



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN MARKETING CON MENCIÓN
EN ESTUDIOS DEL CONSUMIDOR**

**ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN PARA DETERMINAR
LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL,
COMO FUNDAMENTO DEL ENDOMARKETING,
EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA
INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORA: Adriana Elizabeth Pinto De La Cadena

DIRECTOR: MBA. José Ricardo León De La Torre

2020

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, ADRIANA ELIZABETH PINTO DE LA CADENA, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando

Adriana Elizabeth Pinto De La Cadena

Yo, JOSÉ RICARDO LEÓN, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señorita ADRIANA ELIZABETH PINTO DE LA CADENA, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, autentica y personal.



Firma del Director

MBA. José Ricardo León De La Torre

DEDICATORIA

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme escalar más alto a nivel personal y profesional con esta etapa de mi vida, a mis padres por ser canalizadores de esa bendición y por siempre apoyarme en cada decisión de mi vida.

A Diego Rodríguez y Pablo Pinto por brindarme guía y ayuda técnica en el trascurso de esta tesis.

Adriana

AGRADECIMIENTO

Para mis padres, mis hermanos, mis abuelos no solo por apoyarme sino por ser parte de este sueño que hoy despierta. Pues nada sería como es, si no hubieran estado a mi lado avanzando, luchando, sufriendo y llegando. No hay mayor gesto de amor que supere lo vivido.

Por todo ello, sé que Dios estuvo ahí y estará para siempre.

Adriana

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.	PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1	CONSIDERACIONES INICIALES.....	1
1.2	PROBLEMA	1
1.2.1	Formulación del problema	3
1.2.2	Sistematización del problema	3
1.3	JUSTIFICACIÓN	4
1.3.1	Justificación Teórica.....	4
1.3.2	Justificación Metodológica	4
1.3.3	Justificación Práctica	5
1.4	OBJETIVOS.....	5
1.4.1	Objetivo General	5
1.4.2	Objetivos Específicos	5
1.5	METODOLOGÍA.....	6
1.5.1	Teóricos	6
1.5.2	Empíricos	6
1.6	TIPO DE ESTUDIO	7
1.7	TIPO DE FUENTES.....	7

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO	9
2.1	MARKETING	9
2.2	ENDOMARKETING	10
2.2.1	Principios o fundamentos del marketing interno	11
2.2.2	Herramientas del Endomarketing.....	14
2.2.3	El cliente interno	15
2.2.4	Comunicación organizacional y comunicación interna como componente del Endomarketing.....	16

2.2.4.1	Herramientas de comunicación interna.....	18
2.3	SATISFACCIÓN LABORAL	18
2.3.1	Variables que afectan la satisfacción laboral.....	19
2.3.2	Efectos de la satisfacción / insatisfacción laboral.....	21

CAPÍTULO III

3.	SITUACIÓN EMPRESARIAL	23
3.1	E.I.G.....	23
3.1.1	Fundamentos generales.....	23
3.1.1.1	Misión y visión organizacionales	23
3.1.2	Estructura organizacional	24
3.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	25
3.2.1	Análisis Interno	25

CAPÍTULO IV

4.	ESTUDIO DE CAMPO	28
4.1	METODOLOGÍA DE ESTUDIO	28
4.1.1	Fuentes de datos	28
4.1.2	Enfoque de datos.....	28
4.1.3	Metodología aplicada en el estudio.....	28
4.1.4	Técnica de recolección de datos.....	28
4.1.5	Población y muestra	29
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
4.2.1	Variables de satisfacción del personal.....	30
4.2.1.1	Datos generales de la muestra	30
4.2.1.2	Nivel de satisfacción general con la empresa.....	35
4.2.1.3	Indicadores de la dimensión Oportunidad de crecimiento y desarrollo	44
4.2.1.4	Indicadores de la dimensión estilo de dirección del jefe	50
4.2.1.5	Indicadores de la dimensión trabajo en equipo	53

4.2.1.6	Indicadores de la variable compensación y bienestar.....	56
4.2.2	Análisis de correlación de variables.....	60

CAPÍTULO V

5.	PROPUESTA ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING.....	63
5.1	INTRODUCCIÓN.....	63
5.2	LINEAMIENTOS DEL ENDOMARKETING	66
5.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	69
5.4	ESTRATEGIAS POR OBJETIVO.....	71
5.5	TÁCTICAS POR ESTRATEGIA	73
5.6	CUADRO DE CONTROL.....	77
5.7	PRESUPUESTO.....	80

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
6.1	CONCLUSIONES.....	82
6.2	RECOMENDACIONES.....	83
	BIBLIOGRAFÍA	84
	ANEXOS	87
	ANEXO 1. Cuestionario de encuesta aplicado	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Principios del Marketing interno	13
Figura 2.	Perspectivas de la comunicación interna	16
Figura 3.	Estructura teórica de la satisfacción laboral.....	21
Figura 4.	Organigrama de la empresa.....	24
Figura 5.	Género de los encuestados	30
Figura 6.	Rango de edad	31
Figura 7.	Estado civil.....	32
Figura 8.	Nivel de educación del personal.....	33
Figura 9.	Antigüedad de la empresa	34
Figura 10.	Satisfacción atribuida por el personal.....	35
Figura 11.	Nivel de satisfacción calculado	36
Figura 12.	Niveles alcanzados en cada dimensión.....	38
Figura 13.	Resultados de la dimensión compañía	39
Figura 14.	Estructura de la organización	40
Figura 15.	Comunicación interna	41
Figura 16.	Nivel de liderazgo positivo y participativo	42
Figura 17.	Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo.....	43
Figura 18.	Dimensión oportunidad de crecimiento y desarrollo.....	45
Figura 19.	Oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	46
Figura 20.	Sentido de orgullo y auto realización por lo que hace.....	47
Figura 21.	Nivel de reconocimiento por logros y cumplimiento de objetivos.....	48
Figura 22.	Capacitación interna y externa	49
Figura 23.	Estilo de dirección del jefe.....	50
Figura 24.	Posee las competencias necesarias para ejercer su rol.....	51
Figura 25.	Ecuanimidad en la repartición de asignaciones a colaboradores.....	52
Figura 26.	Trabajo en equipo	53
Figura 27.	Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo	54
Figura 28.	Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo	55
Figura 29.	Compensación y bienestar.....	56
Figura 30.	Nivel de estabilidad laboral en la compañía.....	57

Figura 31. Remuneración acorde a su rol y mercado en general	58
Figura 32. Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana.....	60
Figura 33. Cruce de datos – coeficiente de Pearson.....	61
Figura 34. Diseño de la propuesta.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de los encuestados	30
Tabla 2. Rangos de edad del personal	31
Tabla 3. Estado civil.....	32
Tabla 4. Nivel de educación del personal.....	33
Tabla 5. Antigüedad de la empresa.....	34
Tabla 6. Satisfacción atribuida por el personal.....	35
Tabla 7. Niveles de satisfacción	36
Tabla 8. Resumen de frecuencias y porcentajes de dimensiones evaluadas	37
Tabla 9. Resultados de la dimensión compañía.....	39
Tabla 10. Estructura de la organización (Liviana y eficiente).....	40
Tabla 11. Comunicación interna	41
Tabla 12. Nivel de liderazgo positivo y participativo	42
Tabla 13. Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo	43
Tabla 14. Dimensión oportunidad de crecimiento y desarrollo.....	44
Tabla 15. Oportunidades de crecimiento y desarrollo	46
Tabla 16. Sentido de orgullo y autorrealización por lo que hace	47
Tabla 17. Nivel de reconocimiento por sus logros y cumplimiento de objetivos.....	48
Tabla 18. Capacitación interna y externa	49
Tabla 19. Estilo de dirección del jefe.....	50
Tabla 20. Posee las competencias necesarias para ejercer su rol	51
Tabla 21. Ecuanimidad en la repartición de asignaciones a colaboradores	52
Tabla 22. Trabajo en equipo	53
Tabla 23. Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo.....	54
Tabla 24. Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo.....	55
Tabla 25. Compensación y bienestar	56
Tabla 26. Nivel de estabilidad laboral en la compañía	57
Tabla 27. Remuneración acorde a su rol y mercado en general.....	58
Tabla 28. Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana	59
Tabla 29. Cruce de datos – coeficiente de Pearson.....	61
Tabla 30. Diagnóstico resumido de la EIG	64

Tabla 31. Fundamentos de la propuesta.....	66
Tabla 32. Objetivos de la propuesta.....	70
Tabla 33. Matriz de estrategias de cada objetivo.....	71
Tabla 34. Matriz de tácticas y acciones de la propuesta	74
Tabla 35. Cronograma para control de aplicación de la propuesta.....	78
Tabla 36. Presupuesto estimado para la propuesta	81

SÍNTESIS

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar una estrategia de comunicación fundamentada en Endomarketing para mejorar los niveles de satisfacción laboral de la Empresa Industrial Guayaquil. Para esto, se llevó a cabo una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo. La población fue de 120 trabajadores, y se levantó una muestra de 83 casos distribuidos en las 5 áreas de la empresa. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, mediante un cuestionario basado en la Escala de Satisfacción Laboral de Palma (2009). Entre los resultados obtenidos se encontró que, los problemas que afectan a la satisfacción laboral del personal de la Empresa Industrial Guayaquil se concentran en cuatro ámbitos: nivel de liderazgo (positivo y participativo), el sentido de orgullo y autorrealización, la remuneración acorde al rol y el nivel de reconocimiento por sus logros. Como respuesta a los problemas encontrados, se diseñó una estrategia de Endomarketing sustentada en cinco ejes actitud frente a la empresa, factores de motivación, factores de clima y cultura organizacional, servicio al cliente interno y problemas o dificultades varias.

Palabras claves: Satisfacción Laboral, Endomarketing, Estrategia de Comunicación, Cliente Interno, Empresa Industrial, Oportunidad de crecimiento, Estilo de dirección, Trabajo en equipo.

ABSTRACT

The objective of this work is to develop a communication strategy based on Endomarketing to improve the levels of job satisfaction of the Guayaquil Industrial Company. For this, was applied a descriptive research with a quantitative approach. The population consisted of 120 workers, and a sample of 83 cases was distributed among the 5 areas of the company. Was used the survey as the data collection technique, using a questionnaire based on the Palma Job Satisfaction Scale (2009). Among the results obtained, it found that the problems that affect the job satisfaction of the personnel of the Guayaquil Industrial Company are concentrated in four areas: level of leadership (positive and participatory), sense of pride and self-fulfillment, remuneration according to role, and the level of recognition for their achievements. In response to the problems encountered, it developed an Endomarketig strategy based on five axes: attitude towards the company, motivational factors, factors of climate and organizational culture, internal customer service and various problems or difficulties.

Keywords: Job Satisfaction, Endomarketing, Communication Strategy, Internal Client, Industrial Company, Growth Opportunity, Management Style, Teamwork.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 CONSIDERACIONES INICIALES

Los datos obtenidos de este trabajo serán tratados con confidencialidad por solicitud de la empresa que ayudo para su realización, por lo cual, la empresa se denominará como “EMPRESA INDUSTRIAL GUAYAQUIL – EIG”.

1.2 PROBLEMA

Actualmente las empresas se encuentran en mercados altamente competitivos, por lo que tienen que disponer de todos sus recursos para lograr en el cliente una satisfacción total que lo lleve a mantenerse fiel a la organización. En este sentido el marketing se posiciona como la herramienta más adecuada para lograr que los bienes y/o servicios producidos por una organización respondan y excedan las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, este tipo de marketing suele centrarse en los aspectos externos de la operación empresarial, mientras que internamente pueden existir múltiples e importantes factores que impactan en el desempeño organizacional, como, por ejemplo, el talento humano.

Respecto al talento humano debe tomarse en cuenta que, para el marketing, se trataría del cliente interno, al cual debe enfocarse esfuerzos similares para lograr una implicación profunda y permanente con la organización y sus objetivos. Es decir, personal que se sienta parte de la empresa y, por tanto, se esfuerce y se encuentre motivado para cumplir con sus deberes y obligaciones de la mejor manera. Desde una perspectiva estratégica el talento humano es un elemento clave, pues del mismo no solo depende el desarrollo o prestación de los bienes/servicios, sino también la imagen e identidad que el cliente externo se forma respecto a la organización a partir de sus interacciones con el personal.

Adicionalmente pueden mencionarse otros aspectos por los cuales es importante una gestión interna que permita mantener en alto la satisfacción del personal, como la motivación, estando intrínsecamente relacionada con la satisfacción laboral según González (2001); el alto rendimiento como sugiere Palomo (Palomo, 2010); e inclusive compromiso organizacional y productividad de acuerdo con Cuadra y Veloso (2010). Por estas razones se puede estimar que bajos niveles de satisfacción organizacional repercutirán en problemas en el personal y para la organización, que a su vez se verán reflejados en los resultados empresariales, en la calidad de los bienes y servicios; y en la satisfacción de los clientes.

La E.I.G, en adelante EIG, motivo del presente estudio, es parte de un grupo alemán que se encuentra desarrollando sus operaciones en el Ecuador desde el año 1972. Tiene distribuidoras de sus productos en todas y cada una de las provincias del país. Su producción se encuentra focalizada al desarrollo de productos para el sector automotriz. La planta de producción de Guayaquil procesa la gran mayoría de los productos que se venden en el país, sin embargo, el 20% de los productos son importados, en esta planta trabajan 120 personas.

En los dos últimos años, se han producido algunos cambios en la estructura del personal y de la organización. Se ha profesionalizado parte de la planta de obreros, sumando en la nómina jóvenes profesionales, que han generado una convulsión en la cultura de servicio que tradicionalmente existía en la planta.

Preliminarmente se observó en EIG se observó que la gestión de personal se vio fuertemente afectada por métodos obsoletos e inadecuados, tales como una administración altamente jerárquica, sancionatoria, con un intenso control y poco margen de decisión y flexibilidad para el personal. El hecho de tener demasiados niveles jerárquicos dificulta el flujo de comunicación, sobre todo ascendente; adicionalmente es escasa la comunicación de carácter motivacional, de liderazgo o simplemente informativa sobre el estado del personal. Como consecuencia se generan situaciones como conflictos entre el personal, entre áreas de trabajo, clima laboral inadecuado, poco compromiso con la empresa, y otros similares.

A raíz de situaciones como estas, surgió el marketing interno o Endomarketing, que, según Berry y Parasuraman (citados en Barroso y Martín, 1999):

El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas. (pág. 35)

Considerando el alcance el Endomarketing, el estudio busca determinar los niveles de satisfacción del personal, como punto de partida para desarrollar una estrategia de comunicación en EIG, tomando como fundamento al Endomarketing. Inicialmente se realizará un diagnóstico organizacional de la satisfacción del personal, mediante la medición de variables clave como motivación, clima organizacional, entre otros factores; a fin de establecer cuales tienen un mayor peso en el talento humano. Como resultado el desarrollo de una propuesta contemplará una estrategia comunicacional interna fundamentada en el Endomarketing, que permita superar, disminuir y evitar los problemas detectados y mejore la satisfacción organizacional.

1.2.1 Formulación del problema

- ¿Cómo mejorar los niveles de satisfacción laboral en EIG a través de la aplicación de un plan de Endomarketing?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Qué aspectos comprende el Endomarketing, que sean compatibles con el uso de estrategias de comunicación para la mejora de la satisfacción laboral?
- ¿Cuáles son los niveles de satisfacción laboral actuales que presenta el talento humano de EIG?
- ¿Cómo debe guiarse la estrategia de comunicación, mediante el Endomarketing, para mejorar los niveles de satisfacción laboral?

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación Teórica

Los recursos humanos son la base para una organización altamente eficiente y efectiva, una de las fuentes más importantes para la obtención de una ventaja competitiva y comparativa que permite a la empresa su posicionamiento en el mercado ecuatoriano, de ahí la importancia del análisis de la gestión de este recurso y el estudio de la mejora de los procesos de comunicación, cambio de cultura, manejo de conflictos, mejora de la imagen tanto interna como externa y administración de posibles grupos de interés.

Por ello, en esta investigación, una vez que se haya obtenido los resultados correspondientes, se analizara la evolución y desarrollo del marketing interno o Endomarketing, y los diferentes modelos existentes, así como las relaciones entre el marketing interno, el externo, la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos y la relación interdepartamental para la consecución de los objetivos de la organización.

Así mismo se plantearán las debidas recomendaciones a la empresa, para su implementación y desarrollo de procesos de mejoramiento continuo de su cultura de servicio. Gracias al reconocimiento e importancia que ha adquirido el Endomarketing en el último cuarto de siglo y tras el análisis de la literatura existente, en este trabajo se presenta un modelo de gestión de marketing interno.

1.3.2 Justificación Metodológica

En relación con la metodología, la investigación requiere el diseño de un instrumento de recopilación de información que sea fiable y conciso, que pueda proporcionar información sobre ámbitos clave en la satisfacción del personal, tales como clima laboral, problemas interpersonales, beneficios, motivaciones y liderazgo. La importancia del estudio implica el abordar una postura investigativa que permita la recopilación de información clave de la población de la empresa (120 personas), con un

alto grado de confiabilidad para respaldar el desarrollo de la propuesta. El cuestionario diseñado servirá de referente para futuras investigaciones en temas similares.

1.3.3 Justificación Práctica

El aporte práctico de la investigación es la realización de una propuesta que responda a los problemas detectados en la investigación de campo que afectan la satisfacción laboral, y fundamentada en Endomarketing; mediante esto se busca aportar a la organización con una estrategia de comunicación que fortalezca la gestión de talento humano en aspectos como motivación y compromiso, sentido de pertenencia, liderazgo y en general, mejorar el clima organizacional.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Desarrollar una estrategia de comunicación fundamentada en Endomarketing para mejorar los niveles de satisfacción laboral en EIG.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar el estudio mediante la construcción de una base teórica y conceptual sobre Endomarketing, comunicación interna y satisfacción laboral como aspectos esenciales para la elaboración de la propuesta.
- Establecer los problemas que están afectando la satisfacción laboral del personal como base para el desarrollo de lineamientos para la elaboración de la estrategia de comunicación fundamentada en el Endomarketing.
- Establecer los niveles de satisfacción laboral en el personal de EIG mediante un estudio de campo.
- Desarrollar una estrategia de comunicación mediante el Endomarketing para mejorar los niveles de satisfacción laboral.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Teóricos

La naturaleza del proyecto es práctica, no obstante, requiere fundamentarse en el Endomarketing, para lo cual se aplicarán métodos teóricos de investigación que permitan el levantamiento de información de fuentes bibliográficas y documentales, mediante el uso de técnicas como el fichaje, resúmenes y análisis de contenidos. Estas técnicas comprenden la recopilación de datos de fuentes secundarias, por tanto, se tomarán en cuenta libros, material académico, bibliotecas y repositorios digitales, entre otros.

Como método teórico aplicado se menciona el análisis síntesis, el cual, según Hurtado y Toro (2007, pág. 65) “consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto”. Es decir, que cada aspecto se estudiará a partir de sus partes conceptuales más reducidas, como el hecho de analizar los diversos factores que componen la satisfacción laboral, posteriormente se sintetizará la información analizada para obtener nuevas conclusiones.

1.5.2 Empíricos

En cuanto a los métodos empíricos estos se basan en la recopilación de datos directamente del objeto de estudio. Para Ortiz (2009, pág. 58) estos métodos permiten analizar la información obtenida o contrastar los conocimientos teóricos con la realidad, y entre estos se halla la observación, la medición y la experimentación. Para el proyecto se utilizará el método de la medición. La medición se basará en la aplicación de encuestas a los clientes internos para evaluar el grado de satisfacción laboral. De forma respectiva al método de medición, se utilizará la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñará, como instrumento, un cuestionario estructurado con preguntas cerradas.

1.6 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio puede calificarse como descriptivo. Este tipo de estudio, según Namakforoosh (2005) es:

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (pág. 91)

Es decir que este tipo de estudio será utilizado para realizar una descripción del personal y de aquellos factores que están afectando su satisfacción laboral.

1.7 TIPO DE FUENTES

El proyecto requerirá de la realización de una investigación de mercado a partir de fuentes primarias y fuentes secundarias; por lo cual se levantará información referente al personal de la empresa de forma directa pero también se solicitarán registros empresariales que apoyen el análisis.

Descripción de las actividades para la ejecución:

- Revisión del plan de tesis y elaboración del capítulo I
- Recopilación de información teórica
- Elaboración del marco teórico, capítulo II
- Recopilación de información empresarial
- Elaboración del capítulo III
- Diseño de instrumento de recopilación de datos
- Aplicación de instrumento
- Procesamiento de instrumentos aplicados
- Elaboración del capítulo IV
- Desarrollo de lineamientos y estrategias de comunicación

- Elaboración de tácticas y acciones para la propuesta
- Estructuración del capítulo V
- Elaboración del capítulo VI, conclusiones y recomendaciones
- Elaboración de aspectos formales y protocolarios del documento final

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARKETING

En el ámbito empresarial el marketing es una disciplina que tiene como finalidad, la de poder identificar las necesidades de los clientes, y en consecuencia, diseñar acciones estratégicas para satisfacer dichas necesidades y generar de esta manera, rentabilidad para una organización. Sin embargo, sus alcances son mayores, pues como sugieren Kotler y Armstrong (2007, pág. 25) es un proceso que tiene implicaciones tanto sociales como gerenciales, pues lleva a que exista una relación entre las organizaciones que ofrecen productos, servicios y valor, con aquellos sujetos, individuos o grupos, que tienen una necesidad que puede ser satisfecha con la oferta de la organización. Al respecto, los autores destacan que el marketing se asienta en conceptos clave: “necesidades, deseos y demandas; productos y servicios; valor, satisfacción y calidad; intercambio, transacciones y relaciones; y mercados” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 25).

Por su parte, Silva (2014, págs. 19-20) opina que, si bien es un proceso, se trata también de una actividad estratégica que involucra y requiere de la planeación para lograr que una organización cumpla su objetivo con los clientes, que no es más que la satisfacción total de los mismos, para lo cual debe pronosticar sus necesidades y deseos de manera “puntual y precisa”, con ofertas que sean insuperables en el mercado.

Por último, cabe mencionar a Lamb, Hair y Carl (2002) quienes identifican al marketing desde dos enfoques. Por un lado, es una filosofía organizacional que tiene como enfoque la satisfacción del cliente, por lo que direcciona a la gestión total de la empresa, a funcionar en búsqueda de satisfacer las necesidades del consumidor o usuario, y a romper sus expectativas sobre lo que espera del producto o servicio. Por otro, abarca al cúmulo de herramientas, técnicas, actividades y procesos que ayudan a ejecutar de forma práctica dicha filosofía.

Todos estos conceptos tienen en común que buscan la satisfacción del cliente como objetivo principal del marketing, ya sea que se lo plantee como un proceso, como una filosofía o como una herramienta. Esta satisfacción suele estar relacionada a conceptos de calidad, y a su vez, la calidad depende, entre varios factores, del desempeño o rendimiento del personal. El marketing interno surge como una disciplina complementaria al marketing general, que pretende aplicar técnicas originarias del marketing externo, tomando como cliente o público interno al personal de la organización, bajo la premisa de que, un personal satisfecho se desempeñará mejor y por ende generará mejores resultados para la organización y el cliente.

2.2 ENDOMARKETING

El Endomarketing o marketing interno es la aplicación del marketing para mejorar la satisfacción del personal, como sugiere Manes “es un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permiten que la institución aumente su nivel de efectividad, el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores” (Manes, 2005, pág. 47). Este autor da una perspectiva del Endomarketing amplia, que involucra esta disciplina como una alternativa para mejorar el funcionamiento interno, a la vez que se incrementa el interés de sus clientes, esto debido a que el trabajador satisfecho transmitirá esta misma sensación al cliente, quien a su vez mejorará su percepción de la empresa, producto o servicio.

Para Martínez (2013, pág. 251) el marketing interno abarca a todas las acciones y prácticas internas que permiten a una organización “conseguir empleados satisfechos”, mejorando el sentimiento de orgullo que sienten respecto a la organización e impactando en su calidad, lo que se asemeja con lo sugerido por Manes (2005, pág. 47) para quien el objetivo del Endomarketing es “desarrollar procesos de mejoramiento continuo hacia la calidad que finalmente beneficien a todos los miembros vinculados a la institución”.

Los beneficios generados por el marketing interno son amplios, pero consecuentemente, requieren una implicación y responsabilidad mayor por parte de los niveles gerenciales, como sugiere Martínez (2013):

Aplicar un marketing interno representa un grado de exigencias a la dirección que deberá resolver con amplitud, obteniendo a cambio un mayor poder de exigencia sobre los empleados, y si se hace bien, se obtendrá un elevado nivel de calidad en los servicios y atención al cliente. En definitiva, es un efecto que arroja a la dirección y a los empleados hacia un mayor rigor que beneficia a los clientes y a la empresa (págs. 252-253)

Se entiende entonces, que la aplicación del Endomarketing exigirá esfuerzos mayores a los niveles gerenciales, pero en respuesta, se podrá exigir mayores niveles de desempeño en el personal.

2.2.1 Principios o fundamentos del marketing interno

El marketing interno se asienta en diversas premisas, principios o fundamentos. Para Merodio (2016) las premisas básicas del marketing interno son tres:

- El cliente es el empleado.
- El producto es la empresa.
- La táctica de venta es la comunicación interna.
- La tracción principal de la fuerza de ventas es el equipo directivo. (pág. 214)

El autor hace una comparación entre el marketing externo y el interno, destacando que su funcionamiento es similar pero sus elementos cambian del cliente al personal, del producto a la empresa, de la fuerza de ventas al equipo directivo y de la táctica de venta a la comunicación. En este último factor hay que recalcar, puesto que la comunicación interna es un factor clave para el buen funcionamiento de las estrategias y acciones empresariales, por lo que acciones muy positivas para el marketing interno pueden verse afectadas por una mala aplicación de la comunicación interna.

Para Manes (2005, pág. 28) el marketing interno se sustenta en distintas variables, sin embargo las más relevantes son: gerenciamiento institucional, eficiencia administrativa, dirección por objetivos y valores y comunicaciones efectivas:

- Gerenciamiento institucional: Desde una postura de marketing interno, la gerencia adoptará un estilo de gestión que se adecúe a las necesidades de la organización y su personal, por lo mismo, los estilos de liderazgo son un factor clave para implementar y ejecutar procesos eficaces, que involucren al personal, lo hagan partícipe de la empresa, y motive su comportamiento en funcionalidad del bien individual y grupal.
- Eficiencia administrativa: en este caso, se refiere a la capacidad para cumplir con los objetivos propuestos utilizando la menor cantidad de recursos. En el caso del Endomarketing la función gerencial debe poder agregar y detectar el valor que ofrece cada recurso humano, motivándolo y obteniendo un mejor desempeño a la par que se eleva su satisfacción laboral.
- Dirección por objetivos y valores: La dirección por objetivos tiene como finalidad establecer metas conjuntas que se desglosen, a su vez, en metas más específicas para las diferentes áreas y personal de la organización. De esta manera se promueve la participación del personal en el desempeño empresarial pero también en sus logros, todo sustentado en valores fuertes como eje moral de la actuación organizacional.
- Comunicaciones efectivas: la base del éxito en la consecución de cualquier proyecto o plan, es la correcta y oportuna coordinación entre las partes; de ahí que la comunicación sea el factor clave para lograr que todos los requerimientos, de todos los integrantes de una organización, puedan ser tomados en cuenta.

De acuerdo con Christopher, Payne, & Ballantyne (2004, pág. 45) el marketing interno como disciplina se asienta en varios principios:



Figura 1. Principios del Marketing interno

Fuente: (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2004, pág. 45)

2.2.2 Herramientas del Endomarketing

El marketing interno se acoge a muchas de las herramientas que son utilizadas en el marketing externo, pero adaptándolas a un entorno cerrado organizacional, que, sin embargo, tiene fuertes y positivos efectos hacia el exterior de la organización. En este sentido, puede utilizar herramientas como la promoción, con un enfoque en los canales internos, e inclusive alternativas como el marketing viral, como sugieren Arias, Durango y Socorro (2016) mediante el cual se puede lograr que los mensajes sean difundidos en corto tiempo por el propio personal, y que está relacionado con el marketing de contenidos, destinado a generar contenidos atractivos e interesantes.

A estos elementos cabe sumar los diversos instrumentos que apoyan la consecución del marketing externo, pero que funcionan en una dimensión menor, tales como:

- Relaciones públicas, mediante la realización de eventos que involucra al personal.
- Promoción, material promocional; que es el manejo de la imagen y mensajes institucionales para reforzar los valores, la filosofía empresarial y la cultura interna en el personal.
- Planes y programas de comunicación, para lograr una dinámica efectiva en la organización que mejore la trasmisión de información, la aplicación del liderazgo, entre otros aspectos.
- Precio, comprendido como factor remuneración, que no necesariamente implica un aumento en el sueldo, sino que puede ser manejado mediante bonos, remuneraciones variables, premios, reconocimientos, entre otros elementos que aportan valor al trabajo.

Por último, cabe señalar a Martínez (2013, pág. 251), para quien, fuera de las herramientas propias del marketing, debe involucrarse también las técnicas de gestión de recursos humanos:

Las técnicas de management de recursos humanos son herramientas que se incorporan al marketing interno para obtener una visión global. Cuando la dirección de una empresa se proponga ser exigente con sus empleados y quiera obtener un alto grado de profesionalidad, tendrá que desarrollar el marketing interno implantando mecanismos que permitan a los empleados expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada con el fin de descubrir el menor «bloqueo eventual» de la motivación. (Martínez, 2013, pág. 251)

Para este autor la integración de la gestión de recursos humanos es imprescindible, puesto que, si bien el marketing interno desarrolla las estrategias para mejorar la satisfacción, es el área de talento humano el que debe coordinar cómo se aplicarán estas, es decir, desarrollar mecanismos y facilitar el momento para ejecutarlas.

2.2.3 El cliente interno

Como se ha mencionado hasta el momento el marketing interno o Endomarketing toma como centro al personal de la organización, que se denomina como cliente interno.

Según Míguez (2010, pág. 70) el cliente interno comprende a todo individuo que está vinculado con la organización, o que se comunica de manera habitual o rutinaria con la misma, es decir, que no solo se limitaría al personal propio de la entidad, sino a personal subcontratado, a proveedores, a coordinadores expertos, distribuidores y demás sujetos que tienen una relación interna con la organización. Para Marston (1981, citado en Míguez, 2010, pág. 70). Para reconocer a un cliente interno se observa si su interés en la organización es específico y verdadero.

Por su parte, Tessi (2013) reconoce al cliente interno como aquel que está en contacto con la organización por medio de los canales, medios y herramientas de comunicación interna, por lo mismo, si un sujeto que no pertenece a la nómina institucional, pero mantiene contacto formal con la organización a través de sus canales internos, puede ser considerado también un cliente interno que receptorá y será impactado por la comunicación organizacional.

2.2.4 Comunicación organizacional y comunicación interna como componente del Endomarketing

El Endomarketing necesita hacer uso de la comunicación para aplicar la mayor parte de las estrategias destinadas a mejorar la satisfacción del personal, por lo cual, el contar con procesos o sistemas de comunicación internos es un apoyo muy efectivo para lograr sus objetivos. Para Scheinsohn (2011) la comunicación organizacional efectuada de manera inteligente es una comunicación estratégica, la cual implica una forma de gestión para “articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de estrategia general que las englobe”.

Con esto en cuenta, las acciones internas de comunicación deben ser planificadas y ejecutadas sobre la base de diagnósticos serios, que reflejen las necesidades de información. Para Matilla (2011) la comunicación debe desarrollarse con la misma seriedad y capacidad de planificación que cualquier otro proceso estratégico de la empresa, mediante la cual se logre una gestión efectiva de la comunicación interna, la cual es entendida como el “conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización” (Diez, 2011, pág. 34).

Para Andrade (2005) la comunicación dentro de la organización puede ser abordada desde tres perspectivas: como proceso social, como disciplina y como un conjunto de herramientas:

<p>Comunicación como proceso social</p>	<p>Comunicación como una disciplina</p>	<p>Comunicación como un conjunto de técnicas y actividades</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Permite agilizar y facilitar la emisión e intercambio de mensajes mediante diferentes canales que maneja el público interno en el sistema social de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina la forma en que se generan los procesos comunicacionales, dentro del ámbito estructural organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite desarrollar una estrategia que agilite el flujo de los mensajes que se genera en sus públicos

Figura 2. Perspectivas de la comunicación interna

Fuente: (Andrade, 2005).

Al considerar a la comunicación como un conjunto de estas tres perspectivas, destaca la relevancia que tiene para el marketing interno, más aún para permitir realizar una gestión adecuada por canales formales e informales, los cuales, según Diez (2011) se entendería como:

Canales formales

Todos los canales comunicacionales que permiten el flujo de información relacionada de manera directa con el trabajo, lo que no implica que no puedan ser utilizados para transmitir mensajes informales, sin embargo, los reglamentos o normas internas suelen prohibirlo. Pueden o suelen tener sistemas de registro o seguimiento de los mensajes para verificar su transmisión a los destinatarios.

Canales Informales

Los canales que permiten la transmisión de información formal e informal, y que no están regulados por la organización, como la conversación directa entre el personal, o las redes sociales en las que participan los trabajadores.

Por último, cabe mencionar a Sánchez (2010, pág. 19) quien menciona los principales enfoques de la comunicación organizacional, los cuales se centran en:

- **Informar:** Dar a conocer, socializar, entregar información, difundir discurso, crear conciencia, generar redes de información, etc.
- **Posicionar:** Instalar, diferenciar, proyectar una imagen corporativa, destacar, sumar valor a una imagen, etc.
- **Persuadir:** Generar una acción, vender, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, innovación y hábito, obtener votos, lograr un cambio.
- **Compartir:** Compartir sentimientos y sensibilidades, estados de ánimo, lazos afectivos, unir a través de las emociones, mantener los afectos.
- **Construir comunidad:** Crear puentes, establecer relaciones de convivencia, resolver conflictos, generar lazos de asociación, negociación y búsqueda de acuerdos en base a intereses comunes.

2.2.4.1 Herramientas de comunicación interna

Ritter (2008) señala que en comunicación interna existen múltiples herramientas, siendo las más comunes los medios formales como redes internas informáticas y/o de comunicación, correo electrónico, documentos internos, boletines, carteleras, entre otros similares

Para Palencia (2008) no puede dejarse fuera de la comunicación interna a las relaciones públicas, disciplina que habitualmente está percibida como un elemento externo, pero que puede tener importantes ventajas para gestionar la experiencia y percepción del cliente interno con la organización.

2.3 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción puede ser entendida como el resultado de evaluar, de manera interna, las diversas situaciones que se viven, en comparación a como se esperaba que resulten, según sugiere Vogt (2004, pág. 16), es decir, es un juicio comparativo entre “percepciones subjetivas” y las expectativas previas acerca de estos.

En este mismo sentido, la satisfacción laboral es la realización de este juicio sobre las situaciones que se desarrollan en el ámbito empresarial. Para Chiang, Martín & Núñez (2010) el criterio de satisfacción/insatisfacción se presenta por un conjunto de factores:

Para Locke (1976) la satisfacción laboral es "un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto" (Locke, 1976). Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros. En este sentido, se asume que este conjunto de facetas está articulado en un concepto integrador denominado: mi acción laboral (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, pág. 154)

Lo que involucra en la satisfacción a aspectos económicos como la remuneración, pero también ambientales como los compañeros, y de autorrealización como los sistemas

de ascenso. Es decir, que la satisfacción se presentaría cuando las diversas necesidades o grados de necesidad se van presentando en el trabajador y se van satisfaciendo de la mejor manera. Si se consideran las necesidades según Maslow, estas irán desde necesidades básicas como alimentación, hasta aquellas de autorrealización como el poder realizar carrera en la empresa.

Para Robbins & Judge (2009) se define de la siguiente manera:

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos (pág. 84)

Por su parte, Ivancevich, Jonopaske & Matteson (2006, pág. 86) opinan que la satisfacción laboral es “una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización” mientras que Chiang, Martín & Núñez (2010, pág. 156) opinan que es trata de el “conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo”.

Para Griffiths, Johnson & Hartley (2007) la satisfacción laboral puede tomarse desde diversas perspectivas:

- Como un estado mental resultante de la respuesta emocional ante estímulos externos.
- Como un estado mental que abarca la generación respuestas físicas y afectivas por parte del empleado hacia la organización.
- Como el cumplimiento de las necesidades explícitas e implícitas del trabajador.

2.3.1 Variables que afectan la satisfacción laboral

De acuerdo con distintos autores las variables o dimensiones que afectan a la satisfacción laboral son muy diversas. En este sentido Chiang, Martín, & Núñez, 2010 (2010) identifican tres componentes: cognitivo, afectivo y comportamental

- Cognitivo:
 - Como una experiencia personal que involucra la evaluación positiva o negativa de cierta información o situación, y la manera en que se genera la representación y significado mental de lo vivenciado.
- Afectivo:
 - El componente afectivo de una actitud son los sentimientos, las emociones y el estado de ánimo, asociados a un objeto de experiencia.
- Comportamental.
 - El componente comportamental es la conducta propiamente dicha, o sea, las propensiones a obrar respecto de un objeto (acercamiento-alejamiento, aproximación-evitación) (págs. 161-162)

Las variables que afectan la satisfacción laboral, en este sentido, pueden ir desde factores muy tangibles como la remuneración económica, a otros emocionales como el ambiente laboral, e inclusive cognitivos como la carga mental que produce el trabajo realizado. Para Ivancevich, Knopaske & Matteson (2006) son.

- Sueldo.
 - Cantidad de sueldo recibida y la justicia percibida en el sueldo.
- Funciones.
 - Grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan en el trabajo, y si éstas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso.
 - Disponibilidad de oportunidades de progreso.
- Supervisión.
 - Competencia técnica y habilidades interpersonales del jefe inmediato.
- Compañeros de trabajo.
 - Grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si éstos son amigables.

- Condiciones de trabajo.
 - Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.
- Seguridad en el trabajo.
 - Idea de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar que continúe.

2.3.2 Efectos de la satisfacción / insatisfacción laboral

Como resultado de la satisfacción laboral la organización puede verse afectada o beneficiada. Según Robbins & Judge (2009) “Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de -salida-voz-lealtad-negligencia- es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción” (pág. 87).

Es decir, que cuando a un empleado se le promueve una actitud positiva o constructiva, y este actúa, lo hace en consecuencia y se comunicará de forma asertiva, mientras que si la actitud es negativa puede darse una salida de la empresa. Por el contrario, si en ambos casos el trabajador no actúa se puede presentar negligencia en el escenario negativo o lealtad en el escenario positivo. Esta relación se expresa de mejor manera en la siguiente figura:



Figura 3. Estructura teórica de la satisfacción laboral
Fuente: (Robbins & Judge, 2009, pág. 87)

En la figura los cuatro cuadrantes se explican de la siguiente manera:

- Salida:
 - Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- Voz:
 - Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad.
 - Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia:
 - Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

CAPÍTULO III

3. SITUACIÓN EMPRESARIAL

3.1 E.I.G

La E.I.G se dedica a la producción dentro del sector industrial y comercial. EIG lleva varios años en el mercado y ha captado un segmento importante del sector automotriz en la categoría de repuestos, específicamente en la línea de baterías.

3.1.1 Fundamentos generales

3.1.1.1 Misión y visión organizacionales

La misión y visión empresarial es entendida como las premisas que explican la razón de ser de la empresa y su perspectiva para el futuro, por lo mismo, Saíenz (2017) las considera como “las decisiones estratégicas de más largo alcance”. La misión y visión de EIG plantean lo siguiente:

Misión

- Ser una empresa líder en los negocios actuales y futuros apalancando su crecimiento en un equipo humano competente y conectado con el negocio, ofreciendo productos rentables de alta percepción de valor en el consumidor y reconocidos por la innovación en toda su operación.

Visión

- Incurrir hasta el 2025 en 2 categorías adicionales en el área de repuestos automotrices, siendo una empresa reconocida a nivel nacional por sus procesos de innovación permanentes y sus propuestas de valor positivas.

A partir de la misión y visión como la justificación de la existencia de una organización surgen los valores como el planteamiento de aquello en que la organización cree, y que respalda su accionar ante el mercado: Los valores de la EIG son:

- Compromiso
- Respeto
- Excelencia
- Honestidad
- Pasión

3.1.2 Estructura organizacional

La E.I.G es una empresa dedicada al sector industrial, dedicada a la fabricación y comercialización de baterías automotrices, tiene 120 empleados se estructura de la siguiente manera:

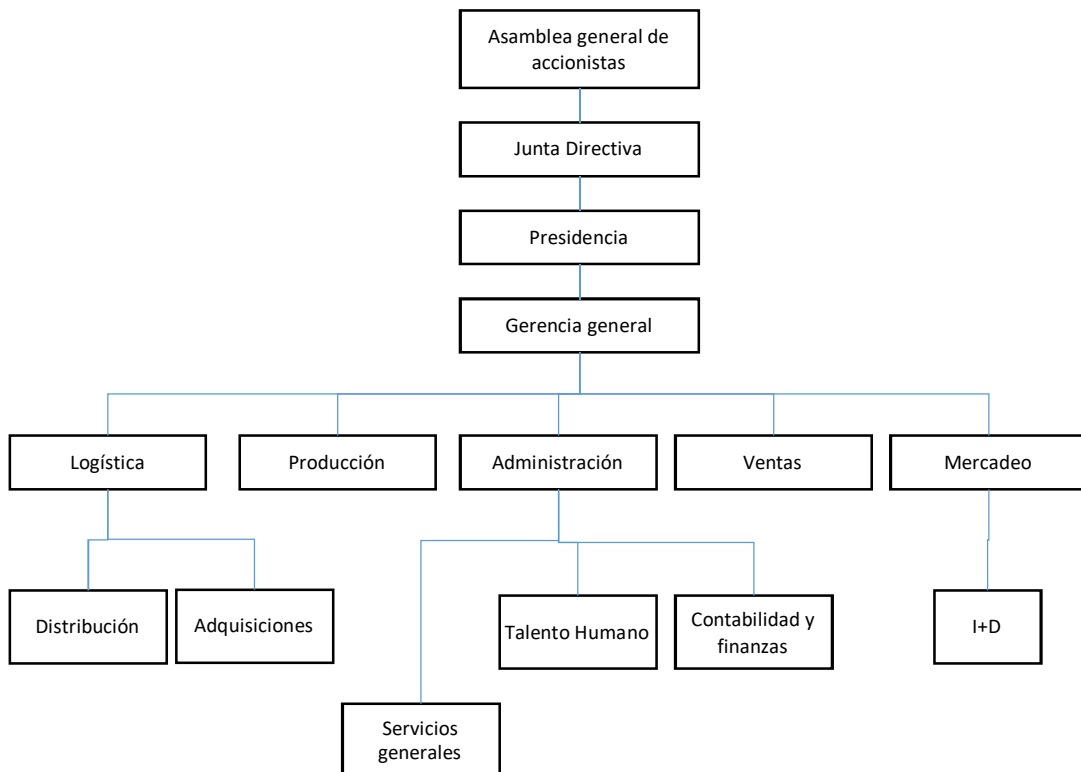


Figura 4. Organigrama de la empresa
Fuente: E.I.G

3.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional se tomará como punto de partida para establecer el contexto de la investigación centrada en los niveles de satisfacción del personal, que permitan fundamentar la propuesta de Endomarketing a desarrollarse. Para el análisis se realizó un análisis interno obtenido de lo que se viene presentando hace dos años.

3.2.1 Análisis Interno

Para la realización del análisis interno se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- El análisis pretendió direccionarse a establecer elementos que pudieran ser de importancia para evaluar la satisfacción laboral como liderazgo, comunicación y valores.
- Debido a que se tuvo acceso directo a la empresa se pudo realizar el análisis interno, este se ha basado en los resultados de dos evaluaciones de clima laboral previamente realizadas y las observaciones empíricas que se han hecho de manera personal.

Para el análisis se ha tomado en cuenta el esquema de las 7's de McKinsey, el cual según Montana y Chamov (2008, pág. 148) permite evaluar la efectividad de la gestión mediante el análisis de la estrategia, estructura, sistemas, estilos de liderazgo, personas, capacidades y valores compartidos.

Las mediciones de clima laboral previamente realizadas por el departamento de recursos humanos de la empresa no han tenido un carácter técnico, es decir se han postulado preguntas a los empleados sin contar con una metodología que avale este procedimiento.

Estas evaluaciones han sido realizadas solo a un cierto grupo de empleados, es decir se esperaba que con una pequeña muestra se pudiera obtener resultados que abarquen a

toda la organización. La primera encuesta se la realizó a través de los jefes de cada departamento para que estos a su vez mediante consenso con sus empleados a cargo, entreguen un resultado global del área. La segunda ocasión se tomó en cuenta únicamente a un pequeño grupo de empleados para que estos sean los que informen cuales eran las percepciones de la mayoría.

Los resultados obtenidos en estas evaluaciones no han servido para realizar acciones que puedan corregir los aspectos que a los empleados les causan inconformidad. Esto también ha sido motivo de queja por parte de algunos empleados que sienten que han sido ignorados al ser preguntados acerca de cómo perciben el ambiente laboral y cuáles deberían ser los cambios para mejorarlo.

Partiendo de estos antecedentes, se analizarán las 7's de McKenzy

Estrategia: A pesar de que previamente se han realizado dos evaluaciones, no se ha puesto en práctica ninguna estrategia que pueda apoyar a mejorar el clima laboral de la empresa

Estructura: Se ha podido identificar que dentro de la estructura de la empresa las funciones y actividades se encuentran traslapadas en dos o más cargos, y esto ocasiona que la información genere reprocesos y demoras.

Sistemas: No se han encontrado aspectos relevantes dentro de la empresa que afecten al clima laboral de la misma.

Estilos de liderazgo: Dentro de las observaciones se ha podido determinar que el liderazgo que predomina en los cargos jerárquicos de la empresa es autocrático; esto debido a que los líderes tienen el control absoluto de las decisiones.

Los miembros de los equipos están limitados a seguir las instrucciones y directrices que han sido marcadas por sus superiores, es decir las opiniones de los subordinados tienen muy poca influencia en el desarrollo de las actividades.

Personas: Dentro de la empresa se cuenta con personal que lleva muchos años dentro de la misma, esto ha generado que debido a los años de experiencia algunos de los cambios que se intentan realizar han fracasado por la resistencia al cambio.

Así mismo se puede identificar un alto recelo del conocimiento de los puestos de trabajo, no se comparte la información de cómo se realizan las actividades.

Al llevar varios años en la compañía también se cuenta con personal académicamente poco calificado.

Capacidades: Se ha podido observar que tiene las habilidades correctas, y no se han encontrado aspectos relevantes dentro de la empresa que afecten al clima laboral de la misma.

Valores compartidos: Como no se encuentra una estrategia clara no se han podido definir los valores institucionales que apalanque el desarrollo del clima laboral

Desde hace dos años se viene presentando en los resultados de las encuestas hechas a los colaboradores respuestas que se han repetido y no han sido bien analizadas el momento de tomar en cuenta las oportunidades que tendrían para mejorar al realizar alguna iniciativa de corrección a lo presentado.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO DE CAMPO

4.1 METODOLOGÍA DE ESTUDIO

4.1.1 Fuentes de datos

De acuerdo con Fernández las fuentes de datos son de 2 tipos: Las fuentes primarias que comprenden a todo dato recopilado directamente del objeto de estudio, y las fuentes secundarias que proporcionan datos ya elaborados y recogidos previamente. (Fernández, 2004, pág. 28). En este caso se obtuvo la información directamente de fuentes primarias.

4.1.2 Enfoque de datos

De acuerdo con el enfoque de los datos el estudio es de carácter cuantitativo, que involucra los datos numéricos que pueden ser medidos o evaluados, por lo mismo, sirven para dimensionar el problema. En la investigación los datos cuantitativos surgieron de las encuestas realizadas para la evaluación de la satisfacción laboral, los cuales se interpretaron desde una perspectiva cuantitativa para obtener conclusiones que sirvan para el desarrollo de la propuesta.

4.1.3 Metodología aplicada en el estudio

La metodología utilizada responde a la ejecución de un instrumento diseñado y aplicado por la autora de este trabajo de investigación, con la colaboración de la empresa EIG.

4.1.4 Técnica de recolección de datos

Para el levantamiento de los datos se utilizó un cuestionario de encuesta basado en la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC de Palma (2009). El Cuestionario utilizado se adjunta como Anexo 1.

4.1.5 Población y muestra

Por los intereses de la empresa se tomó una muestra significativa del universo de empleados de EIG (N:120) garantizando que cumpla con variables muestrales que permitan extrapolar los resultados a todo el universo de la población. A esta población se aplicó el muestreo aleatorio probabilístico mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N: es la población, de 102 trabajadores.

z: valor z de la distribución correspondiente a una confianza del 0,95, en este caso 1,96.

p: es la probabilidad de ocurrencia o éxito, en este caso un valor estándar de 0,50.

q: es el valor de no ocurrencia o fracaso, complementario a p, con un valor de 0,50.

e: es el error de muestreo, designado en 0,06.

Al reemplazar se tiene:

$$n = \frac{120 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,06^2 \times (120 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{120 \times 3,8415 \times 0,5 \times 0,5}{0,0036 \times (119) + 3,8415 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{120 \times 0,96}{0,4284 + 0,96}$$

$$n = \frac{115,24}{1,39} = 82,9 \approx 83$$

Por lo cual aplicando un margen de error del 6% y un nivel de confianza del 95% se determinó una muestra idónea de 83 casos distribuidos en las 5 áreas de la empresa, aplicando un principio de proporcionalidad básico de acuerdo al tamaño de cada área en cuanto a número de personas que la integran.

4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 VARIABLES DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

La valoración de la satisfacción del personal se llevó a cabo mediante una encuesta en la que se evaluaron diversos factores como motivación, beneficios, clima organizacional, problemas interpersonales e información adicional.

4.2.1.1 Datos generales de la muestra

Género

Tabla 1. Género de los encuestados

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Hombre	n	20	14	5	9	8	56
	%	91%	61%	42%	69%	62%	67%
Mujer	n	2	9	7	4	5	27
	%	9%	39%	58%	31%	38%	33%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

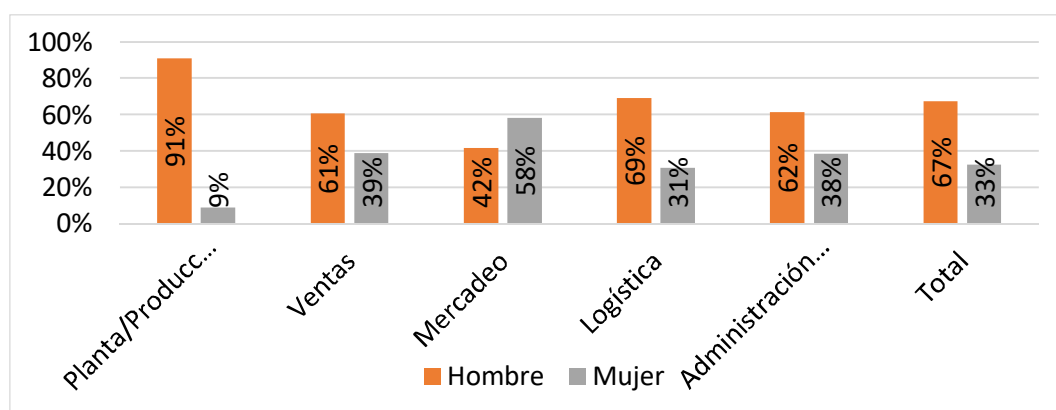


Figura 5. Género de los encuestados

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

De acuerdo con el género de los encuestados el 67% es de género masculino y el 33% femenino. En este sentido, llama la atención que existe una importante brecha de género, sin embargo, esto puede deberse a que la mayor parte del personal pertenece a las

áreas de Producción - operativas donde prima el trabajo manual, por lo que los procesos de reclutamiento y selección suelen preferir trabajadores masculinos. Por tanto, se puede observar que en el área de Producción el 91% del personal es de género masculino. En Ventas, Logística y Administración también prima la cantidad de trabajadores frente a mujeres, y solamente en Mercadeo se tiene un 58% de mujeres frente a un 42% de hombres.

Rangos de edad del personal

Tabla 2. Rangos de edad del personal

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
De 18 a 25 años	n	9	4	1	6	2	22
	%	41%	17%	8%	46%	15%	27%
De 26 a 35 años	n	8	10	8	5	4	35
	%	36%	43%	67%	38%	31%	42%
De 36 a 45 años	n	5	4	3	2	2	16
	%	23%	17%	25%	15%	15%	19%
Más de 45 años	n	0	5	0	0	5	10
	%	0%	22%	0%	0%	38%	12%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

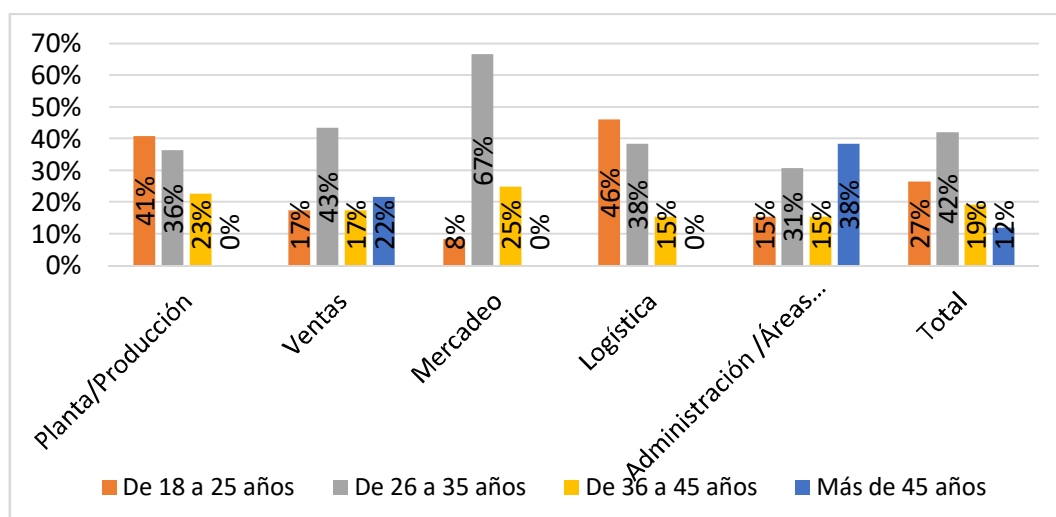


Figura 6. Rango de edad

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

Al observar al personal de acuerdo con su edad se tiene que, el 42% tiene edades comprendidas entre los 26 y 35 años, el 19% entre los 36 y 45 años, junto a otro 27% que

están entre 18 a 25 años. Por último, un 12% dice tener más de 50 años. Los datos muestran población adulta principalmente joven, con apenas el 12% que supera los 50 años, lo que igualmente podría responder a la necesidad de mano de obra para trabajos manuales que requieren esfuerzos prolongados, como se observa en el área de Producción, donde el 41% es menor a 25 años y el 36% a 35 años de edad. El personal de mayor edad se concentra en el área de Administración.

Estado Civil

Tabla 3. Estado civil

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Soltero	n	10	6	4	3	2	25
	%	45%	26%	33%	23%	15%	30%
Casados	n	5	9	6	5	8	33
	%	23%	39%	50%	38%	62%	40%
Unión Libre	n	5	0	0	3	0	8
	%	23%	0%	0%	23%	0%	10%
Divorciado	n	2	7	2	1	2	14
	%	9%	30%	17%	8%	15%	17%
Viudo	n	0	1	0	1	1	3
	%	0%	4%	0%	8%	8%	4%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

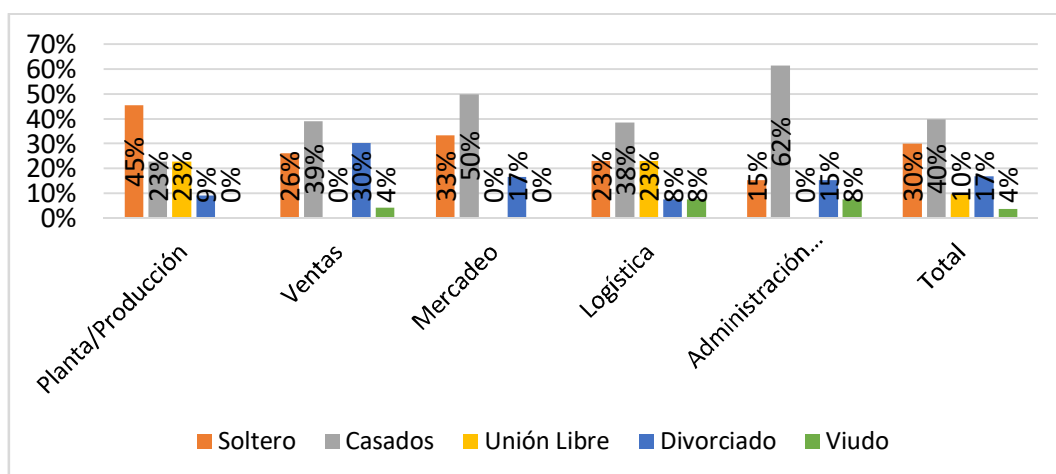


Figura 7. Estado civil

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

En cuanto al estado civil, el 40% del personal encuestado se encuentra casado/a, un 30% señala ser soltero/a, y el 17% está divorciado, el resto de porcentajes menores al

10% se encuentra en unión libre, y el 4% restante responden a ser viudo/a. Tal como muestra la Figura 7, La mayor parte del personal está casado, lo que, junto a una cuarta parte en unión libre, implica que se trata de trabajadores en relaciones estables, lo que suele implicar un grado mayor de responsabilidad, pero también de necesidades económicas y familiares. Llama la atención, además, de que el personal casado se concentra en el área administrativa con un 62%, mientras que el personal soltero se encuentra en Producción con el 45%. En ambos casos esto puede relacionarse con la edad promedio de cada área presentada en la Figura 6.

Nivel de educación del personal

Tabla 4. Nivel de educación del personal

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Primaria	n	4	0	0	0	0	4
	%	18%	0%	0%	0%	0%	5%
Secundaria	n	12	3	0	4	1	20
	%	55%	13%	0%	31%	8%	24%
Técnica	n	5	4	0	3	0	12
	%	23%	17%	0%	23%	0%	14%
Superior	n	0	12	5	5	11	33
	%	0%	52%	42%	38%	85%	40%
Postgrado	n	1	4	7	1	1	14
	%	5%	17%	58%	8%	8%	17%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

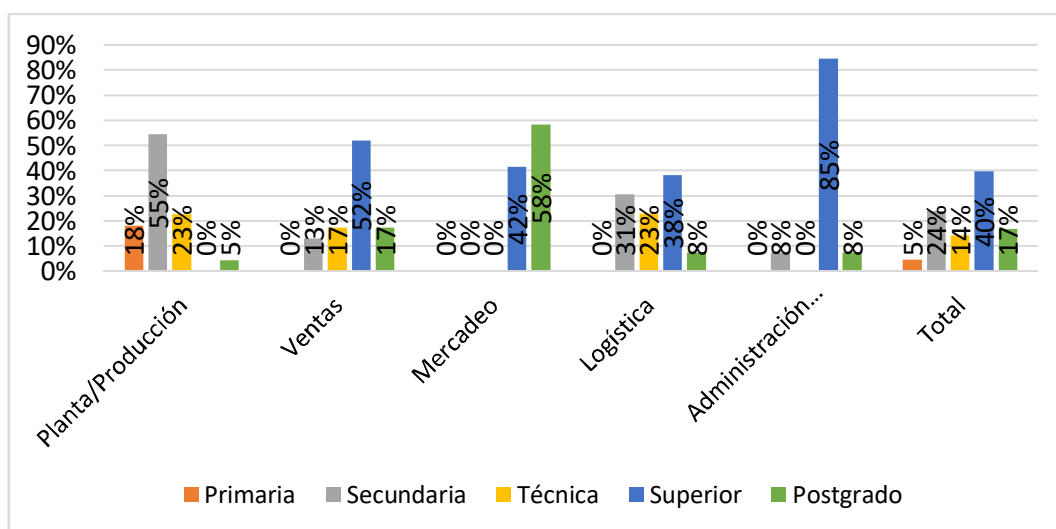


Figura 8. Nivel de educación del personal

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

El 24% de los encuestados señala tener estudios a nivel secundaria, un 40% tiene estudios superiores, el 14% estudios de tipo técnico, un 17% post grado, el 5% educación primaria. Cabe destacar que la gran mayoría de trabajadores cuenta con estudios en educación superior, pero no con estudios de posgrado, de modo que el perfil de sus puestos tiene personal que ha logrado alcanzar un nivel de estudios de tercer nivel. Al observar los datos vistos anteriormente se puede relacionar que, la mayor parte del personal que labora en las áreas de Manufactura y Producción, son de género masculino con edades menores a los 35 años, con estudios de nivel medio y solteros; mientras el personal administrativo se acerca a edades promedio de 50 años, casados y con estudios superiores.

Antigüedad en la empresa

Tabla 5. Antigüedad de la empresa

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
De 1 a 3 años	n	8	9	6	8	5	36
	%	36%	39%	50%	62%	38%	43%
de 3 a 5 años	n	5	6	4	3	4	22
	%	23%	26%	33%	23%	31%	27%
más de 5 años	n	9	8	2	2	4	25
	%	41%	35%	17%	15%	31%	30%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

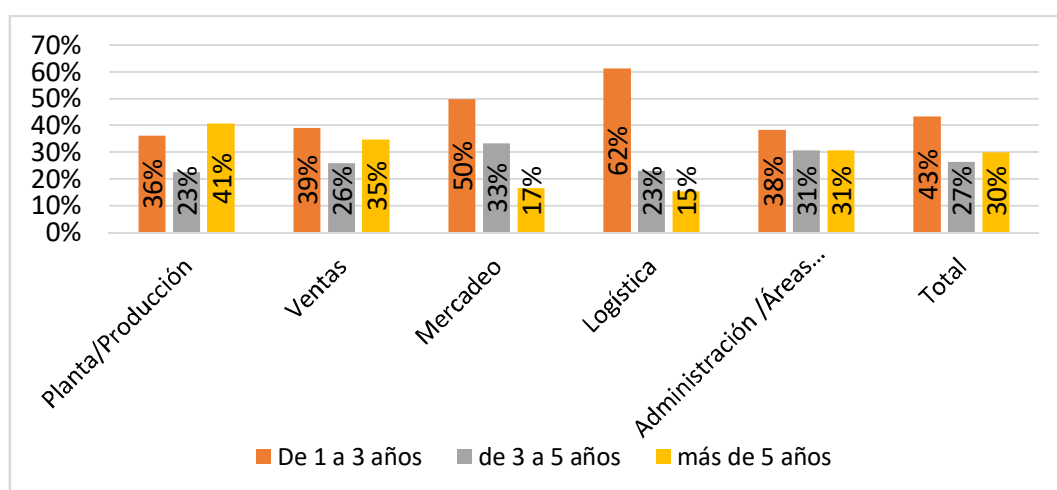


Figura 9. Antigüedad de la empresa

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

Los datos relacionados con la antigüedad en la empresa muestran que el 30% de los trabajadores han trabajado en la organización por más de 5 años, mientras que el 43% lleva menos de 3 años. El 27% tiene entre 3 a 5 años de antigüedad en la empresa. Si bien existe una gran cantidad de trabajadores con una antigüedad mayor a los 3 años, cerca de la cuarta parte de los trabajadores tiene una antigüedad menor a 1 año, lo que sugiere una rotación elevada, no obstante, se desconoce las razones por las cuales el porcentaje de ingresos recientes es tan alto. Es de notar que la mayor proporción de personal con más de 5 años en la empresa se encuentra en Producción con el 41% de trabajadores, mientras que en Logística se tiene un 62% de trabajadores que han estado entre 1 y 3 años.

4.2.1.2 Nivel de satisfacción general con la empresa

Según la pregunta 1 de la encuesta, en la que se indagó al personal sobre, si están satisfechos con la empresa, se tienen los resultados presentados en la tabla 2:

Tabla 6. Satisfacción atribuida por el personal

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Nada	n	1	5	1	2	1	10
	%	5%	22%	8%	15%	8%	12%
Poco	n	2	2	0	2	1	7
	%	9%	9%	0%	15%	8%	8%
Más o menos	n	12	11	3	2	3	31
	%	55%	48%	25%	15%	23%	37%
Mucho	n	5	3	6	5	4	23
	%	23%	13%	50%	38%	31%	28%
Muchísimo	n	2	2	2	2	4	12
	%	9%	9%	17%	15%	31%	14%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

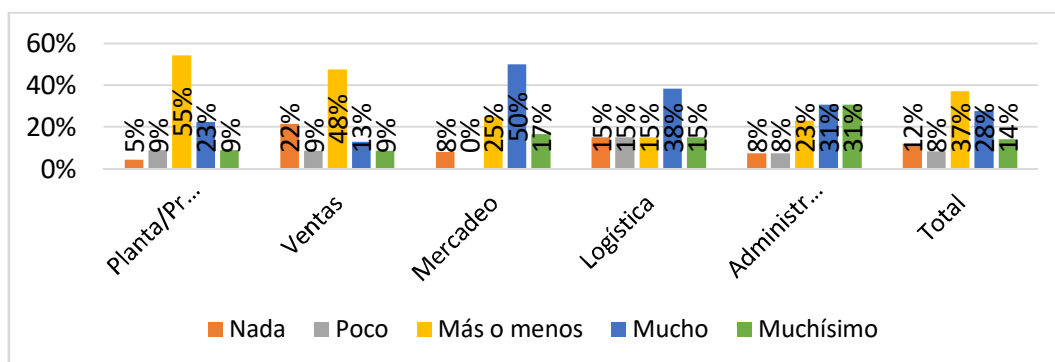


Figura 10. Satisfacción atribuida por el personal

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

Según la Figura 10, al preguntar al personal qué tan satisfecho se siente con la empresa, el 37% del personal respondió más o menos, es decir, que se muestran indiferentes al respecto. El 28% junto al 14% consideran que su nivel de satisfacción es alto, al responder mucho y muchísimo a esta pregunta. Al contrario, el 8% está poco satisfecho y el 12% nada satisfecho, lo que indicaría un 20% de trabajadores insatisfechos.

No obstante, también se determinó la satisfacción mediante el puntaje obtenido en la suma de las 15 preguntas, transformado la sumatoria de sus respuestas en escala de Likert, a una escala porcentual de 0 a 100 mediante regla de tres, referentes a las dimensiones: compañía, oportunidad de crecimiento, estilo de dirección, trabajo en equipo y compensación y bienestar. Así, para cada trabajador se sumó el total de sus respuestas y se dividió para 75, siendo este el puntaje máximo que podría alcanzar en caso de haber respondido estar muy de acuerdo con todos los aspectos evaluados. Este resultado se encuentra en un rango de 0 a 1 que, convertido a porcentaje, brinda un indicador entre 0 a 100. Los resultados de cada trabajador se agruparon en los rangos presentados en la siguiente tabla:

Tabla 7. Niveles de satisfacción

Respuestas	Frecuencias	Porcentaje
Entre 0 y 9	0	0%
Entre 10 y 19	0	0%
Entre 20 y 29	0	0%
Entre 30 y 39	0	0%
Entre 40 y 49	0	0%
Entre 50 y 59/100	8	10%
Entre 60 y 69/100	42	51%
Entre 70 y 79/100	31	37%
Entre 80 y 89/100	2	2%
Entre 90 y 100/100	0	0%
Total	83	100%

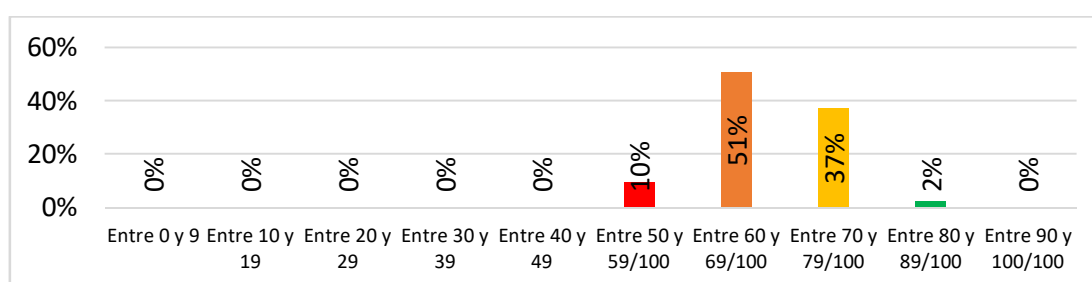


Figura 11. Nivel de satisfacción calculado

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

De acuerdo con la Figura 11, un 51% de los trabajadores alcanzó un nivel de satisfacción de entre 60 y 69 puntos sobre una escala de 0 a 100, donde 100 es la máxima satisfacción. El 37% obtuvo puntuaciones de entre 70 y 79 puntos sobre 100 (ligeramente elevada), mientras que el 10% alcanzó puntajes de entre 50 a 59 puntos (una satisfacción media) y solo un 2% mostró resultados de entre 80 y 89 puntos, es decir, una satisfacción muy alta.

El mismo proceso se aplicó con las cinco dimensiones evaluadas, sumando las preguntas correspondientes a cada dimensión y dividiendo este resultado por el valor máximo que podrían haber obtenido. Los resultados se agruparon en rangos para una mejor interpretación:

Tabla 8. Resumen de frecuencias y porcentajes de dimensiones evaluadas

	Frecuencia				
	Compañía	Oportunidad de crecimiento y desarrollo	Estilo de dirección	Trabajo en equipo	Compensación y bienestar
Entre 0 y 9	0	0	0	0	0
Entre 10 y 19	0	0	0	0	0
Entre 20 y 29	0	0	0	1	2
Entre 30 y 39	0	2	0	2	2
Entre 40 y 49	5	8	0	5	9
Entre 50 y 59/100	23	9	2	8	16
Entre 60 y 69/100	20	24	7	24	30
Entre 70 y 79/100	20	22	21	14	12
Entre 80 y 89/100	13	12	18	18	11
Entre 90 y 100/100	2	6	35	11	1
	Porcentaje				
	Compañía	Oportunidad de crecimiento y desarrollo	Estilo de dirección	Trabajo en equipo	Compensación y bienestar
Entre 0 y 9	0%	0%	0%	0%	0%
Entre 10 y 19	0%	0%	0%	0%	0%
Entre 20 y 29	0%	0%	0%	1%	2%
Entre 30 y 39	0%	2%	0%	2%	2%
Entre 40 y 49	6%	10%	0%	6%	11%
Entre 50 y 59/100	28%	11%	2%	10%	19%
Entre 60 y 69/100	24%	29%	8%	29%	36%
Entre 70 y 79/100	24%	27%	25%	17%	14%
Entre 80 y 89/100	16%	14%	22%	22%	13%
Entre 90 y 100/100	2%	7%	42%	13%	1%

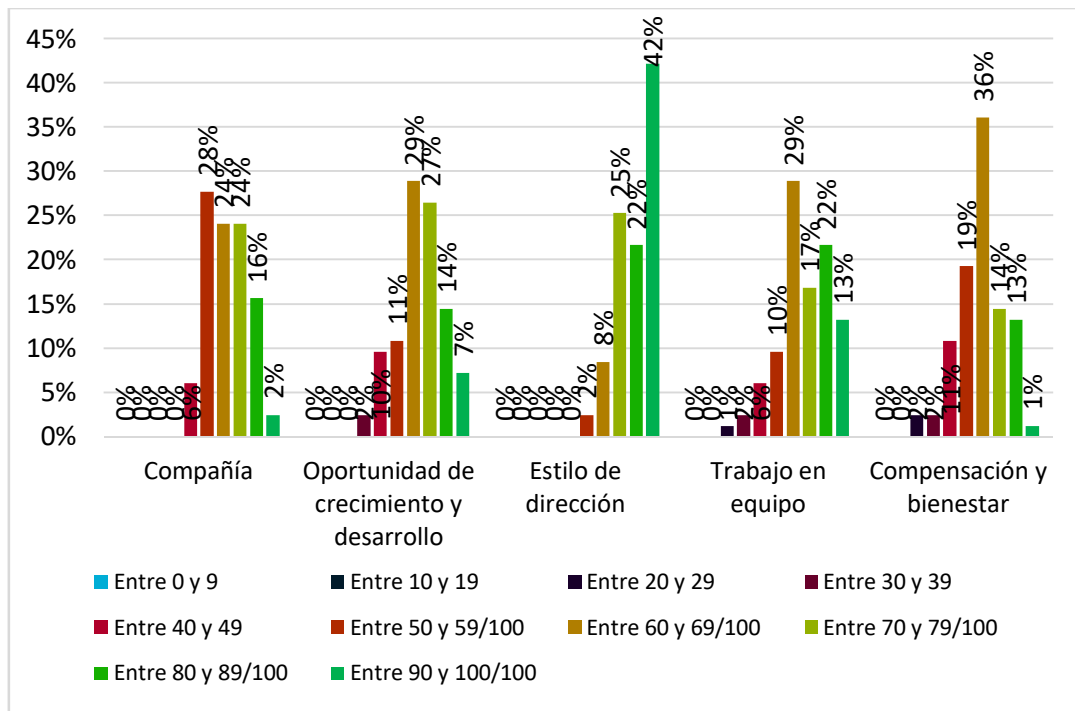


Figura 12. Niveles alcanzados en cada dimensión

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

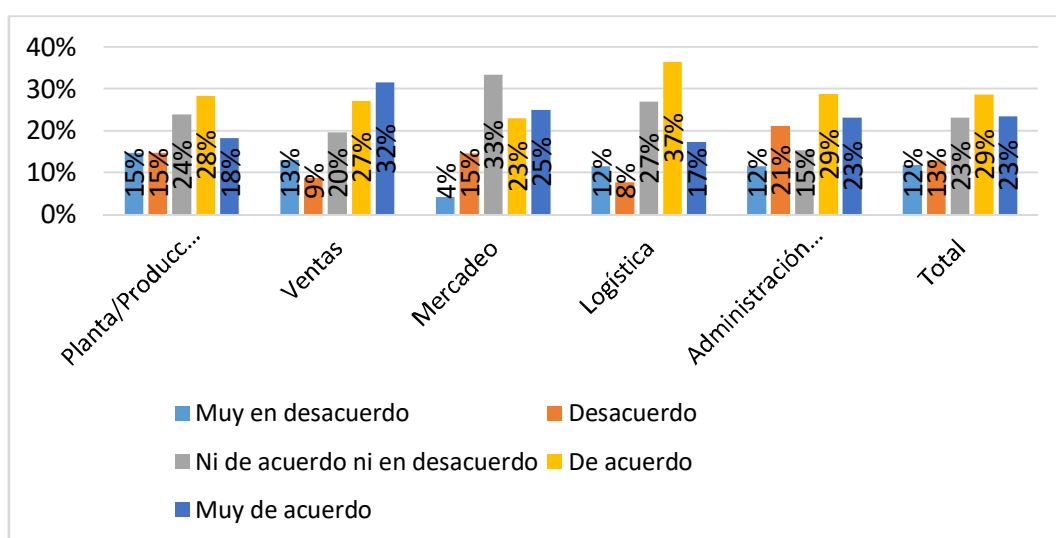
De acuerdo con los resultados obtenidos, las dimensiones que obtuvieron un puntaje en los rangos más altos fueron estilos de dirección, y trabajo en equipo, mientras que compañía y compensación y bienestar alcanzaron los más bajos. En los puntos siguientes se abordan los resultados obtenidos por cada dimensión y en cada pregunta del cuestionario.

Indicadores de la dimensión - Compañía

La dimensión compañía evalúa el grado de acuerdo o desacuerdo que los trabajadores sienten respecto de los aspectos relacionados con la estructura de la organización y su funcionamiento, y agrupa a 4 preguntas de la encuesta.

Tabla 9. Resultados de la dimensión compañía

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	13	12	2	6	6	39
	%	15%	13%	4%	12%	12%	12%
Desacuerdo	n	13	8	7	4	11	43
	%	15%	9%	15%	8%	21%	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	21	18	16	14	8	77
	%	24%	20%	33%	27%	15%	23%
De acuerdo	n	25	25	11	19	15	95
	%	28%	27%	23%	37%	29%	29%
Muy de acuerdo	n	16	29	12	9	12	78
	%	18%	32%	25%	17%	23%	23%
TOTAL	n	88	92	48	52	52	332
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Figura 13. Resultados de la dimensión compañía**

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

La figura presenta el conteo de respuestas según el grado de acuerdo señalado por el trabajador, respecto a las declaraciones realizadas en las cuatro preguntas que constituyen esta dimensión. El 29% y el 32% estuvieron de acuerdo y muy de acuerdo con las preguntas realizadas, un 23% está indiferente y el resto de encuestados no están de acuerdo. Al observar por área, Ventas, Administración y Producción poseen los mayores porcentajes de trabajadores que están de acuerdo con los ítems de esta dimensión. Las declaraciones relacionadas a Compañía se presentan a continuación.

Pregunta 2. La estructura de la organización es liviana y eficiente, permite responder rápidamente a los requerimientos organizacionales y del negocio.

Tabla 10. Estructura de la organización (Liviana y eficiente)

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	0	0	0	0	0	0
	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Desacuerdo	n	0	1	1	1	0	3
	%	0%	4%	8%	8%	0%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	2	3	1	1	1	8
	%	9%	13%	8%	8%	8%	10%
De acuerdo	n	12	7	4	7	4	34
	%	55%	30%	33%	54%	31%	41%
Muy de acuerdo	n	8	12	6	4	8	38
	%	36%	52%	50%	31%	62%	46%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

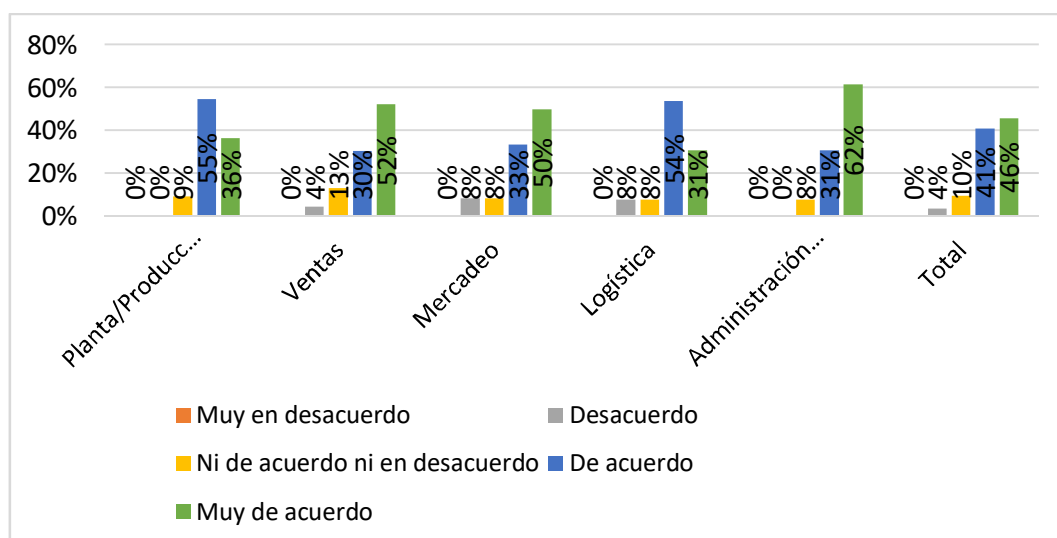


Figura 14. Estructura de la organización

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

La pregunta de la encuesta indaga si la estructura de la organización es liviana y eficiente, permite responder rápidamente a los requerimientos organizacionales y del negocio. Al respecto el 46% dice estar muy de acuerdo y el 41% dicen que de acuerdo. De modo que, casi la totalidad del personal considera que la estructura de la organización es liviana y eficiente, lo que implicaría que la carga de trabajo se reparte de forma equitativa y permite que el personal pueda cumplir con las tareas asignadas en los plazos estipulados, por lo que este factor es satisfactorio para el personal.

Pregunta 3. La comunicación interna es fluida y clara, se pueden exponer opiniones y hacer preguntas con libertad

Tabla 11. Comunicación interna

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	0	0	0	1	0	1
	%	0%	0%	0%	8%	0%	1%
Desacuerdo	n	5	1	1	1	0	8
	%	23%	4%	8%	8%	0%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	4	4	7	1	2	18
	%	18%	17%	58%	8%	15%	22%
De acuerdo	n	8	10	2	7	9	36
	%	36%	43%	17%	54%	69%	43%
Muy de acuerdo	n	5	8	2	3	2	20
	%	23%	35%	17%	23%	15%	24%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

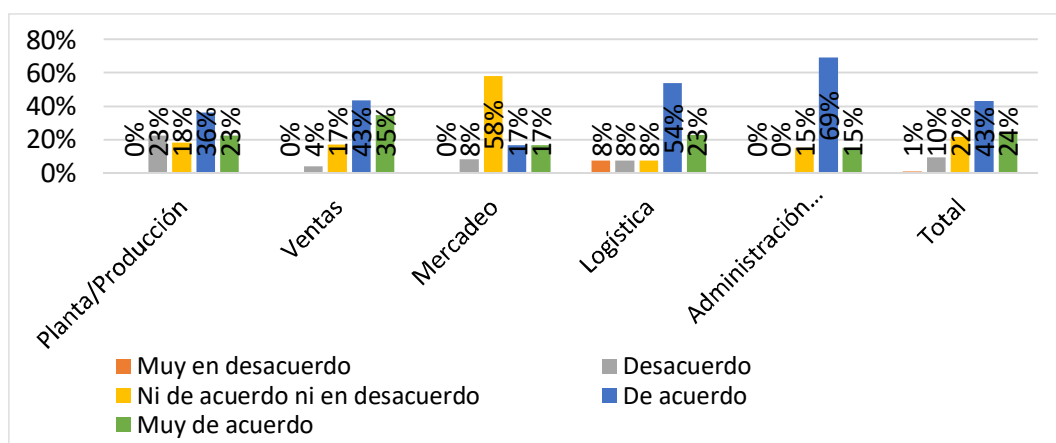


Figura 15. Comunicación interna

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

La Figura 15 muestra los resultados obtenidos al preguntar si la comunicación interna es fluida y clara, se pueden exponer opiniones y hacer preguntas con libertad. Al respecto, el 43% junto con el 24% están de acuerdo y muy de acuerdo, es decir un 67% del personal que opina que la comunicación es fluida y clara. Frente a este resultado, el 22% opina de forma neutral y el 11% no están de acuerdo. Los departamentos de Ventas, Logística y Administración son los que muestran mayor acuerdo con este ítem, mientras que Producción y Mercadeo no, lo que indicaría que estas áreas no están percibiendo una comunicación que permita desempeñar bien su trabajo, lo que reduciría su satisfacción sobre esto.

Pregunta 4. Existe un liderazgo positivo y participativo que orienta y guía permanentemente

Tabla 12. Nivel de liderazgo positivo y participativo

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	8	6	1	4	1	20
	%	36%	26%	8%	31%	8%	24%
Desacuerdo	n	5	4	3	0	6	18
	%	23%	17%	25%	0%	46%	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	6	6	4	6	3	25
	%	27%	26%	33%	46%	23%	30%
De acuerdo	n	1	3	2	2	2	10
	%	5%	13%	17%	15%	15%	12%
Muy de acuerdo	n	2	4	2	1	1	10
	%	9%	17%	17%	8%	8%	12%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

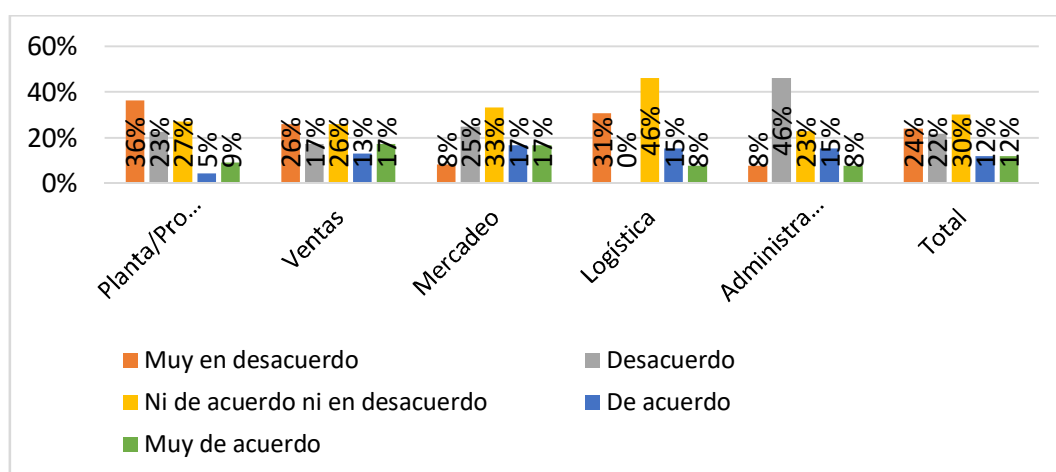


Figura 16. Nivel de liderazgo positivo y participativo

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

Sobre el liderazgo, la mayor parte del personal, el 46%, no está de acuerdo con que sea positivo o participativo. Un 30% se muestra neutral sobre esto y el 24% está de acuerdo con que el nivel de liderazgo si es participativo y positivo. Al observar este indicador por áreas, se observa que Producción y Ventas son las áreas que muestran mayor desacuerdo, con 59% y 43% respectivamente. Mientras Logística posee un 31% de desacuerdo y un 46% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo, llama la atención que en Ventas también existe un 30% que está de acuerdo con esta premisa. No obstante, en general el nivel de liderazgo se presenta como algo poco satisfactorio.

Pregunta 5. Las instalaciones de la empresa brindan comodidad a sus empleados y son aptas para desarrollar el trabajo de cada persona.

Tabla 13. Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	5	6	1	1	5	18
	%	23%	26%	8%	8%	38%	22%
Desacuerdo	n	3	2	2	2	5	14
	%	14%	9%	17%	15%	38%	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	9	5	4	6	2	26
	%	41%	22%	33%	46%	15%	31%
De acuerdo	n	4	5	3	3	0	15
	%	18%	22%	25%	23%	0%	18%
Muy de acuerdo	n	1	5	2	1	1	10
	%	5%	22%	17%	8%	8%	12%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

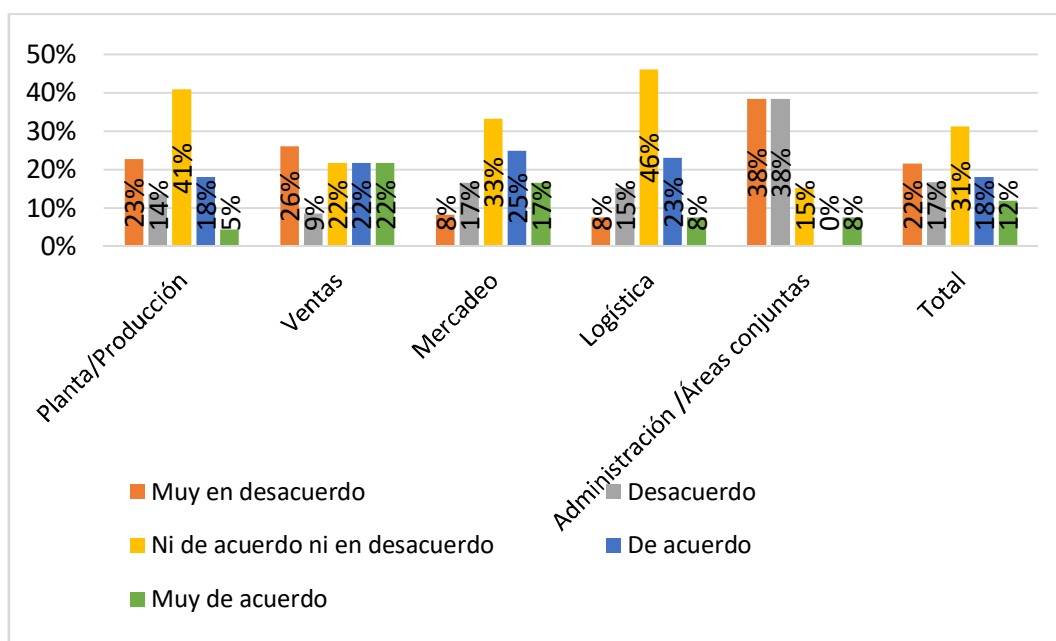


Figura 17. Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

La Figura 17 muestra los resultados obtenidos al indagar la opinión del personal respecto de la comodidad de las instalaciones de la empresa, y su aptitud para desarrollar el trabajo. El 31% se muestra indiferente al respecto, el 39% está en desacuerdo y el 30% de acuerdo. Por tanto, existe una proporción similar de personal que se muestra satisfecho

en comparación a quien se muestra insatisfecho sobre esto. En este punto cabe considerar la importancia de la ergonomía, la higiene postural y la calidad del espacio físico para permitir la realización del trabajo y evitar riesgos o enfermedades laborales. Es preocupante observar que, en el área de Producción, donde existe un trabajo físico constante, el 37% no está de acuerdo con los espacios físicos, y un 41% no está de acuerdo ni en desacuerdo. En el área administrativa la situación se agrava con un 76% en desacuerdo. Por tanto, el espacio físico es un factor que está afectando la satisfacción del personal.

4.2.1.3 Indicadores de la dimensión Oportunidad de crecimiento y desarrollo

La dimensión oportunidad de crecimiento y desarrollo hace referencia al grado de acuerdo o desacuerdo del personal con las oportunidades y condiciones que la empresa provee para el desarrollo laboral y profesional. Agrupa a cuatro preguntas de la encuesta.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con referencia a la dimensión oportunidad de crecimiento y desarrollo, en la que se ha sumado la frecuencia de las respuestas de las cuatro preguntas:

Tabla 14. Dimensión oportunidad de crecimiento y desarrollo

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n %	4 5%	8 9%	5 10%	5 10%	9 17%	31 9%
Desacuerdo	n %	13 15%	16 17%	5 10%	4 8%	5 10%	43 13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n %	20 23%	18 20%	12 25%	11 21%	11 21%	72 22%
De acuerdo	n %	21 24%	31 34%	16 33%	12 23%	11 21%	91 27%
Muy de acuerdo	n %	30 34%	19 21%	10 21%	20 38%	16 31%	95 29%
TOTAL	n %	88 100%	92 100%	48 100%	52 100%	52 100%	332 100%

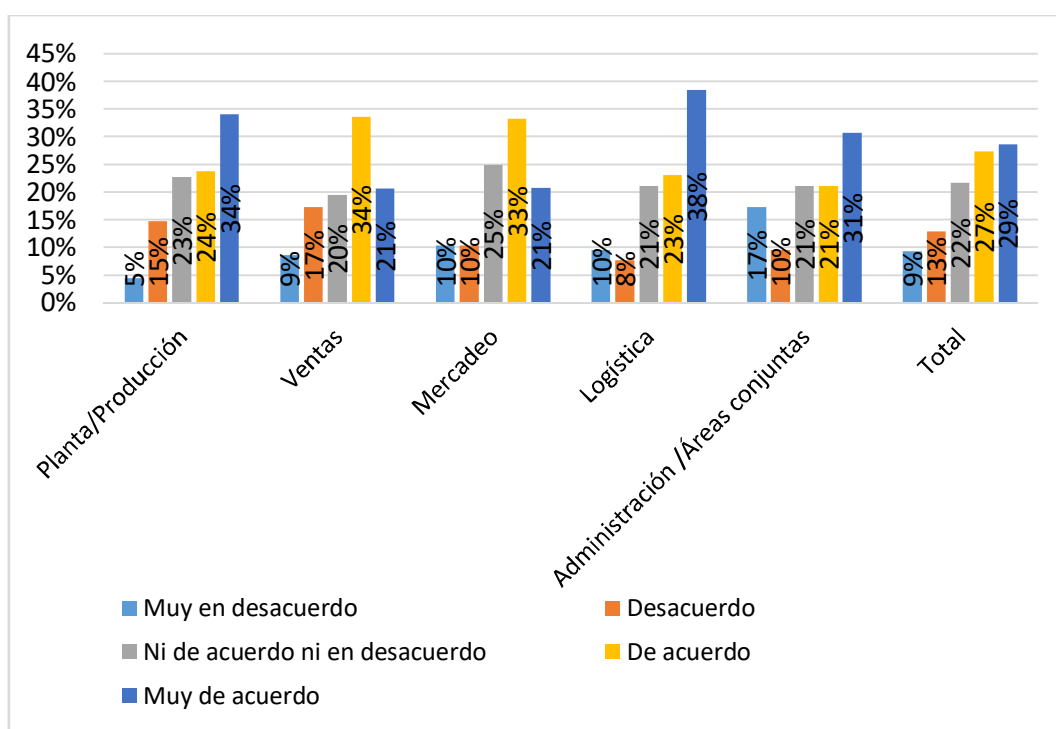


Figura 18. Dimensión oportunidad de crecimiento y desarrollo

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

En la dimensión oportunidad de crecimiento y desarrollo, el 56% se muestra de acuerdo o muy de acuerdo, frente a un 21% en desacuerdo. En primera instancia estos resultados indicarían que, para poco más de la mitad del personal, las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa son satisfactorias, no obstante, vale observar los ítems que componen esta dimensión, los cuales se presentan en las tablas y figuras siguientes:

Pregunta 6. La empresa brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento según el estadio de cada persona y sus avances

Tabla 15. Oportunidades de crecimiento y desarrollo

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	0	0	0	0	1	1
	%	0%	0%	0%	0%	8%	1%
Desacuerdo	n	3	2	0	1	0	6
	%	14%	9%	0%	8%	0%	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	4	4	4	3	1	16
	%	18%	17%	33%	23%	8%	19%
De acuerdo	n	4	11	6	4	3	28
	%	18%	48%	50%	31%	23%	34%
Muy de acuerdo	n	11	6	2	5	8	32
	%	50%	26%	17%	38%	62%	39%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

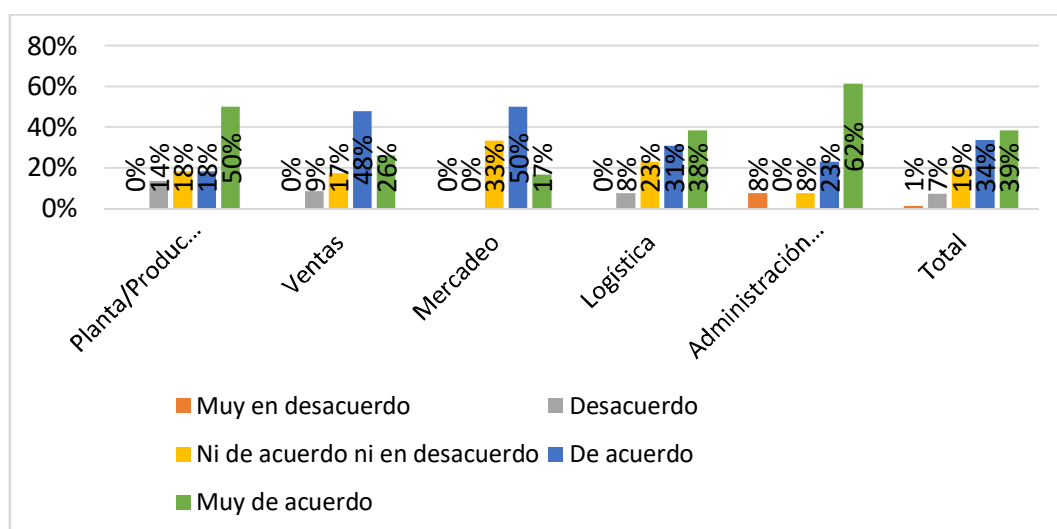


Figura 19. Oportunidades de crecimiento y desarrollo

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

La Figura 19 muestra que el 73% de los trabajadores están de acuerdo o muy de acuerdo en que la empresa brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento según cada trabajador, el 19% es indiferente y el 8% no está de acuerdo. En este caso Administración, Logística y Producción son las áreas que muestran mayor acuerdo. Con esto, se puede concluir que el personal se encuentra satisfecho con las posibilidades ofrecidas por la empresa para desarrollarse laboralmente, es decir, optar por mejores puestos lo que deviene también en responsabilidades mayores y una mejor retribución económica.

Pregunta 7. La empresa le brinda las condiciones necesarias para que usted se sienta orgulloso de lo que hace y se sienta auto realizado.

Tabla 16. Sentido de orgullo y autorrealización por lo que hace

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	2	2	1	0	2	7
	%	9%	9%	8%	0%	15%	8%
Desacuerdo	n	0	5	2	1	1	9
	%	0%	22%	17%	8%	8%	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	5	2	2	4	3	16
	%	23%	9%	17%	31%	23%	19%
De acuerdo	n	6	11	3	3	3	26
	%	27%	48%	25%	23%	23%	31%
Muy de acuerdo	n	9	3	4	5	4	25
	%	41%	13%	33%	38%	31%	30%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

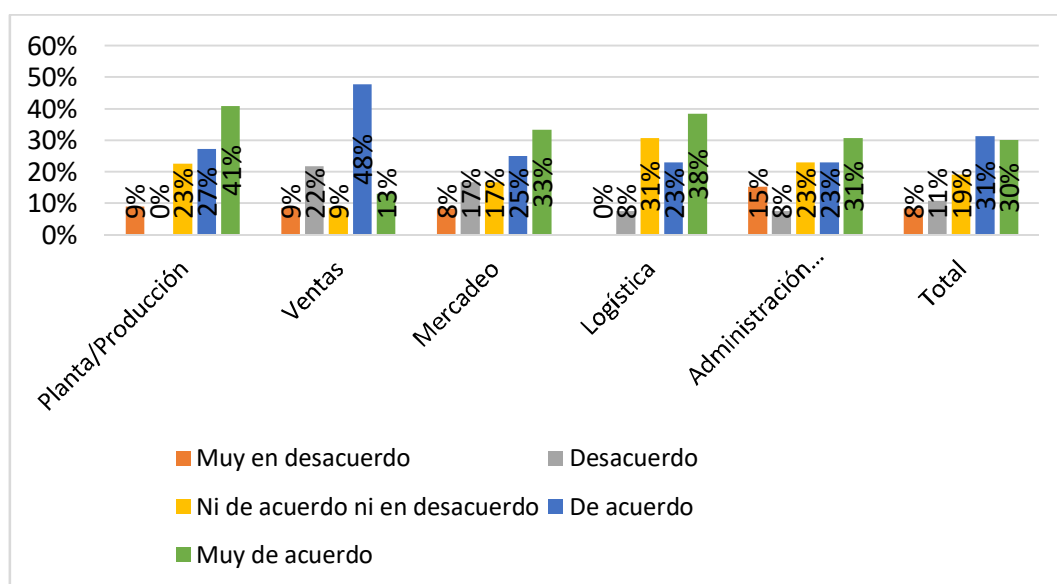


Figura 20. Sentido de orgullo y auto realización por lo que hace

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

En la Figura 20 se muestra que el 61% del personal está de acuerdo con sentirse orgulloso y autorrealizado, el 19% responde neutral y el 19% en desacuerdo. Vale destacar que el área que muestra mayor acuerdo al respecto es Producción, con el 68%, frente a un 23% neutral. Siguiéndole Logística y Ventas con el 61%. Administración y Mercadeo son las áreas que tienen un porcentaje mayor en desacuerdo con el 23% y 25% respectivamente, sin embargo, en general es un factor de satisfacción para el personal.

Pregunta 8. La empresa ofrece reconocimiento por sus logros y el cumplimiento de sus objetivos

Tabla 17. Nivel de reconocimiento por sus logros y cumplimiento de objetivos

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	1	3	3	3	1	11
	%	5%	13%	25%	23%	8%	13%
Desacuerdo	n	7	5	0	1	2	15
	%	32%	22%	0%	8%	15%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	6	5	2	2	4	19
	%	27%	22%	17%	15%	31%	23%
De acuerdo	n	5	4	5	2	3	19
	%	23%	17%	42%	15%	23%	23%
Muy de acuerdo	n	3	6	2	5	3	19
	%	14%	26%	17%	38%	23%	23%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

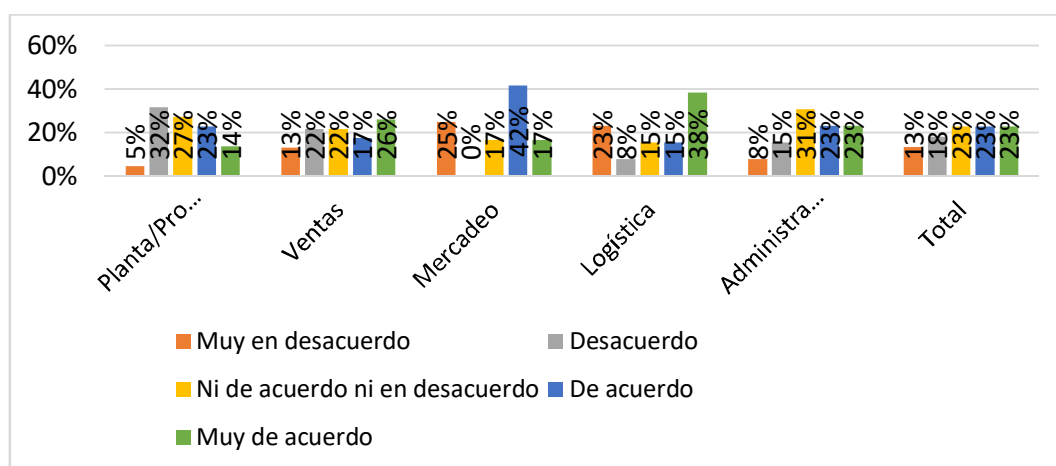


Figura 21. Nivel de reconocimiento por logros y cumplimiento de objetivos
Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

La Figura 21 se relaciona con el reconocimiento de los logros y el cumplimiento de objetivos que la empresa realiza, a lo cual el 46% se muestra de acuerdo, y el 31% en desacuerdo, con un 23% que está neutral. Por lo cual puede considerarse que existe una opinión dividida sobre el reconocimiento en la empresa, factor que para algunos es satisfactorio y para otros no. Al observar los resultados por área se observa que Producción alcanza un 37% de desacuerdo y Ventas con el 33%, mientras que Mercadeo, Logística y Administración tienen los mayores porcentajes de acuerdo con el 59%, 53% y 46% de forma respectiva.

Pregunta 9. La empresa le ofrece la capacitación necesaria para el desarrollo de su trabajo, sea de forma interna o mediante recursos externos

Tabla 18. Capacitación interna y externa

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	1	3	1	2	5	12
	%	5%	13%	8%	15%	38%	14%
Desacuerdo	n	3	4	3	1	2	13
	%	14%	17%	25%	8%	15%	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	5	7	4	2	3	21
	%	23%	30%	33%	15%	23%	25%
De acuerdo	n	6	5	2	3	2	18
	%	27%	22%	17%	23%	15%	22%
Muy de acuerdo	n	7	4	2	5	1	19
	%	32%	17%	17%	38%	8%	23%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

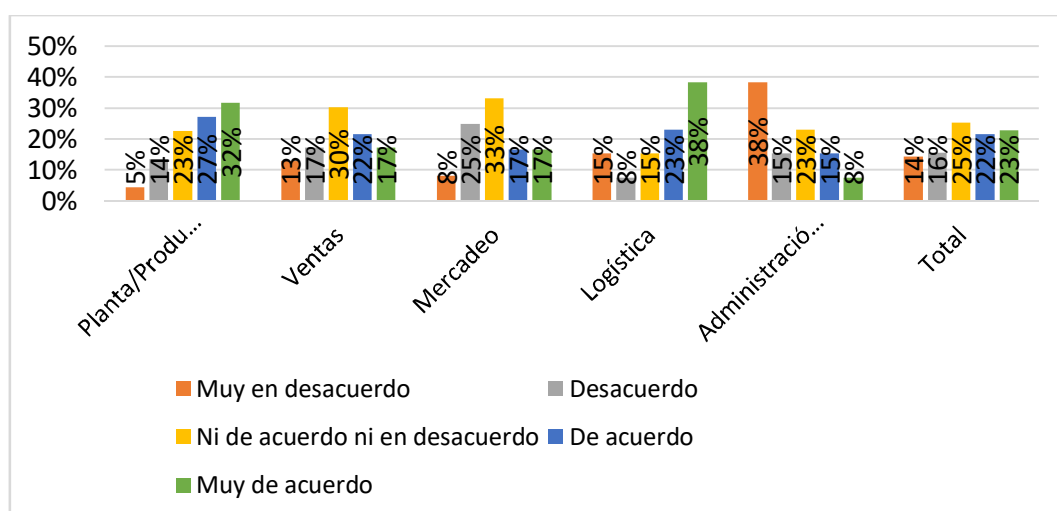


Figura 22. Capacitación interna y externa

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

En la figura 22 se observa que el 45% de los trabajadores está de acuerdo en que la empresa ofrece la capacitación necesaria, mientras que el 30% dice no estar de acuerdo. Como en ítems anteriores, estos resultados divididos suelen reflejar situaciones distintas según el área, así, Producción y Logística muestran estar de acuerdo con el 59% y 61% de manera respectiva, mientras que Administración y Mercadeo están en desacuerdo con el 53% y el 33% cada uno. En este sentido, debe revisarse la política de capacitación y desarrollo del personal, de forma que sea uniforme para toda la empresa y el personal en

general perciba que la empresa se interesa en la mejora de sus competencias y conocimientos laborales.

4.2.1.4 Indicadores de la dimensión estilo de dirección del jefe

El estilo de dirección del jefe, referente a la manera en que interactúa y dirige al personal, es una dimensión que puede influir en la satisfacción. El resultado obtenido de la suma de las respuestas dadas en las 2 preguntas que comprenden a esta dimensión se presenta en la tabla y la figura siguientes:

Tabla 19. Estilo de dirección del jefe

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	0	1	0	1	0	2
	%	0%	2%	0%	4%	0%	1%
Desacuerdo	n	1	0	1	0	0	2
	%	2%	0%	4%	0%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	10	5	4	4	7	30
	%	23%	11%	17%	15%	27%	18%
De acuerdo	n	20	21	10	9	8	68
	%	45%	46%	42%	35%	31%	41%
Muy de acuerdo	n	13	19	9	12	11	64
	%	30%	41%	38%	46%	42%	39%
TOTAL	n	44	46	24	26	26	166
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

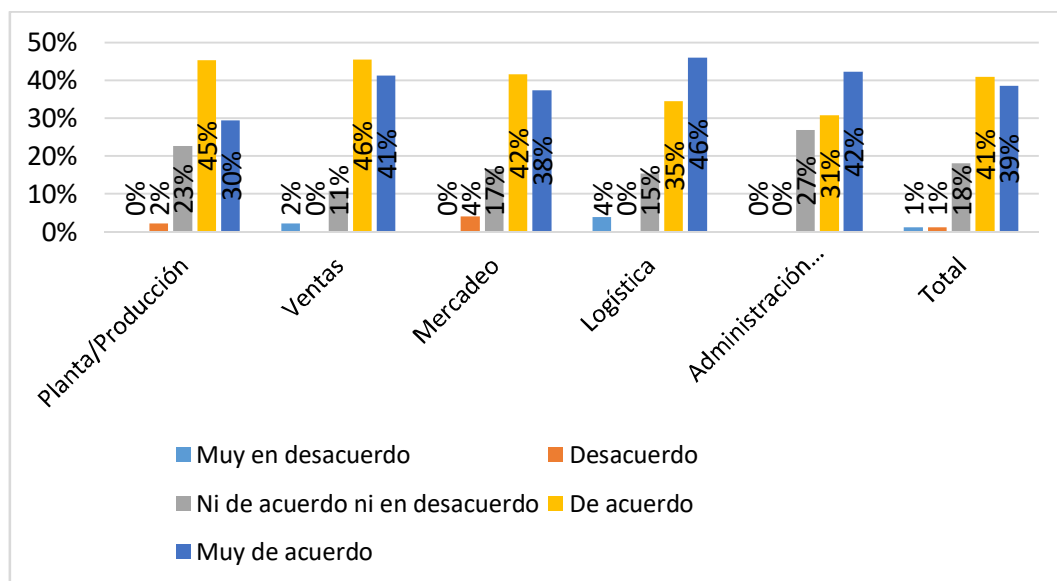


Figura 23. Estilo de dirección del jefe

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

Respecto al estilo de dirección del jefe el 80% dice estar de acuerdo con el estilo de dirección del jefe, apenas un 2% está en desacuerdo y el 18% se muestra neutral. Se puede considerar que el personal no tiene problemas con la manera en que los cargos directivos de la empresa actúan y, al contrario, están satisfechos. En las tablas y figuras siguientes se muestra el detalle de los ítems relacionados con esta dimensión:

Pregunta 10. Su jefe posee las competencias para ejercer eficientemente su rol

Tabla 20. Posee las competencias necesarias para ejercer su rol

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	0	0	0	0	0	0
	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Desacuerdo	n	0	0	1	0	0	1
	%	0%	0%	8%	0%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	4	1	2	1	2	10
	%	18%	4%	17%	8%	15%	12%
De acuerdo	n	11	12	4	4	5	36
	%	50%	52%	33%	31%	38%	43%
Muy de acuerdo	n	7	10	5	8	6	36
	%	32%	43%	42%	62%	46%	43%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

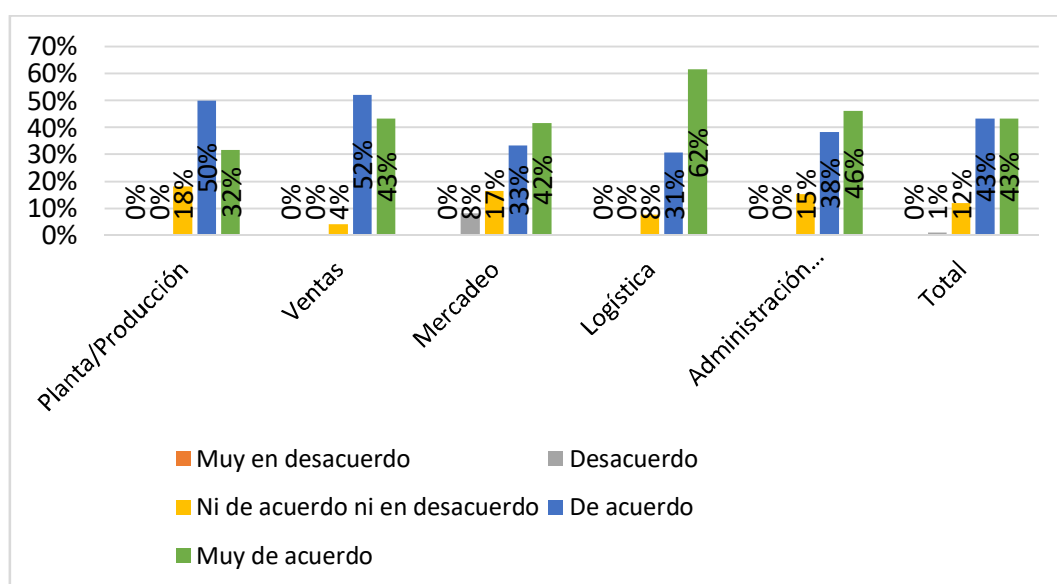


Figura 24. Posee las competencias necesarias para ejercer su rol

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

El 86% de los trabajadores están de acuerdo en que el jefe posee las competencias necesarias para ejercer su rol, apenas el 12% se muestra neutral y solo el 1% está en

desacuerdo. El área de Logística es la que indica mayores porcentajes de acuerdo, pero en general, todas las áreas de la empresa coinciden en que los jefes son competentes para ocupar su rol.

Pregunta 11. Su jefe es ecuaníme con la repartición de las asignaciones y empodera a sus colaboradores

Tabla 21. Ecuanimidad en la repartición de asignaciones a colaboradores

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	0	1	0	1	0	2
	%	0%	4%	0%	8%	0%	2%
Desacuerdo	n	1	0	0	0	0	1
	%	5%	0%	0%	0%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	6	4	2	3	5	20
	%	27%	17%	17%	23%	38%	24%
De acuerdo	n	9	9	6	5	3	32
	%	41%	39%	50%	38%	23%	39%
Muy de acuerdo	n	6	9	4	4	5	28
	%	27%	39%	33%	31%	38%	34%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

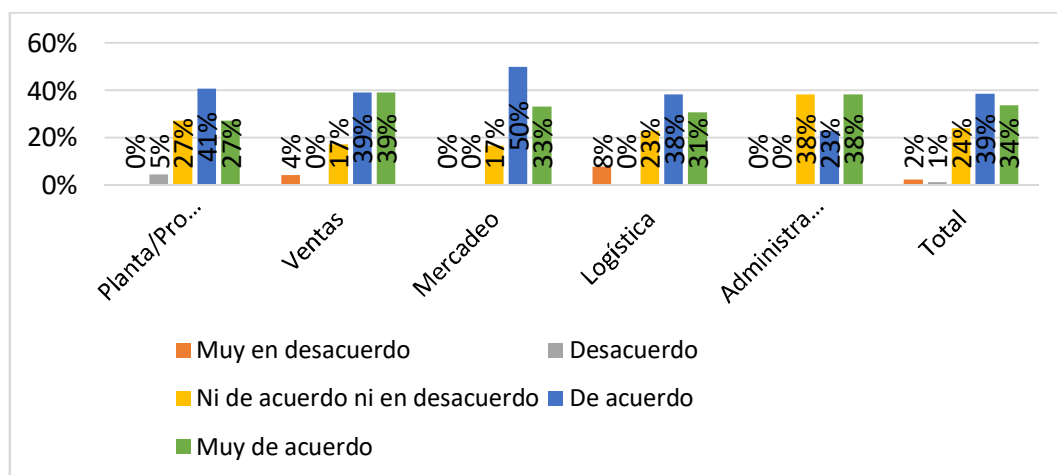


Figura 25. Ecuanimidad en la repartición de asignaciones a colaboradores

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

Respecto a la ecuanimidad en la repartición de asignaciones a colaboradores el 73% se muestra de acuerdo, un 24% es neutral y el 3% en desacuerdo. Así, casi la totalidad de la empresa opina de manera similar respecto a la repartición de asignaciones, siendo más alto el acuerdo en el área de Mercadeo y Ventas, mientras que Administración posee la mayor cantidad de opiniones neutrales, con el 38%.

4.2.1.5 Indicadores de la dimensión trabajo en equipo

La dimensión trabajo en equipo se refiere al grado de acuerdo que el personal siente respecto al trabajo grupal y a la calidad de la interacción entre el personal. Esta dimensión se evaluó con dos preguntas de la encuesta:

Tabla 22. Trabajo en equipo

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	9	4	1	3	2	19
	%	20%	9%	4%	12%	8%	11%
Desacuerdo	n	4	5	3	4	3	19
	%	9%	11%	13%	15%	12%	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	7	8	5	6	4	30
	%	16%	17%	21%	23%	15%	18%
De acuerdo	n	9	18	10	7	5	49
	%	20%	39%	42%	27%	19%	30%
Muy de acuerdo	n	15	11	5	6	12	49
	%	34%	24%	21%	23%	46%	30%
TOTAL	n	44	46	24	26	26	166
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

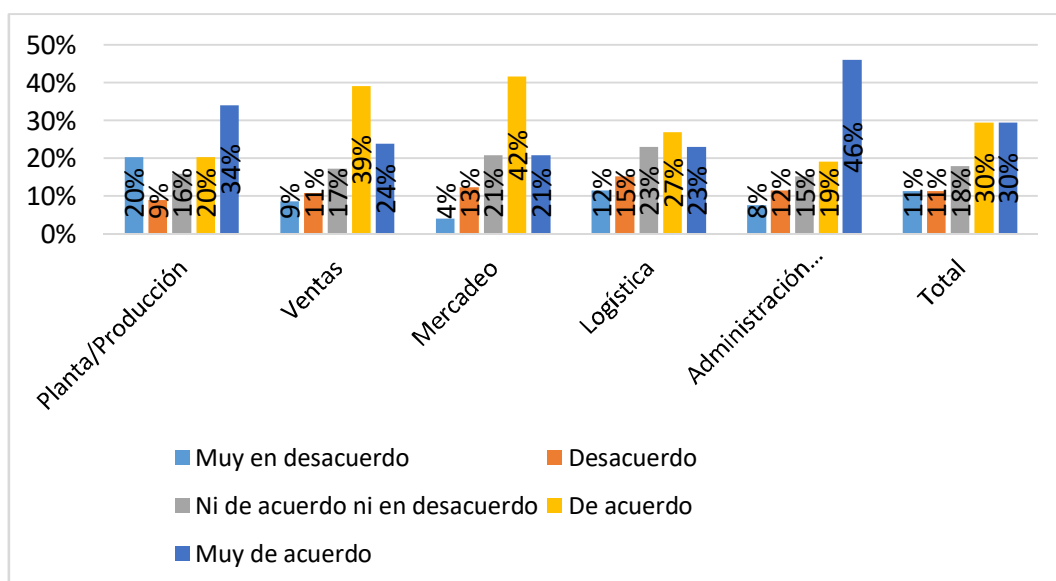


Figura 26. Trabajo en equipo
Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

Como muestra la Figura 26 el 60% de los trabajadores está de acuerdo o muy de acuerdo con que el trabajo en equipo es satisfactorio en la empresa, frente al 22% que opina lo contrario. Por áreas, Administración, Ventas y Logística presentan los niveles de acuerdo más altos con el 64%, 63% y 60% de forma respectiva. Producción es el área

más alta en desacuerdo con el 29%. En las tablas siguientes se observa el detalle de los ítems evaluados en la dimensión trabajo en equipo.

Pregunta 12. Las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo son positivas y generan un ambiente positivo

Tabla 23. Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	8	4	1	2	2	17
	%	36%	17%	8%	15%	15%	20%
Desacuerdo	n	3	5	3	4	3	18
	%	14%	22%	25%	31%	23%	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	4	4	1	4	3	16
	%	18%	17%	8%	31%	23%	19%
De acuerdo	n	2	6	3	3	2	16
	%	9%	26%	25%	23%	15%	19%
Muy de acuerdo	n	5	4	4	0	3	16
	%	23%	17%	33%	0%	23%	19%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

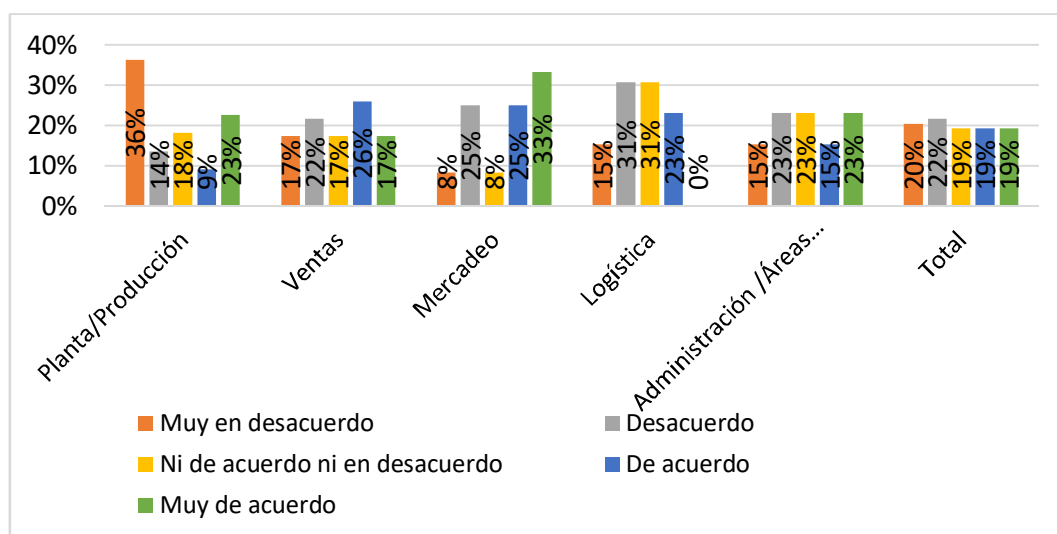


Figura 27. Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

Según la Figura 27, el 38% de los trabajadores está de acuerdo en que las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo son positivas y generan un ambiente positivo, frente a un 44% que está en desacuerdo. En este caso, es más alto el porcentaje de trabajadores que está en desacuerdo con la calidad de las relaciones interpersonales, por lo que pueden ser un factor que eleve la insatisfacción laboral. Al revisar los datos por

área se observó que las áreas que muestran mayor desacuerdo son Producción con el 40%, Logística con el 46% y Administración con el 38%; mientras que Mercadeo y Ventas poseen los valores de acuerdo más altos con el 58% y 43%.

Pregunta 13. Existe espíritu de equipo con los compañeros de trabajo y el equipo de trabajo en general.

Tabla 24. Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	1	0	0	1	0	2
	%	5%	0%	0%	8%	0%	2%
Desacuerdo	n	1	0	0	0	0	1
	%	5%	0%	0%	0%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	3	4	4	2	1	14
	%	14%	17%	33%	15%	8%	17%
De acuerdo	n	7	12	7	4	3	33
	%	32%	52%	58%	31%	23%	40%
Muy de acuerdo	n	10	7	1	6	9	33
	%	45%	30%	8%	46%	69%	40%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

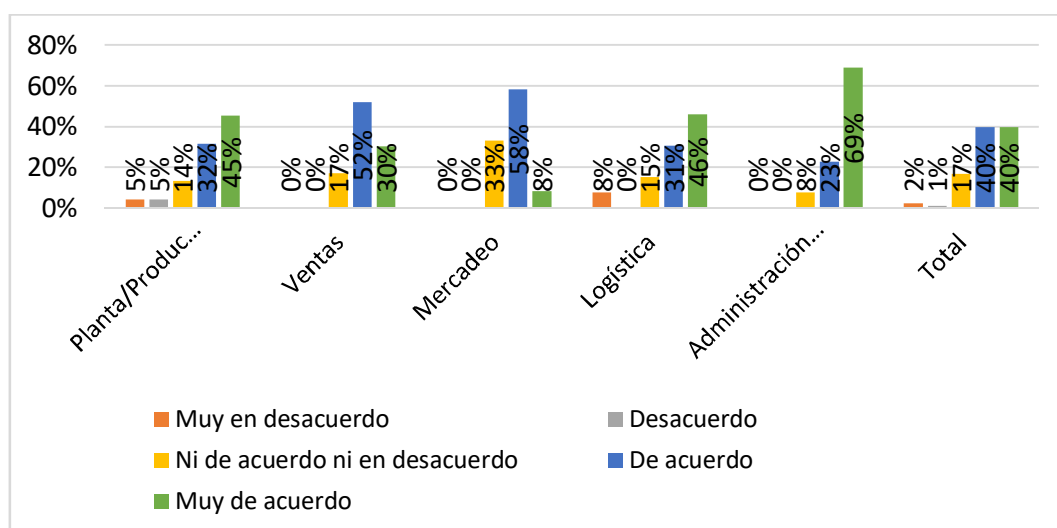


Figura 28. Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

A diferencia de la percepción negativa de las relaciones interpersonales, el espíritu de equipo con compañeros de trabajo se considera positivo por la gran parte del personal, con un 80% de acuerdo según la Figura 28. Solo el 3% está en desacuerdo. Al observar los valores por área, en Administración el 92% están de acuerdo, le sigue Ventas con el

82%, Logística con el 77% y Producción con el 77%. En este caso, el espíritu de equipo es un factor que apoya la satisfacción laboral.

4.2.1.6 Indicadores de la variable compensación y bienestar

La dimensión compensación y bienestar refleja el acuerdo desacuerdo respecto a si la empresa se interesa en el personal. Los datos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 25. Compensación y bienestar

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	7	8	3	3	3	24
	%	11%	12%	8%	8%	8%	10%
Desacuerdo	n	10	12	3	10	7	42
	%	15%	17%	8%	26%	18%	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	17	17	10	13	11	68
	%	26%	25%	28%	33%	28%	27%
De acuerdo	n	16	21	9	7	12	65
	%	24%	30%	25%	18%	31%	26%
Muy de acuerdo	n	16	11	11	6	6	50
	%	24%	16%	31%	15%	15%	20%
TOTAL	n	66	69	36	39	39	249
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

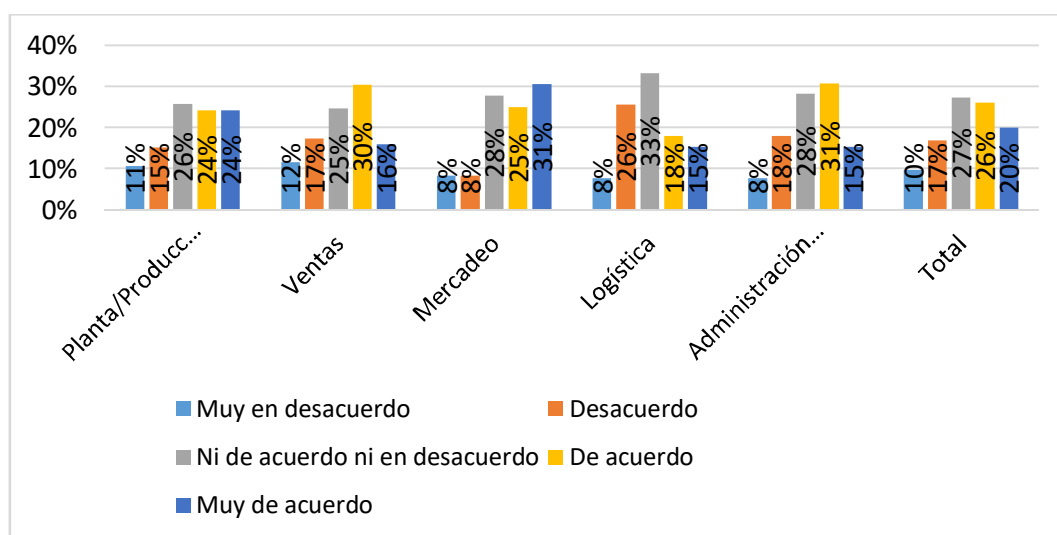


Figura 29. Compensación y bienestar

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

La Figura 29 muestra que un 46% está de acuerdo con la gestión de compensación y bienestar de la empresa, el 27% se muestra indiferente, y el 27% está en desacuerdo. Al observar los resultados por área se nota que Mercadeo, Producción y Ventas presentan

el mayor porcentaje de acuerdo con el 56%, el 48% y 46% del personal, mientras que Logística presenta un 34% en desacuerdo.

Pregunta 14. La empresa ofrece estabilidad laboral de acuerdo al cumplimiento de objetivos y desempeño

Tabla 26. Nivel de estabilidad laboral en la compañía

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	3	4	1	2	1	11
	%	14%	17%	8%	15%	8%	13%
Desacuerdo	n	5	6	2	3	4	20
	%	23%	26%	17%	23%	31%	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	6	5	6	5	5	27
	%	27%	22%	50%	38%	38%	33%
De acuerdo	n	2	7	2	2	3	16
	%	9%	30%	17%	15%	23%	19%
Muy de acuerdo	n	6	1	1	1	0	9
	%	27%	4%	8%	8%	0%	11%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

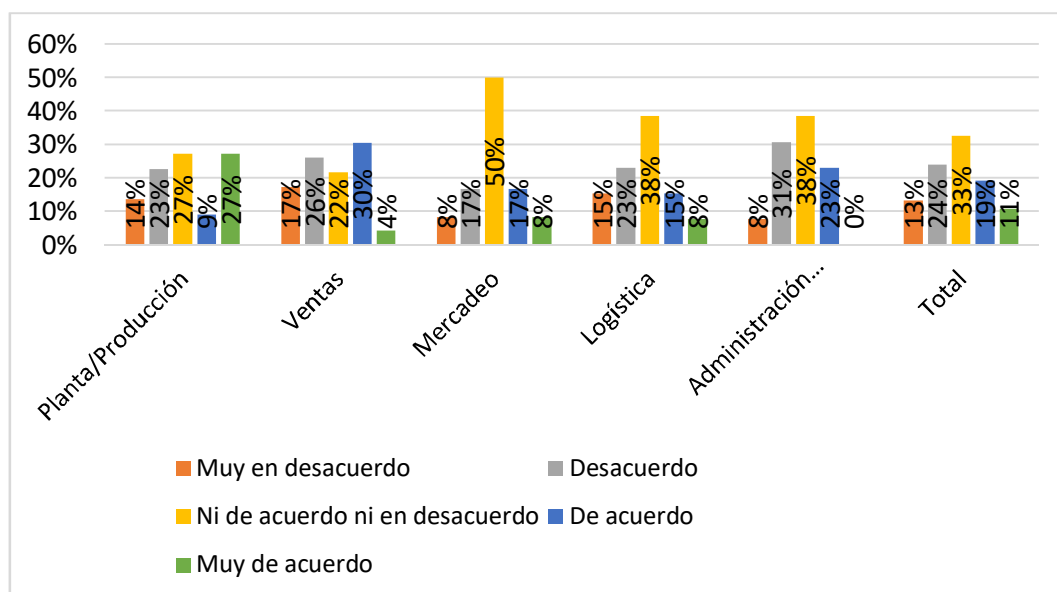


Figura 30. Nivel de estabilidad laboral en la compañía

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

De acuerdo con la percepción del personal, sobre el nivel de estabilidad laboral que la empresa ofrece, según su cumplimiento de objetivos y desempeño, la tercera parte del personal se muestra en desacuerdo, con el 37%, frente al 30% que está de acuerdo y el

33% que se muestra indiferente. Con esto se permite concluir que la estabilidad percibida no es igual para todo el personal, lo que puede reducir la satisfacción laboral al aumentar la incertidumbre sobre el futuro en el trabajo. Al observar los datos según el área de la empresa destaca el 50% del personal que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en el área de Mercadeo. El área con mayor porcentaje en desacuerdo es Ventas con el 43% a pesar de tener también un 34% de trabajadores que están de acuerdo con esta declaración de estabilidad. En Producción la situación es similar con el 37% en desacuerdo y el 36% de acuerdo.

Pregunta 15. La empresa ofrece una remuneración acorde a su rol y mercado en general

Tabla 27. Remuneración acorde a su rol y mercado en general

Respuestas		Planta/ Producción	Ventas	Mercadeo	Logística	Adm. /Áreas conjuntas	Total
Muy en desacuerdo	n	4	3	1	1	2	11
	%	18%	13%	8%	8%	15%	13%
Desacuerdo	n	4	4	1	6	3	18
	%	18%	17%	8%	46%	23%	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	n	8	9	3	3	4	27
	%	36%	39%	25%	23%	31%	33%
De acuerdo	n	5	6	4	2	3	20
	%	23%	26%	33%	15%	23%	24%
Muy de acuerdo	n	1	1	3	1	1	7
	%	5%	4%	25%	8%	8%	8%
TOTAL	n	22	23	12	13	13	83
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

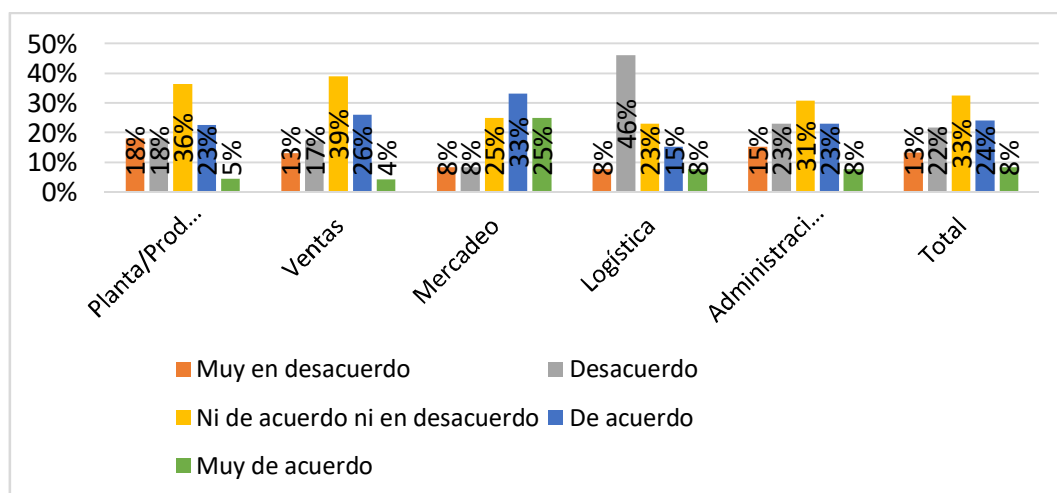


Figura 31. Remuneración acorde a su rol y mercado en general

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

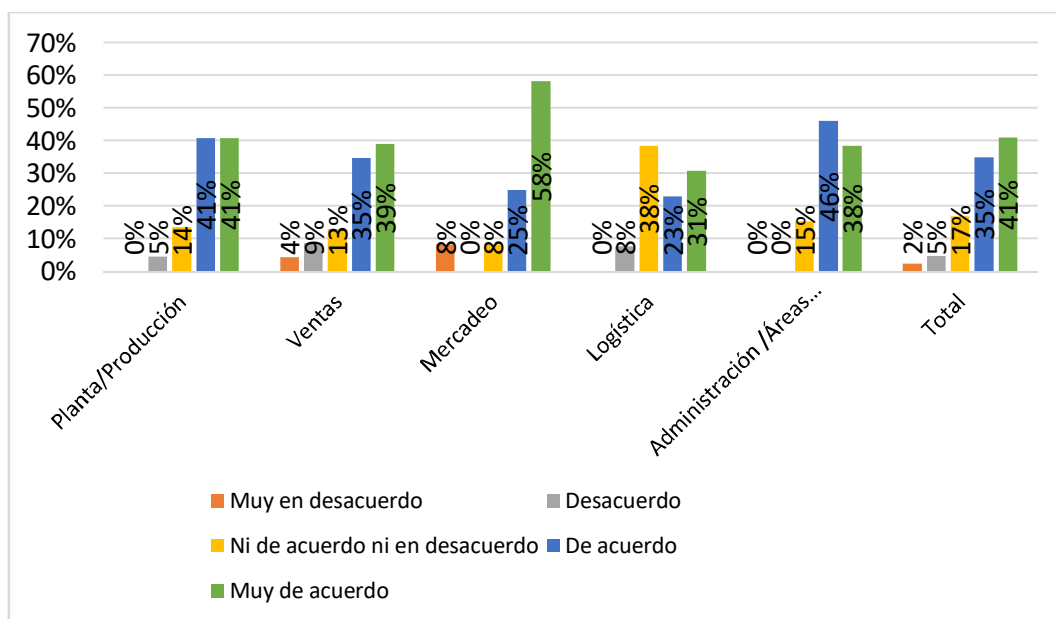


Figura 32. Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

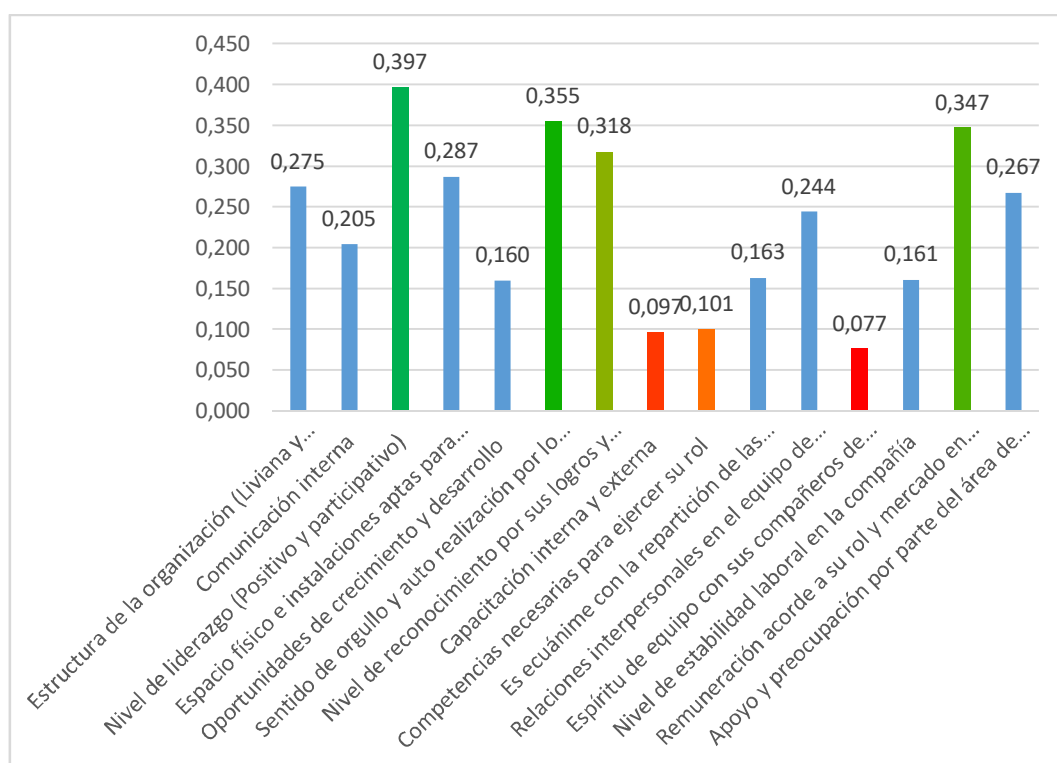
De acuerdo con la Figura 32 el 76% de trabajadores de la empresa está de acuerdo en que el área de gestión humana muestra preocupación por sus temas personales, lo apoyan y se preocupan por el trabajador, el 17% es neutral al respecto y solo un 7% opina en desacuerdo. En este caso se trata de un factor positivo que puede mejorar el sentimiento de pertenencia y satisfacción laboral del trabajador al sentir que la empresa se interesa en su bienestar. Al observar los datos por área se observa que Administración alcanza el 84% de acuerdo, Mercadeo posee un 83% y Producción el 81%, siendo todos valores altos.

4.2.2 Análisis de correlación de variables

Por último, se realizó una correlación de resultados para determinar cuál es el factor que más peso tiene en la satisfacción evaluada. Para esto se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, que es una medida que refleja el grado en que una variable cambia, según se modifica la otra. Mientras más se acerca a cero el coeficiente obtenido, es menor la correlación entre datos, por ende, mientras más se acerca a 1 o a -1 la correlación es mayor, de forma directa o inversa según el signo del valor obtenido. Los datos obtenidos se muestran en la tabla 29 y la figura 39:

Tabla 29. Cruce de datos – coeficiente de Pearson

Cruce de datos – Coeficiente de Pearson	Nivel de satisfacción general con la empresa en general
Estructura de la organización (Liviana y eficiente)	0,275
Comunicación interna	0,205
Nivel de liderazgo (Positivo y participativo)	0,397
Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo	0,287
Oportunidades de crecimiento y desarrollo	0,160
Sentido de orgullo y auto realización por lo que hace	0,355
Nivel de reconocimiento por sus logros y cumplimiento de objetivos	0,318
Capacitación interna y externa	0,097
Posee las competencias necesarias para ejercer su rol	0,101
Es ecuánime con la repartición de las asignaciones y empodera a sus colaboradores	0,163
Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo	0,244
Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo	0,077
Nivel de estabilidad laboral en la compañía	0,161
Remuneración acorde a su rol y mercado en general	0,347
Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana	0,267

**Figura 33. Cruce de datos – coeficiente de Pearson**

Fuente: Investigación realizada en la E.I.G

De acuerdo con la Figura 33, los factores que más peso poseen sobre la satisfacción laboral del personal son nivel de liderazgo, con un coeficiente de Pearson de 0,397;

sentido de orgullo y autorrealización con el 0,355; remuneración acorde con su rol obtuvo el 0,347; y nivel de reconocimiento por sus logros alcanzó el 0,318. Los factores menos influyentes en la satisfacción fueron espíritu de equipo con sus compañeros, capacitación interna y externa y competencias necesarias para su rol.

Estos datos permiten decidir sobre qué factores es más significativo intervenir, y cuáles pueden considerarse menos al influir poco sobre la satisfacción del personal.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING

5.1 INTRODUCCIÓN

La elaboración de la propuesta para la EIG consideró como insumo principal al diagnóstico realizado en la presente investigación. Según los datos presentados en el capítulo anterior, se mostró de manera general cómo se encuentra actualmente el nivel de satisfacción del personal en varias dimensiones analizadas y en sus respectivos ítems. Ante la situación identificada, se pretende incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores al mejorar su motivación, y, como consecuencia, impulsar un mejor desempeño que beneficie tanto al personal como a los clientes y demás implicados en la organización.

Se debe considerar que, según la pregunta 1, ni la mitad del personal de la empresa llega a sentirse satisfecho dentro de la compañía. Solo un 40% declaran sentirse cómodos en la compañía para la que trabajan, inclusive hay un 20% que no se sienten a gusto. Como consecuencia se puede tener mucha rotación, poca productividad, reproceso, ineficiencias, costos altos, etc. Además, según la sumatoria de las preguntas el 60% del personal se encontraría en un rango de satisfacción de entre 60 y 69 sobre una escala de 0 a 100.

Para diseñar los lineamientos de la propuesta se han tomado los resultados, destacando los más relevantes para la satisfacción del personal.

Tabla 30. Diagnóstico resumido de la EIG

Dimensión	Indicador	Diagnóstico resumido	Necesidad identificada
Compañía	Estructura de la Organización	Dentro de la misma hay una estructura cómoda que permite responder efectivamente a la exigencia del negocio ya que el 87% responde positivamente y apenas un 4% indican que existe una oportunidad de mejora	El personal está satisfecho con la estructura de la organización
	Comunicación Interna	En la comunicación interna de la compañía encontramos una oportunidad de implementar alguna modificación con el tiempo, pero no es urgente ya que tenemos la respuesta positiva importante de un 67% frente un 11% que a pesar de ser bajo es un número importante y de cuidado	El área de Mercadeo no se muestra conforme ni disconforme con la comunicación interna. Se requiere mejorar la comunicación interna en esta área
	Nivel de Liderazgo	En cuanto al nivel de liderazgo de las jefaturas se debe trabajar mucho y encontrar una opción rápida para mejorar ya que se tiene un porcentaje de 46% de la gente indicando que el liderazgo no es positivo ni participativo	Mejorar el estilo de liderazgo hacia un manejo positivo y participativo en los cargos directivos de la empresa
	Espacio Físico e Instalaciones	En espacio físico existe una dualidad de opciones ya que existe gente que está de acuerdo con que lo que la empresa les proporciona en instalaciones y la encuentran apta para desarrollar el trabajo, mientras tanto hay otros que opina que no. La situación es principalmente grave en las áreas de Administración y Producción	Mejorar las condiciones de los espacios físicos para realizar el trabajo
Oportunidad de crecimiento y desarrollo	Crecimiento y Desarrollo	El dato demuestra que analizándolo transversalmente en general la empresa siente que tiene oportunidades para desarrollarse dentro de la misma, por lo que se obtuvo una respuesta positiva de la gente hacia a la empresa en este aspecto	No se identificó una necesidad evidente
	Sentido de orgullo y autorrealización de lo que hace	En este criterio se obtuvo una respuesta positiva en general, lo que lleva a concluir que la mayoría de las personas que se encuentran realizando el trabajo dentro de la compañía se sienten identificados y cómodos con lo designado para su puesto.	No se identificó una necesidad evidente
	Nivel de reconocimiento por su logro y cumplimiento de objetivos	Lo que se ve reflejado en esta respuesta es que, a pesar de que las personas se sienten identificadas con el trabajo asignado, en su mayoría no se sienten respaldados con un reconocimiento por su trabajo aun cuando están cumpliendo los objetivos designados.	Mejorar las acciones empresariales de reconocimiento de la labor del personal
	Capacitación Interna y Externa	Se refleja que en el área operativa están de acuerdo con la capacitación recibida, sin embargo, en el área de Administración la mayor parte está en desacuerdo.	Mejorar la capacitación para el personal de todas las áreas

Dimensión	Indicador	Diagnóstico resumido	Necesidad identificada
Estilo de dirección del jefe	Posee las competencias necesarias para ejercer su rol	Se refleja que en su mayoría tienen las competencias necesarias y su trabajo puede ser desarrollado con alta calidad, lo que no está de más el seguir incentivando directa o indirectamente la capacitación para que tengan gente con fácil reacción a una resolución de problemas en un momento de crisis.	No se identificó una necesidad evidente
	Es ecuánime con la repartición de las asignaciones y empodera a sus colaboradores	Los resultados son positivos al demostrar que se sienten cómodos con lo asignado en sus puestos de trabajo y que se sienten libres al trabajar el momento de la verdad, claro siempre y cuando siguiendo las directrices de las jefaturas y normativas de la empresa, por lo que se puede ver reflejado que el acompañamiento de los jefes de área es bien visto y aceptado, esto ayuda mucho al desarrollo de la empresa en general	No se identificó una necesidad evidente
Trabajo en Equipo	Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo	Respecto a las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo existen opiniones divididas, pero en su mayoría, estas están en desacuerdo con que las relaciones interpersonales en la empresa sean positivas o propicien un ambiente positivo de trabajo, lo que puede afectar el clima laboral y reducir la satisfacción de los trabajadores	Mejorar la calidad de las relaciones interpersonales
	Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo	Realmente la empresa como relaciones interpersonales no se encuentra con un buen reflejo de la empresa, pero se ve que al final el ambiente es diferente cuando se habla de áreas, el equipo de trabajo está unido y en un momento de necesidad se puede estar seguro de que se tendrá respaldo del equipo para seguir adelante y desarrollar un buen ambiente para poder ir de adentro hacia afuera.	No se identificó una necesidad evidente
Compensación y Bienestar	Nivel de estabilidad laboral en la compañía	En este caso hay mucho que investigar para poder trabajar de la mano de todos, ya que son importantes los resultados que arroja la encuesta al demostrar en números que la inconformidad es alta. El personal siente que la empresa no ofrece una estabilidad laboral de acuerdo a su desempeño	Mejorar la percepción del personal sobre estabilidad laboral
	Remuneración acorde a su rol y mercado en general	Una tercera parte del personal se siente inconforme por la remuneración que recibe, lo cual es más preocupante al considerar que otra tercera parte está en posición neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, misma que puede cambiar en cualquier momento.	Mejorar el valor que el personal atribuye a su remuneración
	Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana	Se observa una buena aceptación del área de recursos humanos, donde el 76% está de acuerdo con su gestión y un 17% se muestra neutral	No se identificó una necesidad evidente

En función de este diagnóstico, se destacan las necesidades identificadas a ser intervenidas. No obstante, se debe tomar en cuenta dos aspectos, por un lado, la propuesta se integrará a la estrategia de comunicación por lo que varias de estas acciones se presentan como una propuesta a otras áreas de la empresa o a la administración, mientras que la función de comunicación, desde una perspectiva de Endomarketing, es la de difundir y presentar todos los beneficios de las acciones empresariales al personal. Con esto en mente, se busca influir en la opinión y satisfacción de los trabajadores acerca de su trabajo y la empresa.

5.2 LINEAMIENTOS DEL ENDOMARKETING

A más del insumo considerado para la elaboración de la propuesta, que correspondió a la data investigada sobre la situación actual de satisfacción de personal de la EIG, también se incorporó como enfoque básico de acción, al Endomarketing. Este concepto fue definido en el capítulo teórico, y del cual se describen de manera específica aquellos aspectos que resaltan en esta propuesta.

La siguiente tabla presenta un resumen de lo que fundamenta la propuesta de comunicación interna para la EIG:

Tabla 31. Fundamentos de la propuesta

Cliente objetivo	Colaboradores
Organización	Empresa Industrial Guayaquil
Canales	Comunicación interna, Gestión de talento humano
Agentes directos	Equipo directivo
Objetivo estratégico	Incrementar la satisfacción laboral
Modelo de marketing interno considerado:	Inclusión y participación del colaborador. (Berry, 1992)

Fuente: Adaptado de (Barranco, 1993)

Como cliente objetivo de la propuesta consta el personal de la Empresa Industrial Guayaquil. Los canales que se destacan son el de comunicación interna, que es el hilo

conductor mediante el que se aplicará la propuesta; y, además, como parte vital de la misma, consta el área que gestiona el Talento Humano.

La propuesta será llevada a cabo por el equipo directivo, el que además de aprobar y comprender cada una de las estrategias, permitirá su aplicación y el respectivo seguimiento para el éxito esperado durante el tiempo en el que se visualiza obtener resultados, que es de 3 años consecutivos.

Como objetivo general o estratégico de esta propuesta, se quiere incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la EIG; es decir, el lograr un nivel de identidad, participación, motivación y compromiso del personal interno, para incidir en los resultados de producción y servicios.

De acuerdo con la bibliografía revisada, se utilizó como modelo de marketing interno al propuesto por Berry (1992), ya que éste destaca a la participación y la inclusión del personal en la organización, como puntos principales para lograr los resultados proyectados por la gerencia. En este sentido, la gráfica siguiente muestra los elementos básicos de la presente propuesta, y cómo se convierten en la ventaja competitiva de la empresa:

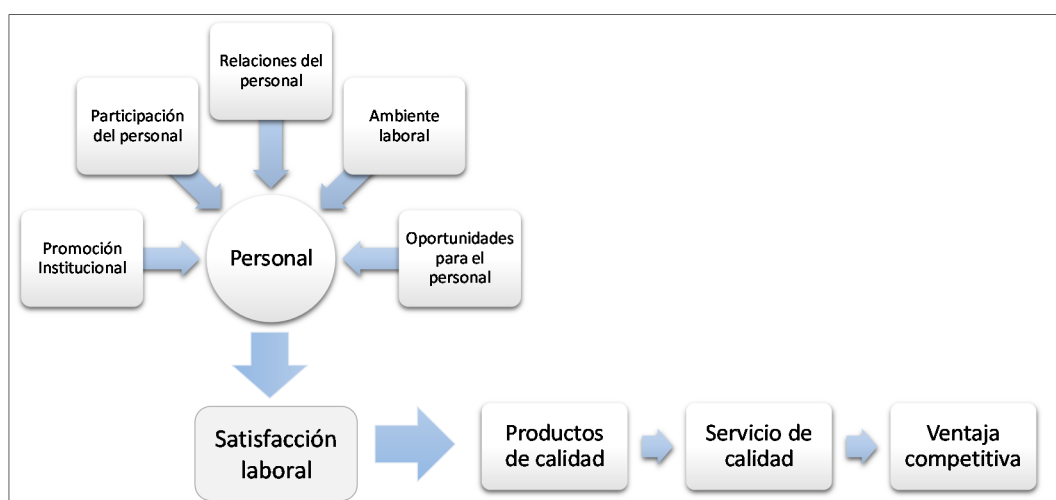


Figura 34. Diseño de la propuesta
Fuente: Adaptado de (Berry & Parasuraman, 1992)

En resumen, la propuesta conlleva 5 objetivos específicos que se aplicarán mediante diferentes acciones en el personal; con lo cual se espera incrementar el nivel de satisfacción laboral, y de esta manera incidir en la calidad y oportunidad tanto de productos como de servicios, lo que se convertirá en la ventaja competitiva de EIG respecto de su competencia. La ventaja no solo permitirá incidir en un resultado económico para la empresa o sus accionistas, sino que, al mejorar el ambiente laboral, se garantiza su continuidad operacional, lo cual permite un beneficio para todos los implicados en la EIG: personal, proveedores, clientes, gobierno, etc.

Además, estos 5 objetivos agruparán las principales necesidades y alternativas de intervención identificadas en la Tabla 28, principalmente en las categorías que presentan mayor influencia con la satisfacción laboral según la tabla 27.

Para lograr este cometido, es necesario integrar al organigrama de la empresa un psicólogo industrial y un analista de comunicación interna. En el diseño de la propuesta se observó la necesidad de incrementar dos plazas laborales, la una que corresponde a una persona que esté a cargo de la comunicación interna, por lo que será necesario contratar a una Analista que tenga conocimientos y experiencia en lo referente a comunicación organizacional, para así garantizar la aplicación, el diseño de material, y el seguimiento de varios puntos incluidos en este documento.

Así también se requiere un Psicólogo industrial, que refuerce la parte de seguridad laboral, pero sobre todo para que sea quien se entreviste con cada colaborador de manera periódica, y apoye la gestión adecuada de aquellas cuestiones personales o laborales que puedan incidir en el desempeño del personal.

El resto de la estructura no debería modificarse; sin embargo, es necesario que las personas que están a cargo de la gestión de Talento Humano en cada una de las empresas, se reúna de manera periódica para tener claridad de las responsabilidades que les compete dentro de la propuesta, así como para efectuar de manera consistente la aplicación y seguimiento de las acciones concretas detalladas a continuación.

Por otro lado, se revisaron las declaraciones de misión y visión de la EIG, y con el fin de implementar la propuesta, se recomiendan dos aspectos.

En primer lugar, se considera que no se debe cambiar o modificar la declaración de misión; sin embargo, se debe destacar el significado de la frase “equipo humano competente y conectado con el negocio”, para que sea entendido por todos los colaboradores, ya que en sí la afirmación implica que el capital humano es para la empresa una parte de vital importancia, y que, gracias a su excelencia genera la ventaja competitiva en la producción de bienes.

En segundo lugar, en cuanto a la declaración de visión, se sugiere realizar una adición respecto de capital humano como factor fundamental para alcanzar los objetivos empresariales. La declaración de la visión quedaría de la siguiente manera:

- Incurrir hasta el 2025 en 2 categorías adicionales en el área de repuestos automotrices, siendo una empresa reconocida a nivel nacional por sus procesos de innovación permanentes y sus propuestas de valor positivas, sustentados en la capacidad de innovación, diversificación y fortaleza de nuestro capital humano, y tecnológico, actuando con responsabilidad social y ambiental”.

5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como se indicó en el punto anterior, el objetivo estratégico que se busca lograr con la presente propuesta es el de “Incrementar la satisfacción laboral”; en ese marco, y considerando las necesidades identificadas, se explican los 5 lineamientos u objetivos específicos que componen este planteamiento. Al mismo tiempo estos objetivos se relacionan con los problemas identificados en la encuesta, los cuales se exponen según su dimensión:

Tabla 32. Objetivos de la propuesta

Objetivo	Problema identificado en la encuesta
<p>Objetivo 1. Incrementar la identidad institucional de los colaboradores.</p> <p>Lo que busca que el personal se sienta relacionado de una manera positiva con la empresa, más allá del simple hecho de la relación contractual que implica un número específico de horas de trabajo a cambio de un pago mensual. Al mejorar el sentido de pertenencia se mejora en el trabajador la sensación de estabilidad laboral, la valoración a su remuneración y su actitud para relacionarse con otros.</p>	<p>TRABAJO EN EQUIPO: Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo</p> <p>COMPENSACIÓN Y BIENESTAR: Nivel de Estabilidad laboral en la compañía</p> <p>- Mejorar la percepción del personal sobre estabilidad laboral</p>
<p>Objetivo 2. Fomentar una comunicación interna fluida, dinámica y multidireccional:</p> <p>Que pretende mejorar el flujo, calidad y tiempo de transmisión de la comunicación interna, sobretodo, fomentando la retroalimentación desde el personal, a su vez eleva su percepción de ser escuchados o tomados en consideración como factor que influye en la satisfacción laboral.</p>	<p>COMPañÍA: Comunicación interna</p> <p>-Se requiere mejorar la comunicación interna, sobre todo con el área de mercadeo.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO: Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo</p> <p>- Mejorar la calidad de las relaciones interpersonales</p>
<p>Objetivo 3. Motivar un buen desempeño laboral en los colaboradores:</p> <p>La dirección de personas no solo implica dar órdenes de cómo, cuándo y dónde se tienen que realizar las actividades en la empresa, sino que también involucra el motivar al personal para que haga las cosas que debe de manera adecuada, oportuna y eficiente; lo que se logra con respeto, pero sobre todo con la identificación con la empresa, y la comprensión de que cada colaborador es importante para el resultado alcanzado por todos.</p>	<p>COMPañÍA: Nivel de liderazgo</p> <p>- Mejorar el estilo de liderazgo hacia un manejo positivo y participativo en los cargos directivos de la empresa</p> <p>OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO: Nivel de reconocimiento por su logro y cumplimiento de objetivos</p> <p>- Mejorar las acciones empresariales de reconocimiento de la labor del personal</p> <p>COMPENSACIÓN Y BIENESTAR: Remuneración acorde a su rol y mercado en general</p> <p>- Mejorar el valor que el personal atribuye a su remuneración</p>
<p>Objetivo 4. Proporcionar la seguridad laboral adecuada:</p> <p>Además de ser una exigencia de la normativa actual, es de vital importancia que cada colaborador cuente con el espacio y herramientas adecuadas para realizar su labor, es necesario que el personal tenga un ambiente psicológico propicio para desarrollar su talento y comprometerse con el aporte que le corresponde hacia la empresa.</p>	<p>COMPañÍA: Espacio físico e instalaciones</p> <p>- Mejorar las condiciones de los espacios físicos para realizar el trabajo</p>
<p>Objetivo 5. Brindar oportunidades de desarrollo al personal:</p> <p>El último objetivo tiene que ver con el desarrollo de los colaboradores en la empresa, lo cual no solo que permite un crecimiento en la empresa, o estabilidad laboral, sino que también potencia a algunos recursos para que se sientan comprometidos con el aporte hacia la organización.</p>	<p>OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO: Capacitación interna y externa</p> <p>- Mejorar la capacitación para el personal de todas las áreas</p>

Al conseguir estos 5 objetivos específicos la propuesta pretende que la EIG incremente el nivel de satisfacción laboral del personal a la vez que actúa sobre las dimensiones y sus categorías, que demostraron mayores problemas en el diagnóstico.

5.4 ESTRATEGIAS POR OBJETIVO

Si el objetivo representa aquello que se busca para mejorar del nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Empresa Industrial Guayaquil, las estrategias constituyen los métodos o caminos por medio de las que se alcanzarán los lineamientos específicos planteados. La siguiente tabla muestra las estrategias asignadas a cada objetivo, así como también las tácticas que apoyan la consecución de resultados esperados.

Tabla 33. Matriz de estrategias de cada objetivo

Objetivos específicos	Estrategias	Tácticas
Incrementar la identidad institucional de los colaboradores	Promoción institucional	Carteleras, e-mail informativo, reuniones para promoción institucional, revista interna, puntos de acceso a intranet, artículos publicitarios
Fomentar una comunicación interna fluida, dinámica y multidireccional	Participación de personal	Buzón de sugerencias, reuniones para evaluar la comunicación interna
Motivar un buen desempeño laboral en los colaboradores	Relaciones del personal	Talleres de integración o de trabajo en equipo, mañana deportiva familiar, desayuno de trabajo, colaborador del mes
Proporcionar la seguridad laboral adecuada	Ambiente laboral	Mantenimiento de condiciones adecuadas para el trabajo, sesiones regulares para todos los colaboradores, actualización del reglamento interno, sugerencias para mejora del ambiente laboral, buena atención de Talento Humano
Brindar oportunidades de desarrollo al personal	Oportunidades para el personal	Capacitación continua, evaluación desempeño, bonos por cumplimiento de objetivos y volúmenes, preferencia para cambio o ascenso de cargos

Para conseguir la identidad organizacional, se plantea la promoción interna de la institución, lo que implica el dar a conocer la misión, visión, valores, estrategias, historia, resultados, metas, y demás información que caracteriza a la entidad; lo cual, a más de mantener informado al personal, permite que cada colaborador se sienta parte importante de este gran engranaje que es la Empresa Industrial Guayaquil, y como tal brinde su aporte

con un compromiso que rebase el aspecto monetario. Por esto, es necesario que una persona especializada en comunicación organizacional esté a cargo del diseño de cada documento que se permita conocer al personal, y así verificar que se cumpla el objetivo de identidad con la EIG.

Con el fin de apoyar a la consecución de una buena comunicación interna, se establece la estrategia de participación del personal, por medio de crear espacios en los que se escuche su voz, y se brinde atención a sus ideas para mejorar el proceso comunicativo, o incluso aquellos procedimientos que realiza dentro de su labor cotidiana.

Una de las maneras de motivar al personal de una empresa, más allá del aspecto económico, es el trabajar en las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización. Por esto, se plantean acciones que mejoren las relaciones entre supervisores, dirigentes y operativos, por medio de espacios que de manera concreta permitan la integración, trabajo en equipo, dispersión, etc.

Dentro de lo que conlleva la seguridad laboral, se considera a la estrategia de ambiente laboral, como el enfoque por medio del que se llegará a cada colaborador, ya sea para verificar que su puesto de trabajo o herramientas sean los adecuados; o también por medio de sesiones en las que un especialista cree el espacio idóneo para compartir aspectos psicológicos de la persona humana, y desde donde se apoye el buen desempeño laboral, como parte de la salud integral del trabajador.

Finalmente, la estrategia que se propone para apoyar el desarrollo de personal, es la de crear oportunidades que permitan este crecimiento de los colaboradores de las empresas que conforman la Empresa Industrial Guayaquil, ya sea por medio del asegurar que se cumplan las horas anuales para cada trabajador, la justa evaluación de su desempeño o aporte a la empresa, o incluso para que sean promovidos en el caso de vacantes, con una cierta preferencia con respecto a quienes aplican desde el exterior del grupo EIG.

5.5 TÁCTICAS POR ESTRATEGIA

Para aplicar cada una de las estrategias detalladas, se han identificado varias tácticas concretas, las cuales conllevan acciones puntuales a realizar por parte de un responsable determinado, con la asignación de recursos, presupuesto estimado, y en un momento determinado, información que se muestra a continuación en la siguiente matriz, la cual constituye la aplicación operativa de lo planteado:

Tabla 34. Matriz de tácticas y acciones de la propuesta

Estrategias	Tácticas	Acción específica	Responsable	Recursos	Presupuesto total	Observaciones	Frecuencia
Promoción institucional	Comunicador interno	Incorporar al equipo empresarial un analista para comunicación interna de la EIG	Gerencia	Analista comunicación interna	18.000,00	Incorporar al analista antes de iniciar con todas las tácticas	Mensual
	Carteleras	Colocar carteleras en las instalaciones, e incluir de manera periódica información referente a la empresa y personal	Departamento Comunicación	2 Carteleras físicas, 200 impresiones a color	300,00	La persona que mantiene las carteleras es interna	Trimestral
	e-mail informativo	Remitir un e-mail a todos los colaboradores que tienen correo electrónico empresarial, en el que se comente sobre aspectos institucionales	Departamento Comunicación	Diseño de mensajes de manera interna	0,00	La persona que diseña y envía los e-mail es interna	Trimestral
	Reuniones para promoción institucional	Realizar reuniones con los colaboradores, en las que se aborden temas institucionales	Departamento Comunicación	Salas de reunión internas de la empresa	0,00	La persona que da la charla es interna	Semestral
	Revista interna	Crear una revista electrónica semestral que provea de información institucional, así como también artículos de interés del personal interno	Departamento Comunicación	Revista electrónica con artículos de interés del personal interno, así como información institucional	0,00	El personal que realiza la revista es interno	Semestral
	Puntos de acceso a intranet	Habilitar puntos en donde puedan acceder a intranet el personal que no dispone de computador para su trabajo	Departamento Sistemas	2 puntos de acceso a intranet (PC, Mesa y silla)	700,00	Personal de sistemas verificará el funcionamiento permanente	n/a
	Artículos publicitarios	Entrega de artículos publicitarios de la organización, cuando se obtenga respuestas correctas sobre información institucional	Departamento Talento Humano	Esferos, llaveros, jarros, pen drive, etc.	900,00	Personal interno realizará preguntas al azar y entregará premios	Semestral
Participación de personal	Buzón de sugerencias	Instalar buzones cerrados para que los colaboradores puedan ingresar sugerencias de mejora con respecto a la comunicación interna	Departamento Comunicación	1 Buzón de plástico, formularios para sugerencias	210,00	Personal interno realizará la lectura mensual de las sugerencias y pasará un informe	Mensual
	Reuniones para evaluar la	Realizar reuniones por áreas, con el fin de evaluar la fluidez y calidad de comunicación interna entre	Departamento Comunicación	Salas de reunión internas de la empresa	0,00	La reunión será presidida por un	Semestral

Estrategias	Tácticas	Acción específica	Responsable	Recursos	Presupuesto total	Observaciones	Frecuencia
	comunicación interna	colaboradores, supervisores y jefes, y verificar las vías para solución de los posibles inconvenientes en este proceso				personero delegado del departamento	
Relaciones del personal	Talleres de integración o de trabajo en equipo	Efectuar reuniones fuera de las instalaciones en las que se pueda fomentar de manera vivencial la integración y el trabajo en equipo, incluso manejo de conflictos	Departamento Talento Humano	Especialista en talleres de integración, trabajo en equipos, resolución de conflictos	6.000,00	Se estima un taller de 4 horas para un 50% de los colaboradores cada año	Anual
	Mañana deportiva familiar	Con el apoyo de los jefes de cada área, organizar una mañana deportiva para que los colaboradores participen junto con su familia	Departamento Talento Humano	Alquiler de espacios, dotación de refrigerios y premios	3.000,00	Se realizará un día sábado o domingo, dependiendo de la disponibilidad de las canchas	Anual
	Desayuno de trabajo	Efectuar desayunos de trabajo por cada área, para reforzar aquellos aspectos de relaciones laborales que deben mejorarse	Departamento Talento Humano	Desayuno a efectuarse por cada área en un restaurante cercano a la empresa	900,00	Se realizará por cada área, en días diferentes	Anual
	Colaborador del mes	Otorgar un reconocimiento no monetario al colaborador que mejor se haya desempeñado en el mes, considerando una lista de cotejo	Departamento Talento Humano	Diploma a entregar e impresión para colocar en las carteleras	600,00	Se entregará diploma al colaborador, y se publicará en intranet, carteleras y revista interna	Mensual
	Mantenimiento de condiciones adecuadas para el trabajo	Revisión periódica para asegurar que la iluminaria, equipamiento y herramientas del personal funcionen adecuadamente para evitar incremento de riesgos laborales	Departamento Talento Humano	Informe mensual sobre condiciones que requieren mantenimiento, para que el área respectiva efectúe los correctivos inmediatos	0,00	Verificar buzones, carteleras y notificación de usuarios de manera mensual	Mensual
Ambiente laboral	Sesiones regulares para todos los colaboradores	Incorporar un Psicólogo industrial a la EIG, para proporcionar sesiones a todo el personal, en las que cada colaborador pueda comentar sobre los aspectos personales y laborales que influyen en su desempeño	Departamento Talento Humano	Psicólogo industrial de la empresa, sesiones de una o dos horas para cada colaborador, a menos que se detecte una necesidad diferente	21.600,00	Contratar al Psicólogo al inicio de la planificación, para asegurar la atención anual del personal	Mensual



Estrategias	Tácticas	Acción específica	Responsable	Recursos	Presupuesto total	Observaciones	Frecuencia
	Actualización del reglamento interno	Realizar la reunión anual para revisar y de ser necesario actualizar el reglamento interno de seguridad laboral	Departamento Talento Humano	Comité paritario, como parte de sus funciones	0,00	Realizar reuniones semestrales de manera interna	Semestral
	Sugerencias para mejora del ambiente laboral	Miembros del Comité paritario se reunirán para evaluar posibles mejoras al ambiente laboral, lo que será evaluado y aprobado por Gerencia general	Departamento Talento Humano	Informe semestral del Comité paritario	0,00	Realizar reuniones semestrales de manera interna	Semestral
	Buena atención de Talento Humano	Asegurar el adecuado abordaje por parte del personal de Talento Humano a cada colaborador, según su necesidad	Departamento Talento Humano	Formularios de evaluación de la atención brindada por el personal de Talento Humano	0,00	Realizar informe de los formularios de evaluación aplicados	Mensual
	Capacitación continua	Mantener un control para verificar el cumplimiento de la planificación de capacitación de cada colaborador, según las horas presupuestadas para el efecto	Departamento Talento Humano	Informe de cumplimiento de la planificación de capacitación presupuestada	0,00	Personal interno realiza el control cada trimestre	Trimestral
	Evaluación desempeño	Aplicación de formularios de evaluación de desempeño, de jefes y colegas para tener una mayor objetividad del aporte de cada colaborador	Departamento Talento Humano	Formularios de evaluación de desempeño	1.500,00	Informe debe ser remitido a Gerencia para conocimiento y acciones pertinentes	Semestral
Oportunidades para el personal	Bonos por cumplimiento de objetivos y volúmenes	Informe de acuerdo a evaluación de desempeño, en el que se sugiera el pago de bonificación a colaboradores por el cumplimiento de objetivos y volúmenes	Departamento Talento Humano	Otorgar un bono de \$250 a los 10 colaboradores que tengan el mejor puntaje, siempre que sea superior al 95%	7.500,00	Presupuesto podría cambiar en función del cumplimiento y rentabilidad de la empresa	Anual
	Preferencia para cambio o ascenso de cargos	Considerar como primera opción para ocupar una vacante, al personal interno de la empresa, por tanto se debe notificar cada vacante y considerar con preferencia a colaboradores	Departamento Talento Humano	Se remitirá los requerimientos por intranet, carteleras, e-mail informativos para llegar a los colaboradores internos	0,00	Debe darse una puntuación más alta a los internos que participen en la selección para ocupar una plaza	n/a
TOTAL					61.210,00		

El presupuesto que se ha incluido en la tabla precedente considera los recursos indispensables para cada acción concreta detallada para el período de tres años; sin embargo, la aplicación del plan conlleva el esfuerzo de otros recursos humanos de la organización, cuyos valores no se ha estimado por cuanto se los considera como incluidos dentro de la gestión cotidiana; como por ejemplo en el caso de las personas responsables de la gestión de Talento Humano de la EIG.

5.6 CUADRO DE CONTROL

Para el éxito de la propuesta es necesario el control de aplicación oportuna de cada acción, para lo cual se detalla en la siguiente tabla el mes, trimestre y año en el que las tácticas deben llevarse a cabo.

En la siguiente tabla constan resaltadas en amarillo aquellas tácticas que implican un costo directo; en cambio, en fondo de color verde aparecen las que no conllevan un valor monetario específico para su aplicación, ya que consideran recursos internos de la empresa.

	Actividad que implica un costo directo
	Actividad que no implica un costo directo

Es importante hacer hincapié en el control y seguimiento de la oportuna y correcta aplicación de la propuesta; por esto, a más de las reuniones que deben efectuar cada tres meses con la dirección de la Gerencia General, se plantea que el Analista de comunicación interna que se incorpora a la empresa, sea quien realice la tarea operativa del seguimiento, de acuerdo al cronograma respectivo.

5.7 PRESUPUESTO

El presupuesto total estimado para llevar a cabo la propuesta de comunicación interna sobre la base del Endomarketing en la Empresa Industrial Guayaquil se estimó en 61,120 dólares; del cual se espera que un 34% sea egresado durante el primer año de aplicación; mientras que cada uno de los dos siguientes períodos representan el 33% del total. Es decir que el primer año tendría una incidencia levemente mayor a los dos siguientes. Así también se debe mencionar que no se ha considerado inflación anual, dado que, según datos del Banco Central del Ecuador (2018), a febrero de 2020 este indicador fue de -0,15% por tanto no es significativo.

Al agrupar el presupuesto por cada objetivo, se tienen los siguientes porcentajes del total:

- Incrementar la identidad institucional de los colaboradores: 32,5%
- Fomentar una comunicación interna fluida, dinámica y multidireccional: 0,3%
- Motivar un buen desempeño laboral en los colaboradores: 17,2%
- Proporcionar la seguridad laboral adecuada: 35,3%
- Brindar oportunidades de desarrollo al personal: 14,7%

El objetivo que implica más costos directos en la aplicación de la propuesta es el de Seguridad laboral, ya que incluye un especialista Psicólogo industrial; seguida de la Identidad institucional con un 32,5%, porque también requiere la incorporación de un operativo de comunicación interna. En cambio, los demás representan cifras menores al 20%, e incluso el de comunicación interna no es representativo respecto al total que se requiere invertir por parte de la empresa.

A continuación, la tabla que muestra los recursos y valores monetarios anuales de cada táctica:

Tabla 36. Presupuesto estimado para la propuesta

Objetivos específicos	Estrategias	Tácticas	Recursos	Observaciones	Año 1	Año 2	Año 3
Incrementar la identidad institucional de los colaboradores	Promoción institucional	Comunicador interno	Analista comunicación interna	Incorporar al analista antes de iniciar con todas las tácticas	6,000.00	6,000.00	6,000.00
		Carteleras	2 Carteleras físicas, 200 impresiones a color	La persona que mantiene las carteleras es interna	100.00	100.00	100.00
		e-mail informativo	Diseño de mensajes de manera interna	La persona que diseña y envía los e-mail es interna	-	-	-
		Reuniones para promoción institucional	Salas de reunión internas de la empresa	La persona que da la charla es interna	-	-	-
		Revista interna	Revista electrónica con artículos de interés del personal interno, así como información institucional	El personal que realiza la revista es interno	-	-	-
		Puntos de acceso a intranet	5 puntos de acceso a intranet (PC, Mesa y silla)	Personal de sistemas verificará el funcionamiento permanente	700.00	-	-
		Artículos publicitarios	Esferos, llaveros, jarros, pen drive, etc.	Personal interno realizará preguntas al azar y entregará premios	300.00	300.00	300.00
Fomentar una comunicación interna fluida, dinámica y multidireccional	Participación de personal	Buzón de sugerencias	1 Buzón de plástico, formularios para sugerencias	Personal interno realizará la lectura mensual de las sugerencias y pasará un informe	70.00	70	70
		Reuniones para evaluar la comunicación interna	Salas de reunión internas de la empresa	La reunión será presidida por un personero delegado del departamento	-	-	-
Motivar un buen desempeño laboral en los colaboradores	Relaciones del personal	Talleres de integración o de trabajo en equipo	Especialista en talleres de integración, trabajo en equipos, resolución de conflictos	Se estima un taller de 4 horas para un 50% de los colaboradores cada año	2,000.00	2,000.00	2,000.00
		Mañana deportiva familiar	Alquiler de espacios, dotación de refrigerios y premios	Se realizará un día sábado o domingo, dependiendo de la disponibilidad de las canchas	1,000.00	1,000.00	1,000.00
		Desayuno de trabajo	Desayuno a efectuarse por cada área en un restaurante cercano a la empresa	Se realizará por cada área, en días diferentes	300.00	300.00	300.00
		Colaborador del mes	Diploma a entregar e impresión para colocar en las carteleras	Se entregará diploma al colaborador, y se publicará en intranet, carteleras y revista interna	200.00	200	200
Proporcionar la seguridad laboral adecuada	Ambiente laboral	Mantenimiento de condiciones adecuadas para el trabajo	Informe mensual sobre condiciones que requieren mantenimiento, para que el área respectiva efectúe los correctivos inmediatos	Verificar buzones, carteleras y notificación de usuarios de manera mensual	-	-	-
		Sesiones regulares para todos los colaboradores	Psicólogo industrial de la empresa, sesiones de una o dos horas para cada colaborador, a menos que se detecte una necesidad diferente	Contratar al Psicólogo al inicio de la planificación, para asegurar la atención anual del personal	7,200.00	7,200.00	7,200.00
		Actualización del reglamento interno	Comité paritario, como parte de sus funciones	Realizar reuniones semestrales de manera interna	-	-	-
		Sugerencias para mejora del ambiente laboral	Informe semestral del Comité paritario	Realizar reuniones semestrales de manera interna	-	-	-
		Buena atención de Talento Humano	Formularios de evaluación de la atención brindada por el personal de Talento Humano	Realizar informe de los formularios de evaluación aplicados	-	-	-
Brindar oportunidades de desarrollo al personal	Oportunidades para el personal	Capacitación continua	Informe de cumplimiento de la planificación de capacitación presupuestada	Personal interno realiza el control cada trimestre	-	-	-
		Evaluación desempeño	Formularios de evaluación de desempeño	Informe debe ser remitido a Gerencia para conocimiento y acciones pertinentes	500.00	500.00	500.00
		Bonos por cumplimiento de objetivos y volúmenes	Otorgar un bono de \$250 a los 10 colaboradores que tengan el mejor puntaje, siempre que sea superior al 95%	Presupuesto podría cambiar en función del cumplimiento y rentabilidad de la empresa	2,500.00	2,500.00	2,500.00
		Preferencia para cambio o ascenso de cargos	Se remitirá los requerimientos por intranet, carteleras, e-mail informativos para llegar a los colaboradores internos	Debe darse una puntuación más alta a los internos que participen en la selección para ocupar una plaza	-	-	-
TOTAL ANUAL					20,870.00	20,170.00	20,170.00
TOTAL PROPUESTA					61,120.00		

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- En concordancia con el primer objetivo específico, se concluye que la satisfacción laboral no es un concepto nuevo, pues existen diversos antecedentes que remiten a la necesidad de que el personal se sienta a gusto con su trabajo para mejorar su rendimiento y resultados, sin embargo, el enfoque de manejar el Endomarketing como disciplina que puede mejorar estos niveles de satisfacción si es novedoso y poco utilizado, sobre todo porque es habitual que el marketing se relacione con la gestión de los clientes externos a la empresa.
- Con relación al segundo objetivo específico, se identificó que los principales problemas que pueden afectar a la satisfacción laboral del personal de la Empresa Industrial Guayaquil se concentran en cuatro categorías: nivel de liderazgo (positivo y participativo), el sentido de orgullo y autorrealización, la remuneración acorde al rol y el nivel de reconocimiento por sus logros. Estas cuatro categorías obtuvieron el coeficiente de correlación más alto con la satisfacción laboral. Además, se observó que las categorías donde existieron mayores problemas fueron relaciones interpersonales, espacio físico e instalaciones, nivel de liderazgo positivo, capacitación y nivel de estabilidad laboral.
- El nivel de satisfacción fue evaluado mediante una pregunta, y confirmado mediante la calificación obtenida en las 15 preguntas restantes del cuestionario. De acuerdo con la pregunta realizada, se tendría menos de la mitad de los trabajadores satisfechos, mientras el porcentaje restante está entre indiferente e insatisfecho.

- La estrategia de Endomarketing planificada para mejorar los niveles de satisfacción laboral se asentó en cinco ejes: actitud frente a la empresa, factores de motivación, factores de clima y cultura organizacional, servicio al cliente interno y problemas o dificultades varias. Con estos problemas en mente se diseñaron estrategias diversas, desde la implementación de reconocimientos a la labor del trabajador, a mejorar el ambiente, y a incluir talleres de integración, trabajo en equipo y mejoramiento de la comunicación interna en general.

6.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar las acciones de Endomarketing propuestas y evaluar de forma semestral los cambios en los niveles de satisfacción laboral con la finalidad de establecer medidas que fortalezcan los logros de la propuesta o que corrijan los desaciertos que puedan generarse.
- Para el sector empresarial en general, es recomendable tomar en cuenta al Endomarketing como instrumento de apoyo a la gestión interna empresarial y de recursos humanos, que ha sido subestimado y no aprovechado a pesar de las ventajas y efectos que ofrece en el desempeño y rentabilidad de las organizaciones.
- Implementar canales de retroalimentación en la organización que faciliten conocer los puntos de vista, expectativas y percepciones del cliente interno sobre el funcionamiento interno de la organización.
- Por último, desarrollar estudios en la organización, para evaluar la posibilidad de implementar un departamento de apoyo social y familiar para el trabajador, que le permita empatar sus necesidades externas con las internas, y elevar su satisfacción laboral, y su satisfacción acerca de su vida.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio.
2. Arias, Á., Durango, A., & Socorro, M. (2016). *Curso de Marketing online*. It Campus Academy.
3. Barranco, F. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos: Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Editorial Pirámide.
4. BCE. (2018). *Indicadores Económicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php
5. Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). *Services marketing starts from within*. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.
6. Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
7. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2004). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
8. Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
9. Diez, S. (2011). *Técnicas de Comunicación*. Bogotá: Ediciones de la U.
10. Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC Editorial.
11. González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
12. Griffiths, J., Johnson, F., & Hartley, R. (2007). User satisfaction as a measure of system performance. *Journal of Librarianship and Information Science*, 39(2), 142-152.
13. Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, S.A.
14. Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw Hill.

15. Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.
16. Lamb, C., Hair, J., & Carl, M. (2002). *Marketing*. México D.F.: International Thompson Editores.
17. Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones*. Madrid: Ediciones Granica.
18. Martínez, M. (2013). *Calidad total y marketing interno: La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
19. Matilla Serrano, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.
20. Merodio, J. (2016). *10 Business Factors:...con los que evitar la muerte de tu empresa*. Merodio Publicación Digital.
21. Míguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC.
22. Montana, P., & Chamov, B. (2008). *Management*. New York: Barron's Educational Series.
23. Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.
24. Ortiz, A. (2009). *Temas pedagógicos, didácticos y metodológicos*. Madrid: Editorial Antillas.
25. Palencia, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Buenos Aires: Profit Editorial.
26. Palma, S. (2009). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Materiales*, 13, 56.
27. Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
28. Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
29. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13va ed.). México: Pearson Educación.
30. Saínz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ta. ed.). Madrid: ESIC Editorial.
31. Sánchez, J. (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.

32. Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación*. Buenos Aires: Granica.
33. Silva, H. (2014). Marketing: Una visión general y su proceso. En M. Ortiz, *Marketing: Conceptos y aplicaciones* (págs. 3-36). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
34. Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas paa la comunicacion en el trabajo*. Madrid: Granica.
35. Vogt, H. (2004). *El usuario es lo primero: la satisfacción del usuario como prioridad*. Barcelona, España: Editorial Fundación Bertelsmann.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de encuesta aplicado

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

La dirección de la empresa está muy interesada en conocer la opinión de su personal respecto a una serie de intereses comunes, como base para diseñar planes de mejora en beneficio de la organización y todos los que la integran, por esta razón le pedimos nos conteste a las preguntas que encontrará a continuación.

Por favor de acuerdo con su opinión encierre en un círculo la respuesta que más se acerque a la realidad. Por favor marque una sola respuesta en cada pregunta, conteste con toda sinceridad y no deje de responder ninguna pregunta.

Con objeto de que pueda expresarse con la máxima libertad, este cuestionario es anónimo, por lo que le rogamos que no firme ni indique su nombre.

General

En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la empresa?Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa en general

Nada	Poco	Más o menos	Mucho	Muchísimo
1	2	3	4	5

Por favor de acuerdo con su opinión encierre en un círculo la respuesta que más se acerque a la realidad. Por favor marque una sola respuesta en cada pregunta, conteste con toda sinceridad y no deje de responder ninguna pregunta, responda utilizando la siguiente escala:

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Compañía

La estructura de la organización es liviana y eficiente, permite responder rápidamente a los requerimientos organizacionales y del negocio.

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

La comunicación interna es fluida y clara, se pueden exponer opiniones y hacer preguntas con libertad

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Existe un liderazgo positivo y participativo que orienta y guía permanentemente

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Las instalaciones de la empresa brindan comodidad a sus empleados y son aptas para desarrollar el trabajo de cada persona.

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Oportunidades de crecimiento y desarrollo

La empresa brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento según el estadio de cada persona y sus avances

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

La empresa le brinda las condiciones necesarias para que usted se sienta orgulloso de lo que hace y se sienta auto realizado.

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

La empresa ofrece reconocimiento por sus logros y el cumplimiento de sus objetivos

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

La empresa le ofrece la capacitación necesaria para el desarrollo de su trabajo, sea de forma interna o mediante recursos externos

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Estilo de dirección del jefe

Su jefe posee las competencias para ejercer eficientemente su rol

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Su jefe es ecuánime con la repartición de las asignaciones y empodera a sus colaboradores

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Trabajo en equipo

Las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo son positivas y generan un ambiente positivo

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Existe espíritu de equipo con los compañeros de trabajo y el equipo de trabajo en general.

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Compensación y bienestar

La empresa ofrece estabilidad laboral de acuerdo al cumplimiento de objetivos y desempeño

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

La empresa ofrece una remuneración acorde a su rol y mercado en general

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

El área de gestión humana se preocupa por mis temas personales, me apoya y se preocupa por mí

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Género: Masculino 1 Femenino 2

Edad: _____ años

Área: 1 Planta 2 Ventas 3 Mercadeo 4 Logística 5 Administración /Otra área

Tiempo en la empresa: _____ años

Estado civil: 1 Soltero 2 Casado 3 Unión Libre 4 Divorciado 5 Viudo

Instrucción: 1 Primaria 2 Secundaria 3 Técnica 4 Superior 5 Postgrado

Gracias por su colaboración.

TOTALES

Área	Pregunta	Respuestas	Área											
			Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		Administración /Áreas conjuntas		Total	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
General	Genero	Hombre	20	91%	14	61%	5	42%	9	69%	8	62%	56	67%
		Mujer	2	9%	9	39%	7	58%	4	31%	5	38%	27	33%
		TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
	Estado Civil	Soltero	10	45%	6	26%	4	33%	3	23%	2	15%	25	30%
		Casados	5	23%	9	39%	6	50%	5	38%	8	62%	33	40%
		Unión Libre	5	23%	0	0%	0	0%	3	23%	0	0%	8	10%
		Divorciado	2	9%	7	30%	2	17%	1	8%	2	15%	14	17%
		Viudo	0	0%	1	4%	0	0%	1	8%	1	8%	3	4%
		TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
	Edad	De 18 a 25 años	9	41%	4	17%	1	8%	6	46%	2	15%	22	27%
		De 26 a 35 años	8	36%	10	43%	8	67%	5	38%	4	31%	35	42%
		De 36 a 45 años	5	23%	4	17%	3	25%	2	15%	2	15%	16	19%
		Más de 45 años	0	0%	5	22%	0	0%	0	0%	5	38%	10	12%
		TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
	Nivel de Instrucción	Primaria	4	18%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	5%
		Secundaria	12	55%	3	13%	0	0%	4	31%	1	8%	20	24%
		Técnica	5	23%	4	17%	0	0%	3	23%	0	0%	12	14%
		Superior	0	0%	12	52%	5	42%	5	38%	11	85%	33	40%
		Postgrado	1	5%	4	17%	7	58%	1	8%	1	8%	14	17%
		TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
	Nivel de satisfacción general con la empresa en general	Muy en desacuerdo	1	5%	5	22%	1	8%	2	15%	1	8%	10	12%
		Desacuerdo	2	9%	2	9%	0	0%	2	15%	1	8%	7	8%
		Ni de acuerdo ni en	12	55%	11	48%	3	25%	2	15%	3	23%	31	37%
		De acuerdo	5	23%	3	13%	6	50%	5	38%	4	31%	23	28%
		Muy de acuerdo	2	9%	2	9%	2	17%	2	15%	4	31%	12	14%
		TTB	7	32%	5	22%	8	67%	7	54%	8	62%	35	42%
		BTB	3	14%	7	30%	1	8%	4	31%	2	15%	17	20%
	<i>Promedio</i>	3,23		2,78		3,67		3,23		3,69		3,24		
	<i>Desviación</i>	0,92		1,20		1,07		1,36		1,25		1,17		
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	
Tiempo en la empresa	De 1 a 3 años	8	36%	9	39%	6	50%	8	62%	5	38%	36	43%	
	de 3 a 5 años	5	23%	6	26%	4	33%	3	23%	4	31%	22	27%	
	más de 5 años	9	41%	8	35%	2	17%	2	15%	4	31%	25	30%	
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	

Compañía	Estructura de la organización (Liviana y eficiente)	Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Desacuerdo	0	0%	1	4%	1	8%	1	8%	0	0%	3	4%
		Ni de acuerdo ni en	2	9%	3	13%	1	8%	1	8%	1	8%	8	10%
		De acuerdo	12	55%	7	30%	4	33%	7	54%	4	31%	34	41%
		Muy de acuerdo	8	36%	12	52%	6	50%	4	31%	8	62%	38	46%
		TTB	20	91%	19	83%	10	83%	11	85%	12	92%	72	87%
		BTB	0	0%	1	4%	1	8%	1	8%	0	0%	3	4%
		Promedio	4,27		4,30		4,25		4,08		4,54		4,29	
		Desviación	0,63		0,88		0,97		0,86		0,66		0,79	
		TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
	Comunicación interna	Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	1	1%
		Desacuerdo	5	23%	1	4%	1	8%	1	8%	0	0%	8	10%
		Ni de acuerdo ni en	4	18%	4	17%	7	58%	1	8%	2	15%	18	22%
		De acuerdo	8	36%	10	43%	2	17%	7	54%	9	69%	36	43%
		Muy de acuerdo	5	23%	8	35%	2	17%	3	23%	2	15%	20	24%
		TTB	13	59%	18	78%	4	33%	10	77%	11	85%	56	67%
		BTB	5	23%	1	4%	1	8%	2	15%	0	0%	9	11%
		Promedio	3,59		4,09		3,42		3,77		4,00		3,80	
		Desviación	1,10		0,85		0,90		1,17		0,58		0,96	
		TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
	Nivel de liderazgo (Positivo y participativo)	Muy en desacuerdo	8	36%	6	26%	1	8%	4	31%	1	8%	20	24%
		Desacuerdo	5	23%	4	17%	3	25%	0	0%	6	46%	18	22%
Ni de acuerdo ni en		6	27%	6	26%	4	33%	6	46%	3	23%	25	30%	
De acuerdo		1	5%	3	13%	2	17%	2	15%	2	15%	10	12%	
Muy de acuerdo		2	9%	4	17%	2	17%	1	8%	1	8%	10	12%	
TTB		3	14%	7	30%	4	33%	3	23%	3	23%	20	24%	
BTB		13	59%	10	43%	4	33%	4	31%	7	54%	38	46%	
	Promedio	2,27		2,78		3,08		2,69		2,69		2,66		
	Desviación	1,28		1,44		1,24		1,32		1,11		1,30		
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	
Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo	Muy en desacuerdo	5	23%	6	26%	1	8%	1	8%	5	38%	18	22%	
	Desacuerdo	3	14%	2	9%	2	17%	2	15%	5	38%	14	17%	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	41%	5	22%	4	33%	6	46%	2	15%	26	31%	
	De acuerdo	4	18%	5	22%	3	25%	3	23%	0	0%	15	18%	
	Muy de acuerdo	1	5%	5	22%	2	17%	1	8%	1	8%	10	12%	
	TTB	5	23%	10	43%	5	42%	4	31%	1	8%	25	30%	
	BTB	8	36%	8	35%	3	25%	3	23%	10	77%	32	39%	
	Promedio	2,68		3,04		3,25		3,08		2,00		2,82		
	Desviación	1,17		1,52		1,22		1,04		1,15		1,30		
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	

Oportunidad de crecimiento y desarrollo	Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	1	1%	
	Desacuerdo	3	14%	2	9%	0	0%	1	8%	0	0%	6	7%	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	18%	4	17%	4	33%	3	23%	1	8%	16	19%	
	De acuerdo	4	18%	11	48%	6	50%	4	31%	3	23%	28	34%	
	Muy de acuerdo	11	50%	6	26%	2	17%	5	38%	8	62%	32	39%	
	TTB	15	68%	17	74%	8	67%	9	69%	11	85%	60	72%	
	BTB	3	14%	2	9%	0	0%	1	8%	1	8%	7	8%	
	Promedio	4,05		3,97		3,83		4,00		4,31		4,07		
	Desviación	1,13		0,90		0,72		1,00		1,18		0,99		
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	
	Sentido de orgullo y auto realización por lo que hace	Muy en desacuerdo	2	9%	2	9%	1	8%	0	0%	2	15%	7	8%
		Desacuerdo	0	0%	5	22%	2	17%	1	8%	1	8%	9	11%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	23%	2	9%	2	17%	4	31%	3	23%	16	19%
		De acuerdo	6	27%	11	48%	3	25%	3	23%	3	23%	26	31%
		Muy de acuerdo	9	41%	3	13%	4	33%	5	38%	4	31%	25	30%
		TTB	15	68%	14	61%	7	58%	8	62%	7	54%	51	61%
		BTB	2	9%	7	30%	3	25%	1	8%	3	23%	16	19%
		Promedio	3,97		3,35		3,58		3,92		3,46		3,64	
		Desviación	1,23		1,23		1,38		1,04		1,45		1,26	
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	
	Nivel de reconocimiento por sus logros y cumplimiento de objetivos	Muy en desacuerdo	1	5%	3	13%	3	25%	3	23%	1	8%	11	13%
		Desacuerdo	7	32%	5	22%	0	0%	1	8%	2	15%	15	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		6	27%	5	22%	2	17%	2	15%	4	31%	19	23%	
De acuerdo		5	23%	4	17%	5	42%	2	15%	3	23%	19	23%	
Muy de acuerdo		3	14%	6	26%	2	17%	5	38%	3	23%	19	23%	
TTB		8	36%	10	43%	7	58%	7	54%	6	46%	38	46%	
BTB		8	36%	8	35%	3	25%	4	31%	3	23%	26	31%	
Promedio		3,09		3,22		3,25		3,38		3,38		3,24		
Desviación		1,15		1,41		1,48		1,66		1,26		1,35		
TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%		
Capacitación interna y externa	Muy en desacuerdo	1	5%	3	13%	1	8%	2	15%	5	38%	12	14%	
	Desacuerdo	3	14%	4	17%	3	25%	1	8%	2	15%	13	16%	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	23%	7	30%	4	33%	2	15%	3	23%	21	25%	
	De acuerdo	6	27%	5	22%	2	17%	3	23%	2	15%	18	22%	
	Muy de acuerdo	7	32%	4	17%	2	17%	5	38%	1	8%	19	23%	
	TTB	13	59%	9	39%	4	33%	8	62%	3	23%	37	45%	
	BTB	4	18%	7	30%	4	33%	3	23%	7	54%	25	30%	
	Promedio	3,68		3,13		3,08		3,62		2,38		3,23		
	Desviación	1,21		1,29		1,24		1,50		1,39		1,36		
TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%		

Estilo de dirección del jefe	Posee las competencias necesarias para ejercer su rol	Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Desacuerdo	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	1	1%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	18%	1	4%	2	17%	1	8%	2	15%	10	12%
		De acuerdo	11	50%	12	52%	4	33%	4	31%	5	38%	36	43%
		Muy de acuerdo	7	32%	10	43%	5	42%	8	62%	6	46%	36	43%
		TTB	18	82%	22	96%	9	75%	12	92%	11	85%	72	87%
		BTB	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	1	1%
	<i>Promedio</i>	4,14		4,39		4,08		4,54		4,31		4,29		
	<i>Desviación</i>	0,71		0,58		1,00		0,66		0,75		0,72		
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	
	Es ecuánime con la repartición de las asignaciones y empodera a sus colaboradores	Muy en desacuerdo	0	0%	1	4%	0	0%	1	8%	0	0%	2	2%
		Desacuerdo	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	27%	4	17%	2	17%	3	23%	5	38%	20	24%
		De acuerdo	9	41%	9	39%	6	50%	5	38%	3	23%	32	39%
		Muy de acuerdo	6	27%	9	39%	4	33%	4	31%	5	38%	28	34%
		TTB	15	68%	18	78%	10	83%	9	69%	8	62%	60	72%
		BTB	1	5%	1	4%	0	0%	1	8%	0	0%	3	4%
	<i>Promedio</i>	3,91		4,09		4,17		3,85		4,00		4,00		
	<i>Desviación</i>	0,87		1,00		0,72		1,14		0,91		0,92		
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	

Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo	Muy en desacuerdo	8	36%	4	17%	1	8%	2	15%	2	15%	17	20%
		Desacuerdo	3	14%	5	22%	3	25%	4	31%	3	23%	18	22%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	18%	4	17%	1	8%	4	31%	3	23%	16	19%
		De acuerdo	2	9%	6	26%	3	25%	3	23%	2	15%	16	19%
		Muy de acuerdo	5	23%	4	17%	4	33%	0	0%	3	23%	16	19%
		TTB	7	32%	10	43%	7	58%	3	23%	5	38%	32	39%
		BTB	11	50%	9	39%	4	33%	6	46%	5	38%	35	42%
	<i>Promedio</i>	2,68		3,04		3,50		2,62		3,08		2,95		
	<i>Desviación</i>	1,62		1,40		1,45		1,04		1,44		1,42		
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	
	Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo	Muy en desacuerdo	1	5%	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	2	2%
		Desacuerdo	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14%	4	17%	4	33%	2	15%	1	8%	14	17%
		De acuerdo	7	32%	12	52%	7	58%	4	31%	3	23%	33	40%
		Muy de acuerdo	10	45%	7	30%	1	8%	6	46%	9	69%	33	40%
		TTB	17	77%	19	83%	8	67%	10	77%	12	92%	66	80%
		BTB	2	9%	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	3	4%
	<i>Promedio</i>	4,09		4,13		3,75		4,08		4,62		4,13		
	<i>Desviación</i>	1,11		0,69		0,62		1,19		0,65		0,91		
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	

Compensación y bienestar	Nivel de estabilidad laboral en la compañía	Muy en desacuerdo	3	14%	4	17%	1	8%	2	15%	1	8%	11	13%
		Desacuerdo	5	23%	6	26%	2	17%	3	23%	4	31%	20	24%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	27%	5	22%	6	50%	5	38%	5	38%	27	33%
		De acuerdo	2	9%	7	30%	2	17%	2	15%	3	23%	16	19%
		Muy de acuerdo	6	27%	1	4%	1	8%	1	8%	0	0%	9	11%
		TTB	8	36%	8	35%	3	25%	3	23%	3	23%	25	30%
		BTB	8	36%	10	43%	3	25%	5	38%	5	38%	31	37%
		<i>Promedio</i>	3,14		2,78		3,00		2,77		2,77		2,90	
	<i>Desviación</i>	1,42		1,20		1,04		1,17		0,93		1,19		
	TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
	Remuneración acorde a su rol y mercado en general	Muy en desacuerdo	4	18%	3	13%	1	8%	1	8%	2	15%	11	13%
		Desacuerdo	4	18%	4	17%	1	8%	6	46%	3	23%	18	22%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	36%	9	39%	3	25%	3	23%	4	31%	27	33%
		De acuerdo	5	23%	6	26%	4	33%	2	15%	3	23%	20	24%
		Muy de acuerdo	1	5%	1	4%	3	25%	1	8%	1	8%	7	8%
		TTB	6	27%	7	30%	7	58%	3	23%	4	31%	27	33%
		BTB	8	36%	7	30%	2	17%	7	54%	5	38%	29	35%
		<i>Promedio</i>	2,77		2,91		3,58		2,69		2,85		2,93	
	<i>Desviación</i>	1,15		1,08		1,24		1,11		1,21		1,16		
	TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
	Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana	Muy en desacuerdo	0	0%	1	4%	1	8%	0	0%	0	0%	2	2%
		Desacuerdo	1	5%	2	9%	0	0%	1	8%	0	0%	4	5%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14%	3	13%	1	8%	5	38%	2	15%	14	17%
		De acuerdo	9	41%	8	35%	3	25%	3	23%	6	46%	29	35%
		Muy de acuerdo	9	41%	9	39%	7	58%	4	31%	5	38%	34	41%
		TTB	18	82%	17	74%	10	83%	7	54%	11	85%	63	76%
BTB		1	5%	3	13%	1	8%	1	8%	0	0%	6	7%	
<i>Promedio</i>		4,18		3,96		4,25		3,77		4,23		4,07		
<i>Desviación</i>	0,85		1,15		1,22		1,01		0,73		1,00			
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%	

TOTALES POR AREA

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Compañía	Muy en desacuerdo	13	15%	12	13%	2	4%	6	12%	6	12%	39	12%
	Desacuerdo	13	15%	8	9%	7	15%	4	8%	11	21%	43	13%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	24%	18	20%	16	33%	14	27%	8	15%	77	23%
	De acuerdo	25	28%	25	27%	11	23%	19	37%	15	29%	95	29%
	Muy de acuerdo	16	18%	29	32%	12	25%	9	17%	12	23%	78	23%
TOTAL		88	100%	92	100%	48	100%	52	100%	52	100%	332	100%
Oportunidad de crecimiento y desarrollo	Muy en desacuerdo	4	5%	8	9%	5	10%	5	10%	9	17%	31	9%
	Desacuerdo	13	15%	16	17%	5	10%	4	8%	5	10%	43	13%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23%	18	20%	12	25%	11	21%	11	21%	72	22%
	De acuerdo	21	24%	31	34%	16	33%	12	23%	11	21%	91	27%
	Muy de acuerdo	30	34%	19	21%	10	21%	20	38%	16	31%	95	29%
TOTAL		88	100%	92	100%	48	100%	52	100%	52	100%	332	100%
Estilo de dirección del jefe	Muy en desacuerdo	0	0%	1	2%	0	0%	1	4%	0	0%	2	1%
	Desacuerdo	1	2%	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	2	1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	23%	5	11%	4	17%	4	15%	7	27%	30	18%
	De acuerdo	20	45%	21	46%	10	42%	9	35%	8	31%	68	41%
	Muy de acuerdo	13	30%	19	41%	9	38%	12	46%	11	42%	64	39%
TOTAL		44	100%	46	100%	24	100%	26	100%	26	100%	166	100%

Trabajo en equipo	Muy en desacuerdo	9	20%	4	9%	1	4%	3	12%	2	8%	19	11%
	Desacuerdo	4	9%	5	11%	3	13%	4	15%	3	12%	19	11%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	16%	8	17%	5	21%	6	23%	4	15%	30	18%
	De acuerdo	9	20%	18	39%	10	42%	7	27%	5	19%	49	30%
	Muy de acuerdo	15	34%	11	24%	5	21%	6	23%	12	46%	49	30%
TOTAL		44	100%	46	100%	24	100%	26	100%	26	100%	166	100%
Compensación y bienestar	Muy en desacuerdo	7	11%	8	12%	3	8%	3	8%	3	8%	24	10%
	Desacuerdo	10	15%	12	17%	3	8%	10	26%	7	18%	42	17%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	26%	17	25%	10	28%	13	33%	11	28%	68	27%
	De acuerdo	16	24%	21	30%	9	25%	7	18%	12	31%	65	26%
	Muy de acuerdo	16	24%	11	16%	11	31%	6	15%	6	15%	50	20%
TOTAL		66	100%	69	100%	36	100%	39	100%	39	100%	249	100%

RESUMEN

		Bottom Two Box	Top Two Box	Top Box	Indicador
Por Área	Compañía	25%	52%	23%	
	Oportunidad de crecimiento y desarrollo	22%	56%	29%	
	Estilo de dirección del jefe	2%	80%	39%	
	Trabajo en equipo	28%	52%	26%	
	Compensación y bienestar	23%	59%	30%	
Por indicador	Nivel de satisfacción general con la empresa en general	20%	42%	14%	3,24
	Estructura de la organización (Liviana y eficiente)	4%	87%	46%	4,29
	Comunicación interna	11%	67%	24%	3,80
	Nivel de liderazgo (Positivo y participativo)	46%	24%	12%	2,66
	Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo	39%	30%	12%	2,82
	Oportunidades de crecimiento y desarrollo	8%	72%	39%	4,01
	Sentido de orgullo y auto realización por lo que hace	19%	61%	30%	3,64
	Nivel de reconocimiento por sus logros y cumplimiento de objetivos	31%	46%	23%	3,24
	Capacitación interna y externa	30%	45%	23%	3,23
	Posee las competencias necesarias para ejercer su rol	1%	87%	43%	4,29
	Es ecuánime con la repartición de las asignaciones y empodera a sus colaboradores	4%	72%	34%	4,00
	Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo	42%	39%	19%	2,95
	Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo	4%	80%	40%	4,13
	Nivel de estabilidad laboral en la compañía	37%	30%	11%	2,90
	Remuneración acorde a su rol y mercado en general	35%	33%	8%	2,93
Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana	7%	76%	41%	4,07	

RESULTADOS CUESTIONARIO

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nivel de satisfacción general con la empresa en general	Muy en desacuerdo	1	5%	5	22%	1	8%	2	15%	1	8%	10	12%
	Desacuerdo	2	9%	2	9%	0	0%	2	15%	1	8%	7	8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	55%	11	48%	3	25%	2	15%	3	23%	31	37%
	De acuerdo	5	23%	3	13%	6	50%	5	38%	4	31%	23	28%
	Muy de acuerdo	2	9%	2	9%	2	17%	2	15%	4	31%	12	14%
	TTB	7	32%	5	22%	8	67%	7	54%	8	62%	35	42%
	BTB	3	14%	7	30%	1	8%	4	31%	2	15%	17	20%
	<i>Promedio</i>	3,23		2,78		3,67		3,23		3,69		3,24	
	<i>Desviación</i>	0,92		1,20		1,07		1,36		1,25		1,17	
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
Tiempo en la empresa	De 1 a 3 años	8	36%	9	39%	6	50%	8	62%	5	38%	36	43%
	de 3 a 5 años	5	23%	6	26%	4	33%	3	23%	4	31%	22	27%
	más de 5 años	9	41%	8	35%	2	17%	2	15%	4	31%	25	30%
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estructura de la organización (Liviana y eficiente)	Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Desacuerdo	0	0%	1	4%	1	8%	1	8%	0	0%	3	4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	9%	3	13%	1	8%	1	8%	1	8%	8	10%
	De acuerdo	12	55%	7	30%	4	33%	7	54%	4	31%	34	41%
	Muy de acuerdo	8	36%	12	52%	6	50%	4	31%	8	62%	38	46%
	TTB	20	91%	19	83%	10	83%	11	85%	12	92%	72	87%
	BTB	0	0%	1	4%	1	8%	1	8%	0	0%	3	4%
	<i>Promedio</i>	4,27		4,30		4,25		4,08		4,54		4,29	
	<i>Desviación</i>	0,63		0,88		0,97		0,86		0,66		0,79	
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Comunicación interna	Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	1	1%
	Desacuerdo	5	23%	1	4%	1	8%	1	8%	0	0%	8	10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	18%	4	17%	7	58%	1	8%	2	15%	18	22%
	De acuerdo	8	36%	10	43%	2	17%	7	54%	9	69%	36	43%
	Muy de acuerdo	5	23%	8	35%	2	17%	3	23%	2	15%	20	24%
	TTB	13	59%	18	78%	4	33%	10	77%	11	85%	56	67%
	BTB	5	23%	1	4%	1	8%	2	15%	0	0%	9	11%
	<i>Promedio</i>	3,59		4,09		3,42		3,77		4,00		3,80	
	<i>Desviación</i>	1,10		0,85		0,90		1,17		0,58		0,96	
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nivel de liderazgo (Positivo y participativo)	Muy en desacuerdo	8	36%	6	26%	1	8%	4	31%	1	8%	20	24%
	Desacuerdo	5	23%	4	17%	3	25%	0	0%	6	46%	18	22%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	27%	6	26%	4	33%	6	46%	3	23%	25	30%
	De acuerdo	1	5%	3	13%	2	17%	2	15%	2	15%	10	12%
	Muy de acuerdo	2	9%	4	17%	2	17%	1	8%	1	8%	10	12%
	TTB	3	14%	7	30%	4	33%	3	23%	3	23%	20	24%
	BTB	13	59%	10	43%	4	33%	4	31%	7	54%	38	46%
	<i>Promedio</i>	2,27		2,78		3,08		2,69		2,69		2,66	
	<i>Desviación</i>	1,28		1,44		1,24		1,32		1,11		1,30	
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo	Muy en desacuerdo	5	23%	6	26%	1	8%	1	8%	5	38%	18	22%
	Desacuerdo	3	14%	2	9%	2	17%	2	15%	5	38%	14	17%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	41%	5	22%	4	33%	6	46%	2	15%	26	31%
	De acuerdo	4	18%	5	22%	3	25%	3	23%	0	0%	15	18%
	Muy de acuerdo	1	5%	5	22%	2	17%	1	8%	1	8%	10	12%
	TTB	5	23%	10	43%	5	42%	4	31%	1	8%	25	30%
	BTB	8	36%	8	35%	3	25%	3	23%	10	77%	32	39%
	<i>Promedio</i>	2,68		3,04		3,25		3,08		2,00		2,82	
	<i>Desviación</i>	1,17		1,52		1,22		1,04		1,15		1,30	
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Oportunidades de crecimiento y desarrollo	Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	1	1%
	Desacuerdo	3	14%	2	9%	0	0%	1	8%	0	0%	6	7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	18%	4	17%	4	33%	3	23%	1	8%	16	19%
	De acuerdo	4	18%	11	48%	6	50%	4	31%	3	23%	28	34%
	Muy de acuerdo	11	50%	6	26%	2	17%	5	38%	8	62%	32	39%
	TTB	15	68%	17	74%	8	67%	9	69%	11	85%	60	72%
	BTB	3	14%	2	9%	0	0%	1	8%	1	8%	7	8%
	<i>Promedio</i>	4,05		3,91		3,83		4,00		4,31		4,01	
	<i>Desviación</i>	1,13		0,90		0,72		1,00		1,18		0,99	
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sentido de orgullo y auto realización por lo que hace	Muy en desacuerdo	2	9%	2	9%	1	8%	0	0%	2	15%	7	8%
	Desacuerdo	0	0%	5	22%	2	17%	1	8%	1	8%	9	11%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	23%	2	9%	2	17%	4	31%	3	23%	16	19%
	De acuerdo	6	27%	11	48%	3	25%	3	23%	3	23%	26	31%
	Muy de acuerdo	9	41%	3	13%	4	33%	5	38%	4	31%	25	30%
	TTB	15	68%	14	61%	7	58%	8	62%	7	54%	51	61%
	BTB	2	9%	7	30%	3	25%	1	8%	3	23%	16	19%
	<i>Promedio</i>	3,91		3,35		3,58		3,92		3,46		3,64	
	<i>Desviación</i>	1,23		1,23		1,38		1,04		1,45		1,26	
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nivel de reconocimiento por sus logros y cumplimiento de objetivos	Muy en desacuerdo	1	5%	3	13%	3	25%	3	23%	1	8%	11	13%
	Desacuerdo	7	32%	5	22%	0	0%	1	8%	2	15%	15	18%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	27%	5	22%	2	17%	2	15%	4	31%	19	23%
	De acuerdo	5	23%	4	17%	5	42%	2	15%	3	23%	19	23%
	Muy de acuerdo	3	14%	6	26%	2	17%	5	38%	3	23%	19	23%
	TTB	8	36%	10	43%	7	58%	7	54%	6	46%	38	46%
	BTB	8	36%	8	35%	3	25%	4	31%	3	23%	26	31%
	<i>Promedio</i>	3,09		3,22		3,25		3,38		3,38		3,24	
<i>Desviación</i>	1,15		1,41		1,48		1,66		1,26		1,35		
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Capacitación interna y externa	Muy en desacuerdo	1	5%	3	13%	1	8%	2	15%	5	38%	12	14%
	Desacuerdo	3	14%	4	17%	3	25%	1	8%	2	15%	13	16%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	23%	7	30%	4	33%	2	15%	3	23%	21	25%
	De acuerdo	6	27%	5	22%	2	17%	3	23%	2	15%	18	22%
	Muy de acuerdo	7	32%	4	17%	2	17%	5	38%	1	8%	19	23%
	TTB	13	59%	9	39%	4	33%	8	62%	3	23%	37	45%
	BTB	4	18%	7	30%	4	33%	3	23%	7	54%	25	30%
	<i>Promedio</i>	3,68		3,13		3,08		3,62		2,38		3,23	
<i>Desviación</i>	1,21		1,29		1,24		1,50		1,39		1,36		
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Posee las competencias necesarias para ejercer su rol	Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Desacuerdo	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	1	1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	18%	1	4%	2	17%	1	8%	2	15%	10	12%
	De acuerdo	11	50%	12	52%	4	33%	4	31%	5	38%	36	43%
	Muy de acuerdo	7	32%	10	43%	5	42%	8	62%	6	46%	36	43%
	TTB	18	82%	22	96%	9	75%	12	92%	11	85%	72	87%
	BTB	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	1	1%
	<i>Promedio</i>	4,14		4,39		4,08		4,54		4,31		4,29	
<i>Desviación</i>	0,71		0,58		1,00		0,66		0,75		0,72		
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Es ecuánime con la repartición de las asignaciones y empodera a sus colaboradores	Muy en desacuerdo	0	0%	1	4%	0	0%	1	8%	0	0%	2	2%
	Desacuerdo	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	27%	4	17%	2	17%	3	23%	5	38%	20	24%
	De acuerdo	9	41%	9	39%	6	50%	5	38%	3	23%	32	39%
	Muy de acuerdo	6	27%	9	39%	4	33%	4	31%	5	38%	28	34%
	TTB	15	68%	18	78%	10	83%	9	69%	8	62%	60	72%
	BTB	1	5%	1	4%	0	0%	1	8%	0	0%	3	4%
	<i>Promedio</i>	3,91		4,09		4,17		3,85		4,00		4,00	
<i>Desviación</i>	0,87		1,00		0,72		1,14		0,91		0,92		
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Relaciones interpersonal es en el equipo de trabajo	Muy en desacuerdo	8	36%	4	17%	1	8%	2	15%	2	15%	17	20%
	Desacuerdo	3	14%	5	22%	3	25%	4	31%	3	23%	18	22%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	18%	4	17%	1	8%	4	31%	3	23%	16	19%
	De acuerdo	2	9%	6	26%	3	25%	3	23%	2	15%	16	19%
	Muy de acuerdo	5	23%	4	17%	4	33%	0	0%	3	23%	16	19%
	TTB	7	32%	10	43%	7	58%	3	23%	5	38%	32	39%
	BTB	11	50%	9	39%	4	33%	6	46%	5	38%	35	42%
	<i>Promedio</i>	2,68		3,04		3,50		2,62		3,08		2,95	
	<i>Desviación</i>	1,62		1,40		1,45		1,04		1,44		1,42	
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%
		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo	Muy en desacuerdo	1	5%	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	2	2%
	Desacuerdo	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14%	4	17%	4	33%	2	15%	1	8%	14	17%
	De acuerdo	7	32%	12	52%	7	58%	4	31%	3	23%	33	40%
	Muy de acuerdo	10	45%	7	30%	1	8%	6	46%	9	69%	33	40%
	TTB	17	77%	19	83%	8	67%	10	77%	12	92%	66	80%
	BTB	2	9%	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	3	4%
	<i>Promedio</i>	4,09		4,13		3,75		4,08		4,62		4,13	
	<i>Desviación</i>	1,11		0,69		0,62		1,19		0,65		0,91	
TOTAL		22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%

		Área											
		Planta/Producción		Ventas		Mercadeo		Logística		conjuntas		Total	
Pregunta	Respuestas	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana	Muy en desacuerdo	0	0%	1	4%	1	8%	0	0%	0	0%	2	2%
	Desacuerdo	1	5%	2	9%	0	0%	1	8%	0	0%	4	5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14%	3	13%	1	8%	5	38%	2	15%	14	17%
	De acuerdo	9	41%	8	35%	3	25%	3	23%	6	46%	29	35%
	Muy de acuerdo	9	41%	9	39%	7	58%	4	31%	5	38%	34	41%
	TTB	18	82%	17	74%	10	83%	7	54%	11	85%	63	76%
	BTB	1	5%	3	13%	1	8%	1	8%	0	0%	6	7%
	Promedio	4,18		3,96		4,25		3,77		4,23		4,07	
	Desviación	0,85		1,15		1,22		1,01		0,73		1,00	
	TOTAL	22	100%	23	100%	12	100%	13	100%	13	100%	83	100%

RESULTADOS

				Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
				1	2	3	4	5
General	0	Nivel de satisfacción general con la empresa en general	3,1					
Compañía	10	Estructura de la organización (Liviana y eficiente)	4,6					
	11	Sistemas de comunicación interna	4					
	12	Nivel de liderazgo (Positivo y participativo)	2,3					
	9	Espacio físico e instalaciones aptas para desarrollar el trabajo	2,8					
Oportunidades de crecimiento y desarrollo	2	Oportunidades de crecimiento y desarrollo	4,3					
	5	Sentido de orgullo y auto realización por lo que hace	3,6					
	8	Nivel de reconocimiento por sus logros y cumplimiento de objetivos	3,1					
	13	Capacitación interna y externa	2,9					
Estilo de dirección del jefe	3	Posee las competencias necesarias para ejercer su rol	4,4					
	3	Es ecuánime con la repartición de las asignaciones y empodera a sus colaboradores	4					
Talento humano	19	Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo	2,8					
	14	Espíritu de equipo con sus compañeros de trabajo	4,1					
Compensación y bienestar	6	Nivel de estabilidad laboral en la compañía	2,7					
	7	Remuneración acorde a su rol y mercado en general	2,6					
	17	Apoyo y preocupación por parte del área de gestión humana	4					