Facultad de Ciencias Empresariales y Economía

Ciencias Empresariales

"Lineamientos para el diseño de un plan de Endomarketing en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda., enfocado a fomentar la integración entre la empresa y el cliente interno"

Plan Empresarial

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing y Gestión del Talento Humano

Autor

Samara Lizeth Castillo Mena

Profesor Guía: Marcelo Salazar

Junio, 2015

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Samara Castillo

CI: 150055322-5

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar a Dios por cuidarme y darme la fuerza para levantarme todos los días, por cuatro años y medio, para conquistar este reto que hoy es una meta cumplida.

Quiero dedicar y agradecer a mis padres, Juan Castillo y Elizabeth Mena, quienes se esforzaron siempre por brindarme principios, valores y una educación de calidad, gracias por ser mi pilar de apoyo y ejemplo a seguir. Gracias Dios por regalarme unos padres tan amorosos y generosos.

Gracias Universidad de los Hemisferios porque no me equivoqué al escogerte como mi segundo hogar de educación y aprendizaje; hogar porque entregué a tus instalaciones cuatro años de mi vida y segundo porque mi primer hogar de educación y aprendizaje es mi familia. Me presentaste a los mejores profesores que pude haber tenido, de cada uno adopté lo mejor, estoy eternamente agradecida con todos y cada uno de ellos.

Muchas gracias a mis profesores, Marcelito Salazar y Sandra Villacis, porque contribuyeron con su valioso tiempo y conocimientos para que este proyecto tenga el éxito esperado.

A mis amigos, que son como mis hermanos, que fueron de vital apoyo y mi inspiración para ser mejor cada día. Gracias a todos por sus oraciones, por sus consejos, por sus reprensiones que me motivaban a seguir en pie de lucha.

Lo logramos..!

ÍNDICE

RESUMEN 9

PALABRAS CLAVES 9

Abstract 10

Key words 10

INTRODUCCIÓN 11

1. Planteamiento del problema 11

2. Justificación 12

3. Objetivos 12

3.1. Objetivo general. 12

3.2. Objetivos específicos 12

4. Delimitación. 12

4.1. Delimitación Espacial: 12

4.2. Delimitación temporal. 13

4.3. Delimitación de contenido. 13

MARCO REFERENCIAL 14

1. Marco teórico 14

1.1. Marketing 14

2. Talento Humano. 15

2.1. El talento desplaza el capital: 15

3. Endomarketing o marketing interno. 16

3.1. Objetivos del Endomarketing. 17

3.2. Beneficios del Endomarketing. 18

3.3. Etapas de un plan del Endomarketing. 19

3.4. Marco conceptual. 20

METODOLOGÍA 23

1. Diseño de la investigación 23

1.1. Investigación de Campo 23

1.2. Investigación Bibliográfica – Documental 23

2. Tipo de investigación. 24

2.1. Investigación Exploratoria 24

2.2. Investigación Descriptiva 24

3. Métodos de investigación 24

3.1. Inductivo 24

3.2. Deductivo 25

3.3. Analítico 25

4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos. 25

5. Población y muestra. 26

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y REOMENDACIONES 27

1. Hallazgos 27

2. Conclusiones 37

3. Recomendaciones 38

BIBLIOGRAFÍA 39

ANEXOS 41

ANEXO 1: LINEAMIENTOS DEL PLAN DE ENDOMARKETING 41

1.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda. 41

2. Necesidades y expectativas de los empleados: 49

2.1. Análisis de los datos obtenidos: 49

3. Lineamientos para la estrategia orientada a resolver problemas y necesidades encontradas 50

3.1. Objetivos: 50

3.2. Estrategia: 51

3.3. Programa de Capacitación: 55

3.4. Motivación: 56

3.5. Evaluación: 57

ANEXO 2: Cuestionario 58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 17

Tabla No 2 19

Tabla No 3 27

Tabla No 4 28

Tabla No 5 28

Tabla No 6 29

Tabla 7 30

Tabla No 8 30

Tabla No 9 31

Tabla No 10 32

Tabla No 11 32

Tabla No 12 33

Tabla No 13 34

Tabla No 14 34

Tabla No 15 35

Tabla No 16 36

Tabla No 17 36

Tabla No 18 44

Tabla No 19 53

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 48

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda es una institución financiera privada ubicada en el cantón Francisco de Orellana, hoy en día gracias al desarrollo que se ha manifestado en la ciudad muchas otras empresas han nacido como competencia en el mercado. La COAC Coca Ltda. busca mejorar su servicio para captar la atención de nuevos clientes y lograr permanecer en la mente de los consumidores. Para ello es necesario lograr un funcionamiento perfecto de adentro hacia afuera, lograr que los empleados sean competentes y estén motivados a ofrecer el mejor servicio.

En el presente trabajo se plasma la investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda. en la que se da a conocer las necesidades y falencias que tiene el personal de la empresa, para así proponer posibles soluciones que contribuyan a mejorar el desempeño de los empleados que consecuentemente estará ligado a incrementar su motivación y su satisfacción laboral.

La principal herramienta de investigación utilizada para obtener la información fue la observación y la encuesta. Observación en cuánto se analizó cada escenario donde los empleados se desempeñaban y realizaban sus actividades con los clientes y entre compañeros. La encuesta en cuanto a saber lo que realmente sienten los empleados hacia la empresa.

A continuación se muestran los resultados de la presente investigación con la expectativa de que las recomendaciones expuestas en el presente trabajo sean tomadas a consideración para lograr la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Marketing, Endomarketing, Gestión del Talento Humano, Motivación, satisfacción laboral, cultura organizacional.

ABSTRACT

The "Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda." (Savings & Credit Cooperative Co. Ltd.) is a private financial institution located at the canton Francisco de Orellana. Nowadays many other companies in the market have been created as the competition since the development took place in the city. The COAC tries to improve its service to catch the attention of new customers and remain in their minds. To do so, it is necessary to perfect inside out, to make competent employers and make them feel motivated so they can offer a better service.

In this work the investigation made to The COAC is captured. In which the needs and frauds of the employers are going to be shown in order to suggest possible solutions that contribute to the improving of their performance and what therefore is going to increase their motivation and satisfaction in the workplace.

The main research instruments used were the observation and the survey. The observation was applied when analyzing every area where the employers performed and interacted with the customers and also between them. The survey was applied to know what the staff actually feels towards the company.

Consequently, the results of this investigation are shown in the probability that these recommendations are taken into account so to achieve the objectives and goals of the company.

KEY WORDS

Marketing, Endomarketing, Human Talent Managment, Motivation, job satisfaction, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

La Cooperativa Coca Ltda. Es una institución del sector financiero que al transcurso de los años ha ido creciendo y adquiriendo prestigio en la provincia de Orellana. Como toda institución u organización se preocupa en satisfacer las expectativas de los clientes externos, sin tomar en consideración, de manera involuntaria, la importancia que tiene el cliente interno en las actividades diarias de la nombrada institución.

Considerando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda. Es una empresa que ofrece servicios financieros, su desarrollo depende de la conformidad del cliente a través de la complacencia que se le procure, en todos los servicios.

Es por ello que la satisfacción que los clientes internos sientan en su lugar de trabajo será reflejada en su forma de tratar al cliente externo,tanto en su desempeño y como en el servicio; cabe recalcar que no solo se ha contemplado a quienes estén directamente relacionados con el cliente externo, sino a todos aquellos que forman parte de la de la gestión misma.

La COAC "Coca Ltda.", presenta pocas, pero importantes, dificultades en el área de recursos humanos, lo cual ha originado malestar en los colaboradores y esto se ha reflejado en la atención a los clientes externos, pues la institución no ha considerado la importancia de contar con personal feliz y comprometido, originando de esta manera inconformismo y el incumplimiento de los valores institucionales.Si las deficiencias presentadas en el área de Recursos Humanos de la Cooperativa, no son solucionadas con la premura del caso, se podrían originar problemas a futuro, lo desencadenando un retraso en el desarrollo de la misma.

2. Justificación

El presente proyecto tiene la finalidad de analizar la situación actual del ambiente organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda., para definir los posibles problemas o necesidades que impiden que el desempeño de los empleados sea de excelencia. Luego, hacer uso del marketing interno que abarca temas enfocados a lograr que los empleados se sientan parte de la empresa, por ello, la importancia de considerar lineamientos para diseñar un plan de Endomarketing con el objetivo de fomentar la integración entre la institución y el cliente interno, principalmente con miras a lograr una diferenciación en el mercado y en segundo lugar, se espera que a través de tener empleados motivados y capacitados surja un compromiso muy estrecho con la empresa, sus compañeros y clientes externos.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general.

Definir los lineamientos para diseñar un plan de Endomarketing en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda., enfocado a fomentar la integración entre la empresa y el cliente interno.

3.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual del personal en cuanto a su satisfacción en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda.
- Establecer y analizar las etapas que intervienen en el Endomarketing.
- Establecer los lineamientos para diseñar el plan de Endomarketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda.

4. Delimitación.

4.1. Delimitación Espacial:

Provincia: Francisco de Orellana
Ciudad: Coca
Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda.
Grupo: Cliente interno

Ubicación: Fco. De Orellana, Calle Quito y Bolivar esq. Telf. 062-881-392/062-883-024/062-883-680

4.2. Delimitación temporal.

Periodo 2015

4.3. Delimitación de contenido.

Campo: Administrativo

Área: Marketing interno

Especialización: Clima laboral, satisfacción del cliente interno.

MARCO REFERENCIAL

1. Marco teórico

1.1. Marketing

Para identificar las necesidades insatisfechas o no reconocidas de los consumidores a menudo es importante que las compañías realicen estudios de investigación de mercado, para indagar sobre las necesidades y preferencias de los consumidores en relación con los productos y servicios que comercializan en ese momento, así como con aquellos que posiblemente buscarían desarrollar en el futuro.

Sin importar dónde hayamos nacido, todos tenemos las mismas clases de necesidades biológicas: alimento, nutrición, agua, aire y seguridad. También podemos adquirir necesidades después de que nacemos, estas se forman a partir del ambiente y la cultura donde vivimos, de la educación recibida y de nuestras experiencias; lo interesante de las necesidades adquiridas es que muchas veces dos personas tienen las mismas necesidades (Schiffman, 2010, pág. 9), tal vez porque comparten la misma familia, el mismo círculo de amigos o el mismo ambiente laboral.

El marketing hace esfuerzos para que al conocer y satisfacer estas necesidades, el cliente externo crea en la empresa y prefiera sus productos. Consecuentemente, logra también estar en la mente del consumidor creando preferencias y que recomiende la empresa al cliente potencial.

"El marketing en un proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros" (Kotler & Amstrong, 2011, pág. 34).

1.1.1. Componentes característicos del marketing.

A criterio de (Rodriguez, 2006) los componentes característicos del marketing son:

- Marketing como filosofía, disciplina y actividad.- El marketing se considera como filosofía porque concibe el proceso de intercambio por parte del oferente de un producto. Como disciplina porque estudia las relaciones del intercambio; y como actividad de negocio porque se ocupa de planificar y ejecutar dichas relaciones.
- Objetivo del marketing.- Busca satisfacer las necesidades de las personas individuales u organizaciones que intervienen en la relación de intercambio.
- Características de la relación de intercambio.- Las iniciativas de intercambio debe responder a la existencia de una necesidad que hasta el momento no ha sido satisfecha.
- Instrumentos del marketing.- Los instrumentos del marketing se agrupan de la siguiente manera: producto, precio, distribución y comunicación.

2. Talento Humano.

2.1. El talento desplaza el capital:

Hoy en día se reconoce que en el mercado el talento ha desplazado el capital ya que se ha convertido en un recurso escaso, independientemente del sector. El capital es más accesible, que incluso va detrás de conseguir el mejor talento. La clave del éxito de muchas empresas no ha sido su capital, sino su capacidad de innovar y ésta no se consigue con el capital, sino con el talento de los profesionales. (José Medina, 2001, pág. 27)

Las empresas innovadoras tienen la siguiente característica: revolucionan su sector (José Medina, 2001, pág. 41). Al lograr esta revolución se permitirá la diferenciación de la empresa, con el objeivo de tomar el liderazgo en el mercado.

2.1.1. Clima organizacional:

Cada organización tiene su Cultura Organizacional. Para conocer una organización, es necesario primero conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura, que es, formar parte de sus actividades, hacer carrera de dentro de la misma, es decir, la adaptación realizada al trabajar en una institución. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se define como un estado de adaptación que no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de necesidades de pertenencia a un grupo social, de estima y de autorrealización. El no lograr la satisfacción de estas necesidades puede generar un ambiente de frustración, individualismo, malos entendidos, falta de

colaboración, falta de interés, desanimo; pudiendo llegar en casos extremos a estados de agresividad. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenato, 2007, pág. 58)

3. Endomarketing o marketing interno.

La conectividad dentro de la organización es clave para lograr un trabajo en sincronía con los objetivos que se busca cumplir. La empresa debe enfocar sus esfuerzos a conectar las relaciones internas entre los individuos y la empresa. Así como el marketing busca conocer las necesidades del cliente externo, el marketing interno busca conocer las necesidades del cliente interno o empleado, para satisfacerlas y lograr la integración de la visión del personal con la visión de la organización(Guillermo Bilancio, 2008, pág. 43).

Para (Escat, 2003) el marketing interno es "el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores o clientes internos, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad".

Numerosas son las empresas que dedican un elevado volumen de recursos en captar, retener y fidelizar a los clientes, pero que descuidan por completo a sus propios trabajadores. La realidad es que un empleado descontento, cuyas necesidades no estén cubiertas por la empresa, es imposible que proporcione al cliente esa experiencia única que queremos que trasmita. En otras palabras, "trata a tus empleados como quieras que traten ellos a tus clientes".(Fuesto, 2013)

Se puede considerar entonces que el Endomarketing es la herramienta ideal para lograr idear estrategias que al estar enfocadas al bienestar del empleado, beneficiará también a la empresa y al cliente externo. El resultado esperado es que la empresa se convierta en una atracción de nuevo Talento Humano, altamente capacitado y enriquecedor para la institución.

La aplicación de un plan de Endomarketing significaría un mejoramiento empresarial realizado desde adentro (estructura interna) hacia afuera (producto final e imagen de la empresa).

3.1. Objetivos del Endomarketing.

Los objetivos del Endomarketing están encaminados hacia realizar actividades que fomenten el aumento de compromiso entre el empleado y su trabajo; la empresa debe esforzarse por ofrecerle valor al cliente interno. Según (e.ditor consulting S.L, 2006) los objetivos del Endomarketing son los siguientes:

Tabla No 1

Objetivos del Endomarketing

Conseguir que los trabajadores se identifiquen con la filosofía de la marca
Aumentar y mejorar la motivación y la fidelidad a la compañía
Ofrecer una mejor imagen antes los clientes y otros públicos externos.

Fuente: (e.ditor consulting S.L, 2006)
Elaborado por: Samara Castillo

Teniendo en consideración los objetivos del Endomarketing se dice que el mismo abarca ámbitos tales como:

- Motivación.- Involucrar al cliente interno con su puesto de trabajo.
- Formación.- Contribuir al empleado con su desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Retribución.- Premiar al personal que participa y se compromete con la empresa.
- Comunicación.- Fomentar la cultura de comunicar todo lo que debe conocer el empleado respecto a planificación, objetivos, proyectos, programas, productos, políticas, normas, etc.

Las acciones que se acojan no tienen que ser necesariamente complejas, puesto que se trata sobre todo de mostrar coherencia con los valores que se proclamen, y sean constantes en su cumplimiento.

De ahí que el marketing interno funciona como un proceso de gestión integrador, el cual tiene dos objetivos principales, el primero, que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el giro de negocio de la compañía incluyendo las campañas internas que logren que el trabajador apoye el interés por el cliente externo, y en segundo lugar, asegurar que todos los empleados están preparados y motivados para actuar de una forma orientada a los servicios, logrando así eficiencia y eficacia.

3.2. Beneficios del Endomarketing.

Según (Gomez, 2014) el principal beneficio del Endomarketing es que logra coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias. Así se menciona los beneficios del endomarketing:

- Evita la decapitación de iniciativas de marketing o de cualquier otra área de la empresa, pues compromete las partes.
- Alineación de toda la compañía en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución.
- Minimiza el fracaso de los proyectos y grandes pérdidas. Las personas de otras áreas pueden ayudarle a identificar posibles problemas de implementación, ejecución o comunicación antes que sea demasiado tarde. Compartir iniciativas con otras áreas dispara alertas tempranas.
- Lima asperezas entre las áreas. La falta de comunicación es el origen de muchas fricciones en las empresas.

Otros beneficios potenciales según (Fuesto, 2013) pueden ser:

- Incrementar el grado de compromiso y lealtad que los trabajadores tienen con la empresa: porque considerarán que sus necesidades son atendidas.
- Incremento en la motivación de los empleados. El equipo de la empresa estará implicado, será colaborativo y mucho más propenso a proponer ideas y mejoras.
- Generar un clima organizacional sano, en el que los trabajadores se sienten a gusto y cómodos.
- Mejora la salud mental del propio trabajador y su calidad de vida lo que, a la larga, conseguirá disminuir la rotación de los trabajadores debido al aumento de la satisfacción y del compromiso que tienen con la organización, así se cuida el Talento Humano de la empresa.

- Aumenta la productividad de los trabajadores que realizarán sus labores de un modo mucho más eficiente con la consecuente reducción en los costes y el aumento tanto de las ventas como de los beneficios.

Tabla No 2

Beneficios del endomarketing en la empresa

Mejora las ventas y utilidades
Baja rotación de personal
Bajo nivel de conflicto
Personal proactivo
Lealtad
Clima laboral adecuado
Salud mental
Sentido de pertenencia
Satisfacción en el trabajo

Fuente: http://www.monografias.com/trabajos86/propuesta-plan-elevar-compromiso/propuesta-plan-elevar-compromiso2.shtml

Elaborado por: Samara Castillo.

3.3. Etapas de un plan del Endomarketing.

3.3.1. Aspectos a considerar:

Para planificar las actividades de Endomarketing se debe tener en consideración los siguientes aspectos(Montero, 2015):

- Ordenar, jerarquizar y sistematizar los contenidos internos (valores, creencias, desafíos, misión, visión).
- Evaluar soportes comunicacionales con los que se cuenta, buscar oportunidades.

- Visualizar con quiénes dialogar, con qué intensidades. Clasificar los diversos espacios de diálogo y clasificar la utilidad de cada uno de éstos.
- Un proyecto comunicacional no sólo debe pensar en fortalecer lazos con quienes siempre se ha tenido. Sino también se debe trabajar en alianzas desgastadas e instancias hasta ese momento desconocidas, pero que dentro de la planificación resulten una oportunidad para nuestros objetivos estratégicos. El desafío es planificar el diálogo interno.

3.3.2. Etapas de un plan del Endomarketing:

A criterio de (Barragan , 2013) realizar un plan de Endomarketing y ejecutarlo no puede basarse en simples instintos o en acontecimientos improvisados y mucho menos basado en fieles copias de otras compañías, considerando que el mismo debe estar diseñado de acuerdo a la realidad y necesidades de la empresa, por lo cual se requiere del aporte de los directivos de la misma. Entonces un plan de endomarketing se basa en cuatro etapas:

a) Iniciar un análisis del entorno que incluya aspectos como el tamaño de la organización, el nivel de educación de los trabajadores y la Cultura Organizacional.
b) Realizar un estudio de mercado interno será clave para identificar aspectos como las necesidades y expectativas de los empleados, sus fortalezas y debilidades o su grado de satisfacción.
c) Tras la recogida de información en las etapas anteriores, es el momento de implantar una estrategia orientada a resolver los problemas encontrados.
d) Finalmente, queda la evaluación"

3.4. Marco conceptual.

- Actitud: "Predisposición a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado." (Schiffman, 2010, pág. 228)
- Aculturación: "Aprendizaje de una cultura nueva." (Schiffman, 2010, pág. 353)
- Aprendizaje: "Proceso mediante el cual los individuos adquieren el conocimiento y la experiencia que aplican a su comportamiento futuro de compra y consumo." (Schiffman, 2010, pág. 190)
- Audiencia meta: "Grupo de consumidores que los mercadólogos esperan alcanzar con un mensaje específico." (Schiffman, 2010, pág. 272)

- Comunicación interpersonal: Ocurre directamente entre dos o más personas por correo, teléfono, correo electrónico o frente a frente. (Schiffman, 2010, pág. 263)
- Comunicación impersonal: Comunicación dirigida a una gran audiencia difusa, sin comunicación directa entre la fuente y el receptor. Se la conoce como comunicación masiva. (Schiffman, 2010, pág. 263)
- Comunicación no verbal: Mensajes transmitidos a través de medios distintos al lenguaje oral y al escrito, como por ejemplo el lenguaje corporal, una imagen, una ilustración o un símbolo. (Schiffman, 2010, pág. 281)
- Comunicación verbal: Mensaje que pasa de un remitente a un receptor de forma oral o escrita. (Schiffman, 2010, pág. 281)
- Cultura: Suma total de creencias, valores y costumbres aprendidos, que funcionan para regular el comportamiento de la persona. (Schiffman, 2010, pág. 348)
- Necesidades adquiridas: Necesidades que se aprenden en respuesta a la cultura o el ambiente propios (como la autoestima, prestigio, afecto). Se conocen también como necesidades psicogenéticas o secundarias. (Schiffman, 2010, pág. 88)
- Objeto buscado: Una meta positiva hacia la cual se dirige el comportamiento. (Schiffman, 2010, pág. 90)
- Reforzamiento negativo: Resultado desagradable o negativo que sirve para fomentar un comportamiento específico. (Schiffman, 2010, pág. 203)
- Reforzamiento positivo: Resultado favorable de un comportamiento específico que aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento. (Schiffman, 2010, pág. 203)
- Satisfacción del cliente: Percepción de un individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas. (Schiffman, 2010, pág. 11)
- Necesidades fisiológicas: Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño, reposo, abrigo o deseo sexual. Según Maslow cit. por (Chiavenato, 2007, pág. 50)
- Necesidades de seguridad: Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Según Maslow cit. Por (Chiavenato, 2007, pág. 50)
- Necesidades sociales: Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Según Maslow cit. por (Chiavenato, 2007, pág. 51)

- Necesidades de aprecio: Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social. Según Maslow cit. por(Chiavenato, 2007, pág. 51)
- Necesidades de autorrealización: Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Según Maslow cit. por (Chiavenato, 2007, pág. 51)

METODOLOGÍA

1. Diseño de la investigación

La presente investigación se sustentó en los siguientes lineamientos metodológicos:

Se realizó una investigación que compartió aspectos de análisis de datos cualitativos y datos cuantitativos ya que permiten la interpretación y emisión de juicios de valor. Se requirió realizar una investigación de campo, porque el objetivo fue conocer lo que realmente pasa dentro de la institución. A su vez, se apoyó en una investigación bibliográfica, pues se precisó la consolidación de un marco teórico que se realizó al acudir a textos impresos y páginas web de importancia.

1.1. Investigación de Campo

Según (Arias, 1999, pág. 13) la investigación de campo "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna".

Se procedió a aplicar una encuesta directa al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda., este estudio sistemático de los hechos en la institución, permitió determinar si la integración existente entre la empresa y el cliente interno es la adecuada para lograr un clima laboral idóneo.

1.2. Investigación Bibliográfica – Documental

Según (Arias, 1999, pág. 15) expresa que la investigación documental "es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, critica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas". Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación, fue indisensable realizar un amplio análisis de bibliografía relativa al tema de investigación y así darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado.

Es importante profundizar sobre la teoría del “Endomarketing”para lograr los objetivos que se pretende conseguir en base a esta investigación.

2. Tipo de investigación.

2.1. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación se requiere cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria. Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos. (UNAD, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2015)

2.2. Investigación Descriptiva

Según Danhke citado por (Hernandez S, 2005)“la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Es así que este tipo de investigación describió las cualidades del cliente interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda.

3. Métodos de investigación

Para el tema propuesto se utilizaron los siguientes métodos:

3.1. Inductivo

Para (Elizondo, 2004) el método inductivo proviene del vocablo latín *inducere*, que quiere decir conducir, es el razonamiento en virtud del cual se infiere el conocimiento de conceptos universales a partir de casos particulares.

Se utilizó este método mediante la observación de fenómenos particulares dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda., con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

3.2. Deductivo

Mencionó,(Elizondo, 2004)**,** que el método deductivo es un procedimiento racional que consiste en llegar al conocimiento de casos particulares a partir de conceptos universales.

Se observó los fenómenos generales de la institución con el propósito de señalar las verdades particulares existentes en relación al plan de Endomarketing y la integración de la empresa con el cliente interno.

3.3. Analítico

"Método analítico es la operación mental que separa los elementos de una unidad para conocer cada una de sus partes y establecer su relación" (Elizondo, 2004).

Se utilizó este método que inició por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda., conforme reveló la documentación recolectada.

4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.

Las técnicas a utilizar en el desarrollo de la investigación:

- La Observación Directa: Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación con la que el investigador pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática de la Organización.
- Entrevista a profundidada la persona encargada del área deTalento Humano, para conocer si la Cooperativa cuenta con documentación referente a: descripción de puestos de trabajo, funciones en cada uno de los puestos de trabajo, plan de carrera de los empleados, plan de capacitación de los empleados, sistema de comunicación interna, sistema de evaluación y sistema de motivación, además es importante saber si se rigen ante principios y valores corporativos.
- Encuesta.-. Elaborada con una estructura lógica, rígida que permaneció inalterada a lo largo del proceso investigativo, se la aplicó al personal de la institución.

Los instrumentos empleados:

- Ficha de observación.- fundamental para registrar aquellos datos que nos proporcionan las fuentes de primera mano o los sujetos que viven la problemática presentada (Herrera, 2011).

- Cuestionario.- El instrumento básico utilizado en la investigación por la encuesta, documento que recoge en forma organizada los indicadoresde las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Casas & Campos, 2005).

5. Población y muestra.

Para el presente proyecto se consideró como muestra a todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda. , un total de 29 personas. Por ser un número pequeño y manejable no fue necesario aplicar ninguna fórmula para calcular la muestra.

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y REOMENDACIONES

1. Hallazgos

Una vez aplicada la encuesta a todo el personal de la Cooperativa, se pudo obtener muchos datos interesantes sobre los cuales se propone una serie de lineamientos. Los resultados de la encuesta se los describe a continuación:

1. ¿Se siente a gusto en su puesto actual de trabajo?

Tabla No 3

Opciones	**Repuestas**	**Porcentaje**
A. Si	27	93%
B. No	2	7%
Total	**29**	**100%**

Fuente**:** Elaboración propia.

El 93 % de los empleados se sienten identificados con su actual puesto de trabajo, como primer análisis; la tabla refleja que solo dos personas, de un total de 29, es decir, el 7% del personal no se encuentra a gusto con su puesto de trabajo.

2. Señale la afirmación que exprese su conformidad con respecto a las condiciones físicas de su área de trabajo.

Tabla No 4

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
A. Es el ideal para desempeñarme exitosamente, tengo siempre los instrumentos (tangibles e intangibles) necesarios al alcance de mi mano	17	59%
B. Considero que existen pequeñas adecuaciones físicas que se podrían implementar en la institución, pero no me quejo	11	38%
C. No me gustan las instalaciones (baños, cafetería, oficinas, etc.)	1	3%
Total	**29**	**100%**

Fuente**:** Elaboración propia

El 59% afirma que las instalaciones son las ideales para realizar sus actividades diarias. El 38% no se queja de las instalaciones, lo que probablemente significa que no es importante el lugar de trabajo aunque reconozcan que hay mejoras que se podrían aplicar y mejorar. Finalmente el 3% declara que no le gustan las instalaciones.

3. Al momento de relacionarse con personas usted prefiere trabajar:

Tabla No 5

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
A. Solo, así evito conflictos y manejo mejor mis responsabilidades	1	3%
B. En grupo, para avanzar rápidamente en las actividades designadas	6	21%
C. Solo y en grupo, dependiendo de las actividades	17	59%

D. Me es indiferente, es fácil acoplarme al ambiente de trabajo que se me asigne	5	17%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Existe un alto porcentaje, el 59%, de empleados que puede y se siente en la capacidad de trabajar tanto solo, como en grupo. El 21% prefiere el trabajo en grupo, logran destacarse mejor en equipo. El 17% le es indiferente y el 3% prefiere trabajar solo.

4. De las siguientes afirmaciones, señale la que represente mejor su situación.

Tabla No 6

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
Hago esfuerzos adicionales (no contemplados en mis actividades diarias) en mi área de trabajo cuando la empresa lo requiere	23	79%
B. Doy cumplimiento solo con mis actividades diarias, la empresa no reconoce mi esfuerzo adicional	6	21%
C. Es suficiente con las actividades que realizo a diario, no podría hacerme cargo de otras adicionales	0	
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

El 79% afirma que hace esfuerzos adicionales cuando la empresa lo requiere, podemos notar aquí el sentido de aportación y colaboración de los empleados y aunque no reflejan un sentido negativo, el 21% restante responde con un sentido contrario a la proactividad ya que no se les reconoce su esfuerzo adicional.

5. ¿Por qué trabaja en esta empresa?

Tabla 7

Opciones	Respuestas	Porcentaje
A. Actualmente hay pocas posibilidades de encontrar empleo, si tuviera una oportunidad mejor en otra empresa, la aceptaría	6	21%
B. Siempre quise trabajar en esta institución	19	66%
C. Independientemente de la empresa, soy responsable con mi trabajo y aunque no me agrade mucho lo que hago aquí, debo cumplir con mi contrato	4	14%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

El 66% del personal soñó con trabajar en la Cooperativa Coca Ltda. El 21% está presente en la empresa ya que existe una baja posibilidad de adquirir un empleo digno en otro lugar, y el 14%, que representa 4 personas, cumplen con sus obligaciones, con su contrato, una respuesta que no solo refleja insatisfacción en el puesto de trabajo, sino que se siente comprometido solo por el cumplimiento de un contrato.

6. ¿Tiene usted conocimiento sobre todos beneficios que brinda la COAC Coca Ltda. para los empleados?

Tabla No 8

Opciones	Respuestas	Porcentaje
A. Si	26	90%
B. No	3	10%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

El 90% afirma que conoce los beneficios de la institución y al notar las respuestas anteriores podemos imaginar que esos beneficios no son de suficiente agrado para los empleados. El 10% tiene desconocimiento de los posibles beneficios que ofrece la empresa. Esto refleja que la comunicación interna no llega a todos los sectores de la empresa.

7. ¿Dejaría esta organización?

Tabla No 9

Opciones	Respuestas	Porcentaje
A. En este momento, dejar esta empresa supondría un gran coste para mí	6	21%
B. No dejaría esta organización aunque me beneficie más en otra, me gusta mi lugar de trabajo	13	45%
C. No dejaría esta organización ya que es un inicio, adquiero experiencia, más adelante lo pensaría	10	34%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

El 45% refleja que si dejara esta empresa le representaría un costo, probablemente porque se les haría difícil conseguir una mejor oportunidad de trabajo, ya sea por la edad, conocimientos, influencias, etc. El 34% expresa su fidelidad hacia la empresa, un síntoma difícil de encontrar en una persona y se debe valorar. El 21% simplemente está conociendo el ámbito y adquiriendo experiencia para luego apuntar a mejores puestos o mejores empresas, puede representar talento perdido.

8. ¿Se siente parte de los proyectos que emprende la institución?

Tabla No 10

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
A. Si	18	62%
B. No	11	38%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

El 62% responde que si se siente parte de la organización de proyectos de la empresa pero el 38% no responde la misma manera. El sentido de participación en los proyectos de la empresa dependerá de una estrategia de integración de los empleados con los planes estratégicos de la misma.

9. ¿Le gustaría aportar y formar parte de la realización de cada proyecto planteado por la institución?

Tabla No 11

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
A. Si	29	100%
B. No	0	0%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados se encuentra con disposición para aportar con los proyectos de la empresa. Esto refleja que si la empresa empieza a involucrar al personal en todo proyecto que emprenda, se encontrará con plena disposición de hacerlo.

10. En una escala del 1 al 5, siendo 1=mala y 5=excelente, califique su calidad de amistad con sus compañeros de trabajo:

Tabla No 12

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
1. Mala	0	0%
2. Regular	1	3%
3. Ni buena ni mala	10	34%
4. Buena	12	41%
5. Excelente	6	21%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

Gratificantemente nadie expresó que tiene una mala relación con sus compañeros, el 3% considera que es regular su tipo de relación. El 34% prefiere mantenerse al margen de la relaciones entre compañeros, lo que significa, crear confianza es indispensable porque resalta la inseguridad personal, tema que se debe tratar. El 41% considera que tiene una buena amistad con sus compañeros y finalmente el 21% afirman que tiene excelentes relaciones entre compañeros.

11. En una escala del 1 al 5, siendo 1= mala y 5=excelente, califique la calidad de relación entre usted y sus superiores/jefes inmediatos.

Tabla No 13

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
1. Mala	0	0%
2. Regular	0	0%
3. Ni buena ni mala	4	14%
4. Buena	17	59%
5. Excelente	8	28%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

El 14% prefiere mantenerse al margen con las relaciones con sus jefes. El 59% afirman que tienen una buena relación con sus jefes. El 28% tiene la confianza suficiente para decir que tiene una excelente relación con sus jefes.

12. En una escala del 1 al 5, siendo 1= mala y 5=excelente, califique la calidad de relación entre usted y sus subordinados/empleados asignados a su cargo:

Tabla No 14

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
1. Mala	0	0%
2. Regular	0	0%
3. Ni buena ni mala	4	14%
4. Buena	12	41%
5. Excelente	8	28%

6. No tengo subordinados.	5	17%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

La tabla refleja que el porcentaje más alto es de 41% , de quienes consideran que tienen buenas relaciones con sus colaboradores. Le sigue quienes consideran que tienen una excelente relación, 28%. El 14% prefiere mantenerse al margen, le es indiferente de las relaciones profesionales. El 17% no tiene subordinados a su mando.

13. En una escala del 1 al 5, siendo 1= mala y 5=excelente, califique la calidad de relación, en general, entre usted y sus clientes/personas conocidas que tramiten servicios en la institución.

Tabla No 15

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
1. Mala	0	0%
2. Regular	0	0%
3. Ni buena ni mala	3	10%
4. Buena	21	72%
5. Excelente	5	17%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de empleados tiene buenas relaciones con sus clientes, siendo un total de 72% del personal, el 17% habla de excelentes relaciones y un 10% prefieren mantenerse al margen.

14. ¿Cree usted que tiene oportunidades de crecer tanto personal como profesionalmente en esta empresa?

Tabla No 16

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
A. Si	28	97%
B. No	1	3%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

El 28% de empleados creen que tienen oportunidades de crecer personal y profesionalmente en la empresa. Solo 1 persona no confía en las oportunidades que la empresa ofrece.

15. ¿Está conforme con el salario y los beneficios pagados por sus servicios?

Tabla No 17

Opciones	**Respuestas**	**Porcentaje**
A. Sí, es suficiente	6	21%
B. No, debo hacer doble esfuerzo para cubrir mis gastos personales y familiares	5	17%
C. No, pero me alcanza para mis gastos	18	62%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

El 17% declara que debe hacer un doble esfuerzo para lograr cubrir sus gastos. El 21% está a gusto con su salario percibido. Y el 62% no está de acuerdo con su salario pero se conforma.

2. Conclusiones

En primer lugar se logró, utilizando la técnica de la observación, detectar que el empleado no expresa disposición y compromiso con su trabajo y reflejan cierto distanciamiento e indiferencia con los clientes que visitan las instalaciones, no saludan con amabilidad y cortesía al primer contacto con una persona acabada de llegar, pero si cambia su saludo con personas que conocen.

En el área de los cajeros, se percibe un ambiente de tensión, en muchos casos los clientes que hacen fila para ser atendidos empiezan a inquietarse o a quejarse, alzan su voz y demuestran su enojo mientras los empleados se quedan callados e ignoran los gritos; por lo que se deduce que no están preparados para enfrentar a las diferentes tipologías de cliente ni capacitados para la resolución de problemas y toma decisiones oportuna, probablemente no tienen autoridad para hacerlo ni el respaldo gerencial para protegerlos.

Un tema que preocupa es que existe un grupo de empleados que prefiere no involucrarse con las personas, demostrando su temor e inseguridad en cuanto a tratar de relacionarse con las personas que les rodea, tratan de evitarlas.

Una parte de los empleados, quizá la mínima, no se sienten felices trabajando en la empresa, lo hacen por necesidad, porque reconocen que es un buen trabajo pero les falta algo para sentirse 100% complacidos y trabajar con una mejor actitud.

El personal de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda., no se encuentra completamente satisfecho con su lugar de trabajo, ha mostrado su insatisfacción en cuanto al salario percibido, beneficios, relaciones interpersonales externas e internas, instalaciones y participación en la empresa. Adicionalmente, el personal carece de un plan de capacitación continuo, de un plan de carrera interno, de un programa de motivación y de una Cultura Organizacional que identifique a la nombrada institución.

El Endomarketing es la herramienta ideal para realizar la incorporación de una filosofía preocupada por el cliente interno, recurso fundamental para que la empresa obtenga éxito y

diferenciación en el mercado. La empresa no solo se debe vender hacia afuera, sino hacia adentro también.

3. Recomendaciones

Realizar actividades que generen valor al empleado será un distintivo importante en la empresa. Tomar acción en cuánto a resolver los problemas y necesidades internas será la pauta para que los colaboradores formen parte de la estrategia de fidelización para que luego en representación de la organización puedan apoyar las acciones de la Cooperativa enfocadas hacia el mercado, mantenerse y crecer.

Las estrategias que aplicará la Cooperativa tendrán la misión de cubrir todas las necesidades de los empleados descubiertas a través de la investigación de mercados al interior de la empresa.

Una vez implantado el programa de actividades del plan, se debe continuar con el mismo de acuerdo a la periodicidad determinada por la junta interna; ya que no serviría de nada que hoy se realicen cambios que finalmente no serán constantes, esto generaría pérdida de credibilidad y un desaprovecho del conocimiento que con tanto esfuerzo se impartió a los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Anónimo. (1 de 1 de 2004). *Biblioteca virtual*. Obtenido dehttp://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab-pe/glosario.htm

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigacion. Guía para su Elaboraciòn.* Caracas: Publicaciones Luna S.A. de C.V Duarte .

Barragan , A. (2013). *El endomarketing como pilar de la cultura organizacional*. Recuperado el 5 de Febrero de 2015, de http://pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/cultura-organizacional/491-el-endomarketing-una-estrategia-para-motivar-y-fidelizar-al-empleado

Casas, J., & Campos, D. (2005). *Elaboracion de cuestionarios y tratamiento estadistico de los datos*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de http://external.doyma.es/pdf/27/27v

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* México: Atlas, S.A.

e.ditor consulting S.L. (2006). Marketing Practico. venmas.

Elizondo, A. (2004). *Metodologia de la investigacion contable.* Mexico: Thomson Editores S.A.

Escat, M. (2003). *Otros conceptos y herramientas de marketing*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/42/mktintescat.htm

Fuesto, E. M. (26 de Agosto de 2013). *Comunidad IEBS*. Obtenido de http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/endomarketing/

Gomez, D. (1 de Julio de 2014). *Que es endomarketing y sus beneficios*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/

Guillermo Bilancio, P. E. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento, la acción.* México: Prentice Hall.

Hernandez S, R. (2005). *Metodologia de la investigacion.* Colombia: Mc Graw Hill.

Herrera, M. (20 de Octubre de 2011). *Fichas de observacion*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de http://es.slideshare.net/herreramarina4/fichas-de-observacion

José Medina, P. E. (2001). *Gestión del Talento Humano.* España: Materprint, S.L.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2011). *Marketing* (Octava ed.). Mexico: Maris de Anta.

Maslow, c. (2007). *Administración de recursos humanos.* México: Atlas, S.A.

Montero, F. V. (14 de Febrero de 2015). *Fernando Véliz Montero*. Obtenido de http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/org%20comunicada.pdf

Rodriguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing.* Barcelona: UOC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). *El plan de marketing en la PYME* (Segunda edición ed.). Madrid: Esic Editorial.

Schiffman. (2010). *Comportamiento del consumidor.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

UNAD, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (18 de 03 de 2015). *UNAD*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html

ANEXOS

1. ANEXO 1: LINEAMIENTOS DEL PLAN DE ENDOMARKETING

1.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda.

1.1.1. Reseña histórica:

La idea de la creación de una Cooperativa de ahorro y crédito comienza siendo el sueño de una persona, quién en vida fue el Sr. Diego Cabrera Martínez, que a su vez comenzó a buscar a otras personas que quisieran unirse para hacer este sueño realidad; para lo cual se integraron quince personas más, quienes se reunieron con el afán de crear una institución que sea propia de la ciudad y provincia la cual sirva para facilitar el logro del ahorro y la concesión de créditos a favor de los socios y del sector más vulnerable de la localidad.

Estas 16 personas realizaron las gestiones necesarias para crear la Cooperativa, la cual dio su inicio con la primera reunión realizada el 03 de diciembre del año 1997, en la cual acordaron que llevaría por nombre "COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMAZONAS LTDA", además se eligió la directiva provisional como requisito para calificarla, al momento de gestionar los permisos necesarios para su creación y fundación se observa que se debe cambiar la razón social de la Cooperativa por cuanto en la Dirección Nacional de Cooperativas ya se encontraba registrada otra institución con ese mismo nombre, razón por la cual se cambia el nombre por "COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COCA LTDA.".

La Cooperativa Coca Ltda., obtiene el Acuerdo Ministerial 0034 el 19 de Enero de 1998, pero fue hasta el 25 de febrero del mismo año que la institución comienza sus actividades y su atención al público.

En sus inicios sólo eran dos empleados, el Sr. Diego Cabrera (+) Gerente General desde 25 de febrero de 1998 y la Srta. Tania Sarmiento Ledezma como Cajera, en la Calle Cuenca entre Quito y 9 de Octubre; la administración del Sr. Cabrera duró hasta el 4 de

Septiembre del 2002, y terminó por su lamentable fallecimiento, quedando la institución sin gerente, es ahí donde la Sra. Mayra Cedeño por disposición del Consejo de Administración asume la gerencia por un lapso de 6 meses hasta que nombre a un nuevo gerente el Sr. Lenín Adriano Salazar Lucero.

Ya para esta nueva administración la Cooperativa contaba con muchos más socios, con más liquidez, y funcionaba en un nuevo local en las calles Napo entre Bolívar y Cuenca, dicha administración duró hasta el 31 de Diciembre del 2006.

Asumiendo una nueva administración el Sr. Yolquin Néstor Andi Arévalo desde el 1 de Enero de 2007 como Gerente General y el Sr. Rodolfo Chamba como Presidente del Consejo de Administración, cabe señalar que con esta administración se realizó diferentes gestiones como es la adquisición de terrenos para las agencias Loreto y Sacha, la compra del vehículo de la Cooperativa pero lo más importante la construcción del propio edificio.

La gestión del Sr. Andi culmina el 31 de Diciembre del 2013, razón por la cual el Consejo de Administración nombra nuevamente como Gerente Encargada a la Sra. Mayra Cedeño la cual estuvo al frente hasta que se nombró al nuevo Gerente, cuyo proceso se hizo a través de un concurso como amerita la Ley, y por méritos y oposición obtiene el mayor puntaje el Econ. Aldrín David Cuvi Cabrera, quién es nombrado como Gerente General desde el 17 de febrero del 2014 hasta la actualidad.

Desde que inició la Cooperativa siempre ha mantenido un crecimiento de socios y en la actualidad suman aproximadamente 17.000 en toda la provincia de Orellana, cuenta con una Agencia en el cantón Loreto en el año 2002 y la Agencia Sacha fue creada el 2005 en el cantón Joya de los Sachas.

La Cooperativa inició con un capital de 225.000 Sucres, y al 31 de Julio de 2014 cuenta con $ 1.590.000,00 dólares.

Se agradece a todas y cada una de las personas antes mencionadas, a los 31 funcionarios actuales y los que ya no trabajan, a los directivos tanto del Consejo de Vigilancia como el de Administración pero lo más importante se agradece a todos los socios que confían, gracias a ellos y al trabajo mancomunado se ha convertido, la Cooperativa“COCA LTDA”, en pionera en la provincia de Orellana.

1.1.2. Misión:

Somos una Cooperativa de ahorro y crédito sólida que integra el sistema financiero popular y solidario, contribuyendo al desarrollo económico y social del norte de la Amazonía ecuatoriana, a través de un equipo humano comprometido e innovador que brinda servicios financieros de calidad a socios y comunidad.

1.1.3. Visión:

Ser una institución financiera solvente y reconocida por la prestación de servicios financieros que satisfagan las necesidades de sus socios para mejorar su calidad de vida y contribuir al desarrollo de la comunidad.

1.1.4. Valores:

- Solidaridad
- Honestidad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Respeto
- Confianza
- Transparencia
- Solidaridad
- Honestidad

1.1.5. Objetivos estratégicos:

Tabla No 18

Objetivos estratégicos de la COAC Coca Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ESTRATEGIAS	
FINANCIERA	OE1	Cumplir con normas de prudencia y solvencia financieras	EF1.1	**Mantener márgenes de rentabilidad que garanticen la sostenibilidad institucional:** Mantener en todos los períodos una Rentabilidad sobre Activos (ROA) no menor al 1%
			EF 1.2	**Calidad de gestión de crédito:** Cartera en riesgo menor al 6%
			EF1.3	**Calidad de gestión de crédito:** Mantener una cobertura en riesgo > igual al 100%
			EF1.4	**Fortalecer la solvencia patrimonial**: Solvencia patrimonial no menor al 22%
			EF1.5	**Eficiencia administrativa:** Alcanzar una relación entre los gastos operativos Vs el activo promedio menor o igual al 10%
			EF1.6	Mantener un sistema de monitoreo de los indicadores financieros y de cumplimiento de la planificación financiera estratégica y presupuestos anuales.

SOCIOS (Clientes-Mercado)	OE2	Incrementar la participación en el mercado financiero de la amazonia ecuatoriana	ES 2.1	Incrementar la participación del mercado de captaciones en la zona de atención de la COAC
			ES 2.2	Implementar una estrategia de mercadeo y comunicación a clientes externos y grupos de interés
	OE3	Fortalecer la estructura de obligaciones con el público	ES 3.1	Mantener una relación de ahorros a la vista / captaciones totales entre el 65 y 70%
			ES 3.2	Relación DPF / captaciones totales entre el 30 y 35%
	OE 4	Contribuir al desarrollo económico y social de la amazonia ecuatoriana	ES 4.1	Mantener una estructura de líneas de crédito que promueva el desarrollo económico y social de los socios de acuerdo a: Microcrédito 65% consumo 30%; Vivienda 5% (Considerando que se deberán buscar líneas de financiamiento adecuadas a este segmento).
			ES 4.2	Fortalecer las capacidades financieras de los socios y comunidad mediante procesos de Educación Financiera que alcancen al menos al equivalente del 3% de los socios activos.
	OE 5	Incrementar el nivel de	ES 5.1	Contar con un nivel de socios activos mayor al 70% del total de socios

		socios activos		
	OE 6	Fortalecer la calidad de atención a los socios	ES 6.1	Alcanzar un nivel de satisfacción de los servicios de los socios en un 80% como parte de la medición de la gestión de desempeño social
	OE 7	Enfoque a Niños y Jóvenes	ES 7.1	Alcanzar una estructura de los socios de manera que al menos 35% representen personas menores de 30 años.
PROCESOS Y TECNOLOGIA	OE8	Fortalecer la gestión de riesgos, procesos y control	EP 8.1	Desarrollar y/o actualizar manuales de políticas y procesos de operaciones claves
			EP 8.2	Mejorar el esquema de reportes del Sistema de Información Gerencial en la COAC
			EP 8.3	Fortalecer Políticas y Procesos de control de lavado de activos
			EP 8.4	Fortalecer la Unidad de Auditoría Interna - Ejecución del Plan de auditoría anual
			EP 8.5	Conformar la Unidad de Administración Integral de Riesgos según disposición de la SEPS
	OE 9	Desarrollo de tecnología de la información y	EA9.1	Fortalecer la gestión y herramientas de tecnología y comunicación de la COAC

		comunicación		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE10	Contar con una estructura organizacional adecuada y personal calificado	EA10.1	Fortalecer el sistema de comunicación con el cliente interno en la Cooperativa
			EA10.2	Implementar la gestión del Talento Humano en base a los subsistemas
			EA10.3	Desarrollar plan de capacitación del personal en base a necesidades y competencias
			EA10.4	Implementar procesos de seguridad y salud ocupacional
			EA10.5	Implementar procesos de seguridad operativa en la COAC (planes de contingencia, seguros del personal, permisos de funcionamiento)
			EA10.6	Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del personal de la Cooperativa no menor al 70%
	OE 11	Capacitar a los Consejos Directivos	EA11.1	Desarrollar un plan de capacitación para los Directivos de la Cooperativa en base a las disposiciones legales

Fuente: Tomado del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

1.1.6. Organigrama:

Ilustración 1

1.1.7. Nivel de formación de los trabajadores:

Según la gestora del área de Talento Humano, Ingeniera en Administración de Empresas Viviana Olaya, de la Cooperativa, 4 personas de un total de 29 empleados tienen tercer nivel y 25 personas aprobaron hasta el nivel secundario.

- Primer nivel y segundo nivel: 86%
- Tercer nivel: 14%

1.1.8. La Cultura Organizacional:

De acuerdo a la observación y la entrevista a profundidad con la encargada del área de Talento Humano, no está definida la Cultura Organizacional de la Cooperativa, aunque la empresa gira alrededor de valores establecidos, se prevé la posibilidad de proponer los lineamientos básicos para la creación de la Cultura Organizacional enfocada a las personas y a su desempeño en la Cooperativa.

2. Necesidades y expectativas de los empleados:

2.1. Análisis de los datos obtenidos:

2.1.1. Técnica de observación

De acuerdo a la observación realizada en diversas áreas de la empresa, se detectó que los empleados no tienen argumentos suficientes ante los reclamos y problemas planteados por los clientes.

Como segundo análisis en base a la observación realizada, se pudo detectar que la mayoría de los empleados tienen muy buena relación con clientes que conocen, pero se nota inseguridad, timidez, formalidad y delicadeza en la atención a clientes que no conocen.

2.1.2. Entrevista a profundidad

De acuerdo a las entrevistas realizadas al Gerente General, Economista Aldrín Cuvi, y a la encargada del área de Talento Humano se pudo conocer que los beneficios para los empleados son el pago del almuerzo, un seguro empresarial, una capacitación técnica anual y el salario mensual percibido.

En cuanto a un plan de carrera para los empleados dentro de la empresa, está previsto planificarlo en el segundo semestre del 2015.

Con relación a la formación profesional, existe un 86% del personal que no tiene preparación de tercer nivel.

Finalmente, la Cooperativa no ha definido, hasta el momento, su Cultura Organizacional, simplemente respetan los valores descritos en el inciso que habla sobre el tamaño de la organización en este documento.

2.1.3. Encuesta:

La encuesta realizada refleja los siguientes resultados:

- La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos en su lugar de trabajo, tanto con el lugar f´ísico, como con las funciones que desempeñan.
- Un porcentaje alto (62%) no está conforme con el salario y los beneficios recibidos.
- Existen actitudes positivas, en su mayoría, potenciales de trabajo en equipo y relaciones personales con sus pares, superiores e inferiores y con el cliente externo.
- Los empleados quiere participar de la planificación estratégica de la organización.
- Casi todos los empleados creen que la empresa les puede brindar oportunidades de crecimiento profesional y personal en la empresa.

De acuerdo a los datos presentados, los empleados requieren de manera prioritaria lo siguiente:

- Capacitación.
- Motivación.
- Beneficios adicionales: tangibles e intangibles.

3. Lineamientos para la estrategia orientada a resolver problemas y necesidades encontradas

3.1. Objetivos:

Cubrir las necesidades personales anteriormente detectadas que consecuentemente contribuirán con el crecimiento de sus capacidades profesionales en la institución.

Lograr que todo colaborador se integre a la Cultura Organizacional de la empresa y se comprometa con la misma.

3.2. Estrategia:

Definir la filosofía de la empresa para que en base a ésta, pueda nacer la Cultura Organizacional de la Cooperativa.

- Lema central: "Un sueño hecho realidad".
- Concepto: El concepto de esta filosofía se basa en que existen personas que todos los días viven en una rutina tan estresante que conlleva a dejar de disfrutar de lo que hacen, de los regalos de vida de cada mañana; las relaciones dejan de importar, dejan de funcionar y se tiende solo a sobrevivir en un estado vacío emocionalmente hablando ya que no hay un propósito porque la gente ha dejado de soñar. Una meta, un sueño puede ser el motor que motive a la persona a descatarse de tal manera que luche porque cada día sea un escalón adicional a hacer sus sueños realidad ya sea en lo personal, familiar o en la sociedad. Cuando se empieza a soñar, se empieza a vivir y vida es lo que los demás necesitan para salir de la rutina y comenzar a sonreir.
- Finalidad: La empresa requiere gente alegre, proactiva y motivada para brindar un buen servicio y atención al cliente, capaz de generar un clima organizacional agradable a través de su actitud positiva. Si los empleados tienen sueños, si desde la parte interna de la empresa empieza a soñar y a cumplir sus sueños, será fácil convencer al cliente a que se una a la empresa porque la empresa puede ayudarle a hacer sus sueños realidad.

3.2.1. Contenido de actividades para la integración de los colaboradores y la empresa:

Integración: "Un sueño hecho realidad"

- Secuencia: Anual.
- Lugar: contratado por la empresa.
- Entrega de una tarjeta de invitación que motive, cree expectativa y curiosidad.
- Se destina un día completo de actividades muy variadas, juegos, premios, conferencias de temas motivacionales, mensaje de los directivos.

- El recibimiento será muy creativo, como cuando se llega a un cumpleaños sorpresa, por todo lugar deberá aparecer el eslogan con el mensaje central de la reunión. Debe aparecer un letrero grande que diga “Bienvenidos soñadores, lleno de color y globos. Todo el lugar debe estar bien decorado y ambientado sin perder la seriedad del asunto.

- Se dará la bienvenida por parte de la máxima autoridad, con un contenido de historia o anécdotas, motivante y lleno de gratitud a quienes han sido parte del crecimiento de la Cooperativa. El área la bienvenida podrá simular un mini museo con fotografías, sucesos importantes, datos históricos de la empresa y de las personas que formaron y forman parte ahora de la organización.

- Intermedios: Compartir bocaditos, café, bebidas sin alcohol, importante para la relaciones.

- Actividad: “Vuelve a soñar”: con esta actividad se busca que los sueños de los empleados vuelvan a florecer en sus corazones para que luego ellos puedan plasmarlos en un dibujo, se requerirá que antes de iniciar esta actividad el conferencista tope temas como la familia, bienestar familiar, unidad familiar, fortaleza familiar, etc.

  Luego de que se hayan tomado el tiempo para plasmar sus sueños personales y de empresa, se realizará la exposición de los planes anuales como sueños que tiene la empresa, cotejar con sus sueños personales y finalmente juntos llegar a conclusiones que enriquezcan el plan a través de una lluvia de ideas sobre sugerencias para cada área de la empresa. Es importante recordar los sueños porque al volverlos a vivir en el corazón, se puede transmittir la emoción para convertise en gestores de sueños.

- Actividad: Hablar sobre el trabajo en equipo y la importancia de este, para el desarrollo profesional y de la Cooperativa.

- Actividad: Comunicar cuáles serán las acciones que se llevarán a cabo en mejora de la estancia de sus colaboradores en la Cooperativa para mantener el ambiente organizacional de la empresa con miras a mejorar el servicio al cliente.

- Actividad: Reconocimiento a los colaboradores por diferentes motivos y es aquí donde los colaboradores recibirán sorpresas, algunas inesperadas, la creatividad de este punto de la reunión será un factor clave para el éxito del reconocimiento.

- Finalmente se terminará con una cena de agradecimiento.

3.2.2. Cronograma y presupuesto estimado de la actividad de integración

Tabla No 19

Actividades de integración

N.-	Actividades de integración	Día	Hora	Recursos	Total de inversión
	INTEGRACIÓN				
1	Entrega de invitación	Día 1	16:00	5 c/u	$ 145
2	Encuentro en el punto clave,	Día 2	9:00	Bus:$ 150	$ 150
3	Bienvenida	Día 2	10:30	Letrero: $30	$ 50
4	Introducción	Día 2	11:00	Conferencista: $300	$ 300
				Costo del lugar (Auditorio, comedor, dos habitaciones):	$ 300
				Adecuación del lugar(Decoración del mini museo): $100	$ 100
5	Break	Día 2	12:00	Plato liviano: dos lasagnas y pan de ajo $50	$ 50
6	Programa "vuelve a soñar"	Día 2	13:30	Material didáctico: $ 50	$ 50
	Tema 1: La importancia de soñar				

	Tema 2: Recuerda tus sueños y sueña aún más				
	Tema3: Plasma tus sueños				
	Tema 4: Sueños de la COAC				
	Tema 5: Trabajo en equipo				
	Tema 6: Tiempo de lluvia de ideas				
	Tema 7: Comunicación de cronograma de act.				
	Tema 8: Entrega de obsequios-Reto a ser gestores de sueños				
7	Comida: despedida y agradecimiento	Día 2		Plato fuerte $5 por persona	$ 175
				Otros gastos (vasos, platos, bebidas)	$ 30
8	Retorno al punto de encuentro				
				TOTAL	**$ 1.350**

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Programa de Capacitación:

Se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Los temas, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se enfocan a contrarrestar la problemática analizada.

Temas:

- Finalmente se terminará con una cena de agradecimiento.
- Toma de decisiones
- Resolución de conflictos
- Manejo de relaciones: auto examinación y manejo de actitudes.
- Autoestima
- Manejo de estrés.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

3.3.1. ***La planeación de la capacitación*** según (Chiavenato, 2007, págs. 397,398):

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
    - Número de personas.

- Tiempo disponible.
- Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
- Características personales de conducta.

- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Cálculo de la relación costo beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

3.4. Motivación:

Motivación es lo que muchas veces las personas necesitan para darle impulso a su vida, por ello es que se debe tener en cuenta lo siguente:

- Reconocimiento de logros:

- Intangible: elegir al empleado del mes ya que el reconocimiento público expresará que realmente el trabajo del empleado ha sido el mejor en la empresa. Servirá de ejemplo para los otros colaboradores.
- Tangible: entregar un aporte económico, por ejemplo un bono mensual al empleado del mes, que puede ser un porcentaje sobre el salario percibido por el empleado. Puede haber realizado un buen trabajo individual o en grupo.

- Facilitar las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades: cada persona trabaja con material respectivo y necesario, si alguna herramienta faltará dificultaría la realización de sus actividades y consecuentemente su desempeño. Si los empleados sugieren aumentar materiales o requieren de un material específico que ya se agotó, los encargados deben tener la predisposición de facilitarle las herramientas necesarias al empleado con la respectiva responsabilidad.

- Trato afectivo entre colaboradores y jefes: es necesario fomentar buenas relaciones ya que somos seres humanos, nuestra naturaleza nos exige estar en armonía con las personas que nos rodean y es un factor de motivación muy importante ya que transforma el ambiente de trabajo donde cada día el empleado se desempeña.

- Revisión de salarios, se busca un salario justo para todos:

  - Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.

  - Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.

  - Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

  - Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

- Plan de carrera: la posibilidad de formar parte de un plan de carrera en la empresa, influenciaría al empleado a seguir preparándose, a tener una visión de crecimiento dentro de la empresa y no tendrá la necesidad de irse.

- Comunicación clara, rápida y transparente: la comunicación es el factor clave en todo tipo de empresa o relación; la empresa y sus planes deben ser conocidos claramente por sus empleados, de igual manera los empleados y sus planes deben ser conocidos por la empresa.

3.5. Evaluación:

Evaluación sobre la satisfacción y compromiso del empleado:

Se propone realizar nuevamente la encuesta que se aplicó al principio para hacer un análisis y comparación con los resultados anteriores y los resultados actuales.

2. Anexo 2: Cuestionario

1. ¿Se siente a gusto en su puesto actual de trabajo?

Tabla No 1

Opciones	**Repuestas**
A. Si	
B. No	
Total	

Fuente: Elaboración propia

2. Señale la afirmación que exprese su conformidad con respecto a las condiciones físicas de su área de trabajo.

Tabla No 2

Opciones	**Respuestas**
A. Es el ideal para desempeñarme exitosamente, tengo siempre los instrumentos (tangibles e intangibles) necesarios al alcance de mi mano	
B. Considero que existen pequeñas adecuaciones físicas que se podrían implementar en la institución, pero no me quejo	
C. No me gustan las instalaciones (baños, cafetería, oficinas, etc.)	
Total	

Fuente: Elaboración propia

3. Al momento de relacionarse con personas usted prefiere trabajar:

Tabla No 3

Opciones	**Respuestas**
A. Solo, así evito conflictos y manejo mejor mis responsabilidades	
B. En grupo, para avanzar rápidamente en las actividades designadas	
C. Solo y en grupo, dependiendo de las actividades	
D. Me es indiferente, es fácil acoplarme al ambiente de trabajo que se me asigne	
Total	

Fuente: Elaboración propia

4. De las siguientes afirmaciones, señale la que represente mejor su situación.

Tabla No 4

Opciones	**Respuestas**
A. Hago esfuerzos adicionales (no contemplados en mis actividades diarias) en mi área de trabajo cuando la empresa lo requiere	
B. Doy cumplimiento solo con mis actividades diarias, la empresa no reconoce mi esfuerzo adicional	
C. Es suficiente con las actividades que realizo a diario, no podría hacerme cargo de otras adicionales	
Total	

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Por qué trabaja en esta empresa?

Tabla No 5

Opciones	**Respuestas**
A. Actualmente hay pocas posibilidades de encontrar empleo, si tuviera una oportunidad mejor en otra empresa, la aceptaría	
B. Siempre quise trabajar en esta institución	
C. Independientemente de la empresa, soy responsable con mi trabajo y aunque no me agrade mucho lo que hago aquí, debo cumplir con mi contrato	
Total	

Fuente: Elaboración propia

6. ¿Tiene usted conocimiento sobre todos beneficios que brinda la COAC Coca Ltda. para los empleados?

Tabla No 6

Opciones	**Respuestas**
A. Si	
B. No	
Total	

Fuente: Elaboración propia

7. ¿Dejaría esta organización?

Tabla No 7

Opciones	**Respuestas**
A. En este momento, dejar esta empresa supondría un gran coste para mí	
B. No dejaría esta organización aunque me beneficie más en otra, me gusta mi lugar de trabajo	
C. No dejaría esta organización ya que es un inicio, adquiero experiencia, más adelante lo pensaría	
Total	

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Se siente parte de los proyectos que emprende la institución?

Tabla No 8

Opciones	**Respuestas**
A. Si	
B. No	
Total	

Fuente: Elaboración propia

9. ¿Le gustaría aportar y formar parte de la realización de cada proyecto planteado por la institución?

Tabla No 9

Opciones	**Respuestas**
A. Si	
B. No	
Total	

Fuente: Elaboración propia.

10. En una escala del 1 al 5, siendo 1=mala y 5=excelente, califique su calidad de amistad con sus compañeros de trabajo:

Tabla No 10

Opciones	**Respuestas**
1. Mala	
2. Regular	
3. Ni buena ni mala	
4. Buena	
5. Excelente	
Total	

Fuente: Elaboración propia

11. En una escala del 1 al 5, siendo 1= mala y 5=excelente, califique la calidad de relación entre usted y sus superiores/jefes inmediatos.

Tabla No 11

Opciones	**Respuestas**
1. Mala	
2. Regular	
3. Ni buena ni mala	
4. Buena	
5. Excelente	
Total	

Fuente: Elaboración propia

12. En una escala del 1 al 5, siendo 1= mala y 5=excelente, califique la calidad de relación entre usted y sus subordinados/empleados asignados a su cargo:

Tabla No 12

Opciones	**Respuestas**
1. Mala	
2. Regular	
3. Ni buena ni mala	
4. Buena	
5. Excelente	
6. No tengo subordinados.	
Total	

Fuente: Elaboración propia

13. En una escala del 1 al 5, siendo 1= mala y 5=excelente, califique la calidad de relación, en general, entre usted y sus clientes/personas conocidas que tramiten servicios en la institución.

Tabla No 13

Opciones	**Respuestas**
1. Mala	
2. Regular	
3. Ni buena ni mala	
4. Buena	
5. Excelente	
Total	

Fuente: Elaboración propia

14. ¿Cree usted que tiene oportunidades de crecer tanto personal como profesionalmente en esta empresa?

Tabla No 14

Opciones	**Respuestas**
A. Si	
B. No	
Total	

Fuente: Elaboración propia

15. ¿Está conforme con el salario y los beneficios pagados por sus servicios?

Tabla No 15

Opciones	**Respuestas**
A. Sí, es suficiente	
B. No, debo hacer doble esfuerzo para cubrir mis gastos personales y familiares	
C. No, pero me alcanza para mis gastos	
Total	

Fuente: Elaboración propia