

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE ENDOMARKETING
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA COMPAÑÍAS ASOCIADAS DE GAS S.A E.S.P
DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

FREDY JESÚS MORALES MORALES

C.C. N. 80.758.343

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS
BOGOTÁ D.C. JULIO 2014**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE ENDOMARKETING
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA COMPAÑÍAS ASOCIADAS DE GAS S.A E.S.P
DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

FREDY JESÚS MORALES MORALES

C.C. N. 80.758.343

**Proyecto de grado para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS**

**Asesor:
HUMBERTO ALEJANDRO ROSALES VALBUENA**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS
BOGOTÁ D.C. JULIO 2014**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 30 de Mayo de 2014

DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron en la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN	7
1. ANTECEDENTES	8
2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
3. JUSTIFICACIÓN	11
4. OBJETIVOS	12
4.1 Objetivo General	12
4.2 Objetivos Específicos	12
5. MARCO REFERENCIAL	13
5.1 MARCO TEÓRICO	13
5.2 MARCO CONCEPTUAL	18
5.3 MARCO LEGAL	20
6. ALCANCE Y LIMITACIÓN	21
7. METODOLOGÍA	21
7.1 TECNICAS E INSTRUMENTOS	21
7.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	24
8. RESULTADOS	25
9. ASPECTOS FINANCIEROS	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA	66

INTRODUCCIÓN

El pilar más importante de toda organización son sus empleados; si un empleado no está de acuerdo con la eficiencia o conveniencia de un producto, servicio o proyecto de la empresa, puede crear un efecto negativo a través de lo que haga en su trabajo o deje de hacer.

Esto se convierte en un obstáculo más para la empresa y el producto en el camino de ser aceptados por el consumidor final externo. Por lo tanto, el endomarketing busca primero conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones que los van comprometiendo más con los valores, objetivos, planes, productos, servicios y promociones de la empresa.

Es indispensable para todas las organizaciones implementar estrategias de endomarketing que les permitan alcanzar la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su cargo sino también en su vinculación y permanencia en la empresa, involucrando otros aspectos como el sistema retributivo, es decir, salario, recompensas e incentivos; el clima laboral, la imagen y posicionamiento de la empresa, sugestión, entre otros.

1. ANTECEDENTES

En la actualidad, las empresas se enfocan en desarrollar estrategias corporativas como el marketing, como mecanismo que busca mejorar competitividad y rendimiento. Sin embargo, las empresas no han focalizado sus esfuerzos en convertir el marketing como una estrategia de desarrollo interno, en donde se pueda unificar actividades, procesos y personas a través de la incorporación de metodologías de comunicación.

Evidenciando dicha necesidad, se han realizado varias investigaciones en torno al Endomarketing o marketing al interior de las empresas, en donde se busca establecer como un medio de proyección a través del cual se pueden fortalecer las relaciones al interior de las organizaciones abarcando estrategias de interacción de los empleados, independientemente de los roles que ocupen en la organización, contribuyendo así a la concentración de ideales cuya base son los clientes internos y externos, su crecimiento, reconocimiento y proyección organizacional.

Esto es una constante que se puede evidenciar en las investigaciones que se han desarrollado.

En la universidad EAN de la sede Bogotá en el año (2013), la señora Ana María Velasco Duarte desarrollo la investigación: "*La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing*" en la cual describe el Endomarketing como una estrategia de proyección que genera sentimientos de pertenencia y motivación, consecuencia de un adecuado proceso de implementación estratégica. Si se complementa por un conjunto de acciones administrativas, el Endomarketing surge como una herramienta eficiente al otorgar completa cobertura a las necesidades de comunicación que se dan al interior de una organización. Para ello, se tiene en cuenta el constante deseo de cambio e innovación que surge al interior de ellas, ya sea a partir de metodologías ligadas a la globalización o nuevas tendencias generadas e impuestas por los clientes a nivel interno y externo.

En la Universidad Nacional en el año (2009), el señor Alejandro Moncada Betancur desarrolló una investigación a la cual denomino "*El marketing interno como generador de valor de las Organizaciones*" para determinar el impacto de las estrategias de Endomarketing, en donde se estableció que dicha estrategia debe estar acompañada de una correcta comunicación y compromiso de los jefes de área y directivos en general.

La autora Sevilla Pérez Maria José propone un Plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A, ya que actualmente cuenta con una alto nivel de desmotivación en sus empleados, información que se obtuvo a través de la encuesta realizada. El plan propone que a través de su aplicación se puedan

obtener mejoras significativas, tanto en la satisfacción de los clientes internos como en la de los externos, cumplir con la misión, asegurar un vínculo entre los empleados y los clientes finales, minimizando las barreras para poder lograr una efectiva comunicación interna.

Se hace mención a que la organización debe hablar un mismo idioma y no se refiere a si es inglés o español, sino a que sus funcionarios deben realizar prácticas de Endomarketing que conlleven al mejoramiento continuo para la consecución de los objetivos.

Los autores González, Nelduby - Hernández, Óscar realizan un estudio al cual denominan " los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica 2012" en el cual describe una comparación entre los modelos de gestión con los elementos del marketing interno. La investigación se enmarca bajo una fundamentación epistémica de enfoque sistémico-complejo, dentro de una investigación descriptiva, con un diseño no experimental transversal, su población se centró en los tres primeros modelos de gestión del mercadeo. Para el desarrollo del estudio, se diseñaron tablas para facilitar la comparación e identificación de elementos coincidentes o diferentes, como técnicas para la recolección de datos se consideró el análisis de documentos en este caso de los modelos de gestión establecidos así como la observación. Se concluye que los elementos del marketing interno no fueron considerados en su totalidad al momento de diseñar los modelos de gestión, entre los tres modelos existen diferencias y similitudes que los pueden llevar a generar un modelo más completo, que incluya todos los aspectos relevantes brindando una formación digerible de la importancia del mercadeo interno en las organizaciones como estrategia gerencial.

2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Compañías Asociadas de Gasatravesía un momento de cambio e implementación de nuevos modelos gerenciales, esto en busca del cumplimiento de los objetivos que tiene la organización. Debido al sector en el cual se encuentra la empresa; debe estar invirtiendo constantemente en modelos que lleven a ofrecer un diferencial, el cual debe ir encaminado al servicio, sin dejar a un lado que para prestarlo de una manera adecuada se debe pensar en las personas que hacen parte de la empresa ya que ellas son las encargadas de replicar el trato que reciban dentro de la organización.

Al ser una empresa que presta un servicio público depende directamente para su desarrollo y competitividad de la satisfacción que les pueda ofrecer a los usuarios a través de un buen servicio por parte de sus empleados

La compañía trabaja constantemente en el mejoramiento de las relaciones entre las diferentes áreas, pero debido a la antigüedad de las personas en algunos procesos, se ve truncado el avance de los cambios en la organización. Esto conlleva a una resistencia al cambio y genera un retraso en la operación y una baja productividad de los funcionarios; promoviendo la decadencia de la misma al impedir el cumplimiento óptimo de sus objetivos y resultados esperados, haciendo nulo cualquier esfuerzo por responder con antelación y calidad a los requerimientos de sus clientes.

Si la compañía no es consciente de la importancia de contar con un personal feliz y comprometido, aumentara el inconformismo lo que conlleva a mediocridad y mala atención de sus empleados hacia los clientes; por lo que es transcendental tener unas excelentes relaciones laborales dentro de los sitios de trabajo ya que esto ayudaría al fortalecimiento de la compañía y así se podrían alcanzar los objetivos planteados en la organización.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La formulación de un plan de Endomarketing en la empresa Compañías Asociadas de Gas S.A E.S.P, ayudaría al fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de la empresa, aportando crecimiento, reconocimiento y proyección de la organización?

3. JUSTIFICACIÓN

Diseñar un plan de endomarketing en la empresa Compañías Asociadas de Gas S.A E.S.P, ayudará a fortalecer el conocimiento que se tiene del mercadeo interno en las organizaciones; dado a que el mercado y la entrada de nuevos competidores hacen que las empresas sean más competitivas y trabajen en la búsqueda de herramientas que apoyen el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La comercialización del gas licuado de petróleo está considerada como un mercado en desarrollo, motivo por el cual la organización ha visto lo importante de la implementación del Endomarketing como una herramienta eficiente al otorgar una amplia cobertura a las necesidades de comunicación que se dan al interior de las mismas, es por esto que día a día se trabaja en capacitación de los líderes de procesos para que se rompa el esquema que se venía manejando y se comience a trabajar en la implementación del Endomarketing, para así conseguir los objetivos que proponen los inversionistas.

La comercialización de este producto no es fácil ya que actualmente en el mercado existen dos firmas de origen chileno muy importantes y con bastante músculo financiero, adicional a esto la ilegalidad y el contrabando del GLP en Colombia es muy alto. Uno de los mayores diferenciadores en el gremio es el servicio, es por esto la importancia del diseño de un plan de endomarketing en la compañía, para que esta se use como estrategia y así conseguir que los colaboradores tengan un sentido de pertenencia, compromiso y dedicación que conlleve al mejoramiento de la comunicación entre los diferentes departamentos y así se logre satisfacer al cliente interno para que esto se vea reflejado en el cliente externo posteriormente.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Formular un plan de endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa Compañías Asociadas De Gas S.A E.S.P de la ciudad de Bogotá D.C

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico referente al Endomarketing en la empresa Compañías Asociadas De Gas S.A E.S.P de la ciudad de Bogotá D.C
- Determinar si en la empresa se realizan prácticas de Endomarketing, y esto que beneficios o consecuencias conllevan
- Evaluar las prácticas que realiza la compañía y los beneficios que estas traen a los colaboradores de la sucursal Bogotá.
- Seleccionar una serie de prácticas que puedan aportar a la construcción de la herramienta.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

MARKETING

Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Según el "padre del marketing", Philip Kotler, este es un proceso en el cual un grupo de individuos intercambia bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Algunas asocian este término con la mercadotecnia, otros como Jerry MacCarthy, lo relaciona a las denominadas "Cuatro P" del mercadeo: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

ETAPAS DEL MARKETING

Para llevar a cabo el proceso de marketing, es necesario cumplir con una serie de etapas que son primordiales para el éxito de esta metodología. En un principio, se requiere de, al menos, dos partes; las cuales deben aportar valor una a la otra.

- **Estudio y selección del mercado.** Se estudian las variables demográficas (edad, sexo, estado civil), geográficas (clima y tipo de población / rural o urbana) y psicológicas (aspectos de la personalidad, clase social).
- **Definición de las "Cuatro P".** Se definen las variables primordiales del producto precio, plaza (distribución) y promoción. Esta última fase, puede llevarse a cabo mediante la comunicación directa (cara a cara) o técnicas publicitarias por medio de la radio, prensa, televisión, vallas, panfletos, entre otras
- **Diseño de directrices.** Se crean y emplean las estrategias necesarias para recibir una retroalimentación exitosa de los consumidores.
- **Posicionamiento.** Se estudia a la competencia: sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este sentido, debemos buscar la forma de hacer que nuestro producto o servicio se diferencie de nuestros competidores.

TIPOS DE MARKETING

Temas	Marketing comercial	Marketing social	Marketing de causas	Marketing no lucrativo
Orientación	Necesidad del cliente	Necesidad de la población objetivo	Necesidad social rentable para la empresa	Necesidad social: para legitimar
Objetivos	Maximizar los indicadores de desempeño, como ventas y participación del mercado satisfaciendo las necesidades del cliente	Lograr el cambio social que contribuya al bienestar social	Contribuir a la mejora de la sociedad, pero sin descuidar el propósito de lucro de la empresa mediante la ayuda de ONG's y a la población objetivo o mercado meta	Alcanzar sus indicadores de crecimiento al satisfacer las necesidades del mercado meta
Finalidad	Utilidad mediante la satisfacción de las necesidades	Beneficio para la población objetivo, para la sociedad y las ONG's	Beneficios para la empresa, la población objetivo y las ONG's	Beneficio para la sociedad, las ONG's y el gobierno.

Tabla 1. Fuente: Pérez, 2004 – 108

ESTRATEGIA

Es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

Dentro del planteamiento de la Estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su Misión y organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones

ENDOMARKETING

El **endomarketing** (o **marketing interno**) constituye un proceso de gestión orientado a vender la empresa a sus propios trabajadores con el objetivo de

comprometerlos, de incrementar su lealtad, alinear a todas las personas de la empresa con los principios de negocio y marca y de aumentar su rendimiento.

HISTORIA DEL ENDOMARKETING

El origen de la palabra endomarketing viene del prefijo griego ENDO (acción interior y marketing), que se transfiere al concepto de hacer marketing a través de los productos o servicios, involucrando a los empleados en la generación de estrategias organizacionales.

Para Michael Levionnois (1987), “El marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”.

Así mismo Kotler y Keller (2006) enuncian el marketing integrado como una alternativa por medio de la cual se busca dar respuesta a las necesidades de los consumidores, a través de la realización de cambios, ligados a hacer las cosas de una manera diferente.

Según Neto (2009), los fundamentos del Endomarketing, se desarrollan inicialmente de forma empírica por Saul Faingaus Bekin, quien para los años 70's era gerente de Johnson y Johnson, organización que presentaba dificultades en la consecución de sus procesos, al no existir relación entre la misión, visión y objetivos de la empresa.

De acuerdo con Neri (2011), aunque existía conocimiento de estos aspectos, no se evidenciaba la analogía con el trabajo realizado por los empleados de la organización.

Es entonces cuando Bekin da a conocer por primera vez el endomarketing y más adelante hacia los años 90 lanza su libro “Hablar de Marketing Interno”. Este documento presenta la comercialización interna como parte esencial del cambio en empleados, proveedores y distribuidores.

EVOLUCIÓN DEL ENDOMARKETING

Según los consultores humanos de *ThinkingPeople*, el endomarketing se aplica a través de 3 enfoques, en pro del bienestar, la productividad y la eficiencia del cliente interno, entendido el último como salario emocional:

- a. Retribución y/o Reconocimiento:** por medio del cual se busca destacar la importancia que tiene el cliente interno al interior de la compañía, realizando

reconocimientos periódicos que involucran al equipo de trabajo y directivos, con la finalidad de tener empleados comprometidos.

- b. Conocimiento de los objetivos:** Por medio de la implementación de herramientas de diagnóstico como el cuadro de mando integral (Robert Kaplan y David Norton, 1992), "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo)." Así, se destacan las principales variables que afectan a la organización a nivel interno y externo, de identifica cómo los diferentes departamentos se afectan o benefician de las acciones de las demás áreas, cómo las acciones individuales se ven involucradas en el funcionamiento de la organización y como el objetivo general de la misma está ligado a los objetivos específicos que por área se establecen, lo que representa productividad, crecimiento y expansión de la empresa y por ende de sus colaboradores.
- c. Salario emocional:** Según María Teresa Rocco (2009), el salario emocional no influye en cuánto devenga el empleado por la actividad que realiza dentro de la organización, sino por el reconocimiento que tiene logrando generar espacios de RECONOCIMIENTO con la finalidad de destacar los talentos de los colaboradores (su satisfacción personal y profesional), haciendo a un lado el dinero que devenga, entendiendo como desde su rol en la organización está contribuyendo al crecimiento de la organización.

Por lo tanto, es importante destacar el enfoque que se ha logrado, en torno a la comunicación y el mercadeo, destacando países como Brasil, donde el ENDOMARKETING es desarrollado como una herramienta estratégica de los líderes empresariales, buscando hacer de sus empleados los mejores clientes internos y por ende los mejores en la labor que desarrollan dentro de la organización.

ELEMENTOS DEL ENDOMARKETING

- **Cliente = Trabajador** Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados de marketing como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. Con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.

- **Producto = Empresa** El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más sobresalientes del producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación y mejora de las condiciones laborales.
- **Técnica de Venta = Comunicación Interna** Como todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, no podríamos hablar de Endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan de CI, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles y en todos los sentidos. La Comunicación Interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá su grado de impacto.
- **Fuerza de Ventas = Equipo Directivo** Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación, fidelización de cada uno de los integrantes.
- **Objetivo Final = Incrementar la Motivación** No se puede desconocer, como lo exprese en el objetivo del Endomarketing, que es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.

ENFOQUES DEL ENDOMARKETING

Siguiendo lo anterior, podemos decir, que el marketing interno está orientado a los siguientes enfoques:

- Hacia el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores
- Para el desarrollo de la orientación al cliente externo
- Como un instrumento para implementar una estrategia

VISIÓN DEL ENDOMARKETING

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al Endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta un número de debilidades en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual ha recibido varias críticas.

ÁREAS DE APLICACIÓN DEL EUDOMARKETING

a. Intercambio organización-empleados: Intercambio de esfuerzo y creatividad derivada del RRHH por puesto de trabajo que proporciona recompensas intrínsecas y extrínsecas

b. Intercambio dirección: departamentos: Intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo para cumplir los planes

c. Intercambio dirección: departamentos: Intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo para cumplir los planes

5.2 MARCO CONCEPTUAL

CLIENTES COMPLACIDOS: son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según *Philip Kotler*, el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.¹

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

1. Kotler, Philip. Prentice Hall, ed. (8º edición). Texto «título: Dirección de mercadotecnia » p.p

ESTRATEGIA DE MARKETING: está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del *marketing* que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas

CLIENTE INTERNO: El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el resultado del suyo.

MOTIVACIÓN La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción».² La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.³

TRABAJADOR: es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.⁴

LIDER: Se entiende por líder a aquella persona que dirige, coordina, que está al frente, o es la persona más influyente de un grupo, siendo su principal herramienta de influencia sobre el resto la comunicación.

PROCESO: Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.⁵

2. José Luis Pinillos (1977). *Principios de psicología*. Madrid, España: Alianza Universal. p. 503. ISBN 84-206-2100-5.

3. Woolfolk, Anita (2006). *Psicología Educativa* (en Español) (Novena edición). Pearson Educación. p. 669

4. Concepto de trabajador, en Rosa Bailón, *Legislación Laboral*, Escrito por R. Bailón, 2004, México

5. Administración, de James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert y Pilar Mascaró Sacristán

5.3 MARCO LEGAL

- **CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, ARTÍCULO 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

- **ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES**, artículo 4 de la sección 2ª. Los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su específica normativa, los de:
 - a) Trabajo y libre elección de profesión u oficio.
 - b) Libre sindicación
 - c) Negociación colectiva.
 - d) Adopción de medidas de conflicto colectivo.
 - e) Huelga.
 - f) Reunión.
 - g) Información, consulta y participación en la empresa.

En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

- a. A la ocupación efectiva.

- b. A la promoción y formación profesional en el trabajo.

- c. A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta Ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

- d. A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene

- e. Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico,

religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

- f. A la percepción puntual de la remuneración pactada o legalmente establecida.
- g. Al ejercicio individual de las acciones derivadas de su contrato de trabajo.
- h. A cuantos otros se deriven específicamente del contrato de trabajo

6. ALCANCE Y LIMITACIÓN

El alcance de esta investigación va desde el diagnóstico de la situación actual hasta la formulación de la herramienta de endomarketing que aporte al fortalecimiento de la cultura organizacional en la compañía Asogas Colgas regional Bogotá.

Si el proyecto avanza hasta la etapa de implementación podría encontrarse con las siguientes limitaciones

- **Recurso económico:** Todos los planes deben estar incluidos dentro del presupuesto anual de la compañía y ser justificados debidamente como proyectos; estando sujeta su aprobación al beneficio económico que pueda representar para la compañía.
- **Recursos Tecnológicos:** Se requieren mejoras en la red interna de comunicaciones (Intranet, correos electrónicos)
- **Recurso Humano:** La implementación de las estrategias puede generar resistencia al cambio en algunos colaboradores.

7. METODOLOGÍA

7.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para realizar un diagnóstico más preciso de la situación actual se realizara la siguiente encuesta.

TEST DE ENDOMARKETING

COMPAÑÍAS ASOCIADAS DE GAS S.A.S

El propósito de este test es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan fortalecer la cultura organizacional de la compañía

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo). Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

- 1- Totalmente de acuerdo
- 2- Parcialmente de acuerdo
- 3- En desacuerdo
- 4- No Aplica (N/A)

Factor	Evaluación del ambiente interno				
N°	Afirmación	1	2	3	4
1	Estoy plenamente integrado en mi trabajo				
2	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan				
3	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo				
4	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros				
5	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo				
6	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común				

Factor	Perfil de los empleados
---------------	-------------------------

N°	Afirmación	1	2	3	4
7	La selección de nuestro personal se hace a través de un proceso justo y coherente				
8	Soy responsable del trabajo que realizo				
9	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento				
10	Conozco las exigencias de mi trabajo				
11	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas				
12	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área				
13	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios				

Factor	Nivel de motivación				
N°	Afirmación	1	2	3	4
14	Me siento orgulloso (a) del trabajo que desempeño				
15	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo				
16	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción				
17	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido				
18	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales				
19	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones				
20	Son satisfactorios los ascensos y promociones				
21	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres				
22	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s)				
23	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la compañía en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy				

Factor	Expectativas y aspiraciones
---------------	-----------------------------

N°	Afirmación	1	2	3	4
24	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo				
25	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades				
26	Existen cambios repentinos en mi trabajo				
27	Me adapto rápidamente a los cambios				

Factor		Necesidades de entrenamiento			
N°	Afirmación	1	2	3	4
28	Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la compañía				
29	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos				
30	Las capacitaciones se hacen con base en el desempeño del trabajador				
31	Las capacitaciones contribuyen a mejorar el desempeño de mis funciones				

Factor		Evaluación del funcionamiento global			
--------	--	--------------------------------------	--	--	--

N°	Afirmación	1	2	3	4
32	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada				
33	Poseo suficiente espacio para trabajar				
34	La comodidad de mi área de trabajo es óptima				
35	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada				
36	El nivel de humedad es idóneo				
37	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo				
38	La limpieza y aseo en general son buenos				
39	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo				
40	La velocidad con que trabaja mi equipo de computo es adecuada				

Factor		Conocimiento de los valores de la compañía			
N°	Afirmación	1	2	3	4
41	Conozco la misión y visión de la empresa				
42	Identifico plenamente los valores corporativos				
43	Conozco los objetivos de la empresa				

7.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto será desarrollado en 3 fases así:

FASE 1: Levantamiento de Información: En dicha etapa se realizará la recopilación de la información de la compañía, que corresponde a

- Evaluación del ambiente interno
- Perfil de los empleados
- Evaluación del funcionamiento global
- Potencial de los empleados

- Imagen de la compañía
- Nivel de la motivación
- Expectativas y aspiraciones
- Necesidades del entrenamiento para estar en equipo
- Conocimiento de los valores de la compañía

Con el fin de realizar dicho levantamiento se realizará una encuesta a empleados de la compañía, esta será aplicada por áreas de la organización

FASE 2 Diagnóstico de la Situación Actual: Se refiere al estudio de los resultados obtenidos en la fase 1, la metodología es realizar la tabulación de la información.

FASE 3 Formulación de un plan de endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa Compañías Asociadas De Gas S.A E.S.P de la ciudad de Bogotá D.C

Fase 3.1 Fijación de los objetivos del plan de endomarketing.

Fase 3.2 Formulación de estrategias de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la compañía.

Fase 3.3 Formulación de planes de acción para la comunicación y ejecución de las estrategias de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la compañía.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el tipo de investigación DESCRIPTIVA; que se enfoca en la recolección de datos a través de estudios tipo encuesta, resumiendo la información de manera cuidadosa y luego analizando minuciosamente los resultados.

8. RESULTADOS

Aplicación de la encuesta

Para el desarrollo de esta investigación y con la finalidad de obtener información sin desviaciones se aplicó la encuesta a un total de 25 empleados de la compañía distribuidos de la siguiente forma:

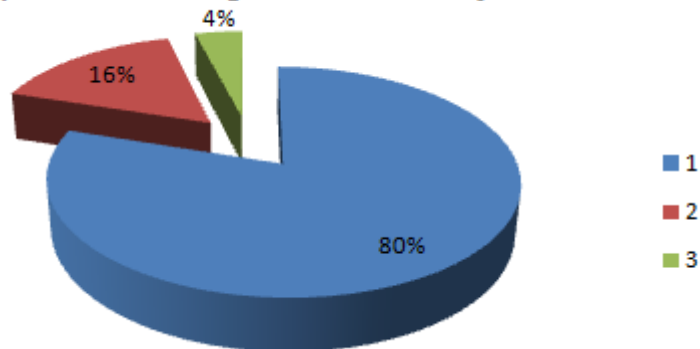
ÁREA	N°
Administrativos	5
Comerciales	8
Logística	3
Servicio al Cliente	4
Operaciones	5
Total	25

A continuación se presentarán los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los siguientes niveles de la empresa:

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

En esta parte de la encuesta se pretende medir el nivel de integración que tienen los empleados con su trabajo, la percepción que tienen sobre el trabajo en equipo y sobre sus compañeros.

1. ¿Estoy plenamente integrado en mi trabajo?

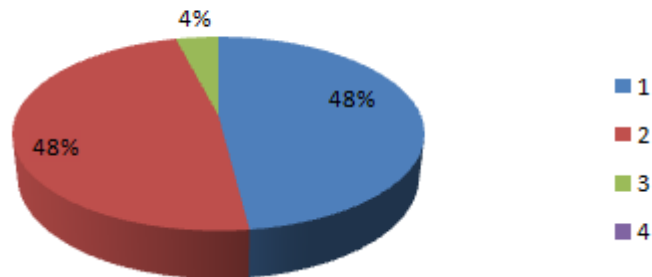


1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

El 80% de los encuestados se sienten plenamente identificados con su trabajo, el 16 % se sienten parcialmente identificados con su trabajo y existe un 4 % de la población encuestada que no se ha integrado a su labor.

2.

¿En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan?

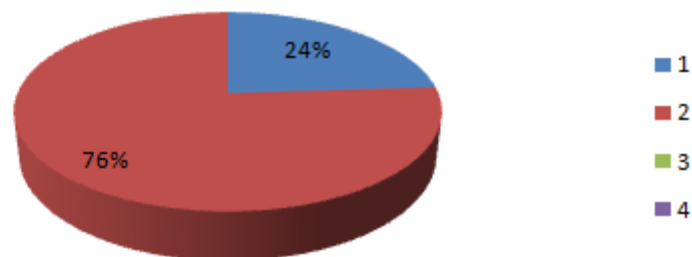


1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Existe un porcentaje igual (48%) de empleados que están totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo en relación con la su percepción sobre el tipo de manejo que se da a los problemas presentados; el resto de la población, que equivale a un 4% no considera que se maneje adecuadamente los problemas que se presentan.

3.

¿Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

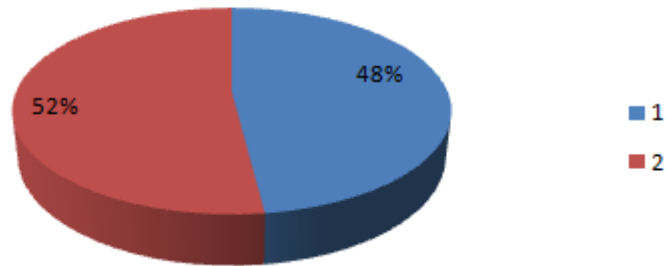


1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

El 76% de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con al fomento que se da en su área al trabajo en equipo, mientras que el 24% esta totalmente de acuerdo con esta afirmación.

4.

¿Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros?

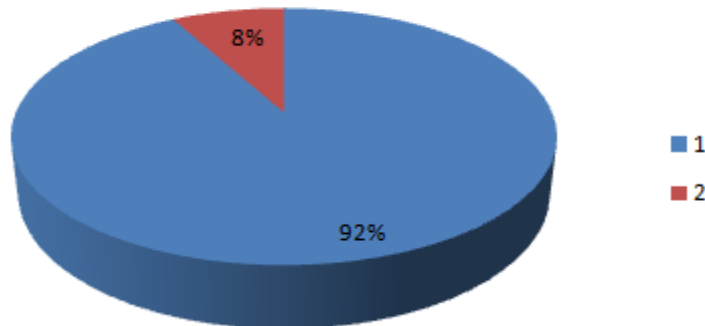


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 48% de los encuestados están confían en recibir apoyo de sus compañeros si se les presenta algún problema; mientras que el 52 % está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

4.

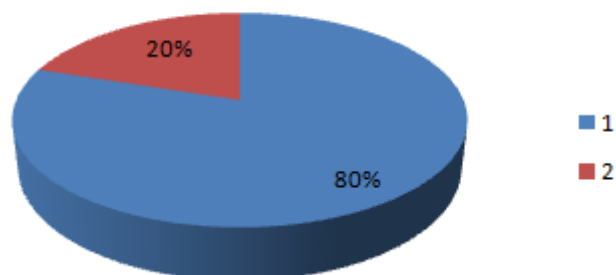
¿Me llevo bien con mis compañeros de trabajo?



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

Existe un 92% de los encuestados que considera que se lleva bien con sus compañeros

5. **¿Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?**



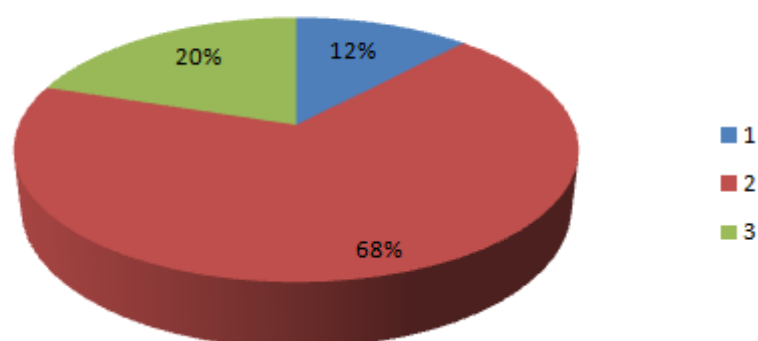
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

Un 80% de la población encuestada considera que su equipo de trabajo tiene una meta en común.

PERFIL DE LOS EMPLEADOS

En esta parte de la encuesta se mide el nivel de satisfacción de los empleados con los procesos de selección, las responsabilidades asignadas, el compromiso y la responsabilidad que ponen en el desempeño de sus funciones.

6. **¿La selección de nuestro personal se hace a través de un proceso justo y coherente?**

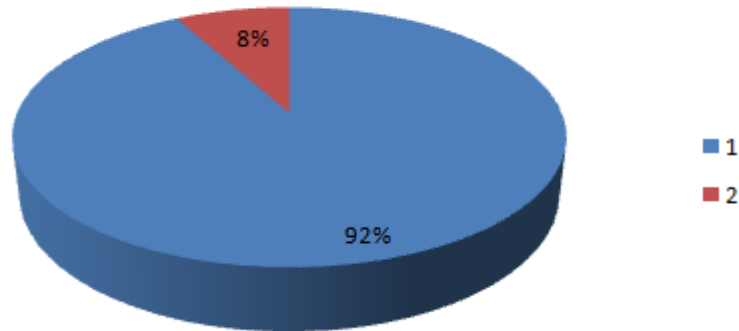


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 68% de las personas encuestadas se consideran parcialmente de acuerdo con los procesos que se hacen para seleccionar el personal, un 20 % no está de acuerdo con estos procesos y tan solo un 12% están de acuerdo.

7.

¿Soy responsable del trabajo que realizo?

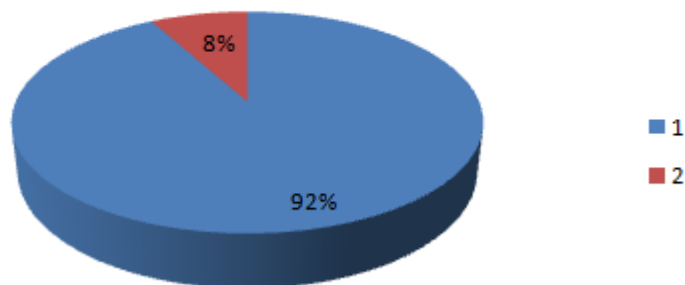


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

En un amplio porcentaje (92%), los encuestados consideran que son responsables del trabajo que realizan.

8.

¿Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento?

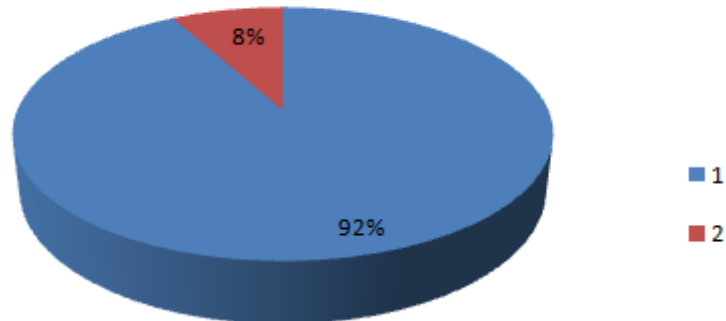


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 92% de los trabajadores consideran que son responsables de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento

9.

¿Conozco las exigencias de mi trabajo?

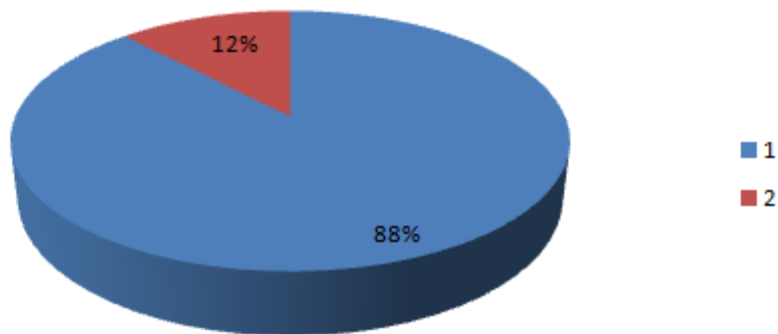


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 92% de los encuestados conoce las exigencias de su trabajo, mientras que el 8% restante está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

10.

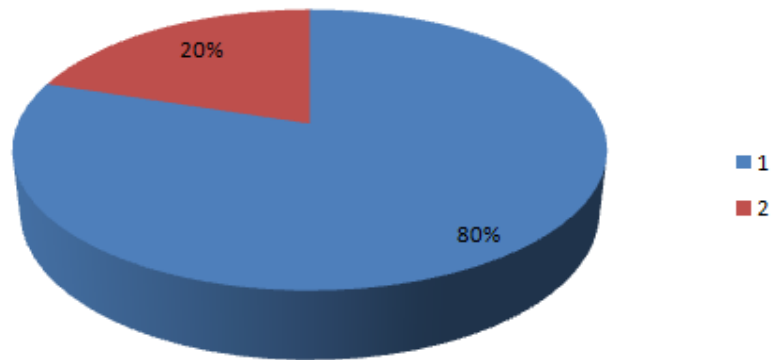
¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 88% de los encuestados se considera totalmente comprometido con alcanzar las metas establecidas en su trabajo.

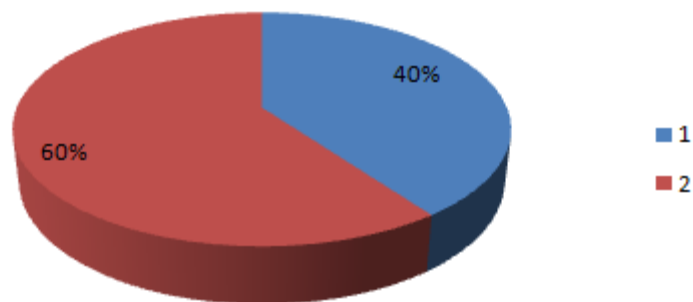
11. ¿La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área?



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

Un 80% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con afirmar que en su área de trabajo la prioridad más alta es la calidad, mientras que un alarmante 20% de los encuestados están parcialmente de acuerdo con esta afirmación

12. ¿Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios?



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

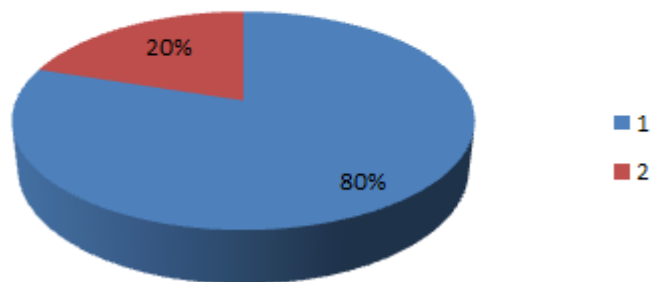
Existe un alto porcentaje de los encuestados (60 %) que se declara parcialmente de acuerdo con conocer las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios; lo cual es preocupante ya que esto hace parte de nuestra misión y visión

NIVEL DE MOTIVACIÓN

Se busca percibir el grado de motivación que el empleado tiene con respecto a su trabajo, sus jefes y el área donde desarrolla sus funciones.

13.

¿Me siento orgulloso (a) del trabajo que desempeño?

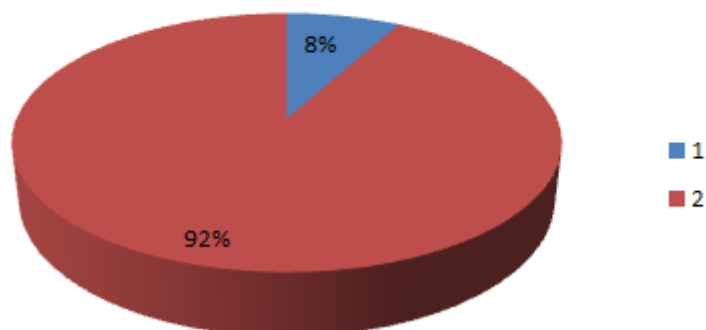


1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

El 80% de los encuestados se siente orgulloso del trabajo que desempeña y en un porcentaje significativo del 20% se declara parcialmente de acuerdo con esta pregunta.

14.

Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo

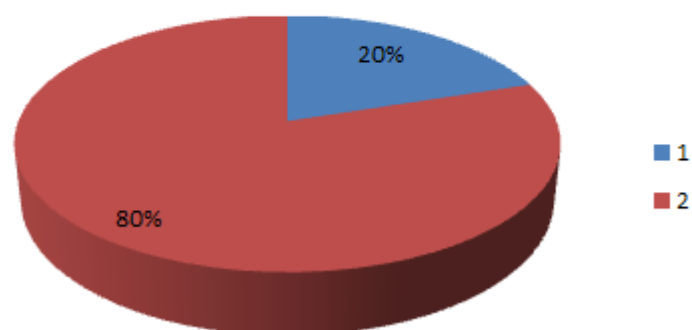


1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

Existe un alto porcentaje de los encuestados (92%) que está parcialmente de acuerdo con el respeto y valor que le dan a su trabajo; Por lo que es necesario identificar cuáles son los factores que hacen que los empleados no se sientan valorados ni respetados.

15.

Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción

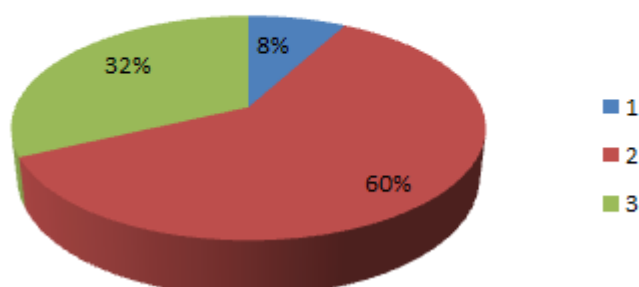


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 80% de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con el sentimiento de autosatisfacción que le genera su puesto y tan solo el 20% está totalmente de acuerdo; lo que indica que gran parte del personal no está satisfecho en la compañía.

16.

Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido

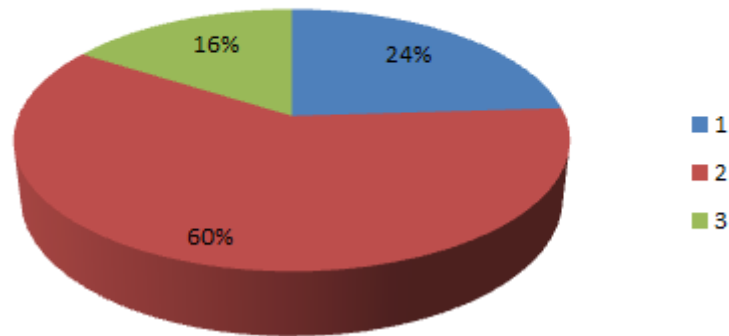


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 60% de los empleados encuestados está parcialmente de acuerdo con el reconocimiento que se le da a su trabajo, mientras un porcentaje bastante alto (32%) está en desacuerdo, es decir que no se siente suficientemente reconocido.

17.

Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales

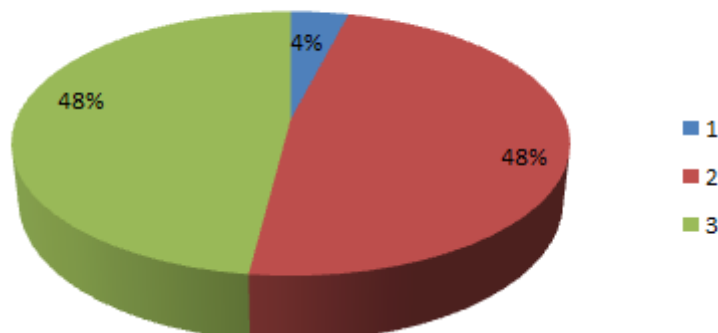


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 60% de los encuestados está parcialmente de acuerdo al afirmar que su trabajo les permite alcanzar objetivos personales, el 24 % se considera totalmente de acuerdo; sin embargo una porción significativa del 16% no cree que el trabajo le permita alcanzar sus objetivos.

18.

Son satisfactorios el sueldo y prestaciones

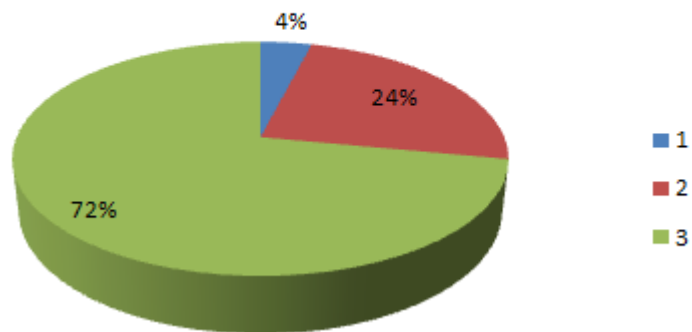


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

Se identifica un alto nivel de insatisfacción con los esquemas salariales ya que el 48% está en desacuerdo con su sueldo y prestaciones; en un mismo porcentaje el 48% está parcialmente de acuerdo y tal solo un 4% se siente satisfecho.

19.

¿Son satisfactorios los ascensos y promociones?

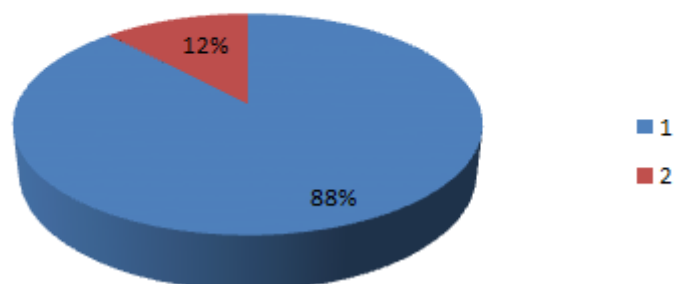


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

Un alto porcentaje de los encuestados manifiesta total insatisfacción con los ascensos y promociones (72%). Un 24% está parcialmente de acuerdo y tan solo un 4% considera se declara de acuerdo.

20.

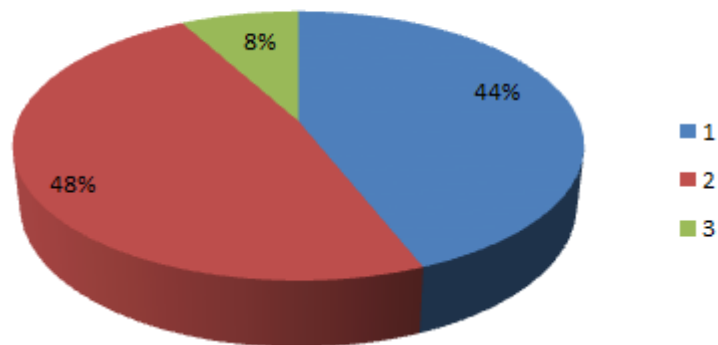
¿Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres?



- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 88% de los encuestados considera que existe igualdad entre hombres y mujeres, mientras el 12% se considera parcialmente de acuerdo.

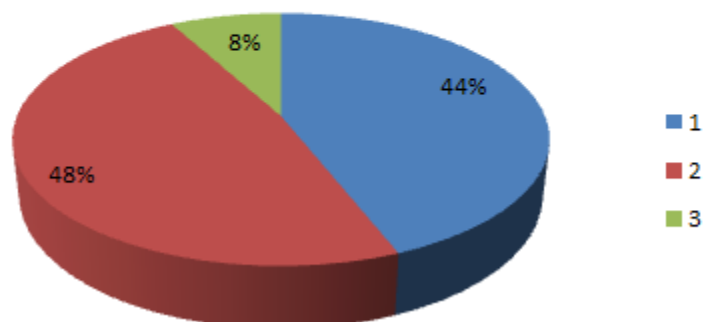
21. Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s)



- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 48% de los encuestados considera que están parcialmente de acuerdo con tener una relación satisfactoria con sus jefes, el 44% aprueba su relación con el jefe mientras que un 8% está en desacuerdo con la afirmación,

22. ¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la compañía en igualdad de condiciones, me quedaria donde estoy?



- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

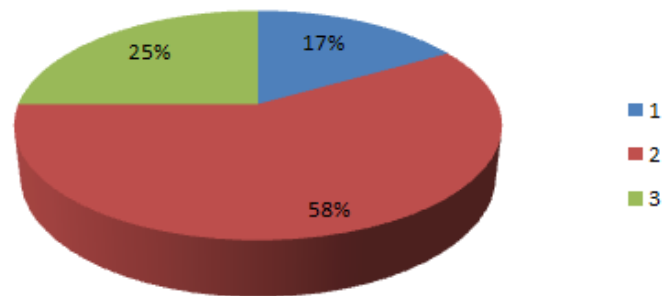
Se puede observar que hay un porcentaje amplio de los encuestados (44%) que se cambiaría de área, aun cuando las condiciones fueran las mismas, mientras que el 48% estaría parcialmente de acuerdo y solo un 8% no lo haría.

ESPECTATIVAS Y ASPIRACIONES

Se pretende evaluar los niveles de expectativa y aspiraciones que tienen los encuestados con respecto los cambios, al desarrollo de nuevas habilidades y a producir cosas innovadoras.

23.

Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo

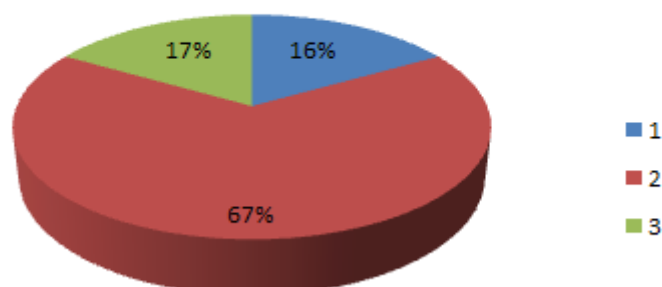


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 58% de los encuestados están parcialmente de acuerdo con esta afirmación, el 17% está totalmente de acuerdo, mientras que el 25% considera que no tiene oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en el trabajo.

24.

Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades

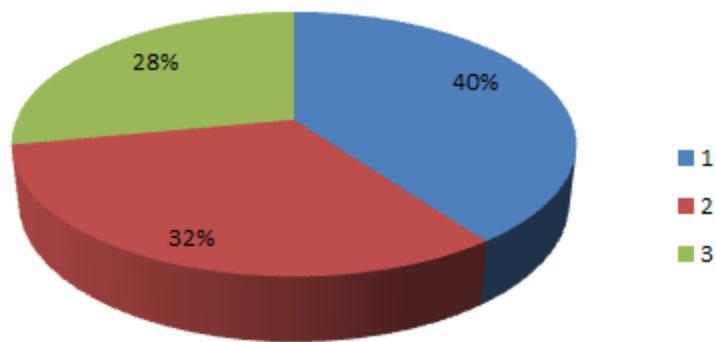


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 67% de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con que su trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades, el 17% está totalmente de acuerdo y el 16% está totalmente de acuerdo con que su trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades.

25.

Existen cambios repentinos en mi trabajo

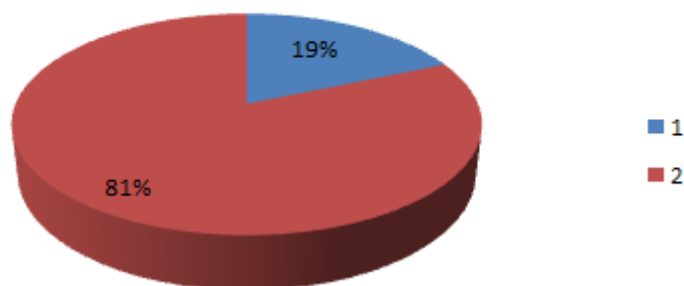


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 40% de los colaboradores encuestados considera que sí existen cambios repentinos en su trabajo; el 32 % esta parcialmente de acuerdo con esta afirmación y un 28% afirma que no existen cambios.

26.

Me adapto rápidamente a los cambios



- 1.Totalmente de acuerdo

- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

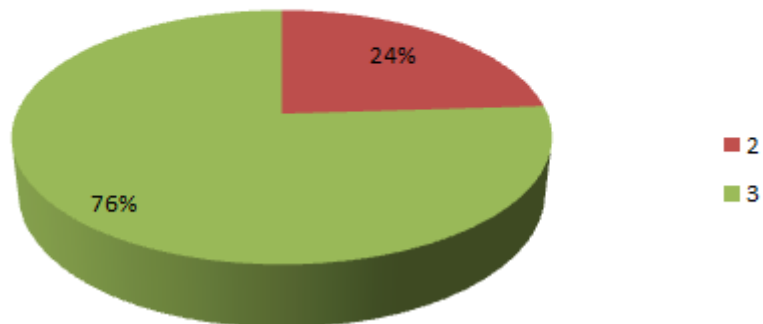
El 81% de los encuestados están parcialmente de acuerdo con su facilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y tan solo un 19% considera que se puede adaptar fácilmente a los cambios.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Se evalúa la percepción que los encuestados tienen con respecto a la información que la compañía brinda sobre las políticas y sobre los programas de capacitación y desarrollo del talento humano,

27.

Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la compañía



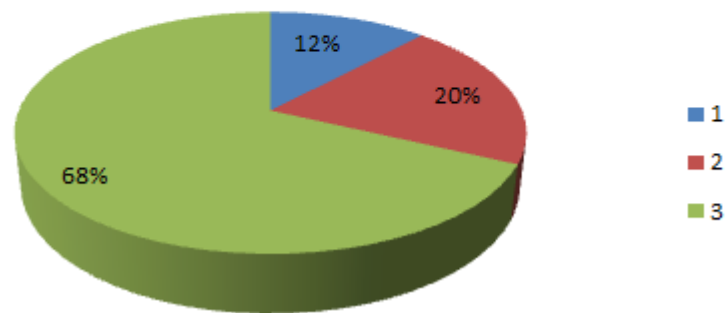
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

Un porcentaje bastante considerable (76%) de los encuestados afirma que al ingresar no se le proporcionó una inducción adecuada sobre las responsabilidades y políticas de la compañía, mientras que el 24% restante están parcialmente de acuerdo.

- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

28.

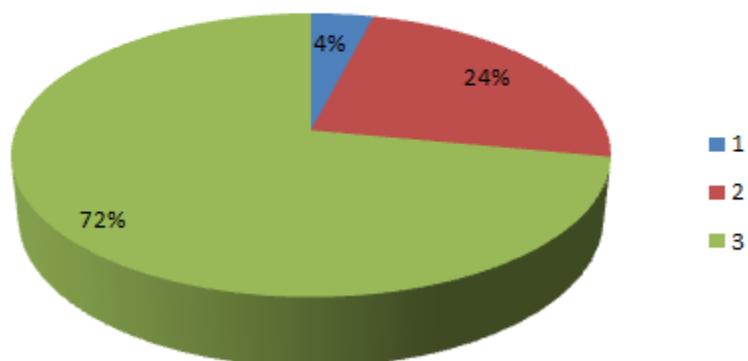
Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos



El 68% de los encuestados se considera en desacuerdo en cuanto tener oportunidades que tiene de desarrollar sus habilidades, actitudes y actualizar sus conocimientos, un 20% está parcialmente de acuerdo y tan solo el 12% está totalmente de acuerdo.

29.

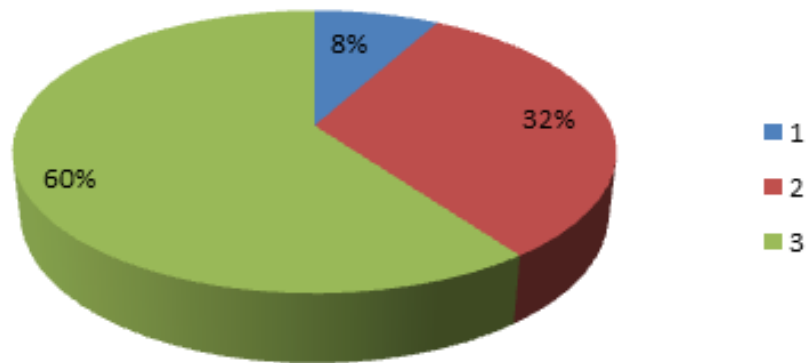
Las capacitaciones se hacen con base en el desempeño del trabajador



- 1.Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 72% de los encuestados considera que las capacitaciones no se hacen con base en el desempeño del trabajador, un 24% se declara parcialmente de acuerdo y tan solo un 4% está totalmente de acuerdo.

30. Las capacitaciones contribuyen a mejorar el desempeño de mis funciones



- 1.Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

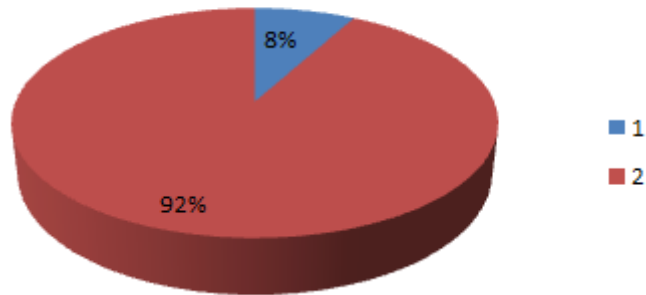
El 60% de los colaboradores encuestados no considera que las capacitaciones contribuyan a mejorar el desempeño de sus funciones, el 32% esta parcialmente de acuerdo y el 8% se declara totalmente de acuerdo.

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO GLOBAL

Se evaluarán aspectos sobre el entorno físico del colaborador y se medirá la percepción que él tiene con respecto a su ambiente de trabajo.

31.

La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada

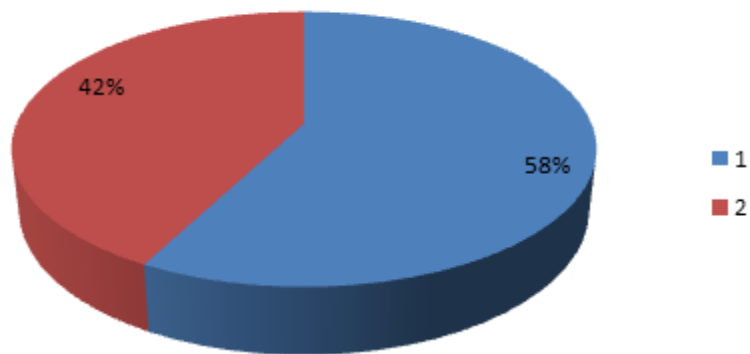


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 92% de los encuestados considera esta parcialmente de acuerdo con la iluminación de su área de trabajo y el 8% restante está totalmente de acuerdo.

32.

Poseo suficiente espacio para trabajar

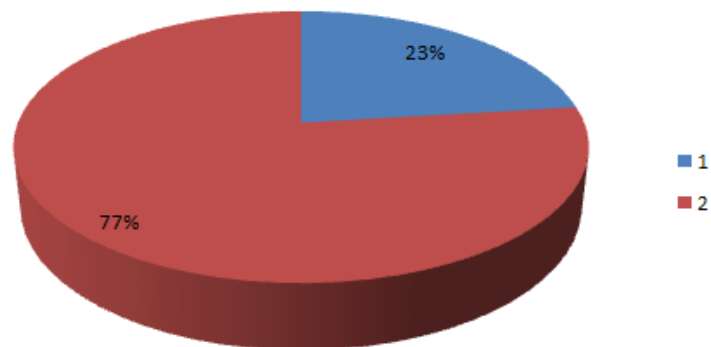


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 58% de los encuestados está totalmente de acuerdo con afirmar que el espacio de trabajo que posee es suficiente, mientras que el 42% restante está parcialmente de acuerdo.

33.

La comodidad de mi área de trabajo es óptima

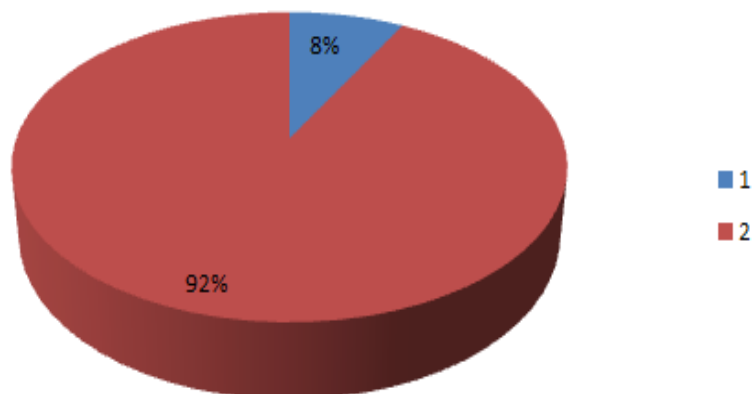


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 72% de los colaboradores encuestados está parcialmente de acuerdo con la comodidad de su área de trabajo y el 23% restante está totalmente de acuerdo.

34.

La temperatura del lugar donde laboro es apropiada

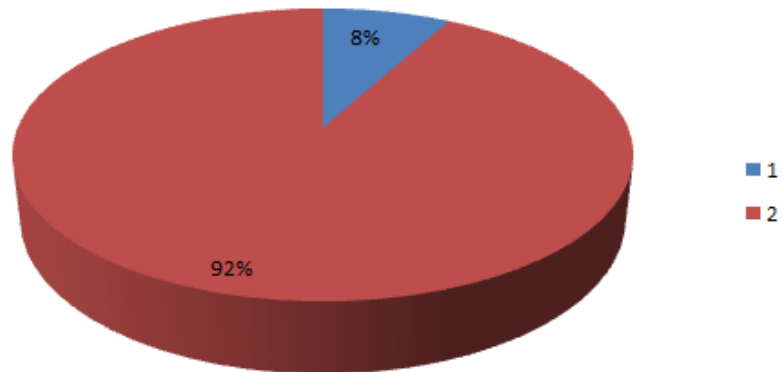


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 92% de los colaboradores encuestados se declara parcialmente de acuerdo con la temperatura del lugar donde labora, mientras que el 8% restante está totalmente de acuerdo con la afirmación.

35.

El nivel de humedad es idóneo

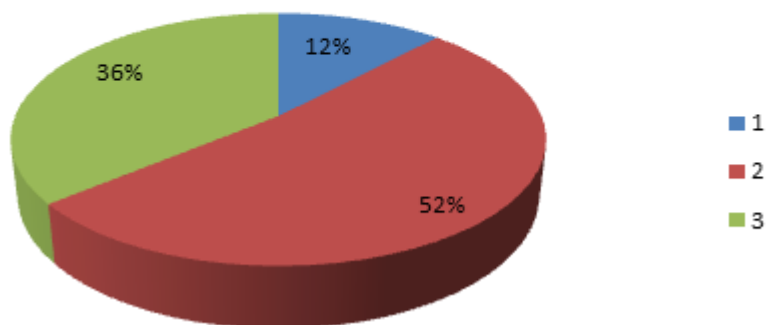


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 92% de los colaboradores encuestados se declara parcialmente de acuerdo con los niveles de humedad del lugar donde labora, mientras que el 8% restante está totalmente de acuerdo con la afirmación.

36.

El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo

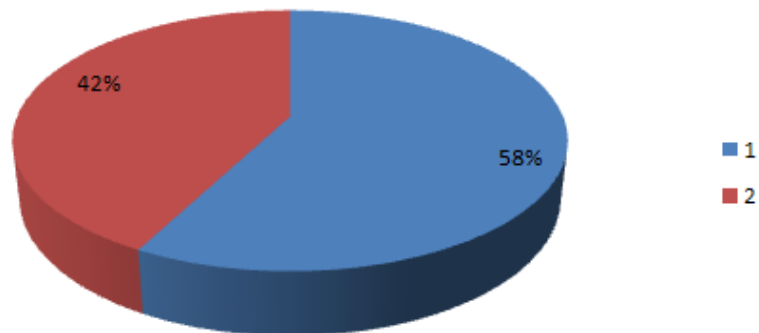


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 52% de los colaboradores encuestados está parcialmente de acuerdo con el nivel de ruido que hay en su entorno de trabajo, el 36% está en desacuerdo y tan solo el 12% está totalmente de acuerdo.

37.

La limpieza y aseo en general son buenos

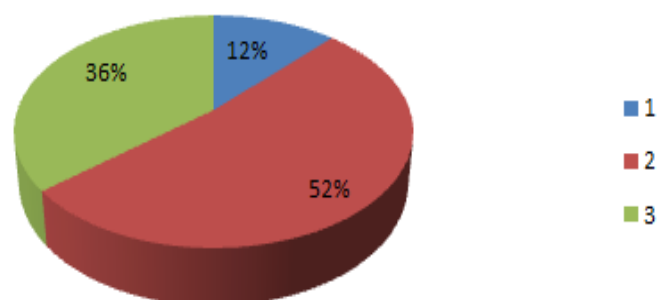


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 58% de los colaboradores encuestados está totalmente de acuerdo con la limpieza y aseo de su sitio de trabajo, mientras que el 42% se declara parcialmente de acuerdo.

38.

Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo

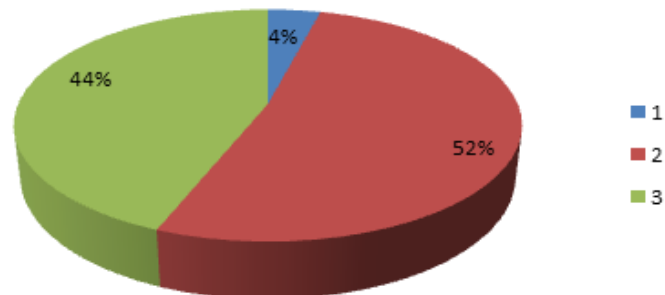


- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 52% de los colaboradores encuestados se declara parcialmente de acuerdo con la existencia de seguridad para evitar accidentes y riesgo de trabajo, el 38% está totalmente de acuerdo y tan solo un 12% está totalmente de acuerdo.

39.

La velocidad con que trabaja mi equipo de computo es adecuada



- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

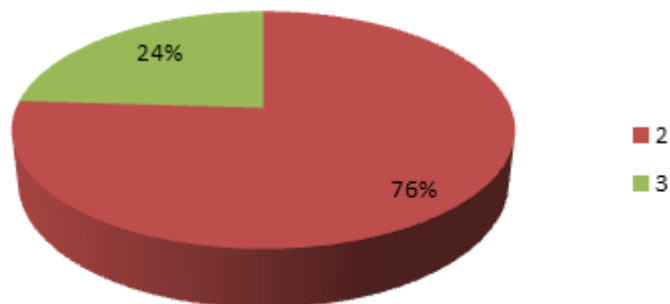
El 52% de los colaboradores encuestados se declara parcialmente de acuerdo con la velocidad con la que trabaja su equipo de cómputo, el 44% está totalmente de acuerdo y tan solo un 4% está totalmente de acuerdo.

CONOCIMIENTO DE LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA

Se mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la información que brinda la empresa con respecto a la misión, visión, valores y objetivos

40.

Conozco la misión y visión de la empresa

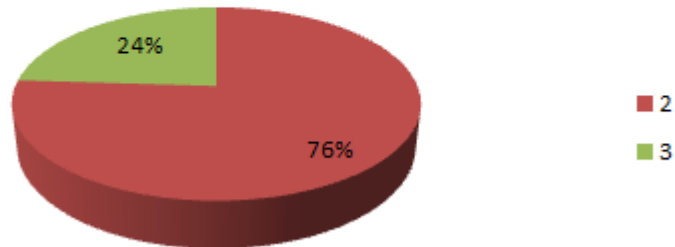


- 1.Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3.En desacuerdo
- 4.No Aplica (N/A)

El 76% de los encuestados está parcialmente de acuerdo con conocer la misión y la visión de la empresa y el 24% está en desacuerdo.

41.

Identifico plenamente los valores corporativos



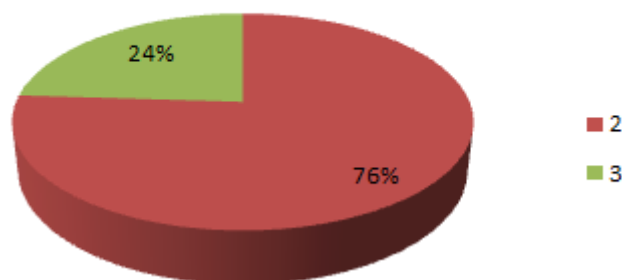
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

El 76% de los encuestados está parcialmente de acuerdo con identificar plenamente los valores corporativos y el 24% está en desacuerdo, no los conocen.

42.

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. No Aplica (N/A)

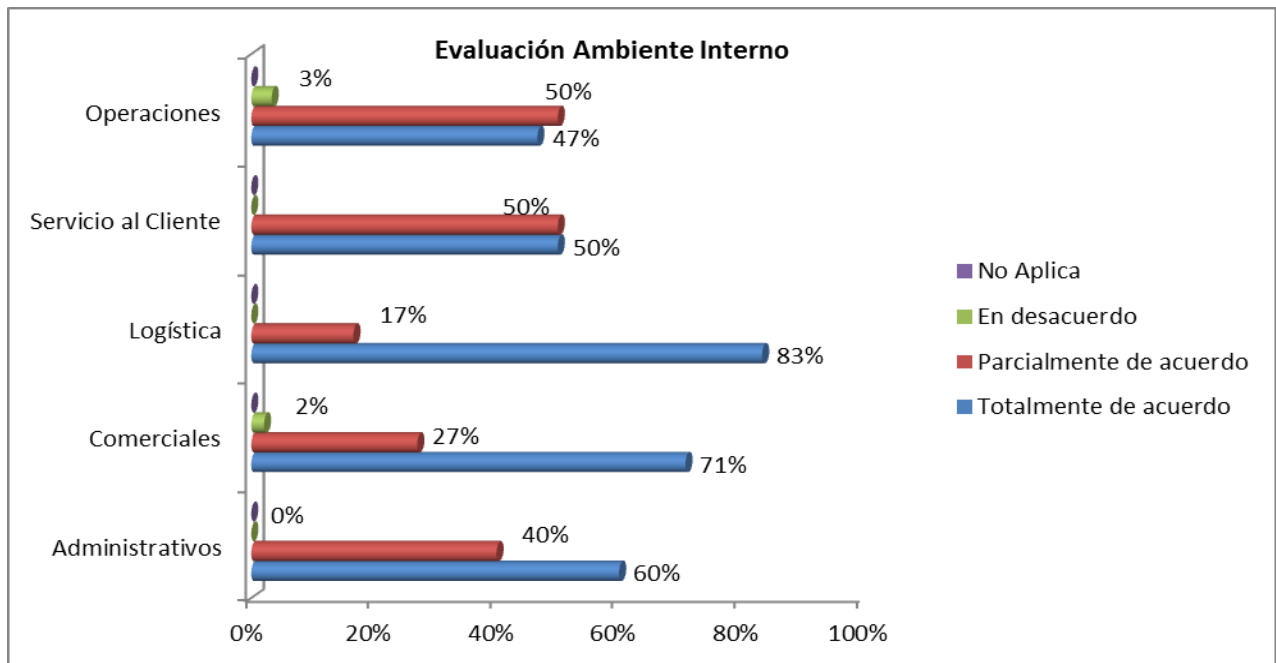
Conozco los objetivos de la empresa



El 76% de los encuestados está parcialmente de acuerdo con conocer los objetivos de la empresa y el 24% está en desacuerdo, no los conocen.

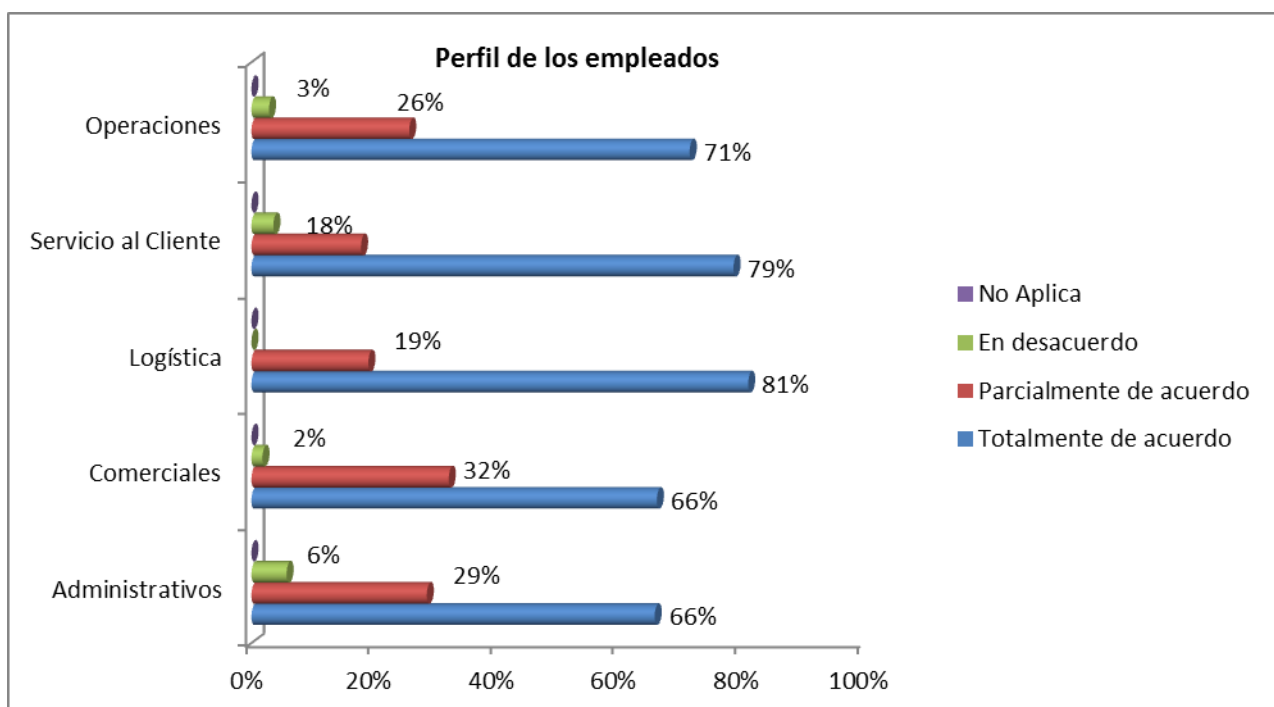
ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREA

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO



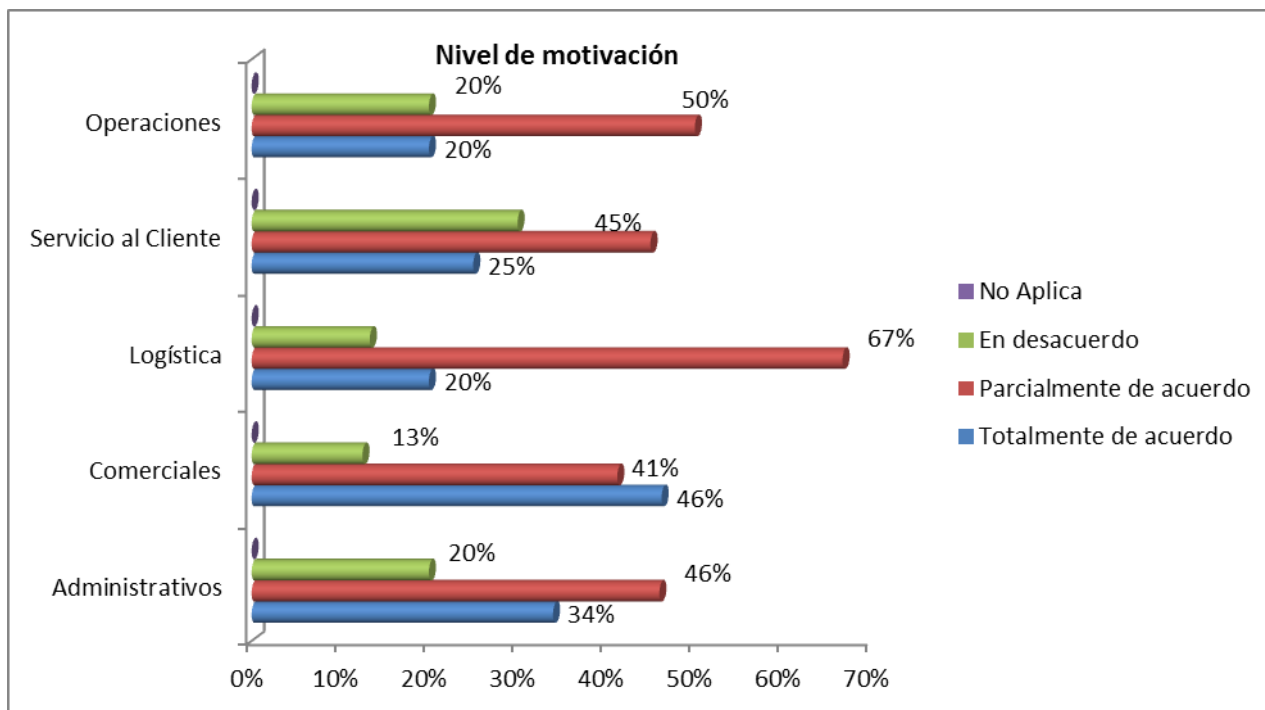
En la evaluación del ambiente interno podemos observar que el área de Logística es la más satisfecha con un 83%, mientras que Operaciones y Servicio al Cliente reflejan los resultados más bajos y en estas áreas encontramos personas en total desacuerdo.

PERFIL DE LOS EMPLEADOS



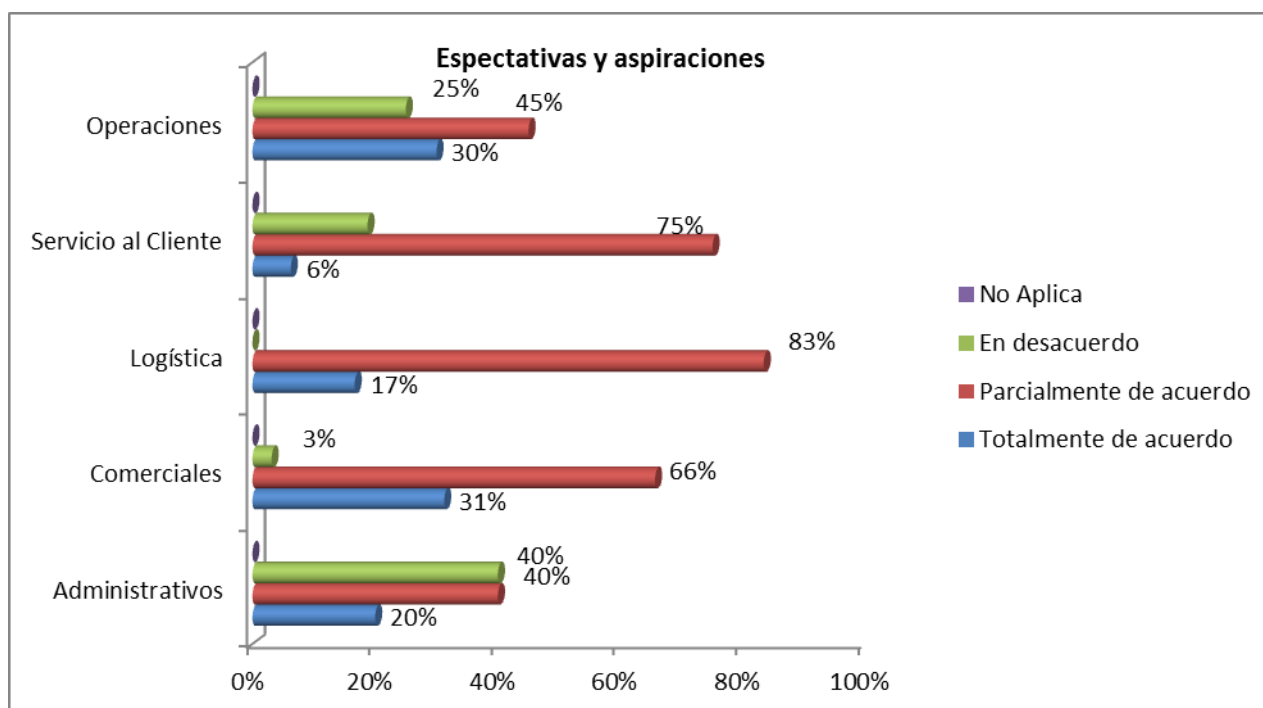
El perfil de los empleados de forma general es percibido positivamente por la mayoría de las áreas, siendo Logística la de mayor porcentaje (81%); aunque podemos observar que el área administrativa es la más baja con 66% y un 6% de colaboradores en desacuerdo.

NIVEL DE MOTIVACIÓN



Este es uno de los aspectos más críticos, ya que como se puede observar en la mayoría de las áreas existe inconformidad, siendo Servicio al Cliente la que mayor inconformidad presenta con un porcentaje de 45%, seguido de Operaciones y el área administrativa con 20%.

ESPECTATIVAS Y ASPIRACIONES

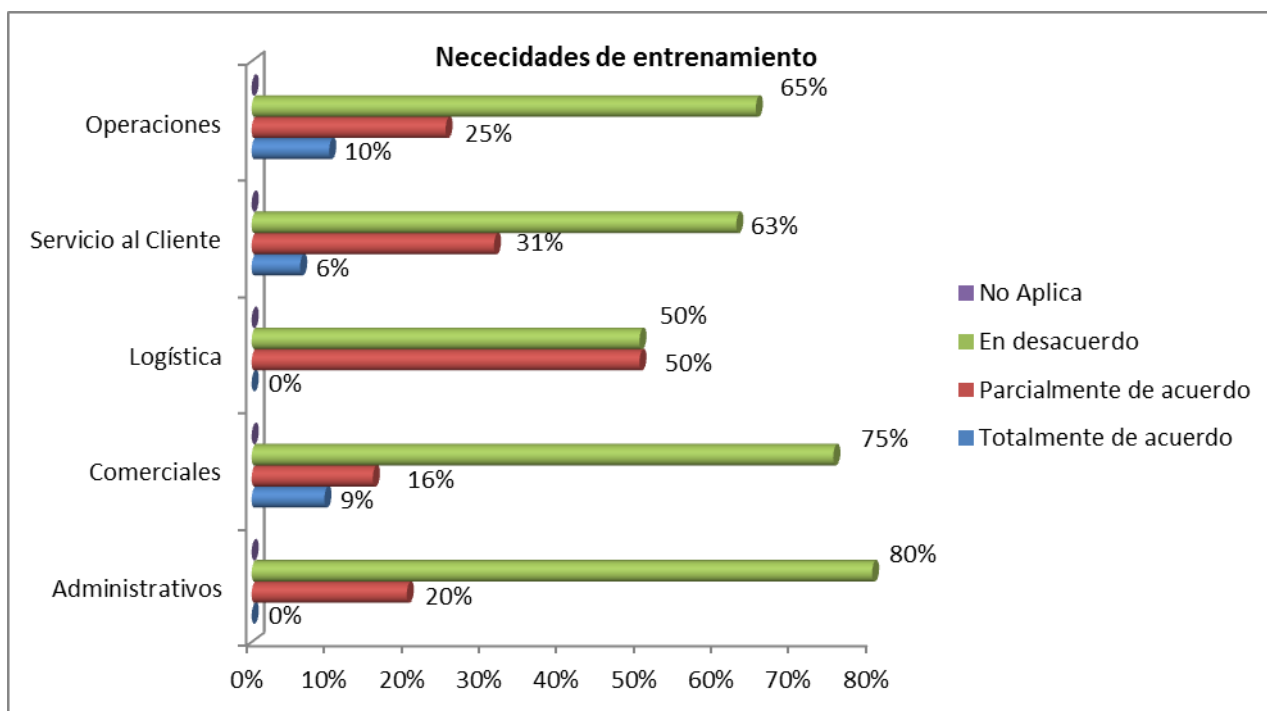


Los resultados que podemos observar nos indican que existe un alto porcentaje de los colaboradores que están en desacuerdo con las oportunidades que ofrece la compañía; los más insatisfechos son los del área administrativa con un 40%, seguido por Operaciones con un 25%. El área comercial presenta el resultado más alto de favorabilidad con un 31%.

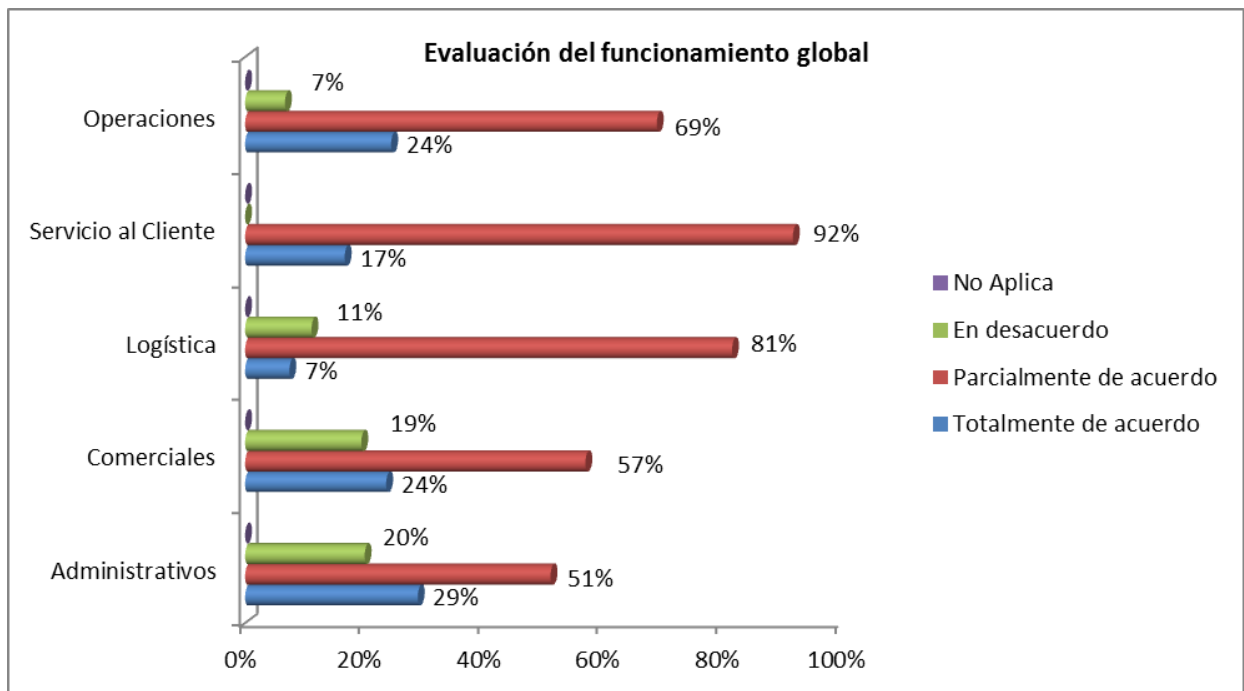
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Esta parte de la encuesta arrojó los más altos índices de insatisfacción en todas las áreas, lo cual demuestra que se debe trabajar arduamente en este aspecto. Los más insatisfechos son los colaboradores del área administrativa, seguidos por los Comerciales, Operaciones, Servicio al Cliente y por último Logística.

Todas las áreas están por encima del 50% de insatisfacción.



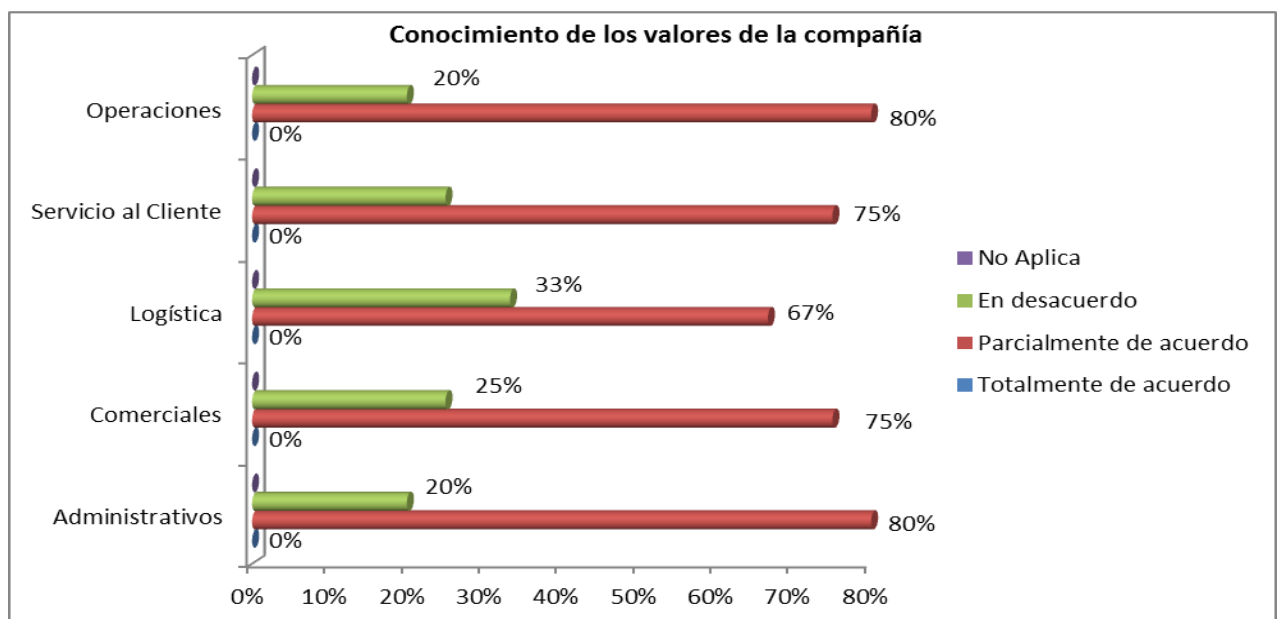
EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO GLOBAL



Existe cierto nivel de conformidad con el funcionamiento global del ambiente de trabajo; los porcentajes más altos de conformidad están en el área de Servicio al cliente, mientras que el área administrativa presenta el porcentaje mas alto de inconformidad.

CONOCIMIENTO DE LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA

Como se puede observar, todas las áreas muestran un alto grado de inconformidad con la información que se les ha brindado con respecto a los valores de la compañía.



PLAN DE ENDORMARKETING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En respuesta a las necesidades de los colaboradores, se propone un plan de estrategias de Endomarketing que contribuirán a resolver las necesidades más sobresalientes:

CRECIMIENTO Y DESARROLLO LABORAL

OBJETIVO: Estimular el conocimiento y capacidad laboral del empleado con el fin de mejorar la calidad de trabajo en el desempeño de sus funciones

ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Promover el interés de los empleados a través del aumento de responsabilidades, con el propósito de estimular su desempeño y crecimiento laboral. Lo cual se puede practicar por ejemplo cuando se le asigna a un vendedor actividades propias del puesto del supervisor de ventas, o cuando se incluye al personal de soporte técnico en actividades específicas del área de sistemas	Evaluación constante sobre las funciones de cada cargo	Gerencia, Líderes de Procesos, Recursos Humanos	\$ 0
Establecer una programación constante de capacitaciones en base a la determinación de las necesidades para cada departamento, ya sea dentro o fuera del país con el propósito de ofrecer una mejor calidad de trabajo en el puesto que se desempeñen los empleados de tal manera que se proporcione a la vez seguridad de desarrollo laboral	Reunión de líderes de proceso para identificar necesidades de capacitación	Líderes de Proceso, Recursos Humanos	\$ 0
TOTAL			\$ 0

MEJORA DE LA CALIDAD LABORAL.

OBJETIVO: Fomentar entre los empleados la calidad laboral y los mecanismos de control que ellos mismos tendrán para ello.

ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Evaluar la calidad laboral en forma periódica con el propósito de identificar las necesidades reales para que contribuya a incrementar la calidad en el desempeño del trabajo.	Formato Evaluación de la Calidad Laboral	Recursos Humanos, Líder Proceso Calidad de vida y salud Ocupacional	\$ 0
Mejorar las condiciones de trabajo y seguridad que minimicen el riesgo de enfermedad y daños.	Evaluación condiciones de Seguridad	Líder Proceso Calidad de vida y salud Ocupacional	\$ 0
Balance entre trabajo y vida personal del empleado. Que los requerimientos de trabajo incluyendo programas, asuntos urgentes y viajes de trabajo no se tomen tiempo del ocio o del tiempo familiar	Formato Evaluación de la Calidad Laboral	Recursos Humanos, Líder Proceso Calidad de vida y salud Ocupacional	\$ 0
Promover e incentivar el trabajo en equipo con el fin de asegurar que se logren las metas de cada área y en general de la empresa, siempre con un grado de satisfacción adecuado.	Capacitaciones Trabajo en Equipo	Recursos Humanos	\$ 100.000
TOTAL			\$ 100.000

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.			
OBJETIVO: Proporcionar las herramientas que permitan evaluar el desempeño laboral de los empleados			
ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Realizar un programa de evaluación que contenga: la formulación de los requisitos del desempeño; discusión de los requisitos de desempeño con el empleado y su ajuste necesario; observación del que hacer de los empleados; evaluación del desempeño comparado con los requisitos previamente formulados; discusión de los resultados de la evaluación con el empleado para finalmente tomar una decisión respecto a lo evaluado	Programa de evaluación de desempeño laboral	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 0
Tomar en cuenta el criterio, observaciones y otras apreciaciones de los empleados en las evaluaciones del desempeño laboral.	Programa de evaluación de desempeño laboral	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 0
Evaluar el desempeño de los empleados utilizando el método de evaluación del desempeño por resultados, este es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas	Comunicados Internos	Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 50.000
Realizar evaluaciones del desempeño haciendo uso de una metodología que se fundamente en los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades. • Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado. • Datos e información suficiente, pertinente y objetiva • Uso de metas cuantitativas • Revisiones periódicas del desempeño para ajustes • Acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias. • Permitir a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos. • Apoyar procesos de Capacitación para todo el personal 	Programa de evaluación de desempeño laboral	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 0
TOTAL			\$ 50.000

EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DE FUNCIONES

OBJETIVO: Establecer criterios de evaluación en relación al desempeño óptimo de las funciones asignadas al puesto y la remuneración pertinente

ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Evaluar al personal en el desarrollo de sus funciones y asignarle el valor adecuado a la escala salarial correspondiente según sus funciones desempeñadas. Para el caso de la evaluación del personal operativo, efectuarlo de modo discreto, de tal suerte que no incomode al empleado ni al cliente que se está atendiendo , dando como resultado una evaluación más objetiva y real.	Evaluaciones de desempeño de funciones	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 0
TOTAL			\$ 0

COMPENSACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

OBJETIVO: Proporcionar compensaciones laborales, de tal modo que se satisfagan las expectativas de los empleados

ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Proveer a los empleados de todas las áreas de la empresa de beneficios como: Seguros complementarios aguinaldos, asignaciones, beneficios legales, convenios, premios, incentivos, becas de estudio (propios y su grupo familiar)	Plan mensual de incentivos	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 300.000
Incrementar el nivel de compensación concedidos a cada empleado de acuerdo a la evaluación de su desempeño por méritos.			
Incentivos relativos a escalar progresivamente en los diferentes puestos de trabajo afines al área de origen como estrategia de retención del empleado dentro de la empresa; como ejemplo podría darse un traslado de un agente de Call Center a Auxiliares de Siembra, o auxiliares de Despacho.	Plan Trimestral de ascensos	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 0
Otorgamiento de bonos por cumplimiento de objetivos anuales, o metas en un periodo predeterminado (mensual, trimestral o semestral según criterio de la empresa)	Plan anual cumplimiento de metas	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 1.000.000
TOTAL			\$ 1.300.000

PRESTACIONES ADICIONALES A LA LEY			
OBJETIVO: Mostrar disponibilidad y flexibilidad por parte de la empresa ante situaciones determinadas no establecidas en el contexto legal			
ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Concesión de días feriados y vacaciones durante el cual el empleado puede a su elección y una sola vez al año, disfrutar de una jornada de descanso pagada independientemente de las vacaciones.	Plan mensual de incentivos	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 0
Demostrar flexibilidad por parte de la empresa en conceder permisos al empleado que corresponden a problemas menores de salud que por lo general no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo, poniendo más atención si está en juego la calidad de atención brindada a los usuarios			
Sufragar costos de actividades e implementos deportivos impulsando las prácticas del deporte de su personal durante sus horas libres, para mantener su salud mental. Pudiendo promover encuentros deportivos entre departamentos de la empresa o con otras empresas.	Plan semestral recursos para actividades deportivas y culturales	Gerencia, Lideres de Procesos, Recursos Humanos	\$ 300.000
Proporcionar flexibilidad en los horarios en la medida que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, siempre y cuando los resultados en la productividad sean los esperados	Analisis de Productividad	Lideres de Proceso	\$ 0
TOTAL			\$ 300.000

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PROFESIONAL			
OBJETIVO: Generar una actualización de los conocimientos y habilidades de los empleados en el de su puesto que permitan perfeccionar su desempe			
ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del empleado en sus funciones diarias, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en los puestos de trabajo	Plan Anula de capacitaciones, basado en las necesidades identificadas por cada lider de proceso	Gerencia, Lideres de Proceso, Recursos Humanos	\$ 3.000.000
Efectuar capacitaciones orientadas a desarrollar habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desarrollo del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras ya sea en el país o en el exterior.			
Mantener un programa integral de capacitación y adiestramiento que contribuya a proporcionar el desarrollo básico para que los empleados desempeñen eficazmente las funciones para las que ha sido contratado			
TOTAL			\$ 3.000.000

SEGURIDAD LABORAL

OBJETIVO: Proveer a los empleados de un ambiente que les permita desarrollar su trabajo de una manera segura.

ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Crear y mantener un ambiente laboral que permita cultivar actitudes psicológicas que promuevan la seguridad de los empleados, en los diferentes niveles de la estructura.	Capacitación sobre seguridad laboral, desarrollo de planes preventivos de seguridad laboral	Recursos Humanos, Líder de proceso Calidad de vida y Salud Ocupacional	\$ 300.000
Desarrollar una planeación relacionada con la seguridad laboral que establezca normas y procedimientos con el fin de evitar accidentes en el área de trabajo y mantener así un ambiente seguro para la realización del trabajo físico.			
Cumplir con las normas legales en función de la salud de los empleados conforme a la naturaleza del puesto y otras medidas preventivas adicionales a las establecidas en la ley; haciéndolas del conocimiento de los empleados.			
Desarrollar un plan de higiene de trabajo que comprenda servicios médicos adecuados, prevención de riesgos para la salud y servicios adicionales del empleado.			
TOTAL			\$ 300.000

UBICACIÓN POR DESEMPEÑO DE FUNCIONES

OBJETIVO: Evaluar al personal para determinar su ubicación y desempeño de funciones en las diferentes áreas de trabajo

ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Proporcionar a los empleados las oportunidades de aplicar la experiencia en otros puestos afines a las áreas a que pertenece dentro de la empresa, utilizando la rotación para fortalecer la experiencia en diferentes áreas	Plan de rotación de cargos y análisis de perfiles	Recursos Humanos, Líder de proceso	\$ 0
Colocar al empleado en puestos de trabajo de acuerdo a sus conocimientos y capacidad de desempeño en el cual pueda desarrollar plenamente su potencial			
Establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir			
Evaluar la compatibilidad entre el aspirante al puesto y los requerimientos exigidos.			
Realizar transferencias de personal para colocar a empleados más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes, experiencias y otras virtudes del personal.			
TOTAL			\$ 0

MOTIVACIÓN			
OBJETIVO: Motivar al empleado en el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa			
ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Desarrollar trabajo en equipo, logrando así sentido de pertenencia en los empleados	Capacitación Liderazgo y trabajo en equipo	Recursos Humanos	\$ 200.000
Lograr la participación para canalizar sugerencias y mejoras a su propio trabajo.			
Realizar un adecuado diseño de los puestos que contribuya a conseguir una motivación óptima del empleado y la conducción del logro de resultados óptimos en su labor	Check List condiciones físicas y de diseño de los puestos de trabajo	Lider Proceso Calidad de vida y Salud Ocupacional	\$ 0
Formación de círculos de calidad: grupos de personas (aproximadamente de diez integrantes) que trabajan en forma conjunta para analizar problemas, buscar alternativas y recomendar soluciones, relacionados a la calidad.	Grupos Circulo de Calidad	Lider de Proceso Calidad	\$ 0
		TOTAL	\$ 200.000

PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL			
OBJETIVO: Proporcionar al empleado la oportunidad de desarrollarse y crecer dentro de la empresa.			
ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Utilizar fuentes internas de reclutamiento, identificando los empleados que reúnen los atributos necesarios para ocupar los puestos a medida que estén disponibles. Permitiendo a los empleados crecer y creer que tienen las habilidades para ocupar el puesto	Reuniones mensuales con temporal prestadora de servicio, Sistema de promociones y ascensos.	Recursos Humanos	\$ 0
Realizar un eficaz proceso de selección de personal con el fin de conservarlos y ofrecerles mejoras laborales dentro de la empresa			
Diseñar un sistema de promociones y ascensos que den la oportunidad para el crecimiento del personal, mayor responsabilidad e incrementen el estatus social del empleado.			
Cambiar a un empleado a una posición mejor pagada basado en un sistema de promoción por mérito la cual se fundamente en el desempeño relevante que el empleado obtenga en su puesto o una promoción por antigüedad basada en el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa			
		TOTAL	\$ 0

COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO: Establecer y mejorar los medios de comunicación interna con el fin de llegar de forma eficiente al colaborador

ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Utilizar medios informativos de bienvenida de nuevo personal (boletines, carteleras, brochures, correo electrónico).	Carteleras, Brochures, Papeleria, Buzón de Sugerencias, Red Intranet, Recordatorios	Gerencia, Recursos Humanos,	\$ 1.000.000
Desarrollar documentos como manuales y folletos que permitan al empleado identificarse con la misión y visión; así como los deberes y responsabilidades del mismo con la empresa para la cual laboran			
Utilizar como medio de comunicación interna Revistas que hagan del conocimiento del empleado el desarrollo de diversas actividades relacionadas a lo laboral y aquellas concernientes a actividades que aunque no fueren de trabajo se involucre a todo el personal			
Creación de periódicos murales en los cuales se comunique al empleado algún acontecimiento de índole laboral y extra laboral.			
Resumir las actividades que están llevando a cabo los diferentes departamentos así como dirección a través de comunicados internos			
Buzón de sugerencias. Constituye una eficaz manera de hacer participar a la gente en la política de la empresa y de conseguir la implicación de toda la plantilla.			
Mantener comunicación interna (Intranet) a través de información recopilada y almacenada por la empresa en una red extensa y disponible al segundo, por todo el personal.			
		TOTAL	\$ 1.000.000

CLIENTE INTERNO			
OBJETIVO: Determinar las diferentes funciones operativas y administrativas para identificar clientes internos con que cuenta la empresa			
ESTRATÉGIA	RECURSO	RESPONSABLE	COSTO
Determinar las áreas que requieren ser clientes de otras, para el desempeño eficaz del trabajo de cada una de ellas y lograr la interacción en todas las áreas.	Programas de formación "Reconocimiento del Cliente Interno", Diagrama de Procesos , Entrevistas	Gerencia, Recursos Humanos, Lideres de Proceso	\$ 100.000
Definir los niveles jerárquicos con el fin de determinar las necesidades laborales de cada empleado en el nivel que se desempeña.			
Determinar mediante un diagrama de procesos quien es el usuario del trabajo realizado en cada área para identificar su interacción			
Efectuar entrevistas con los empleados a través de un especialista o analista el cual pueda obtener personalmente del empleado la información relevante sobre su satisfacción dentro de la empresa.			
Verificar el estado de satisfacción de los empleados a través de la observación directa de los resultados obtenidos en aspectos como la productividad en las áreas de trabajo y su comportamiento individual.			
		TOTAL	\$ 100.000

9. ASPECTOS FINANCIEROS

A continuación se detalla un presupuesto de los costos que se incurrirán para la implementación de la propuesta:

ESTRATEGIA	COSTO
Crecimiento y desarrollo laboral	\$ 0
Evaluación del desempeño laboral.	\$ 50.000
Mejora de la calidad laboral.	\$ 100.000
Evaluación y valoración de funciones	\$ 0
Compensación del desempeño laboral.	\$ 1.300.000
Prestaciones adicionales a la ley	\$ 300.000
Capacitación y adiestramiento profesional	\$ 3.000.000
Seguridad laboral	\$ 300.000
Ubicación por desempeño de funciones	\$ 0
Promoción y desarrollo empresarial	\$ 0
Motivación	\$ 200.000
Cliente interno	\$ 100.000
Comunicación interna	\$ 1.000.000
TOTAL COSTOS ASOCIADOS AL PLAN	\$ 6.350.000

INDICES PARA LA MEDICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para asegurar el funcionamiento de las estrategias deberá generarse un 90% de efectividad en el nivel de satisfacción del cliente interno al efectuar la medición de cada una de los indicadores, este porcentaje permitirá a la empresa contar con un nivel de satisfacción en sus empleados que contribuirá por ende a que se logre la satisfacción en el cliente externo. Debemos tomar en cuenta que este porcentaje deja un 10% de margen de clientes internos que no estén plenamente satisfechos, tomando en cuenta que la naturaleza tanto de las empresas como del cliente interno es cambiante y de igual manera sus necesidades y expectativas se encuentran sujetas a dichos cambios.

Este porcentaje deberá mantenerse o incrementarse hasta un 100% para garantizar un nivel de satisfacción óptimo en los empleados que redundará en la satisfacción de los clientes de la empresa.

Para lo anterior se proponen los siguientes indicadores:

Primer Indicador

Nombre del Indicador: Evaluación del ambiente interno

Descripción: Nivel de integración que tienen los empleados con su trabajo

Índice:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas totalmente de acuerdo}}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} \times 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje

Segundo Indicador

Nombre del Indicador: Perfil de los empleados

Descripción: Nivel de satisfacción de los empleados con los procesos de selección, las responsabilidades asignadas, el compromiso y la responsabilidad que ponen en el desempeño de sus funciones.

Índice:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas totalmente de acuerdo}}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} \times 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje

Tercer Indicador

Nombre del Indicador: Nivel de motivación

Descripción: Grado de motivación que el empleado tiene con respecto a su trabajo, sus jefes y el área donde desarrolla sus funciones.

Índice:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas totalmente de acuerdo}}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} \times 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje

Cuarto Indicador

Nombre del Indicador: Nivel de motivación

Descripción: Grado de motivación que el empleado tiene con respecto a su trabajo, sus jefes y el área donde desarrolla sus funciones.

Índice:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas totalmente de acuerdo}}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} \times 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje

Quinto Indicador

Nombre del Indicador: Expectativas y aspiraciones

Descripción: Niveles de expectativa y aspiraciones que tienen los encuestados con respecto a los cambios, al desarrollo de nuevas habilidades y a producir cosas innovadoras.

Índice:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas totalmente de acuerdo}}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} \times 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje

Sexto Indicador

Nombre del Indicador: Necesidades de entrenamiento

Descripción: Percepción que los encuestados tienen con respecto a la información que la compañía brinda sobre las políticas y sobre los programas de capacitación y desarrollo del talento humano

Índice:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas totalmente de acuerdo}}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} \times 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje

Séptimo Indicador

Nombre del Indicador: Evaluación del funcionamiento global

Descripción: Percepción que los encuestados tienen con respecto a su ambiente de trabajo.

Índice:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas totalmente de acuerdo}}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} \times 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje

Octavo Indicador

Nombre del Indicador: Conocimiento de valores de la compañía

Descripción: Percepción que tienen los colaboradores sobre la información que brinda la empresa con respecto a la misión, visión, valores y objetivos

Índice:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas totalmente de acuerdo}}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} \times 100$$

Meta: >=90%

Unidad de medición: Porcentaje

DIVULGACIÓN DE RESULTADOS

- Se realizará evaluación del funcionamiento del sistema de estrategias de endomarketing y se realizarán las correcciones pertinentes, en el caso de que fuese necesario para el mejoramiento del mismo sistema. Este paso será realizado por el área de Recursos Humanos, con la participación del área de ventas en cuanto al monitoreo de los resultados del sistema dirigidos a la satisfacción del cliente externo.
- Socialización de resultados a los Gerentes y Jefes de las diferentes áreas funcionales de la empresa, de tal manera

que inicie paulatinamente el proceso de corrección de estrategias, si es necesario; a través de ellos y de esa manera se transmitido a su personal a cargo

- Utilización de los diferentes medios de comunicación interna para divulgar a todo el personal acerca de los resultados obtenidos con el Sistema de Estrategias de Endomarketing.
- Mantener contacto directo con el cliente externo de tal forma que se identifique los cambios que las estrategias logran en ellos, a partir de la implementación del Sistema de Estrategias

CONCLUSIONES

- Para muchos de los colaboradores encuestados; los medios utilizados por la Compañía, dentro del cumplimiento de los planes generadores de valor, no son los adecuados, pues muestran que muchos de ellos pierden su enfoque y en muchas ocasiones entran a ser elementos que saturan y no dan un panorama real y claro sobre lo que se quiere mostrar, evidenciándose que las políticas de información no están concentrándose en mostrar lo que realmente se desea y lo que los clientes internos y externos requieren.
- Se encuentra que los niveles de motivación y apropiación de las personas en la organización aún están siendo muy ligados a factores económicos, lo que demuestra que muchas de las labores no están siendo coherentes con la remuneración establecida.
- La falta de conocimiento de los empleados acerca de los planes que este ejecutando la Compañía en aras de buscar una mejor calidad, es un problema interno que debe ser resuelto si se quiere que el plan diseñado tenga el impacto que se desea. Para ello la utilización de los medios de información de una forma adecuada es la mejor herramienta, que apoyada por los líderes de proceso aportara buenos resultados en términos de integración de los colaboradores con las estrategias establecidas.
- Para cada empleado existen aspectos que afectan su motivación y compromiso con la compañía, los cuales pueden ser compensados con aquellos factores que más valor les generan y que cumplen con las necesidades que estos requieren. El impacto generado por la presencia o ausencia de estos aspectos está ligado al desempeño que tienen en la su trabajo diario.
- Para poder aprovechar unos buenos niveles de satisfacción de sus empleados en pro de la efectividad de sus planes, debe diseñarlos enfocados en las diferentes áreas encontrados en la compañía, evitando así lo omisión de muchos de sus miembros que pueden ser pilares fundamentales en el cumplimiento de estos. Por ende, dichos planes no deben ser generalizados a todos los empleados si se quieren tener un buen resultado, ya que si estos se globalizan no se tendrán en cuenta las condiciones de muchos de ellos,

omitiendo necesidades y/o requerimientos muy específicos que si pueden entrar a influenciar en las labores de todos.

- En el trabajo de campo se pudo observar que el recurso humano presenta cierto grado de desmotivación en su diario accionar, pues no se le ha dado el verdadero valor que tiene el capital intelectual, activo intangible con el que cuenta.

RECOMENDACIONES

- Es necesario en primera instancia que el plan, junto con todas las estrategias se encuentre revisado y aprobado por la Alta Dirección de la empresa, con lo cual se estará dando el visto bueno para que se lleve a cabo.
- Es clave la divulgación a los Gerentes y Jefes de las diferentes áreas funcionales de la empresa, de tal manera que inicie paulatinamente el proceso de implementación a través de ellos y de esa manera se transmitido a su personal a cargo.
- Se debe estimular el nivel de percepción y aceptación de los empleados en cuanto al cambio de cultura laboral, a través de actividades programadas como seminarios y / o reuniones con el personal realzando la importancia que tiene la satisfacción de ellos dentro de la empresa.
- Esto no es un trabajo exclusivo de Recursos Humanos; si bien es cierto que esta área es la que lidera, cada una de las áreas funcionales deberá contribuir con el Departamento de Recursos Humanos para conseguir los resultados esperados dentro del plan.
- No habrá que omitir que cada uno de los empleados de igual manera tienen gran responsabilidad al asumir el papel que desempeñan dentro de la empresa para lograr tanto su satisfacción como la de sus clientes externos.
- Para el buen funcionamiento de la implementación del sistema de estrategias de endomarketing, se hará necesario la revisión y actualización del sistema de estrategias durante la fase inicial cada mes y posteriormente a ello semestralmente.

BIBLIOGRAFIA

- Dávila Ana María, Velasco Ana María: La Satisfacción Del Cliente Interno A Través Del Endomarketing, Bogotá, enero 2013, trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad EAN.
- German Rodríguez Escobar, Factores De Aplicación De Endomarketing En Las Pymes Agroindustriales De La Sabana De Bogotá, 2011, Universidad EAN.
- Salterain, Facundo. Gerencia exitosa de ventas: métodos, secretos y estrategias para dirigir equipos de venta hacia el éxito. 1ª edición. Buenos Aires. Garnica, 2011.
- Sevilla Pérez María José, Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Confía s.a. para lograr competitividad en el mercado local, Ecuador, 2013, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- González, Nelduby - Hernández, Óscar, los tres primeros modelos de Gestión del Endomarketing. Comparación teórica 2012, Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR), Venezuela
- Ventura, Belén. Delgado, Gonzalez, Susana. Ena, Ventura, Teresa. Gestión administrativa del personal. 2da edición. Paraninfo.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. Fundamentos del Marketing. Décima edición.
- Empresas Copec de Chile adquiere el 51% de inversiones Nordeste de Colombia en US\$ 76,5 millones <http://www.diariodefusiones.com/?page=ampliada&id=344> [extraído el 19 de septiembre del 2013]
- Lopez, Silva, Bárbara. Plan de endomarketing para elevar el compromiso organizacional de los trabajadores. <http://www.monografias.com/trabajos86/propuesta-plan-elevar-compromiso/propuesta-plan-elevar-compromiso2.shtml>
- Malatesta, Javier. Ventas en el mercado de consumo masivo. Agosto 2008. <http://www.emagister.com/curso-ventas-mercado-consumo-masivo/precio/>