributos de la causa (datos cuantitativos) | Colaboradores en el BCP. |
| Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva | Davis, K. y Newstrom J. (2003). |

Fuente: Davis, K. y Newstrom J. (2003)

Tabla 2

Causa del problema identificado: Limitado reconocimiento de esfuerzos

| Descripción de la causa | Limitado reconocimiento de esfuerzos |
|--|--|
| Descripción de la vinculación entre la causa directa y el problema específico | En el momento en el que los trabajadores se sienten tomados en cuenta respecto del trabajo que realizan, la perspectiva con respecto a los aspectos críticos del negocio se encamina a una mejoría. Estudios de Great Place to Work® develaron en relación con las culturas organizacionales que incorporan las distinciones como parte de su manera de alentar, generan mayores condiciones que detonan e impulsan la innovación y la motivación entre los trabajadores. Las organizaciones que piensan apuesta y ponen en marcha políticas y prácticas dirigidas a resaltar, dar gracias y valorar a sus trabajadores, obtienen resultados positivos. Lo mencionado en líneas anteriores sin lugar a duda se |

| Descripción de la causa | Limitado reconocimiento de esfuerzos |
|--|--|
| Magnitud de la causa (datos cuantitativos) | <p>encuentra íntimamente relacionado con el negocio, ya que se dirige a obtener mejores resultados en la organización. En las organizaciones que cuentan ya con un prestigio, el reconocer el esfuerzo y trabajo es una práctica que muestra la cultura organizacional desarrollada que conduce las acciones de las personas que son parte de ella. Para conseguir resultados como lo anterior, es primordial que las organizaciones estructuren estas prácticas de manera formal, incluyendo la promoción de una cultura para reconocer que motive a sus ejecutivos para que lo hagan de manera constante y frecuente. Sumándole, que el líder se encargue de individualizar de qué forma realizará el reconocimiento, y así poder remarcar una diferencia con relación al impacto que debe generar en quien lo recibe.</p> <p>Aunado a lo anterior, el contexto actual de Chile suma un ingrediente más, que es la diversidad. Un claro ejemplo es la incorporación de inmigrantes al mapa laboral del país, lo que ha involucrado un debate organizacional respecto a la manera común en la que se hacen las cosas. De las organizaciones que conforman esta lista, las mejores medianas empresas para trabajar en Chile 2018, es 87% quienes cuentan con trabajadores de diversos países, en donde predominan los trabajadores de nacionalidad venezolana. Cuando se pretende que una cultura organizacional sea de confianza, las políticas y programas de reconocimiento sean formales deben tener la capacidad de tomar y afrontar a las distintas necesidades de sus trabajadores, lo que quiere decir, que deben instituir la inclusión y ser capaces de adaptarse.</p> |
| Atributos de la causa (datos cuantitativos) | Colaboradores |
| Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva | http://www.greatplacetowork.cl/el-reconocimiento-es-fundamental-para-lograr-los-objetivos-organizacionales/ |

Fuente: Greatplacetowork (2018)

Tabla 3

Causa del problema identificado: Inadecuado estilo de liderazgo

| Descripción de la causa | Inadecuado estilo de liderazgo |
|--|---|
| Descripción de la vinculación entre la causa directa y el problema específico | <p>En los años más recientes, ya se habla con más frecuencia de liderazgo y de cómo se forma el líder. En verdad, este tema no es tan nuevo. La palabra líder proviene de la palabra <i>leader</i>, que quiere decir "conductor". Entonces, se puede entender que el líder es el conductor de un conjunto de personas, y grupos humanos que siempre existieron. Por lo que, si ahora se habla de liderazgo, eso no significa que las personas llamadas líderes hayan surgido hace</p> |

| Descripción de la causa | Inadecuado estilo de liderazgo |
|--|--|
| | <p>poco, sino que la importancia que tienen en una sociedad tan globalizada se ha visto resaltada, y más cuando se habla de las empresas que son organizaciones con una base meramente humanas.</p> <p>En la psicología, existe una rama que se encarga de estudiar las relaciones humanas entre los miembros de un equipo de trabajo, así como también de las características principales del líder organización, y esta es la "psicología gerencial". Los especialistas en ello enseñan que todos los que se encuentren en las empresas, son producto de un proceso de convivencia que primero los modelan y luego los tallan.</p> <p>Esto da a entender que en una empresa se vinculan, más como un equipo que como solo un adicional más, y se de entender como distintos individuos, con diferentes experiencias y vidas. Por lo tanto, no es igual tener una empresa conformada en con un 100% de los empleados que sean menores de 22 años y otra donde la gran mayoría de los trabajadores ya maduros y con una dirección de vida clara.</p> <p>Lastimosamente, por mucho tiempo en los libros de psicología y además en los de economía, el hombre que es el motor de la fuerza laboral solo era un simple dígito más, un ingrediente, era parte de una constante interrogante en la que no se diferenciaba entre el lado humano y el trabajo. Lo que nos lleva a identificar que esto aún es un problema en nuestro país. Por ello el vacío encontrado en el estudio de esta realidad en una empresa ya está comenzando a llenarse. Empezar por considerar a la empresa como un organismo vivo que tiene distintas partes, puede ayudar a comprender de mejor manera la realidad de esta misma.</p> |
| Magnitud de la causa (datos cuantitativos) | Según Center for Association Leadership (ASAE) existen 12 tipos de liderazgo. |
| Atributos de la causa (datos cuantitativos) | Gerente de oficina y supervisores |
| Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva | <p>Gestiopolis (2002); Robles (2018). https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-en-organizaciones-y-empresas-del-peru/ https://diariocorreo.pe/economia/12-tipos-de-liderazgo-empresarial-escoge-el-mas-adecuado-para-su-empresa-803927/</p> |

Fuente: Gestiopolis (2002); Robles (2018).

Tabla 4

Causa del problema Identificado: Falta de empatía por parte de algunos colaboradores

| Descripción de la causa | Falta de empatía por parte de algunos colaboradores |
|--|--|
| Descripción de la vinculación entre la causa directa y el problema específico | <p>Quando se refieren a valores como la inteligencia emocional, la empatía y en algunos casos incluso, ya en organizaciones más adelantadas, de piedad. Pero la verdad, hasta donde puedo saber, es que aún no existe ni el más mínimo intento de emplear la empatía en los líderes y es un hecho que no se está integrando este valor dentro las organizaciones. Se prioriza más el desarrollo de la comunicación y la retroalimentación. A pesar de todo, se deja de lado el paso que nos conducirá a la empatía, ya que, si se practicara como tal, la comunicación fluiría de mejor manera.</p> <p>Se tiene que comprender a la empatía como un acto intelectual, ya que tiene que ver con entender al otro, ponerse en sus zapatos, y por más que no pueda dejar de lado mis valores, costumbres y creencias que son parte de mí, pero lo que sí puedo hacer es observar a la otra persona, oírla y entender sus motivaciones. Dejando de lado por un momento mi historia personal, edificada con todo lo que yo soy.</p> <p>Quando logremos llegar al punto de comprender al otro, ya puede decir que podemos tener sentimientos similares, pero jamás igual. Viéndolo desde ese aspecto, la empatía es una herramienta muy necesaria y a la vez beneficioso para las organizaciones, pues si consigo entender a los miembros de mi equipo, puedo entablar un vínculo con ellos y logrando que me vean como un líder respetuoso y además se generan muchas probabilidades de tener relaciones duraderas y un liderar de manera adecuada.</p> |
| Magnitud de la causa (datos cuantitativos) | <p>Según el último Workplace Empathy Monitor, realizado por Businessolver, en Estados Unidos, el 85 % de los empleados dice que la empatía no está ocupando el lugar de importancia que debe tener, y menos del 50% le da valor a la cultura que le brinda su empresa. Y a pesar de esto, el 92 % le agradecería tener un jefe más empático, el 77 % daría más horas de su tiempo y el 60 % le daría menos valor al dinero si su empresa practicara la empatía.</p> |
| Atributos de la causa (datos cuantitativos) | <p>Algunos colaboradores.</p> |
| Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva | <p>https://www.martaromo.es/2018/05/14/empresas-con-empatia/</p> |

Fuente: Romo (2018)

3.2. Análisis organizacional

3.2.1. La organización:

La presente propuesta está enfocada en las entidades financieras, que son aquellas agrupaciones que tienen el objetivo de brindar servicios eminentemente financieros y que pueden comprender desde un asesoramiento o dar créditos bancarios.

Y tal como señala Sánchez (2020), se puede indicar que una entidad financiera da servicios como son prestamos de dinero o asegurar el patrimonio, a muchas personas e incluso a otras entidades.

Entonces, cabe precisar que, para un mejor desarrollo de este trabajo, el espacio más factible para su futura aplicación serían las entidades crediticias y para ser aún más específicas, consideramos a **los bancos**, que en su integridad administran y llevan un control sobre el dinero que poseen.

Asimismo, se debe señalar que toda entidad tiene una misión y visión que se considerará como ejemplo la del Banco de crédito del Perú:

Misión:

Servir al cliente.

Visión:

Ser un Banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado.

Principios:

Cliente céntricos:

Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.

Potenciamos tu mejor tú:

Nuestros crecimiento personal y profesionales no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.

Sumamos para multiplicar:

Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.

Mínimo, damos lo máximo:

El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

Emprendemos y aprendemos:

Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

Seguros y derechos:

Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para

la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos.

3.2.2. Análisis de Stakeholders

Metodología de análisis de actores

En el presente trabajo se ha realizado el mapeo genérico de actores a través del método MACTOR, la cual detalla las funciones que realiza cada quien y como se relacionan entre sí:

Tabla 5

Matriz de identificación de actores

| Nombre | | Descripción |
|---------------|--------------------------------|--|
| ITEM | Actor | |
| 01 | Gerente de agencia | El gerente de agencia se encarga de supervisar el desempeño de los trabajadores, controla la dirección de la agencia, coordina con el jefe de operaciones y supervisor de plataforma. Es el jefe directo de las funciones operativas de la agencia, su cargo depende jerárquicamente del gerente de agencia, administra el efectivo, realiza arqueos a los promotores de servicio y el cajero automático. |
| 02 | Jefe de operaciones | Supervisa el portafolio de clientes, cuentas y créditos que se otorgan. Así mismo atiende asuntos como credenciales, riesgos operativos, cierres diarios y mensuales de agencia. |
| 03 | Promotor de servicio | Es el responsable de atender las transacciones financieras de los clientes. Se encarga del control de caja, debe reportar todos los movimientos al jefe, trata directamente con el cliente, administra el dinero y se encarga del cuadre diario de su caja. |
| 04 | Funcionario de negocios | Es el responsable del manejo crediticio de los clientes del banco, se encarga del proceso y aprobación de las operaciones crediticias de sus clientes en cartera. Se encargan de asesorar en temas referentes a la mejora de sus negocios haciendo visitas comerciales. Buscan incrementar la rentabilidad de su cartera con una adecuada gestión del riesgo y elaborando presupuestos de crédito. Administra y hace seguimiento a su cartera. |
| 05 | Jefe de plataforma | Es el responsable de supervisar y controlar a los asesores de venta, buscando brindar una mejor experiencia al cliente en cuanto a los productos y servicios que ofrece el banco. Buscando la transparencia al momento de brindar los servicios financieros. |
| 06 | Asesor de servicio | Es el responsable de ofrecer a los clientes y no clientes los productos y servicios financieros que ofrece el banco y atención de reclamos. |

| | | |
|----|------------------------------------|--|
| 07 | Jefe de atención al cliente | <p>Responsable de derivar a los clientes a los diferentes canales de atención con las que cuenta el banco según la necesidad del cliente.</p> <p>Controlar, supervisar que los canales de atención operen eficientemente y asesorar a los clientes según el protocolo de atención.</p> <p>Administrar y sostener la relación comercial con los socios agentes asignados a su cartera de clientes, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las metas asignadas.</p> <p>Visitar las diferentes zonas comerciales asignadas, brindando asesoría en cuanto al mix de transacciones idóneo para maximizar la rentabilidad de cada cajero corresponsal, en línea con la estrategia del Canal y generando sinergias con la División Comercial (Agencias).</p> |
| 08 | Ejecutiva comercial | <p>Evaluar y controlar los avances de indicadores comerciales y tareas asignadas.</p> <p>Administra eficientemente los recursos y presupuestos del área.</p> <p>Gestionar eficientemente los procesos clave del canal para una mejor atención al socio Agente y dentro de ellos alcanzar uno de los primeros puestos en mi área comercial de Prov.1.</p> |

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 6

Simulación del comportamiento de actores con relación a los productos

| Nombre | | P1 | P2 | P3 |
|-----------------|-----------------------------------|----|----|----|
| ITEM | Actor | | | |
| 1 | Gerente de agencia | +1 | +1 | +1 |
| 2 | Supervisor de procesos operativos | 0 | +1 | +1 |
| 3 | Jefe de plataforma | +1 | +1 | +1 |
| 4 | Promotor de servicio | +1 | +1 | +1 |
| 5 | Asesores de servicio | +1 | +1 | +1 |
| 6 | Jefe de atención al cliente | 0 | +1 | +1 |
| 7 | Funcionario de negocios | +1 | +1 | +1 |
| 8 | Ejecutiva comercial agente BCP | +1 | +1 | +1 |
| Sumatoria de +1 | | 6 | 8 | 8 |
| Sumatoria de -1 | | 0 | 0 | 0 |

Fuente: *Elaboración propia*

1/ Simbología:

Valoración:

- +1 es estar a favor del producto
- 0 es indiferente ante la implementación o no del producto propuesto
- 1 es estar en contra de la implementación del producto.

Tabla 7*Matriz de poder – Simulación de la influencia total actor por actor*

| Nº | Influencia sobre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Sumatoria |
|-------|-----------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|
| 1 | Gerente de agencia | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 25 |
| 2 | Supervisor de procesos operativos | 4 | - | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 3 | Jefe de plataforma | 2 | 2 | - | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 16 |
| 4 | Promotor de servicio | 3 | 3 | 3 | - | 3 | 2 | 3 | 1 | 18 |
| 5 | Asesores de servicio | 2 | 2 | 2 | 2 | - | 1 | 3 | 2 | 14 |
| 6 | Jefe de atención al cliente | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | - | 3 | 1 | 19 |
| 7 | Funcionario de negocios | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | - | 1 | 12 |
| 8 | Ejecutiva comercial de agente BCP | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | - | 10 |
| Total | | 19 | 17 | 19 | 19 | 20 | 14 | 20 | 12 | 159 |

Fuente: Elaboración propia

1: Simbología:

0: Ninguna influencia.

1: Escasa influencia.

2: Influencia promedio.

3: Fuerte influencia

4: Muy fuerte influencia.

3.2.3. Análisis FODA

El análisis estratégico implica la revisión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad financiera; es decir, el reconocimiento de los aspectos positivos y negativos, tanto del interno como del entorno de la empresa. Estas se detallan a continuación:

A. Fortalezas

Las entidades financieras deben identificar sus fortalezas y tener en cuenta lo siguiente:

- En qué lugar del sistema bancario a nivel nacional se encuentran.
- Sus índices financieros deben de ser los adecuados.
- Sus estrategias de marketing deben estar guiadas por especialistas en la materia, para poder diferenciarse del resto.

- Posicionarse en brindar los mejores servicios financieros en el país.

B. Oportunidades

Las entidades financieras deben identificar sus oportunidades de mejora y tomar en cuenta lo siguiente:

- Buscar ampliar sus servicios a través de la utilización intensiva de los canales de distribución y venta cruzada de productos.
- Tratar de aprovechar las herramientas digitales con las que cuente.

C. Debilidades

Las entidades financieras deben identificar sus debilidades y tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar las carteras de clientes que se encuentra en deterioro.
- Peligros del mercado asociado a las inversiones que pueden generar algún tipo de deterioro.

D. Amenazas

Las entidades financieras deben identificar sus amenazas y tomar en cuenta lo siguiente:

- La competencia que existe entre otros bancos y cuales son su competencia directa.
- La desaceleración en el crecimiento de la economía nacional y mundial.
- Posibles deterioros de algunos sectores como el agrícola, pesca y toda la cadena productiva por el impacto del Fenómeno del Niño.

Capítulo IV

La Formulación

4.1. Determinación de objetivos y medios

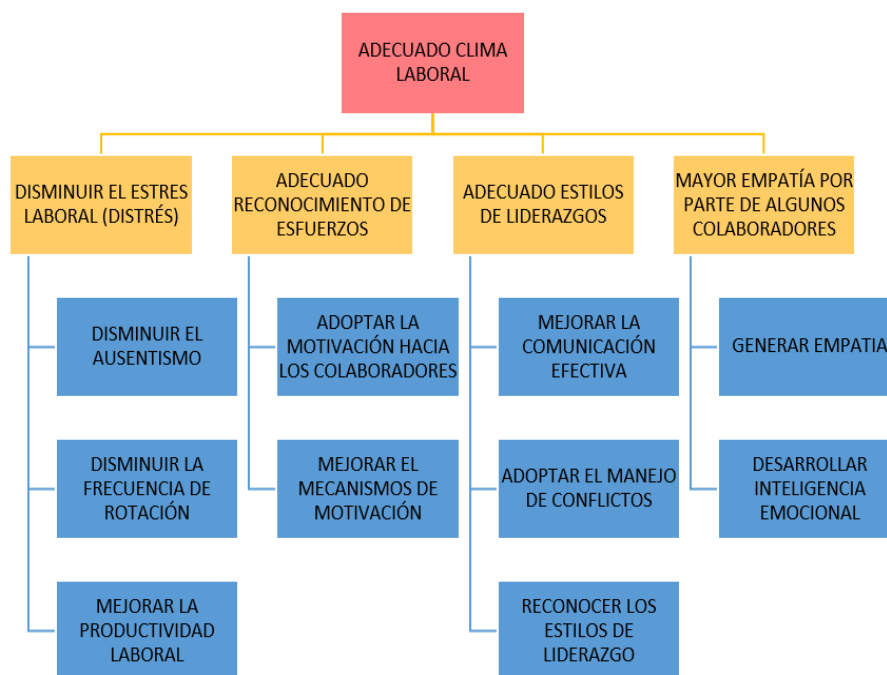
Una entidad financiera/banco aborda diferentes aristas problemáticas con sus colaboradores, productividad y rentabilidad, sin embargo en esta investigación solo se abordará como conseguir un adecuado clima laboral, para lo cual se tiene como objetivo disminuir el estrés laboral, una adecuada distribución de recompensas, mantener un eficiente manejo de estilos de liderazgo, desarrollar la empatía entre todos los colaboradores y contar con colaboradores con eficientes competencias y habilidades para la aplicación del endomarketing.

Del mismo modo, debe contar con una eficiente aplicación del Endomarketing con una adecuada motivación emocional para generar una eficiente productividad y venta; con capacitaciones eficientes en venta, manejando y reduciendo el ausentismo.

Todo ello se logrará con eficientes relaciones interpersonales dentro de la empresa, empatía entre ellos, interés en las actividades de integración y tener buena relación con el jefe directo.

4.1.1. Árbol de objetivos y medios

Figura 4. Árbol de objetivos y medios



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2. Sustento de Evidencia

Las presentes evidencias corresponden a las contribuciones al árbol de objetivos y medios.

Evidenciamos la influencia positiva de la aplicación del endomarketing en las organizaciones.

Tabla 8

Influencia positiva del Endomarketing

| Sustento | Evidencia | Descripción |
|--|--|--|
| FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES | ENDOMARKETING APLICADO EN BANCOLOMBIA (ENTIDAD FINANCIERA COLOMBIANA) | El Endomarketing en Colombia se ha implementado en limitada cantidad de organizaciones. Urrego (2013) analiza los casos de empresas colombianas que ganaron reconocimiento de Great Place to Work: Quala S.A, Bancolombia y Colcafé que han implementado el Endomarketing. Bancolombia es una empresa multinacional que maneja un modelo organizacional centrado en promover la innovación y que sabe reconocer las ideas que tienen las personas que integran la organización como |

| Sustento | Evidencia | Descripción |
|--|---|--|
| | | <p>un elemento que los motive, los aliente a producir y a desarrollarse. El grupo Bancolombia, que fue fundada desde 1875, tuvo un cambio de filosofía que se orienta a las personas, es un modelo de competencias corporativas orientadas al fortalecimiento del trabajador como un ser humano que tiene destrezas, habilidades y conocimientos, y esto ayuda a que se refleje directamente al cliente externo.</p> |
| | <p>LA EXPERIENCIA DE EXPERTOS EN IMPLEMENTACIÓN DEL ENDOMARKETING EN COLOMBIA.</p> | <p>En la búsqueda de poder obtener la información completa sobre cuáles son los procesos y prácticas en las organizaciones que aplicaban los expertos en la inducción del Endomarketing en las empresas, se realizaron entrevistas direccionadas hacia los conceptos que los expertos conocían sobre el tema, como se logró la aplicación, que áreas tenían que verse involucradas en el proceso y para culminar cual debía ser el efecto que se tenía que generar en el entorno empresarial. En la entrevista realizada con el auditor y consultor en marketing, Germán Arias Prieto, dueño y gerente de la empresa de auditorías y consultorías GAP. El consultor expreso cómo conseguir la excelencia en el cliente interno tomando como herramienta las consultorías que ha realizado en empresas como Emcoclavos, que han llevado a concebir el Endomarketing, como una herramienta direccionada hacia la cultura del servir al interior de la empresa, en donde yacen los trabajadores a quienes debe dárseles una asistencia de calidad y afirma que es básico para un desempeño ante el mercado y el consumidor final. Explica que se realiza Endomarketing con el objetivo de entablar un compromiso ético y una pasión por el servir, que permita al trabajador lograr un compromiso automático para mantener la calidad del servicio como una ventaja de la compañía para competir.</p> |
| <p>INFLUENCIAR Y MANTENER LA MOTIVACION DE LOS COLABORADORES</p> | <p>ESTUDIO Y CONCLUSIONES DE LA INFLUENCIA DEL ENDOMARKETING EN LA EMPRESA KLM GROUP SAC</p> | <p>Las empresas comerciales durante los últimos tiempos (2015, 2016 y 2017) han impulsado grandes cambios como una respuesta a un entorno donde el cliente es cada vez más exigente, y cumplir con sus expectativas se ha convertido en un reto muy serio. En este contexto KLM GROUP SAC ha tenido la necesidad de modificar sus estrategias, generando cambios internos en la organización, con el fin de asegurar la eficiencia en la empresa. Desde una perspectiva de gestión de la aptitud humana se busca implementar estrategias que den garantía de una ventaja para competir a través de la capacidad profesional de los</p> |

| Sustento | Evidencia | Descripción |
|----------|-----------|---|
| | | <p>trabajadores y el desempeño que muestran, para ello los trabajadores deben tener motivación suficiente, compromiso con su labor en la organización, debidamente reconocidos y recompensados, tener la libertad de desempeñar sus labores de forma nueva y tomando riesgos, recibir ayuda y asistencia por parte de sus jefes.</p> <p>Hay una influencia positiva del endomarketing en cuanto a la motivación laboral de los colaboradores de KLM Group S.A.C., así lo hacen saber las estadísticas obtenidas, se puede ver que el 46,5% de las variantes de la motivación en el trabajo está explicada por el endomarketing y lo demás está explicado por otras variables aun no estudiadas a un nivel de su significado 0,014. 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El endomarketing tiene influencia positiva en la motivación interna de los trabajadores de KLM Group S.A.C., ello se puede ver en los resultados estadísticos, donde se observa que el 36,6% de la variación de la motivación interna está explicada por el endomarketing y el resto está explicado por otras variables no estudiadas aun en su significancia de 0,002. • El endomarketing tiene influencia positiva en la motivación externa de los trabajadores de KLM Group S.A.C., ello se demuestra en los resultados estadísticos, donde se observa que el 59,2% de la variación de la motivación externa esta explicada por el endomarketing y el resto está explicado por otras variables no estudiadas a un nivel de significancia de 0,000. 4. • El endomarketing tiene influencia positiva en la motivación trascendente de los colaboradores de KLM Group S.A.C., lo que se ve en los resultados estadísticos, donde se observa que el 41,3% de la variación de la motivación trascendente esta explicada por el endomarketing y el resto está explicado por otras variables no estudiadas a un nivel de significancia de 0,001. <p>Visto la influencia positiva del endomarketing en la motivación en el trabajo, el cual es positivo moderado; se recomienda al Área de Administración y Finanzas quienes tienen bajo su supervisión el Talento Humano y socializar la investigación a los Gerentes de KLM Group S.A.C., a fin de invitar a la reflexión sobre estos aspectos, proponiendo estrategias de</p> |

| Sustento | Evidencia | Descripción |
|----------|-----------|---|
| | | endomarketing para fortalecer la motivación logrando un mejor desempeño y satisfacción laboral, lo que hará de KLM Group S.A.C. una organización más competitiva. |

De acuerdo con lo antes sustentado en las evidencias podemos concluir que para conseguir la capacidad competitiva se tiene trabajar en la triangulación del servicio a los trabajadores y a los clientes externos, el primero se conforma por el liderazgo, cultura y organización; mientras que el segundo está compuesto por los procesos y sistemas, las estrategias y los trabajadores, como se muestra a continuación:

Figura 5. Triangulo del servicio al cliente Interno



Fuente: Germán Arias Prieto en presentación "Cómo lograr la excelencia al cliente interno" (2016).

Figura 6. Triangulación del servicio al cliente externo



Fuente: Germán Arias Prieto en presentación "Cómo lograr la excelencia al cliente interno" (2016).

El proceso que elabora para que se pueda implementar el Endomarketing, Germán Arias Prieto que es citado por un artículo publicado por el CLADEA (2021), muestra los pasos que tiene su Metodología, constituido por cinco ítems:

- Definición de los factores de satisfacción del trabajador.
- Evaluación de resultados con indicadores de gestión.
- Plan de Marketing al Cliente Interno.
- Desarrollar los Planes.
- Monitoreo o seguimiento al plan de Marketing.

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1. Descripción de la propuesta de implementación

Habiendo analizado los capítulos anteriores sobre la importancia del clima laboral en las empresas y las diferentes estrategias como el endomarketing para mantener colaboradores contentos se implementan productos de acuerdo con los objetivos plasmados.

5.1.1. Objetivo general

Proponer estrategias de endomarketing para mejorar el clima laboral de una entidad Financiera que permita mejorar resultados de colaboradores contentos.

5.1.2. Objetivos específicos

A. Objetivo específico 1

Desarrollar un clima laboral productivo aplicando el endomarketing **(Ver Anexo N°3)**

Producto 1:

Plan de implementación del endomarketing para la mejora del clima laboral **(Ver Tabla 9 y Anexo N°3)**

Descripción:

Un plan de implementación del endomarketing para la mejora del clima laboral en agencias bancarias buscará fortalecer que el trabajador sea feliz desempeñando su trabajo. Este debe encontrar un equilibrio propicio entre su vida personal y profesional, que se sienta parte importante en los proyectos sin importar el puesto que ocupa y la generación a la que pertenece, tener una relación cordial y buena con los superiores y símiles. Creación de un clima agradable es un gran reto al que tendrán que hacerle frente las compañías que están en busca de la

comodidad de sus empleados. Los colaboradores no solo cumplen tareas y funciones, sino que procuran ser felices en lo que hacen, lo que se denomina Happyshifting, ya que está demostrado que una actitud positiva es capaz de lograr mejores desempeños, y un empleado feliz es más productivo y está más dispuesto a servir y atraer a los clientes externos (ver anexo 3).

Figura 7. Fases de implementación de endomarketing

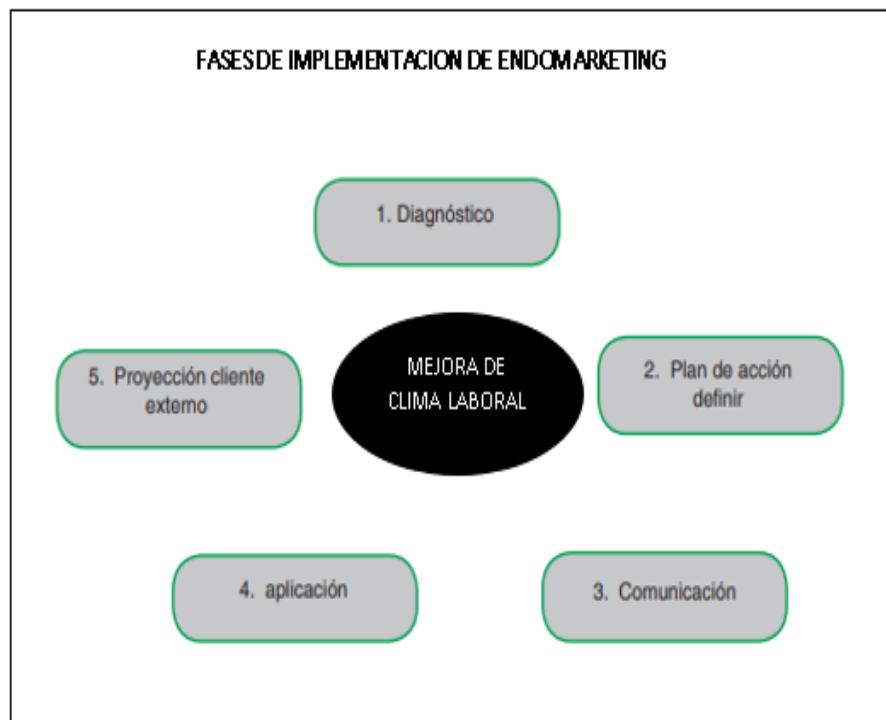


Tabla 9

Resumen de Talleres de las estrategias de Endomarketing

| SUB-PROGRAMA | TEMAS Y/O ACTIVIDADES A DESARROLLAR | DIRIGIDO A | OBJETIVO | BENEFICIO | HORARIO | FECHA DE EJECUCIÓN | MATERIALES A UTILIZAR |
|------------------------|--|--|---|---|-------------------------|-------------------------|--|
| TALLER ESTRATEGICO I | * Sesión 1: "Conociendo mis emociones". | Todos los colaboradores de las diversas áreas | Lograr que el colaborador identifique periodos de estrés y ansiedad, así como también las técnicas para la gestión de las mismas, con ello fortalezas las estabilidad emocional y salud mental. | Gestión adecuada de las emociones y manejo del estrés/ansiedad. | 10:00 a.m. a 11:00 a.m. | sesión 1 - 01/01/ año A | 1.Hoja bond |
| | 11:00 a.m. a 12:00 a.m. | | | | sesión 2 - 02/01/año A | | 2. Lapicero 3. Plumones 4. Cartulina |
| TALLER ESTRATEGICO II | *Sesión 3: "Yo soy un gran líder, y mi equipo es el mejor" | Líderes y líneas de mando (jefes/supervisores) | * Estructurar métodos para mantener un adecuado nivel de motivación del equipo a cargo. | Lideres enfocados a la motivación y fortalecimiento de su equipo de trabajo. | 02:00 p.m. a 03:00 p.m. | sesión 3 - 03/01/ año A | 1. Plumones |
| | * Sesión 4: "Reconociendo mis habilidades y competencias" | Todos los colaboradores de las diversas áreas | * Potenciar las habilidades y competencias del colaborador, y sean valorados por la organización. | Niveles adecuados de satisfacción y sentido de pertenencia en el colaborador. | 03:00 p.m. a 04:00 p.m. | | sesión 4 - 04/01/año A |
| TALLER ESTRATEGICO III | *Sesión 5: "Construyendo un gran líder" | Líderes y líneas de mando (jefes/supervisores) | *Identificar el estilo de liderazgo, así como también fortalezas y debilidades de cada líder. | Competencias sólidas en cada líder que contribuyan a la mejora continua de la organización. | 08:00 a.m. a 09:00 a.m. | sesión 5 - 05/01/año A | 1. Proyector 2. Pizarra acrílica 3. lapiz 4. borrador |
| | | | | | | | 1. Proyector |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|--|---|--|---|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| TALLER ESTRATEGICO IV | *Sesión 6: " Me cuido para cuidarte" | Todos los colaboradores de las diversas áreas | * Fortalecer el valor de empatía, colaboración y trabajo en equipo. | Colaboradores satisfechos, clima laboral ppositivo y adecuada comunicación. | 09:00 a.m. a 10:00 a.m. | sesión 6 - 06/01/año A | 2. Pizarra acrilica |
| | * Sesión 7 "Soy inteligente por eso gestiono mis emociones" | | * Afianzar la inteligencia emocional e identificar los beneficios de una adecuada gestión de emociones. | | 10:30 a.m. a 11:30 a.m. | sesión 7 - 07/01/año A | 3. Plumon 4. Cartulina |

B. Objetivo específico 2

Generar la toma de conciencia en la organización respecto a la consideración de la formación y capacitación del capital humano como un objetivo estratégico para el desarrollo organizacional (Ver **Anexo N°3**).

Producto 2:

Plan de capacitación para reforzar el endomarketing y obtener un beneficioso clima laboral (Ver **Anexo N°3**).

Descripción.

El proyecto de implementación de las capacitaciones dentro del plan anual de la organización permite concientizar a los colaboradores sobre temas que favorezcan el crecimiento de la organización y mejora en el rendimiento y clima laboral. Así mismo, se desea demostrar la importancia del manejo adecuado de la comunicación efectiva a todo nivel. A través de un examen al finalizar las capacitaciones se puede determinar la efectividad e impacto que tuvo dicho evento en los colaboradores. Del mismo modo, de acuerdo con los resultados obtenidos se elaborarán planes de acción que permitan subsanar las áreas de mejora (ver anexo C).

5.2. Factores del proceso de capacitación para la Entidad Financiera.

La capacitación para las empresas es de vital importancia, ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

Por otro lado, la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

La capacitación es crucial para analizar la calidad de la acción de la capacitación, su pertinencia y la utilidad de la misma.

5.2.1. Necesidades de capacitación

Después de evaluar la empresa mediante charlas y encuestas con los empleados de cada área laboral, también se analiza el cumplimiento de objetivos y nivel de rotación del personal. Y se diagnostique un mal clima laboral, no solo en su centro laboral, sino también influenciado por su círculo social y familiar, lo cual también puede generar un mal rendimiento.

Se tiene conocimiento de que personas han tenido que abandonar su trabajo por no poder aguantar esta situación y otros se ven en la necesidad de quedarse porque no les queda más opción. Sin embargo, en ningún caso es fácil. Existe un déficit en el desarrollo de la capacidad de liderazgo, falta de comunicación entre jefes y empleados de cada área, carece de motivación.

Entendamos que, un mal clima de trabajo puede causar desmotivación, fatiga, frustración que hacen que la persona se sienta inestable. Entonces, se debe generar un clima laboral idóneo, entablando una buena relación entre todos los compañeros sin presionarse, ni apresurarse, ni estresarse y sin provocar ansiedad. Por lo que hay que comenzar por tres puntos vitales: **el espacio donde se labora, como ejercen su liderazgo los superiores y la relación entre trabajadores y el trabajo en equipo**. La mejor forma de lograr un propicio ambiente de trabajo es conocer la causa de discordancia o malestar y combatirla.

El desafío en todo este proceso es claro, consiste en mejorar el clima laboral mediante talleres para incrementar la comunicación laboral y establecer los ejes de la organización.

5.2.2. Niveles de evaluación

En esta oportunidad, para la presente investigación, se está indicando a una entidad financiera/banco, que, a partir de un estudio, se podría

recoger información sobre clima laboral, estilos de liderazgo y cumplimiento de objetivos. Esta supuesta entidad buscará promover el éxito de los clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de los colaboradores. Asimismo, buscará ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecen.

Se estaría evaluando los siguientes niveles de capacitación: Reacción, Aprendizaje, Aplicación e Impacto. Debido a las capacitaciones que se pudiesen brindar, se ha desarrollado diversos instrumentos específicos que se mencionarán más adelante.

5.2.3. Propuesta de evaluación de reacción

Permite medir el instrumento utilizado (capacitación) y esta tabla, resume y describe las variables que se buscan medir en este instrumento. Cabe resaltar que salen a la luz temas pendientes de discusión, como, por ejemplo, ¿se debe considerar la intención de aplicabilidad, en este nivel de evaluación?, ¿cómo visibilizar la calidad de los proveedores?, ¿qué herramienta sería útil para dar información al mercado?, entre otras. Identificación de recursos críticos.

5.3. Identificación de recursos críticos

5.3.1. Comunicación estratégica

La comunicación es uno de los medios principales de los procesos de todas las organizaciones, ya que es un canal principal para conseguir resultados óptimos en el cómo funcionan las organizaciones. Asimismo, la comunicación estratégica se enfoca en la comunicación social que tiene como objetivo ahondar en la comunicación como fenómeno histórico, con mucha complejidad, situacional y con fluidez.

Es importante aplicar las estrategias que nos ayuden a obtener los resultados requeridos. Algunos de estos elementos que forman parte de las estrategias son los siguientes: canales internos, externos, identidad, cultura entre otros.

La propuesta que se presenta en el trabajo de investigación es que se implementaría y se aplicaría el endomarketing a los colaboradores de una entidad financiera, específicamente en un banco, con la finalidad de crear un mejor el clima laboral mediante capacitaciones y haciendo seguimiento al mismo.

5.3.2. Incidencia de Stakeholders

Conociendo los Stakeholders, y habiendo realizado un análisis de la influencia de todos ellos sobre los productos, es indispensable comprometer a todos los colaboradores de la organización para lograr de manera satisfactoria los objetivos.

5.3.3. Recursos humanos

Para desarrollar la propuesta que se requiere contar con todo el personal que represente a una entidad financiera, en específico el de un banco o agencia de la misma.

Necesariamente, todo el personal será debidamente capacitado en sus respectivas funciones que desempeñarán.

Tabla 10

Simulación de Capacitación del personal

| N° | Influencia sobre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Sumatori a |
|-------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| 1 | Gerencia de agencia | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 25 |
| 2 | Supervisor de procesos operativos | 4 | - | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 3 | Jefe de plataforma | 2 | 2 | - | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 16 |
| 4 | Promotor de servicio | 3 | 3 | 3 | - | 3 | 2 | 3 | 1 | 18 |
| 5 | Asesor de servicio | 2 | 2 | 2 | 2 | - | 1 | 3 | 2 | 14 |
| 6 | Jefe de atención al cliente | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | - | 3 | 1 | 19 |
| 7 | Funcionario | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | - | 1 | 12 |
| 8 | Ejecutiva comercial de agente corresponsal | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | - | 10 |
| Total | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 159 |
| | | 9 | 7 | 9 | 9 | 0 | 4 | 0 | 2 | |

5.3.4. Recursos financieros

El presupuesto tentativo que a continuación es detallado esta ajustado a las actividades a realizar durante la implementación de nuestro programa de endomarketing para la mejor productividad de los colaboradores.

Tabla 11

Presupuesto para el programa de endomarketing

| PRESUPUESTO | | | | |
|--------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|------------------------|
| ITEM | UNIDA D | CANTIDA D | COSTO UNITARIO | COSTO EN S/ |
| Expositor 1 | h/trabaj o | 6 | 1000 | 6000 |
| Expositor 2 | h/trabaj o | 6 | 1000 | 6000 |
| MATERIALES | | | | |
| Lápices | S/ | 100 | 2 | 200 |
| Carpetas | S/ | 100 | 3.5 | 350 |
| Hojas (500 hojas) | S/ | 2 | 15 | 30 |
| Impresiones y fotocopias | S/ | 600 | 0.5 | 300 |
| Diplomas y acreditación | S/ | 50 | 5 | 250 |
| CD's con material de apoyo | S/ | 50 | 6 | 300 |
| Plumones | S/ | 10 | 2 | 20 |
| VIÁTICOS | | | | |
| Pasaje de expositores (vuelos) | S/ | 2 | 250 | 500 |
| Alimentos | S/ | 2 | 500 | 1000 |
| Traslado de expositores | S/ | 2 | 100 | 200 |
| Hospedaje | S/ | 5 | 120 | 1800 |
| TOTAL | | | | 16,950 |

5.3.5. Recursos logísticos

La entidad financiera tendría que tener los recursos logísticos para las capacitaciones que se podrían llevar a cabo a través del departamento de Capacitación y Recursos Humanos. Todo esto, de acuerdo su reglamento de organización y funciones.

Los recursos que se requiere para la implementación de la propuesta son los especialistas en temas que beneficien y cuenten con el perfil, evaluaciones psicológicas que permitan conocer la situación actual de los colaboradores, psicólogos evaluadores y especialistas en indicadores de acuerdo al enfoque que presentamos.

5.3.6. Recursos tiempo

Se sopesa como indispensable la programación de un año para la ejecución de la propuesta de fortalecimientos de clima laboral, basado en mantener una evaluación constante con retroalimentación cada tres meses. De esta manera se puede garantizar su sostenibilidad en el largo plazo (1 año).

Tabla 12

Programa de actividades anual

| ACTIVIDADES | AÑO A | | | AÑO B | | |
|--|-------|---|---|-------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Diagnostico situacional | X | | | | | |
| Implementación de la directiva de endomarketing empresarial | | X | | | | |
| Recopilación de instrumentos y herramientas para la recopilación de datos | | X | | | | |
| Seguimiento y monitoreo para validar la eficacia del programa | X | X | X | X | X | X |
| Cronograma de capacitaciones, talleres, charlas para afianzar la importancia del clima laboral | | | | X | X | X |

5.3.7. Arquitectura Institucional (Intra e inter organizacional)

La implementación del programa de endomarketing daría inicio con el análisis situacional de la entidad financiera/banco, con la finalidad de obtener información inicial e identificación de las áreas críticas, como siguiente paso se formaría la directiva de endomarketing tomando en cuenta el cumplimiento de los lineamientos del programa. El programa

de endomarketing empresarial permite llegar a la satisfacción del cliente interno, involucrando diversos aspectos organizacionales. La medición y recopilación de indicadores serán realizadas a través de herramientas cualitativas que permitan la identificación de las áreas de mejora y con ello la implementación adecuada de diversas actividades enfocando en los resultados obtenidos.

Tabla 13

Programa de actividades de ejecución.

| ACTIVIDADES | AÑO A | AÑO B | AÑO C |
|--|-------|-------|-------|
| | I | II | III |
| Formar la directiva de endomarketing empresarial y sus funciones | X | | |
| Elaboración del plan de gestión de la directiva de endomarketing | X | | |
| Determinación de la metodología a implementar | | X | |
| Seguimiento y monitoreo para validar la eficacia del programa | | X | X |

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

6.1. Análisis de viabilidad

6.1.1. Viabilidad política

Prácticamente no existen investigaciones en nuestro país que empleen el endomarketing como una herramienta para mejorar el clima laboral en las organizaciones. En efecto, la mayor parte de estudios sobre clima organizacional se han orientado a relacionarla con variables, tales como rendimiento laboral, motivación laboral, estilos de supervisión, etc.

El presente estudio asume que el endomarketing como herramienta principal para la mejora del clima laboral, no solo brinde satisfacción a los colaboradores al momento de desempeñarse en sus funciones, sino también se busca el crecimiento de la empresa en función a los niveles de efectividad y productividad del colaborador.

6.1.2. Viabilidad social

El presente trabajo cuenta con viabilidad social, dado que, al mejorar el clima laboral en la entidad financiera, se está iniciando un camino al mejor desempeño y productividad de los colaboradores. Ello se evidenciará en las mejoras de los procesos de atención y beneficios al cliente externo (sociedad).

6.1.3. Viabilidad presupuestal

El presente trabajo cuenta con viabilidad presupuestal, dado que los costos serían asumidos por el área de Capacitaciones y Recursos Humanos de la entidad financiera o de la que haga sus veces.

6.1.4. Viabilidad operativa

El trabajo cuenta con viabilidad operativa, dado que las intervenciones que se fueran a realizar, pueden ser incluidas en las

actividades a cargo de la oficina principal de la entidad financiera, previa coordinación.

6.2. Análisis de viabilidad según análisis de actores

De acuerdo al análisis realizado de los actores, en un supuesto, se puede agendar una entrevista con el gerente de la oficina principal de la entidad financiera/banco, asimismo si realizáramos las encuestas a los involucrados (trabajadores), se podría visualizar que los diferentes actores señalados y obtendríamos un porcentaje que tenga plena disposición para efectuar la propuesta de intervención.

6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial

6.3.1. Generación de valor social

El presente trabajo aporta al logro de los resultados en la mejora del nivel de satisfacción del cliente interno (colaborador) y clima laboral de la oficina principal de la entidad financiera/banco. Con ello también se puede lograr la mejora en el nivel de efectividad en la atención al cliente externo, en este caso, a la sociedad en general.

Capítulo VII Seguimiento

7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento

El procedimiento utilizado en el presente trabajo es un procedimiento cualitativo, conocido además como procedimiento no clásico. Trata de adentrarse en el razonamiento de los aspectos que determinan un fenómeno desde la información obtenida poblacional ya señalada.

Va a casos o fenómenos específicos que no se pueden medir de forma cuantitativa, sino que califican y describen la verdad como un todo (Bernal, 2010).

| PROPUESTA |
|---|
| <i>Medir un clima laboral productivo y aplicar el endomarketing para una Entidad Financiera.</i> |
| DEFINICIÓN |
| <i>Este indicador permitirá verificar si se están llevando a cabo todas las actividades establecidas en la Directiva, para implementar adecuadamente el endomarketing para el mejoramiento del clima laboral en la agencia bancaria.</i> |
| DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO |
| <i>A través de esta aplicación se podrá medir la eficiencia de este proceso.</i> |
| VALOR DEL INDICADOR |
| <i>La implementación se realizará desde la aprobación del programa de actividades, por parte de las instancias competentes. El monitoreo será mensual.</i> |
| JUSTIFICACIÓN |
| <i>La aplicación de este indicador facilitará la integración de los trabajadores de la entidad a través de sus diversas actividades y permitirá fortalecer las cualidades personales de los trabajadores y la entidad en todo su conjunto.</i> |
| LIMITACIONES Y SUPUESTOS EMPLEADOS |
| <i>Retrasos administrativos, debido a la adaptación en los horarios para incluir las diversas actividades permitiendo que todos participen o en su defecto la mayoría o de los trabajadores y de su propia voluntad participativa. Limitaciones de presupuesto ya que no se encuentra previsto todas estas actividades.</i> |
| PRECISIONES TÉCNICAS |
| <i>Número total de actividades establecidas a implementar Número de actividades implementadas y realizadas Número de actividades establecidas mensualmente Número de actividades ejecutadas mensualmente</i> |
| MÉTODO DE CÁLCULO |
| <i>$\frac{\text{Número de actividades implementadas y realizadas}}{\text{Número total de actividades establecidas a implementar}} \times 100 = \text{Eficiencia del Proceso}$ $\frac{\text{Número de actividades ejecutadas mensualmente}}{\text{Número de actividades establecidas mensualmente}} \times 100 = \text{Eficiencia Operativa semanal}$</i> |
| PERIODICIDAD DE LAS ACTIVIDADES |
| <i>Actividades mensuales.</i> |
| FUENTE DE DATOS |
| <i>La fuente de datos serán las encuestas y el cronograma de actividades</i> |
| BASE DE DATOS |
| <i>La base de dato se registrará de manera electrónica (Archivo de Excel), cuyo acceso será restringido mediante clave de acceso al personal directivo y operativo de la Oficina de Recursos Humanos de la agencia bancaria.</i> |
| INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN |
| <i>Los datos se recolectarán de las encuestas y evaluaciones.</i> |

| PROPUESTA | |
|---|--|
| <i>Nivel de toma de conciencia en la organización respecto a la consideración de la formación y capacitación del capital humano como un objetivo estratégico para el desarrollo organizacional</i> | |
| DEFINICIÓN | |
| <i>Este indicador permitirá validar la eficacia que tiene la organización en cuanto a las actividades de formación y capacitación de los colaboradores de la entidad financiera.</i> | |
| DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO | |
| <i>A través de esta aplicación se podrá medir la eficacia de este proceso.</i> | |
| VALOR DEL INDICADOR | |
| <i>La medición se realizará desde la fecha en la que se apruebe el desarrollo de las actividades derivadas del procesamiento de las encuestas y evaluaciones del clima laboral. El monitoreo se incluirá en el Plan Operativo Institucional (POI) de la agencia bancaria y su monitoreo se realizará de manera mensual.</i> | |
| JUSTIFICACIÓN | |
| <i>La aplicación de este indicador permitirá medir el cumplimiento de las líneas de acción que se han definido como parte de un mejoramiento continuo, brindando información valiosa para determinar los aportes hacia la entidad financiera en términos de productividad y compromiso por parte de los trabajadores.</i> | |
| LIMITACIONES Y SUPUESTOS EMPLEADOS | |
| <i>Retrasos administrativos, debido a la adaptación en los horarios para incluir las diversas actividades permitiendo que todos participen o en su defecto la mayoría o de los trabajadores y de su propia voluntad participativa.</i> | |
| <i>Limitaciones de presupuesto ya que no se encuentra previsto todas estas actividades.</i> | |
| PRECISIONES TÉCNICAS | |
| <i>Número total de actividades a implementar en el mes</i> | |
| <i>Número de actividades desarrolladas en el mes</i> | |
| MÉTODO DE CÁLCULO | |
| <i>$\frac{\text{Número de actividades desarrolladas en el mes}}{\text{Número total de actividades a implementar en el mes}} \times 100 = \text{Eficiencia del Proceso}$</i> | |
| PERIODICIDAD DE LAS MEDICIONES | |
| <i>Medición mensual.</i> | |
| FUENTE DE DATOS | |
| <i>La fuente de datos será el Informe de Resultados de las actividades realizadas para mejorar el clima laboral en la agencia bancaria, lo cual incluye el análisis y las respectivas recomendaciones.</i> | |
| BASE DE DATOS | |
| <i>La base de dato se registrará de manera electrónica (Archivo de Excel), cuyo acceso será restringido mediante clave de acceso al personal directivo y operativo de la Oficina de Recursos Humanos de la agencia bancaria.</i> | |
| INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | |
| <i>Los datos se recolectarán del Informe de Resultados de las actividades realizadas para mejorar el clima laboral en la agencia bancaria.</i> | |

7.2. Desarrollo de indicadores de resultados

La información obtenida puede derivarse de la observación de comportamientos o de la comunicación verbal y no verbal de los que participaron, con el propósito de demostrar una realidad o una situación en concreto de manera activa donde no existe manipulación de ningún tipo a causa de las investigadoras, solamente con el objetivo de comprenderla y darle un sentido.

Según los expertos, los indicadores de seguimiento y resultado se verán reflejado una vez se haga la aplicación del endomarketing conforme el anexo 3.

Conclusiones

Las estrategias propuestas de endomarketing para contar con un adecuado clima laboral de una entidad financiera, que permita mejorar resultados de colaboradores contentos, son: Plan de implementación del endomarketing (4 talleres) para la mejora del clima laboral, Plan de capacitación (4 capacitaciones) para reforzar el endomarketing y obtener un beneficioso clima laboral.

Para desarrollar un clima laboral productivo aplicando el endomarketing, se desarrollaran: taller estratégico I (sesión 1 conociendo mis emociones; sesión 2 técnicas para la gestión de ansiedad y estrés), taller estratégico II (sesión 3 soy un gran líder y mi equipo es el mejor; sesión 4 reconociendo mis habilidades y competencias), taller estratégico III (sesión 5 construyendo un gran líder), taller estratégico IV (sesión 6 me cuido para cuidarte; sesión 7 soy inteligente por eso gestiono mis emociones).

Para generar la toma de conciencia en la organización respecto a la consideración de la formación y capacitación del capital humano como un objetivo estratégico para el desarrollo organizacional, se han propuesto 4 programas: Programa basado en el adecuado manejo de la comunicación efectiva, Programa de integración grupal como herramienta para un mejor aprendizaje, Implementar programas de estilos de liderazgo, organizar programas de beneficios para nuestros colaboradores.

Recomendaciones

Recomendamos la implementación de un plan de endomarketing de acuerdo con la realidad y herramientas con las que cuente la entidad financiera para contar con un adecuado clima laboral, buscando que el empleado se sienta feliz desempeñando su trabajo. **(anexo3)**

Recomendamos la implementación ejecución de las estrategias de endomarketing: taller estratégico I (sesión 1 conociendo mis emociones; sesión 2 técnicas para la gestión de ansiedad y estrés), taller estratégico II (sesión 3 soy un gran líder y mi equipo es el mejor; sesión 4 reconociendo mis habilidades y competencias), taller estratégico III (sesión 5 construyendo un gran líder), taller estratégico IV (sesión 6 me cuido para cuidarte; sesión 7 soy inteligente por eso gestiono mis emociones). **(tabla 9)**

Recomendamos la implementación y ejecución de los programas de capacitaciones: programa basado en el adecuado manejo de la comunicación efectiva, programa de integración grupal como herramienta para un mejor aprendizaje, implementar programas de estilos de liderazgo, organizar programas de beneficios para nuestros colaboradores. **(anex3 y 7).**

Recomendamos la formación del colaborador y sea un beneficio para ambos, en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. (1994). *Gestión de valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos
- Víctor Manuel Alcántar Enríquez, S. E. (2012). Medición Del Clima Laboral Requerido Para Asegurar La Efectividad Del Sistema De Gestión De Calidad. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 57. Obtenido de <file:///C:/Users/Acer/Downloads/SSRN-id1954030.pdf>
- Arnold, D. (1993). *Manual de la gerencia de marca: Brand management*. Bogotá: Norma
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura.
- Ballantyne, D. (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260. Doi: https://www.researchgate.net/publication/36145029_A_relationship_mediated_theory_of_internal_marketing
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L. y Parasuram, A. (1992): Services marketing starts from Within. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.
- Bohnenberger, M.C. (2006). *Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*". Tesis Doctoral. Universidad de las Islas Baleares. Departamento de Economía de la empresa.
- Büchner, A. (2013). GESTIÓN MULTIGENERACIONAL. BUSSINES, 15.
- CHAMBI, T. R. (21 de ABRIL de 2018). IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE ENDOMARKETING EN LAS EMPRESAS DEL PERÚ. Obtenido de LINKEDIN: https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-aplicaci%C3%B3n-marketing-interno-en-las-espejo-chambi-1?trk=portfolio_article-card_title
- Ospina, L. C. (Enero-Junio de 2018). Revistas Unimonserate. Obtenido de Revista Hojas y Hablas: <http://revistas.unimonserate.edu.co:8080/hojasyhablas/article/view/153/144>

- Cardona-Arbelaez, D., Henriquez-Fuentes, G., Rada-Llanos, J. Martínez, J. y Bonnett, M. (2017). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI. *Espacios*, 38(57), 26. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p26.pdf>
- Carmelo Molina Tejada. (2014). Análisis de la cultura organizacional empresarial y su mediación en las acciones formativas. (Tesis doctoral). Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España. Recuperado de <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/1537>
- Caro, J. y Rodríguez, S. (2014). *Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S.* (Trabajo de grado para título en especialista en gerencia de mercadeo y estrategia de ventas). Universidad Libre, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10544/TRABAJO%20%20FINAL.pdf>
- CARRILLO, S. P. (2004). ESCALA CLIMA LABORAL. Lima. [file:///C:/Users/Acer/Downloads/ESCALA CLIMA LABORAL CL SPC Manual 1o Ed.pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/ESCALA%20CLIMA%20LABORAL%20CL%20SPC%20Manual%201o%20Ed.pdf)
- Catay, M., Tarazona, J. y Perez, P. (2021). *Implementación del proceso de clima organizacional en el Programa Cuna Más, 2020-2021* [Trabajo de investigación de maestría, Universidad Continental].
- Chiang, M. y Antonio Núñez, J. M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Comunicación, L. I. (s.f.). LZC Imagen y Comunicación. Obtenido de LZC Imagen y Comunicación. Recuperado de <https://www.lzcperu.com/nosotros.html>
- Cueva, E. (2018). *Endomarketing en la motivación laboral en la empresa Derco Perú S.A., distrito de Ate, 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19444/Cueva_JEB.pdf?sequence=6&isAllowed=y

CLADEA. (14 de diciembre de 2021). El Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Obtenido de Red Internacional de Instituciones de Educación Superior y Organizaciones:

<https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/144-PAPER.pdf>

CHAMBI, T. R. (21 de ABRIL de 2018). IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE ENDOMARKETING EN LAS EMPRESAS DEL PERÚ. Obtenido de LINKEDIN:

https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-aplicaci%C3%B3n-marketing-interno-en-las-espejo-chambi-1?trk=portfolio_article-card_title

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (10. ° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Dávila, A. (2013). *La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing* (Monografía trabajo de grado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>

Delgado, N. y Delgado, D. (julio-diciembre, 2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 15-88. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>

Duarte, M. (2017). *Marketing interno como factor crítico no desempenho e na intenção de saída dos colaboradores na hotelaria em portugal* (Tesis de maestría). Instituto Portugués de Administración y Marketing, Lisboa, Portugal. Recuperado de

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22087/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-GM%20-%20M%C3%B3nica%20Duarte%2020215139.pdf>

EndomarketingSite. (2016). *Empresas que aplican endomarketing*. Recuperado de <https://endomarketingsite.wordpress.com/2016/11/21/empresas-que-aplican-endomarketing/>

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.

- Fuentes, Gaby (2012) Endomarketing: Conocer a la marca desde adentro. *Imagén y comunicación*. Lima - Vol. 25.
- Finch, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1996). *Translated by, Pilar Mascaro Sacristan*. Publisher: Pearson Educación.
- Flipo, J. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-15.
- Galán, J. S. (01 de mayo de 2020). Economipedia. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/entidad-financiera.html>
- García Villegas, M. (2014). *El endomarketing y la calidad de servicio brindada a los clientes externos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo – Agencia Española, 2014* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2804>
- Gestiopolis. (2002). El liderazgo en organizaciones y empresas del Perú. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-en-organizaciones-y-empresas-del-peru/>
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Group, A. C. (s.f.). AP Consulting Group. Obtenido de AP Consulting Group: <https://www.apconsultingg.com/quienes-somos>
- Hernández Sampieri, R. (2006). Validación de instrumentos para medir el clima organizacional. México, Guanajuato.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. (12. ° ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Lorena Canales Barahona. (2009). Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, (vol. 2). Universidad de Santiago de Chile. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847123003.pdf>

- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Maslow, A. (julio, 1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Móvil, A. (s.f.). America Móvil. Obtenido de America Móvil: <https://www.americamovil.com/Spanish/acerca-de-nosotros/nuestra-empresa/default.aspx>
- Muguirra, A. (s.f.). QUESTIONPRO. Obtenido de QUESTIONPRO: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Ospina, L. C. (Enero-Junio de 2018). *Revistas Unimonstrate*. Obtenido de *Revista Hojas y Hablas*: <http://revistas.unimonstrate.edu.co:8080/hojasyhablas/article/view/153/144>
- Paz, J. (2018). *Relación entre el endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2017* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1291>
- Piercy, N. y Morgan, A. (1991). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing Intelligence and Planning*, 8, 4-6.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: ESAN.
- RIVERA, C. P. (2013). Repositorio de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Colombia. Obtenido de REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2556/Estrategias%20aplicadas%20por%20el%20Banco%20de%20Cr%C3%A9dito%20Helm%20Bank.pdf?sequence=1>
- Robles, D. (5 de marzo de 2018). 12 tipos de liderazgo empresarial: Escoge el más adecuado para tu empresa. *Correo*. Recuperado de

<https://diariocorreo.pe/economia/12-tipos-de-liderazgo-empresarial-escoge-el-mas-adecuado-para-su-empresa-803927/>

Romo, M. (14 de mayo de 2018). *¿Empresas con empatía?* Recuperado de

<https://martaromo.es/empresas-con-empatia/>

Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

STARMEUP. (24 de septiembre de 2018). blog. Obtenido de Engagement and Recognition. Recuperado de:

<https://os.starmeup.com/es/blog/engagement-recognition-es/satisfaccion-laboral-guia-completa.html>

Villa, L. y Gómez, D. (enero-junio, 2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Revistas Unimonstrate*, 15. Recuperado de

<http://revistas.unimonstrate.edu.co:8080/index.php/hojasyhablas/article/view/188>

Wilensky, A. (1998). *La promesa de la marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas

Anexos
Anexo 1:
Glosario

- **Branding:** proceso de creación de una marca.

- **Cliente interno:** empleados de la organización, motor de las ocupaciones productivas, administrativas y de servicio que adelanta la compañía.

- **Clima laboral:** medio ambiente físico y humano en el cual se realiza el trabajo.

- **Jefe:** persona capaz de incentivar, motivar y ejercer predominación en la conducta o modo de pensar de su personal de equipo destinados a laborar por un bien común.

- **Liderazgo:** grupo de capacidades para influir de forma positiva en la forma de pensar o de actuar de los otros individuos, motivándolos para hacer que las labores de forma eficiente y ayudando a la consecución de los logros.

- **Colaborador:** persona que voluntariamente presta sus servicios y es retribuido por cuenta ajena y dentro del entorno de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, llamada empleador o empresario.

- **Comunicación interna:** es aquella comunicación que se realiza hacia el entorno interno de la organización.
- **Consumidor:** persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el distribuidor de bienes o servicios
- **Endomarketing:** tácticas y actividades propias del marketing que se implementan al interior de las empresas, destinados a seducir y cautivar al comprador interno.
- **Organización:** es la unidad económico-social, con objetivos de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para hacer una producción socialmente eficaz, según con las exigencias del bien común
- **Táctica:** pauta o proyecto que integra las metas, las políticas y la sucesión de ocupaciones primordiales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados.
- **Fuerza de Ventas:** Son todos los ayudantes de la organización y en especial, los mandos intermedios y directivos, que se transforman en los vendedores de los ideales y de las metas de la organización, para impulsar la colaboración, fidelización de todos los miembros.
- **Gerente:** cargo que se encarga de la organización y control de las actividades en las ocupaciones cotidianas de la organización. Permite las actividades.
- **Imagen corporativa:** es la fotografía de una organización según es percibida por el público objetivo.
- **Indicador:** intensidad usada para medir o equiparar los resultados verdaderamente conseguidos, en la ejecución de un plan, programa o actividad.

- **Marketing:** según Philip Kotler (considerado por ciertos, papá del marketing) es el proceso social administrativo por el que los conjuntos y personas satisfacen sus necesidades al producir e intercambiar bienes y servicios.
- **Mercado:** ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el trueque. En otros términos, debería interpretarse como la organización u organización social por medio de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un definido bien o servicio.
- **Motivación:** proceso que establece el comportamiento del sujeto. Fomento para saciar un quierio.
- **Objetivo:** es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que realiza una organización, conjunto o sujeto. Conforman los fundamentos para la formulación de la táctica.
- **Empresas:** son sistemas sociales diseñados para poder hacer metas y fines mediante los recursos humanos y de otro tipo.
- **Planes:** fines o tarea, fines, tácticas, políticas, métodos, normas, programas y presupuestos.
- **Plaza:** además exitosa como postura o repartición, incluye cada una de esas ocupaciones de la compañía que ponen el producto a disposición del mercado meta.
- **Precio:** se define como el costo monetario asignado a un bien o servicio.
- **Producto:** es un objeto que se da en un mercado con el objetivo de saciar eso que requiere o que quiere un consumidor. En marketing interno, la empresa-organización es el producto a dar al comprador interno, con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su composición organizativa, fines, políticas y táctica.

- **Posicionamiento:** en marketing, se previene por todos los medios dejar que el ocurra sin la debida planeación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la idealización y comunicación de estímulos varios para la obra de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.
- **Productividad:** medida de rendimiento que incluye eficiencia y efectividad.
- **Responsabilidad:** obligación que los subordinados le tienen que a sus mejores con respecto al ejercicio de la autoridad que les ha sido encargada como una forma para poder hacer los resultados deseados.

Anexo 2:
Matriz de Consistencia

| PROBLEMA PRINCIPAL | OBJETIVO GENERAL | MARCO TEORICO | METODOLOGIA |
|---|---|---|-------------------------|
| Inadecuado clima laboral | Adecuado clima laboral | Endomarketing Modelo de gestión de endomarketing | ENFOQUE |
| | | | Cualitativo |
| PROBLEMAS SECUNDARIOS | OBJETIVOS SECUNDARIOS | Branding interno Clima Laboral | INFORMANTES |
| 1. Estrés laboral (distrés). 2. Limitado reconocimiento de esfuerzos. 3. Inadecuado estilo de liderazgo. 4. Falta de empatía por parte de algunos colaboradores. | 1. Disminuir el estrés laboral (distrés). 2. Adecuado reconocimiento de esfuerzos. 3. Adecuado estilo de liderazgo. 4. Mayor empatía por parte de algunos colaboradores. | | Metodología Mactor |
| | | | TÉCNICAS |
| | | | Encuestas y entrevistas |

| | |
|--|--|
| LOGO DE LA ENTIDAD FINANCIERA | Código: Versión:001 Páginas: 1 Fecha de Aprobación: |
|--|--|

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD FINANCIERA
“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, 2021”

| Etapas | Responsable | Visto Bueno y Sello |
|-----------------------|---|----------------------------|
| Formulado por: | Maria de los Angeles Ruiz Vega Coordinador de Gestión y Desarrollo Humano. | |
| Propuesto por: | Juan Manuel Veliz Rodríguez Jefe de Gestión y Desarrollo Humano | |
| Revisado por: | Germán Ore Montalvo Gerente de Gestión y Desarrollo Humano | |
| | Juan Carlos Ramirez Diaz Gerente de Planeamiento y Desarrollo | |
| Aprobado por: | Gian Franco Ferrary Gerente General | |

Anexo 3:

Plan de implementación y de capacitación

I. ANTECEDENTES

El endomarketing¹ es una idea novedosa que debe haber aparecido hace 40 años atrás aproximadamente. En el año 1976 cuando Sasser y Arbeit lo emplearon en un texto suyo donde indicaban que los gerentes mencionaban la idea del “bien” que poseen los empleados. Esta noción también ha sido empleada por otros autores que se han referido al término en cuestión y han realizado estudios sobre el mismo, los cuales han llegado a similares conclusiones.

La Propuesta de Implementación del Endomarketing, como estrategia para la mejora del clima laboral, es un proyecto planteado para una Entidad Financiera, con sede en la región Huánuco.

II. OBJETIVO

2.1. Objetivo General

La presente Directiva tiene por objetivo proponer estrategias de endomarketing para mejorar el clima laboral de una Entidad Financiera, que les permita mejores resultados y la satisfacción de sus colaboradores.

III. ALCANCE

¹ Se entiende el endomarketing como “el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador”. Asimismo, “el propósito del endomarketing debe ser no solo que el trabajador se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su aporte al fortalecimiento de la empresa. De ejecutarse adecuadamente, el endomarketing derivará, finalmente, en un mayor beneficio y mejores resultados para la organización” (Regalado et al., 2011, p. 9).

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de aplicación al personal de la Entidad Financiera, los cuales corresponden a las distintas áreas con sus respectivos actores.

IV. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL TABLA

Para la determinación del asunto, se recurrirá, como punto de inicio, al árbol de problemas y causas (Ver **Fig. N°3**). Allí se puede observar que el problema fundamental consiste en un improductivo clima laboral. Si esto se proyecta a la Entidad Financiera, se asume que su clima organizacional no es el más beneficioso. Por lo tanto, se describirán, brevemente, las cuestiones que no permiten que exista un provechoso clima laboral en la Entidad Financiera.

a. Deficiente liderazgo de los responsables de equipo

- Desconocimiento de estilos de liderazgo (Ver **Tabla N°3**)
- Limitada inteligencia emocional
- Deficiente comunicación efectiva
- Deficiente comunicación de conflictos

b. Carencia de estrategias de endomarketing

- Desconocimiento de los modelos de gestión y los beneficios del endomarketing
- Inadecuada asignación de reconocimiento (Ver **Tabla N°2**)
- Deficiente incentivo emocional

c. Bajos niveles de productividad

- Deficiente distribución de carga laboral (Ver **Tabla N°1**)
- Desconocimiento de las técnicas y estrategias de venta

d. Deficientes relaciones personales

- Carencia de empatía entre los colaboradores (Ver **Tabla N°4**)
- Desinterés en las actividades de integración

Las cuestiones descritas y los actores (Ver **Tabla N°5**) de la Entidad Financiera se pueden relacionar de la siguiente manera:

El gerente de la agencia carece de los puntos a, b, c y d
El jefe de operaciones carece de los puntos a, b, c y d
El promotor de servicio carece de los puntos b, c y d
El funcionario de negocios carece de los puntos b, c y d
El jefe de plataforma carece de los puntos a, b, c y d
El asesor de servicio carece de los puntos b, c y d
El jefe de atención al cliente carece de los puntos a, b, c y d
La ejecutiva comercial carece de los puntos b, c y d

V. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (PRODUCTO 1)

La implementación del endomarketing (producto 1) tiene como objetivo mejorar y fortalecer el clima organizacional en la Entidad Financiera. Para ello, se recurrirá al árbol de objetivos y medios (Ver **Fig. N°4**).

Para obtener un beneficioso clima laboral, se deben tener presente los siguientes factores:

a. Adecuado liderazgo de los responsables de equipo

- Conocimiento de estilos de liderazgo
- Desarrollo y fortalecimiento de la inteligencia emocional
- Adecuada comunicación efectiva
- Adecuado manejo de conflictos

b. Aplicación de estrategias de endomarketing

- Aplicación de los modelos de gestión y los beneficios del endomarketing
- Adecuada asignación de reconocimiento
- Eficiente incentivo emocional

c. Mejora de los niveles de productividad

- Adecuada distribución de carga laboral
- Conocimiento de las técnicas y estrategias de venta

d. Mejora de las relaciones interpersonales

- Mejora de empatía entre los colaboradores
- Interés en las actividades de integración

Las causas mencionadas estarán relacionadas con los actores de la siguiente manera:

El gerente de la agencia reunirá los puntos a, b, c y d

El jefe de operaciones reunirá los puntos a, b, c y d

El promotor de servicio reunirá los puntos b, c y d

El funcionario de negocios reunirá los puntos b, c y d

El jefe de plataforma reunirá los puntos a, b, c y d

El asesor de servicio reunirá los puntos b, c y d

El jefe de atención al cliente reunirá los puntos a, b, c y d

La ejecutiva comercial reunirá los puntos b, c y d.

5.1. Evaluación de actitudes a tratar

La Oficina de Recursos Humanos deberá evaluar y debatir con el Gerente de la entidad financiera los resultados de la medición del clima laboral actual, especialmente los resultados menos favorables.

Se deberá escoger y priorizar los aspectos en los cuales sería positivo la estrategia del endomarketing.

5.2. Procedimiento para la realización del estudio propuesto

La Oficina de Recursos Humanos deberá facilitar con el tema logístico e informático, antes, durante y después de la evaluación del proyecto. Los resultados iniciales de la medición del clima laboral serán tratados en función a la política de la agencia y a la coyuntura actual dada por la pandemia. A continuación, se muestra la configuración con los puntos planteados:

| PLANES DE TRABAJO | | | | | | |
|---|------------------------------------|---------------------|--|---------------------------|--------------------|--|
| Aspectos a recalcar | Temas críticos específicos | Acciones propuestas | Periodicidad/ Fecha tentativa | Evaluación/Indicador | Meta de evaluación | Recursos requeridos |
| De acuerdo con el resultado de la evaluación preliminar, considerar la meta | Detallar de acuerdo con las tareas | Acciones | Considerar el periodo o fecha de las acciones propuestas | Indicadores de Evaluación | Meta de evaluación | Considerar en caso se necesiten recursos |

La Oficina de Recursos Humanos se reúne (virtual o presencial) con los actores de las áreas de la agencia financiera para evaluar y aplicar la estrategia del endomarketing.

Los jefes de cada área de la entidad financiera tendrán en consideración el impacto que generarán las acciones de mejora propuestas, cómo se llevará a cabo y las acciones que corresponderá realizar, actividades para abordar oportunidades de mejora, así como para las fortalezas identificadas en el estudio previo al uso del endomarketing como instrumento de mejora del clima laboral.

El empleo del endomarketing deberá ser validado, dado que, al ser un documento con acciones a realizar, está vinculado a aspectos operativos y económicos.

La versión final de este proyecto a confrontar será plasmada en un informe con la siguiente estructura:

| PROGRAMA DE ESTUDIO DEL ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL | |
|--|---|
| Introducción | Presenta el diagnóstico situacional del clima laboral antes del empleo del endomarketing, asimismo, la estructura de lo que se presentará en el documento. |
| Objetivos | Enumeración de los objetivos generales y/o específicos que se desean lograr con el endomarketing como estrategia |
| Resultados de Medición del Clima Laboral | Presentación de los resultados más relevantes encontrados en la Medición del Clima Laboral y que estén vinculados con los mecanismos de acción del empleo del endomarketing como estrategia de mejora |
| Aspectos a insistir: descripción y motivación | Exposición de todos aquellos aspectos que han sido seleccionados como metas a trabajar. Deberán no solo describirse cada uno de estos elementos, sino la justificación que motiva a incidir en ellos. |
| Metodología de Acción | Explicación de los mecanismos elegidos. Se deberá vincular cada uno de ellos con el aspecto que se desea insistir, así como con otras figuras que sean necesarias. |
| Metodología de Evaluación | Presentación de un método de evaluación del desempeño de cada una de las acciones definidas |
| Conclusiones | Resumen de los principales resultados |

5.3. Ejecución del Endomarketing

La Oficina de Recursos Humanos, con la aprobación del Gerente de la entidad financiera, es la responsable de implementar los mecanismos, las políticas y las actividades señaladas en el presente documento aprobado.

Las diversas áreas involucradas deberán facilitar su implementación.

Será imprescindible que las administraciones estén siempre enteradas de los plazos de implementación del endomarketing, como estrategia, definidos en este informe.

VI. PLAN DE CAPACITACIÓN (PRODUCTO 2)

Este plan tiene como objetivo reforzar la implementación del endomarketing (producto 1). Es decir, una vez explicado y aplicado la estrategia del endomarketing al personal de la Entidad Financiera, se hace necesario del uso del plan de capacitación (producto 2), ya que el producto 1 se orienta a vender a sus propios trabajadores con el objetivo de comprometerlos, de incrementar su lealtad y de aumentar su rendimiento; mientras que el producto 2 se enfoca en el manejo óptimo de las relaciones interpersonales de los trabajadores, es decir, un trato recíproco de comunicación para que aprendan a convivir en forma armónica y pacífica dentro de la empresa con actividades de formación y capacitación.

Para esto, se recurrirá al árbol de objetivos y metas (Ver **Fig. N°4**).

a. Adecuado liderazgo de los responsables de equipo

- Conocimiento de estilos de liderazgo
- Desarrollo y fortalecimiento de la inteligencia emocional
- Adecuada comunicación efectiva
- Adecuado manejo de conflictos

b. Aplicación de estrategias de endomarketing

- Aplicación de los modelos de gestión y los beneficios del endomarketing
- Adecuada asignación de reconocimiento
- Eficiente incentivo emocional

c. Mejora de los niveles de productividad

- Adecuada distribución de carga laboral
- Conocimiento de las técnicas y estrategias de venta

d. Mejora de las relaciones interpersonales

- Mejora de empatía entre los colaboradores
- Interés en las actividades de integración

Las causas mencionadas estarán relacionadas con los actores de la siguiente manera:

- El gerente de la agencia reforzará los puntos a, b, c y d
- El jefe de operaciones reforzará los puntos a, b, c y d
- El promotor de servicio reforzará los puntos b, c y d
- El funcionario de negocios reforzará los puntos b, c y d
- El jefe de plataforma reforzará los puntos a, b, c y d
- El asesor de servicio reforzará los puntos b, c y d
- El jefe de atención al cliente reforzará los puntos a, b, c y d
- La ejecutiva comercial reforzará los puntos b, c y d

En esta parte del proceso, básicamente, se trabajan los puntos a y d, ya que los puntos b y c corresponden al plan de implementación (producto 2).

VII. CONTENIDO

7.1. PLANIFICACIÓN

Es importante hacer una planificación mensual de las tareas para una buena organización. Por lo tanto, las actividades estarán divididas en subprogramas. Sin embargo, se las puede agrupar en tres etapas: diagnóstico (3 meses), endomarketing (8 meses) y capacitaciones (3 meses).

7.1.1. Adecuación de la encuesta de Clima Laboral

La Oficina de Recursos Humanos de la Entidad Financiera y el Comité de Gestión de Clima Laboral deberán analizar la relevancia de cada uno de los proyectos planteados y el desempeño deseado en cada uno (Ver **Fig. N°5**).

El modelo de encuesta de Clima Laboral considera proyectos y metas, tales como:

- Programa basado en el adecuado manejo de la comunicación efectiva
- Programa de integración grupal como herramienta para un mejor aprendizaje
- Implementar programas de estilos de liderazgo

- Organizar programas de beneficios para nuestros colaboradores

Puede plantearse por cada proyecto dos enunciados que caractericen los escenarios extremos (positivo y negativo) con los cuales evaluar el desempeño de cada propósito.

7.1.2. Preparación técnica para la medición de Clima Laboral

La preparación para el diagnóstico de Clima Laboral a realizarse define el método para efectuarse la medición. En la Entidad Financiera, con sedes, la aplicación será mixta, es decir presencial y virtual.

Para lo cual, será necesario definir quiénes realizarán el trabajo operativo para ejecutar la encuesta. Se identificará el grupo de servidores que aplicarán una encuesta virtual y el grupo que aplicará la encuesta presencial.

Asimismo, se definirá a los responsables de la realización de la encuesta y tabulación de resultados. El siguiente factor a tener en cuenta será la planificación, estimación y adquisición de los recursos requeridos para la realización de la encuesta, por ejemplo: ordenadores, lapiceros, hojas de papel, impresoras, mesas, carpetas, sillas, salones, etc.

Luego de ello, se deberá definir el espacio físico en el cual se desarrollará la encuesta.

7.1.3. Selección de muestra

Con todos los aspectos técnicos listos para la encuesta, será conveniente definir la cantidad de personas a las cuales se deberá aplicar el sondeo.

En la medida de lo posible, y por práctica generalizada, las entidades aplican la encuesta a la totalidad de los servidores de la organización. Sin embargo, existen algunos criterios que la Entidad Financiera puede tomar en cuenta para la aplicación de la medición del Clima Laboral, como:

- Tiempo de permanencia en la Entidad Financiera, lo recomendable para las mediciones de Clima Laboral es que los participantes tengan al menos de 3 a más meses de permanencia.
- Las modalidades formativas, a decisión de la Entidad Financiera, podría incluirlos en la aplicación de la encuesta del Clima Laboral.

En caso se opte por alguno de los criterios, es recomendable que estas valoraciones estén plenamente identificadas para que sean considerados al momento de procesar los datos sociodemográficos. De esta manera, se podrá exceptuar del procesamiento y resultados generales los que no correspondan.

Desarrollo de indicadores para seguimiento

El método utilizado es un procedimiento cualitativo, conocido como procedimiento no clásico. Trata de adentrarse en el razonamiento de los aspectos que determinan un fenómeno desde la información obtenida poblacional ya señalada. Va a casos o fenómenos específicos que no se pueden medir de forma cuantitativa, sino que califican y describen la verdad como un todo (Bernal, 2010).

Definición de Plazos

Se procede a realizar una planificación de las fechas y momentos en los cuales se realizará la encuesta, tomando en cuenta los tiempos detallados en el cronograma que se adjunta como anexo a la presente Directiva.

7.2. INTERVENCIÓN

7.2.1. Medición de Clima Laboral

Se procederá a la realización de una encuesta con el objetivo de medir la situación en la que se encuentra el Clima Laboral en la Entidad Financiera, con sede en la región Huánuco. Anexo 8.

7.2.1.1. Aspectos técnicos:

a. En caso de la aplicación virtual

Se debe decidir qué tipo de aplicativo utilizar. Puede ser un programa de encuestas gratuito, que permiten crear un cuestionario en la web y luego permite descargar la base de datos de respuestas.

Se debe coordinar con la persona del área de sistemas y/o proveedor las características del aplicativo.

Se debe hacer entrega a la persona encargada del área de sistemas y/o proveedor la encuesta, la escala de respuesta, los logos, instrucciones, encabezado, entre otros. Asimismo, la base de datos con la información completa de los participantes y sus correos electrónicos, de manera que se puedan enviar las invitaciones personalizadas.

Se deberá realizar un instructivo que cuente con todas las pantallas del aplicativo online donde se indique paso a paso lo que se debe realizar.

También, se pueden tener las siguientes consideraciones:

- Al inicio de la aplicación:

De preferencia, las invitaciones personalizadas deben ser enviadas por correo electrónico el mismo día de inicio de la aplicación.

La persona encargada del proceso deberá monitorear, el primer día, el sistema de aplicación; de modo que pueda verificar si las invitaciones llegaron oportunamente y los servidores están ingresando a llenar la encuesta.

El encargado deberá estar atento al correo y teléfono de consultas con el objetivo de brindar respuestas a tiempo.

- Durante la aplicación:

Estar alerta a cualquier tipo de inconveniente y/o requerimiento de los participantes.

Diariamente se debe hacer seguimiento del avance de la encuesta, de manera que la gerencia, direcciones o áreas con menor participación puedan ser motivadas y alentadas para que participen. El objetivo es observar el porcentaje de avance con respecto a la muestra esperada. El número de participantes irá aumentando a medida que más servidores ingresen al sistema para completar la encuesta. En el

caso que no se tenga un porcentaje de participación representativo, se podrá optar por ampliar el plazo de aplicación de la encuesta.

De acuerdo con la duración de la aplicación, la cual es aproximadamente de una semana, se recomienda realizar recordatorios que sean enviados al correo electrónico de los participantes que hasta el momento no hayan completado la encuesta en el sistema.

Descargar la base de datos de respuestas del sistema.

- Después de la aplicación:

Dar por concluida la encuesta formalmente y enviar un mensaje de agradecimiento.

b. En caso de la aplicación presencial

- Antes de la aplicación:

Separar con anticipación los espacios físicos a utilizar

Velar por la limpieza y orden del lugar al momento que se lleve a cabo la aplicación

La sala o ambiente debe ser un lugar cerrado y silencioso.

Tener los siguientes materiales con un día de anticipación:

Encuestas impresas: la cantidad de la muestra, más 10 encuestas adicionales.

Lápices: Todos tajados, con punta. La cantidad de la muestra, más 10 lápices adicionales

Borradores: 1 para cada 20 participantes aproximadamente

Tajadores: 1 para cada 20 participantes aproximadamente

Lapiceros: Tener lapiceros de reserva, en caso algunos participantes se muestren suspicaces ante el llenado con lápiz.

Sobres: La cantidad que sea necesaria para el número de salas y horarios (01 sobre por cada uno). Una vez terminadas las encuestas, se escribe en los sobres el número de encuestas/hora/día/lugar de aplicación.

- Al inicio de la aplicación

Presentarse como el encargado de aplicar las encuestas, de ser el caso, indicar que habrá otras personas del equipo aplicando en otras sedes o áreas. El encargado podría ser un servidor de la Oficina de Recursos Humanos o un consultor externo.

Leer y/o explicar la consigna/instrucciones generales, la cual está compuesta de los siguientes ejes básicos:

Presentación Inicial: recalcar las reglas del juego (objetivos de la medición, confidencialidad, anonimato, tiempo para contestar, entrevistas y/o grupos focales posteriores, entre otros).

Presentación de datos sociodemográficos: Se debe indicar qué datos deberán completar y recalcar que solo se utilizarán con fines estadísticos para obtener microclimas.

Entregar la encuesta física y leer las indicaciones de marcado con ellos

Asegurarse que en la sala solo se encuentre el encuestador y los participantes

- Durante la aplicación:

El encuestador puede acercarse a los servidores que requieran su ayuda, más no inducir las respuestas.

Ante dudas sobre datos sociodemográficos, podrá convocar a quien tenga conocimiento sobre la base de datos de los participantes.

Si alguien requiere ayuda para la lectura, puede hacerlo; de preferencia, agrupar a todos los servidores que lo requieran.

Cada aplicación deberá tener una duración de 25 a 30 minutos aproximadamente.

- Después de la aplicación:

Contar la cantidad de encuestas

Colocar en un sobre las encuestas y anotar el día, hora, lugar y cantidad de encuestas en el sobre

7.2.1.2. Elaboración de la base de datos de respuestas:

Se tiene que construir la estructura de la base de datos de acuerdo con la información de las medidas sociodemográficas y proyectos correspondientes a la encuesta aplicada.

A partir de los códigos creados, se procede a realizar el llenado de la base de datos. La información se ingresa en orden correlativo, según la numeración de cada encuesta. Esto permitirá que, si se identifica un error en la digitación en la base de datos, se tendrá que remitir a la encuesta original para identificar el dato correcto. La pregunta abierta deberá ser digitada.

En el caso de que no se haya contestado algún proyecto, se debe dejar el espacio en blanco. Lo mismo si se contestó más de una opción en un mismo propósito.

Por último, tanto para la base de datos de respuestas de la aplicación virtual (online) como presencial (digitada), es necesario ordenar los planes que conforman una misma intensidad o meta.

7.2.1.3. Análisis estadístico

Para realizar cualquier procesamiento primero es necesario corroborar la confiabilidad de la escala y sus propósitos para ver el nivel de consistencia o coherencia en las respuestas. Para ello, es necesario contar de preferencia con el programa estadístico SPSS en cualquiera de sus versiones.

7.2.1.4. Procesamiento de información

Para procesar los resultados de la encuesta de Clima Laboral se utiliza la metodología Top-Two-Box y Bottom-Two-Box. La encuesta cuenta con una escala Likert de 05 puntos que van desde 1= “Totalmente en desacuerdo” a 5= “Totalmente de acuerdo”. Al marcar 1, significa que el servidor está Totalmente en Desacuerdo con la afirmación dada; por el contrario, de marcar 5 significaría que está Totalmente de Acuerdo con la afirmación dada.

7.2.1.5. Procesamiento de la pregunta abierta

Es necesario realizar un análisis que nos permita cuantificar la información de la pregunta abierta. Para ello, es necesario contar con una base de datos Excel, la cual contenga todos los comentarios que han sido escritos a manera de respuesta ante la pregunta planteada. Recuerde que, si en una sola respuesta de una encuesta hacen referencia a dos o más proyectos, se deberán digitar como comentarios separados, es decir, en dos o más celdas, de modo que el análisis cualitativo sea más preciso.

Una vez colocados los comentarios en esta base de datos, se deberá analizar uno por uno, identificando el propósito al que hace referencia. De esta manera, se podrá ir determinando con qué meta se podría relacionar o vincular el comentario. Para facilitar la clasificación, se tomará como referencia el modelo de Clima Laboral, en que se detallan las tareas que corresponden a cada plan y meta.

7.2.1.6. Medición cualitativa

Existen herramientas cualitativas complementarias que pueden ser aplicadas para validar o indagar a profundidad en aquellos aspectos que sean más importantes

para la Entidad Financiera, y que se considera que podrían tener mayor incidencia en el Clima Laboral.

Estas herramientas son los grupos focales y las entrevistas individuales.

Respecto a las dos técnicas, una vez concluidas, se procede a analizar la información dada por los participantes. En este sentido, como primer punto se debe realizar una lectura general de todas las anotaciones, a fin de que se vaya identificando y distribuyendo los testimoniales de acuerdo con los propósitos considerados en el diagnóstico. Luego de esta lectura general, se procede a realizar el informe.

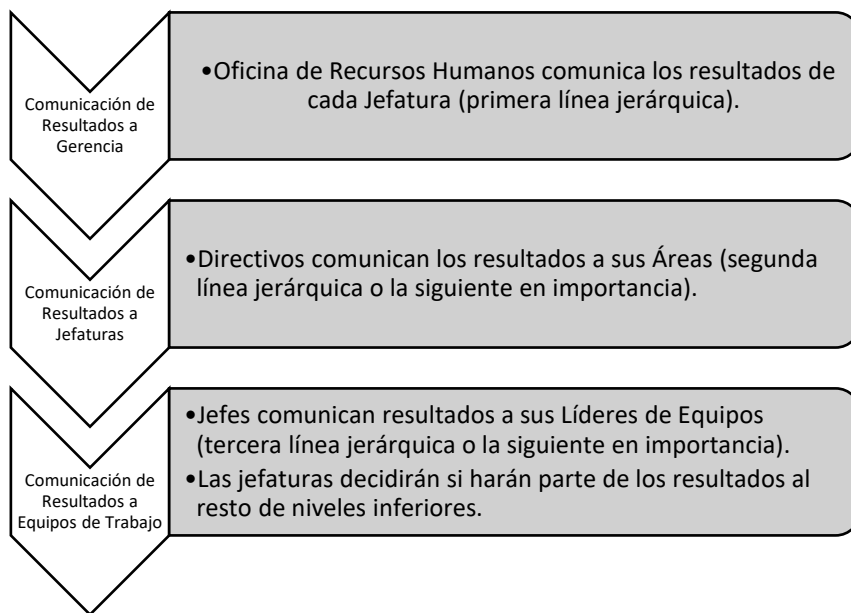
7.2.2. Elaboración del Informe de Diagnóstico de Clima Laboral

Con todos los resultados tabulados se debe proceder a la redacción de un Diagnóstico de Clima Laboral. El contenido debe considerar la siguiente estructura:

- Introducción: Es la presentación del informe y deberá contener los antecedentes y resumen de las acciones realizadas en el levantamiento de información del estudio.
- Objetivo: Colocar el objetivo general y los objetivos específicos del Diagnóstico de Clima Laboral.
- Aspectos técnicos de la metodología e instrumentos de gestión. En este apartado, se indicará el diseño de la encuesta aplicada, así como el modelo, la confiabilidad y el tipo de metodología (Top-Two-Box).
- Tablas de resultados: Se presenta un gráfico de la satisfacción general, y un gráfico y tabla por propósitos y metas.
- Análisis de Resultados: Análisis por proyectos y metas, así también, es importante realizar un análisis por la meta más alta y baja.
- Conclusiones: Se presentan los principales hallazgos, así también, fortalezas y áreas de oportunidad de la información cuantitativa.

7.2.3. Comunicación de Resultados

La comunicación de los resultados obtenidos en el documento “Diagnóstico de Clima Laboral” será imperativo con el objetivo de tomar medidas que incidan en adecuado ambiente de trabajo. Es por ello, que la Oficina de Recursos Humanos deberá decidir, alineado con los objetivos que se tengan, a qué niveles jerárquicos se desea llegar. Se sugiere realizar una “comunicación descendente” de los resultados obtenidos.



En consecuencia, dado que la presente investigación buscó la aplicación del endomarketing en una entidad financiera, con sede en el departamento de Huánuco, como un proceso que gestiona y promueve la motivación de los trabajadores para un mejor clima organizacional y así obtener un mayor grado de lealtad y compromiso por parte del trabajador con la empresa, se infiere que los empleados se sentirán parte de la compañía y tomarán conciencia de la importancia de sus aportes al fortalecimiento de la misma para que lleven a cabo acciones en beneficio y con mejores resultados para la organización y para ellos mismos.

Anexo 4: Ficha de Evaluación

| | | |
|--|--|-----------|
| Nombre de capacitación | | |
| Fecha | | |
| Hora | | |
| Datos de expositor | | |
| Por favor, lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una X. | | |
| 5 = Total acuerdo, 4 = De acuerdo, 3 = Mediano acuerdo, 2 = En desacuerdo, 1 = Total desacuerdo | | |
| 1. Objetivos y contenidos del programa | a. Se cumplieron los objetivos del curso | 1 2 3 4 5 |
| | b. Los contenidos de curso son coherentes con los objetivos del curso | 1 2 3 4 5 |
| 2. Materiales | a. Los materiales tienen buena organización y organización | 1 2 3 4 5 |
| | b. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso | 1 2 3 4 5 |
| 3. Recursos audiovisuales | a. Los equipos audiovisuales utilizados contribuyeron a mejorar el aprendizaje del curso | 1 2 3 4 5 |
| 4. Instructor | a. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles | 1 2 3 4 5 |
| | b. El instructor generó un ambiente de participación | 1 2 3 4 5 |
| | c. El instructor usó eficientemente el tiempo | 1 2 3 4 5 |
| | d. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes | 1 2 3 4 5 |
| | e. El instructor evidenció dominio del tema y me gustaría volver a trabajar con este instructor | 1 2 3 4 5 |
| 5. Actividades instruccionales | a. El curso ha utilizado una metodología basada en análisis de casos o intercambio de ideas que generaron aprendizaje. | 1 2 3 4 5 |
| | b. Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios de aplicación en mis funciones diarias | 1 2 3 4 5 |
| 6. Duración | a. La duración del curso fue apropiada | 1 2 3 4 5 |
| 7. Ambiente de aprendizaje | a. Las condiciones ambientales (iluminación, espacio) favorecieron mi aprendizaje | 1 2 3 4 5 |
| | b. Los recesos sirvieron para descansar y retomar el curso con la mente más despejada | 1 2 3 4 5 |
| 8. Intención de aplicación | a. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| | b. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Aplicabilidad | a. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso son aplicables a mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 10. La autoeficacia | a. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| | b. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema | |
| | c. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 11. Favorabilidad del entorno | a. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| | b. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| | c. Pienso que mi jefe/compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| | d. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Logística | a. El curso de capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades | 1 2 3 4 5 |
| | b. Recomendaría este curso a otras personas. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Tiene usted algún comentario o sugerencia | Respuesta: | |

Anexo 5
Metodología Mactor

| Nombre | | Descripción |
|--------|-------------------------|---|
| Ítem | Actor | |
| 01 | Gerente de agencia | El gerente de agencia se encarga de supervisar el desempeño de los trabajadores, controla la dirección de la agencia, coordina con el jefe de operaciones y supervisor de la plataforma. |
| 02 | Jefe de operaciones | Es el jefe directo de las funciones operativas de la agencia, su cargo depende jerárquicamente del gerente de agencia, administra el efectivo, realiza arqueos a los promotores de servicio y el cajero automático. Supervisa el portafolio de clientes, cuentas y créditos que se otorgan. Así mismo, atiende asuntos como credenza, riesgos operativos, cierres diarios y mensuales de agencia. |
| 03 | Promotor de servicio | Es el responsable de atender las transacciones financieras de los clientes. Se encarga del control de caja, debe reportar todos los movimientos al jefe, trata directamente con el cliente, administra el dinero y se encarga del cuadro diario de su caja. |
| 04 | Funcionario de negocios | Es el responsable del manejo crediticio de los clientes del banco, se encarga del proceso y aprobación de las operaciones crediticias de sus clientes en cartera. Se encargan de asesorar en temas referentes a la mejora de sus negocios haciendo visitas comerciales. Buscan incrementar la rentabilidad de su cartera con una adecuada gestión de riesgo y elaborando presupuestos de crédito. Administra y hace seguimiento a su cartera. |
| 05 | Jefe de plataforma | Es el responsable de supervisar y controlar a los asesores de venta, buscando brindar una mejor experiencia al |

| | | |
|----|-----------------------------|--|
| | | <p>cliente en cuanto a los productos y servicios que ofrece el banco.</p> <p>Busca la transparencia al momento de brindar los servicios financieros.</p> |
| 06 | Asesor de servicio | Responsable de ofrecer a los clientes y no clientes los productos y servicios financieros que ofrece el banco y atención de reclamos. |
| 07 | Jefe de atención al cliente | <p>Responsable de derivar a los clientes a los diferentes canales de atención con las que cuenta el banco según la necesidad del cliente.</p> <p>Controlar, supervisar que los canales de atención operen eficientemente y asesorar a los clientes según el protocolo de atención.</p> |
| 08 | Ejecutiva comercial | <p>Administrar y sostener la relación comercial con los socios agentes de BCP asignados a su cartera de clientes, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las metas asignadas.</p> <p>Visitar las diferentes zonas comerciales asignadas, brindando asesoría en cuanto al mix de transacciones idóneo para maximizar la rentabilidad de cada cajero corresponsal, en línea con la estrategia del Canal y generando sinergias con la División Comercial (agencias).</p> <p>Se encarga de evaluar y controlar los avances de indicadores comerciales y tareas asignadas.</p> <p>Administra eficientemente los recuerdos y presupuestos del área.</p> |

Anexo 6
Encuesta

Ejemplo de encuesta de Clima Laboral

1. CLIMA LABORAL

1 ¿Conoce bien que aporta usted para el área?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

2 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su Empresa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

3 ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

4 ¿La temperatura es adecuada en el lugar de trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

5 ¿Se siente realizado en su trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

6 ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

7 ¿Considera adecuado el trato que recibe de su jefe?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

8 ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

9 ¿Considera que su jefe es participativo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

10 ¿Considera que dentro de su área se trabaja en equipo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

11 ¿En mi área todos aportamos de la misma manera para lograr el objetivo?

- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 12 ¿Cuándo necesito ayuda de otras áreas consigo el apoyo?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 13 ¿Conozco los valores de esta organización y los reflejo en mi trabajo?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 14 ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 15 ¿Le gustaría asumir un puesto de dirección?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 16 ¿Tiene recursos necesarios para desempeñar sus funciones?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 17 ¿Siente que la empresa está comprometida a su desarrollo personal?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 18 ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 19 ¿Está usted de acuerdo con los beneficios que recibe de la empresa?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 20 ¿Considera que la empresa debería brindar mayores reconocimientos?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 21 ¿Es de su satisfacción los eventos de integración que promueve su Empresa?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
- 22 ¿Considera que el tiempo que llevas desempeñándote en tu actual posición ha afectado tu desempeño laboral?**
- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

Anexo 7

Cronograma de Actividades

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SUB PROGRAMA | ACTIVIDAD | jul-21 | ago-21 | sep-21 | oct-21 | nov-21 | dic-21 | ene-22 | feb-22 | mar-22 | abr-22 | may-22 | jun-22 | jul-22 |
| 1. Diagnóstico situacional | 1. Entrevistas a cada jefe de área. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| | 2. Observación de las actividades diarias | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| | 3. Aplicación de cuestionario de satisfacción laboral | | ■ | | | | | | | | | | | |
| | 3. Analisis conductual cualitativo | | | ■ | | | | | | | | | | |
| 2. analisis y programa de intervenció de mejora del clima laboral | 1. Analisis situacional y enfoque a directrices del cliente | | | ■ | | | | | | | | | | |
| | 2. Reuniones programadas con supervisores por áreas | | | | ■ | | | | | | | | | |
| | 3. Observación de las actividades diarias | | | | ■ | | | | | | | | | |
| | 4. Intervencion en área de mejora | | | | | ■ | | | | | | | | |
| | 5. Analisis de resultados | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 3. Liderazgo para mandos medios | 1. Aplicación de encuestas (medición del estilo de liderazgo) | | | | | ■ | | | | | | | | |
| | 2. capacitaciones de liderazgo online /presencial | | | ■ | | | | | | | | | | |
| | 3. talleres, charlas, dinamicas sobre estilos de liderasgo | | | | ■ | | | | | | | | | |
| | 3. Intervención individual (feedback) | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| | 4. Medición de intervenció | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 4. Tecnicas para el manejo adecuado de carga laboral | 1. Aplicación de encuestas (medicion de la capacidad de organización de las labores) | | | | | | | | ■ | | | | | |
| | 2. Talleres de administracion del tiempo | | | | | | | | | ■ | | | | |
| | 3. Intervencion individual (de ser necesario) | | | | | | | | | | ■ | | | |
| | 4. Medición de intervenció | | | | | | | | | | | ■ | | |
| 5. Actividades de mejora en clima laboral, motivacion y sentido de pertenencia a la empresa. | Capitacion, talleres, dinamicas, etc, de motivación | | | | | | | | | | | ■ | | |
| | Capitacion, talleres, dinamicas, etc, de comunicació efectiva | | | | | | | | | | | ■ | | |
| | Capitacion, talleres, dinamicas, etc, de administracion del tiempo | | | | | | | | | | | | ■ | |
| | Focus Group personal administrativo /operativo | | | | | | | | | | | | ■ | |
| | Seguimiento y medicion del impacto obtenido al desarrollar el programa de clima laboral. Motivacion y sentido de perteeneicia a la empresa | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 6. Comunicació efectiva | Desarrollo de actividades como charlas, capacitaciones, talleres, dinamicas para promover la comicación efectiva | | | | | | | | | | | | | ■ |

Anexo 8

Talleres de las estrategias de Endomarketing

| SUB-PROGRAMA | TEMAS Y/O ACTIVIDADES A DESARROLLAR | DIRIGIDO A | OBJETIVO | BENEFICIO | HORARIO | FECHA DE EJECUCIÓN | MATERIALES A UTILIZAR | | |
|------------------------|---|--|--|---|-------------------------|-------------------------|--|----------------------------|----------|
| TALLER ESTRATEGICO I | * Sesión 1: "Conociendo mis emociones". | Todos los colaboradores de las diversas áreas | Lograr que el colaborador identifique periodos de estrés y ansiedad, así como también las técnicas para la gestión de las mismas, con ello fortalece las estabilidad emocional y salud mental. | Gestión adecuada de las emociones y manejo del estrés/ansiedad. | 10:00 a.m. a 11:00 a.m. | sesión 1 - 01/01/ año A | 1. Hoja bond | | |
| | 11:00 a.m. a 12:00 a.m. | | | | sesión 2 - 02/01/año A | | 2. Lapicero 3. Plumones 4. Cartulina | | |
| TALLER ESTRATEGICO II | *Sesión 3: "Yo soy un gran líder, y mi equipo es el mejor" | Líderes y líneas de mando (jefes/supervisores) | * Estructurar métodos para mantener un adecuado nivel de motivación del equipo a cargo. | Líderes enfocados a la motivación y fortalecimiento de su equipo de trabajo. | 02:00 p.m. a 03:00 p.m. | sesión 3 - 03/01/ año A | 1. Plumones | | |
| | * Sesión 4: "Reconociendo mis habilidades y competencias" | Todos los colaboradores de las diversas áreas | * Potenciar las habilidades y competencias del colaborador, y sean valorados por la organización. | Niveles adecuados de satisfacción y sentido de pertenencia en el colaborador. | 03:00 p.m. a 04:00 p.m. | | sesión 4 - 04/01/año A | 2. Globos 3. Hojas bond | |
| TALLER ESTRATEGICO III | *Sesión 5: "Construyendo un gran líder" | Líderes y líneas de mando (jefes/supervisores) | *Identificar el estilo de liderazgo, así como también fortalezas y debilidades de cada líder. | Competencias sólidas en cada líder que contribuyan a la mejora continua de la organización. | 08:00 a.m. a 09:00 a.m. | sesión 5 - 05/01/año A | 1. Proyector | | |
| TALLER ESTRATEGICO IV | *Sesión 6: " Me cuido para cuidarte" | Todos los colaboradores de las diversas áreas | * Fortalecer el valor de empatía, colaboración y trabajo en equipo. | Colaboradores satisfechos, clima laboral positivo y adecuada comunicación. | 09:00 a.m. a 10:00 a.m. | | sesión 6 - 06/01/año A | 2. Pizarra acrílica | |
| | * Sesión 7 "Soy inteligente por eso gestiono mis emociones" | | * Afianzar la inteligencia emocional e identificar los beneficios de una adecuada gestión de emociones. | | 10:30 a.m. a 11:30 a.m. | | | sesión 7 - 07/01/año A | 3. lápiz |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 1. Proyector 2. Pizarra acrílica 3. Plumón 4. Cartulina | | |