



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CIENCIAS EMPRESARIALES

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE
UN PLAN DE ENDOMARKETING PARA EL ÁREA OPERATIVA DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR PETROLERO

INFORME EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR: GABRIEL BLUM RICAURTE

PROFESOR GUÍA: PhD MARÍA MERCEDES HENRÍQUEZ.

DICIEMBRE, 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 este 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.

Gabriel Blum Ricaurte
CI. 1714152368

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por permitirme estar aquí hoy. A mis hermanos César, Carlos y Xavier por su gran apoyo y a mis padres; papá, gracias por tu apoyo incondicional a lo largo de todos estos años, por ser mi motivación para superarme todos los días; mamá, tus palabras guiaron mis pasos, tu cariño suavizó mi carácter y tu amor ilumina mi vida, nada de esto hubiera sido posible sin ti.

Índice de contenido

Resumen.....	15
Abstract.....	16
Introducción	17
Fundamentación.....	18
Tema	18
Problema a investigar.....	18
Planteamiento del problema.....	18
Formulación del Problema.....	21
Objetivos de la investigación.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Justificación de la investigación	22
Delimitación de la investigación.....	22
Marco Teórico.....	23
Antecedentes de la investigación	23
Bases teóricas.....	29
Clima Laboral	29
Dimensión Autonomía individual.....	30
Indicador Estructura.....	31
Indicador Liderazgo	31

Indicador Responsabilidad.....	31
Indicador Resultados y recompensa.....	31
Indicador Riesgo	31
Indicador Relaciones.....	31
Indicador Cooperación.....	32
Indicador Estándares	32
Indicador Conflictos.....	32
Indicador Identidad	32
Dimensión Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.....	32
Indicador Estructura.....	32
Indicador Liderazgo	33
Indicador Estándares	33
Indicador Control	33
Indicador Resultados.....	33
Indicador Apoyo	33
Indicador Comunicación.....	33
Indicador Relaciones.....	33
Indicador Conflictos.....	33
Indicador Obstáculos	34
Dimensión Orientación hacia la recompensa.....	34
Indicador Estructura.....	34

Indicador Toma de decisiones	34
Indicador Responsabilidad.....	34
Indicador Apoyo y confianza.....	34
Indicador Resultados y recompensas	35
Indicador Riesgo, impulso e innovación.....	35
Indicador Relaciones interpersonales	35
Indicador Estándares	35
Dimensión Consideración, entusiasmo y apoyo	35
Indicador Estructura.....	35
Indicador Liderazgo	36
Indicador Estándares	36
Indicador Riesgo y responsabilidad	36
Indicador Resultados y recompensas	36
Indicador Apoyo y confianza.....	36
Indicador Comunicación.....	37
Dimensión Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo.....	37
Indicador Estructura.....	37
Indicador Liderazgo	37
Indicador Estándares	37
Indicador Resultados y recompensas	38
Indicador Responsabilidad.....	38

Indicador Trabajo en equipo	38
Endomárketing	38
Metodología de la Investigación	43
Tipo de investigación	43
Diseño de la investigación	44
Población.....	44
Técnicas de observación	46
Técnica de análisis de datos	46
Análisis y Discusión de los Resultados	47
Dimensión Autonomía individual.....	48
Resultados Indicador Estructura	48
Resultados Indicador Liderazgo	51
Resultados indicador Responsabilidad	53
Resultados indicador Resultados y recompensas.....	54
Resultados indicador Riesgo.....	56
Resultados indicador Relaciones	57
Resultados indicador Cooperación	58
Resultados indicador Estándares.....	58
Resultados indicador Conflictos	61
Resultados indicador Identidad.....	62
Definición dimensión Autonomía individual.....	62

Dimensión Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.....	63
Resultados indicador Control.....	65
Resultados indicador Resultados	65
Resultados indicador Apoyo	66
Resultados indicador Comunicación.....	66
Resultados indicador Obstáculos	67
Definición dimensión Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado	68
Dimensión Orientación hacia la recompensa.....	68
Resultados indicador Toma de decisiones	70
Resultados indicador Apoyo y confianza	70
Resultados indicador Riesgo, impulso e innovación	72
Resultados indicador Relaciones interpersonales	73
Definición dimensión Orientación hacia la recompensa	74
Dimensión Consideración, entusiasmo y apoyo	74
Resultados indicador Riesgo y responsabilidad.....	76
Definición dimensión Consideración, entusiasmo y apoyo.....	77
Dimensión Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo.....	77
Resultados indicador Trabajo en equipo.....	79
Definición dimensión Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo	80
Propuesta de Plan de Endomarketing	81
Conclusiones	85

Recomendaciones	87
Referencias Bibliográficas	88
Anexos	91

Índice de Tablas

Tabla 1 - Distribución de la población.....	45
Tabla 2 – Los objetivos de la compañía son claros	48
Tabla 3 – Conozco mis responsabilidades	48
Tabla 4 – Me comunican con entusiasmo.....	49
Tabla 5 – Normas de seguridad	49
Tabla 6 – Motivación de permanencia.....	49
Tabla 7 – Conozco las normas de trabajo	50
Tabla 8 – Mis superiores indican claramente	50
Tabla 9 – Recibo motivación	51
Tabla 10 – Comunicación clara de resultados	51
Tabla 11 – Recibo retroalimentación.....	52
Tabla 12 – Existe humanismo empresarial	52
Tabla 13 – Necesito supervisión.....	53
Tabla 14 – Participación del personal en toma de decisiones.....	53
Tabla 15 – Las ideas que expongo son aceptadas.....	54
Tabla 16 – Reconocen mi esfuerzo y lo premian.....	54
Tabla 17 – La compensación monetaria por mi trabajo es justa.....	55
Tabla 18 – Existen planes de crecimiento.....	55
Tabla 19 – Soy recompensado justamente por mis labores	56
Tabla 20 – Necesito supervisión	56
Tabla 21 – Buena relación con supervisores.....	57
Tabla 22 - Buena relación con compañeros	57
Tabla 23 – Disposición a colaborar con compañeros	58
Tabla 24 – Mis supervisores me indican claramente	58

Tabla 25 – Labores orientadas a la satisfacción de los clientes	59
Tabla 26 – Me comunican con entusiasmo	59
Tabla 27 – Alineación de objetivos propios con los empresariales	60
Tabla 28 – Tengo las directrices necesarias	60
Tabla 29 – Buena relación entre compañeros	61
Tabla 30 – Buen ambiente de trabajo en tiempos de crisis	61
Tabla 31 – Identificación con la empresa	62
Tabla 32 – Los supervisores para llevar el control	65
Tabla 33 – Los supervisores para el logro de los resultados.....	65
Tabla 34 – Los supervisores como mecanismo de apoyo	66
Tabla 35 – Comunicación de los resultados	66
Tabla 36 – Me comunican con entusiasmo	67
Tabla 37 – Los supervisores	67
Tabla 38 – Participación del personal en toma de decisiones.....	70
Tabla 39 – Disposición a colaborar con compañeros	70
Tabla 40 – Buena relación con supervisores.....	71
Tabla 41 – Buena relación con compañeros	71
Tabla 42 – Existe libertad para exponer ideas	72
Tabla 43 – Las ideas que expongo son aceptadas.....	72
Tabla 44 – Buena relación con supervisores.....	73
Tabla 45 – Buena relación con compañeros	73
Tabla 46 – Existe libertad para exponer ideas	76
Tabla 47 – Disposición a colaborar con compañeros	79
Tabla 48 - Estrategia de desarrollo del personal	81
Tabla 49 - Estrategia de motivación del personal	82

Tabla 50 - Estrategia de comunicación con el personal.....83

Índice de figuras

Figura 1 - Relación entre marketing interno y externo	26
Figura 2 - Marketing Interno de Berry.....	39
Figura 3 - Orientación al mercado de Ling.....	40
Figura 4 - Relación entre marketing interno y externo de Kotler & Keller.....	41
Figura 5 - Organigrama del área Operativa	45

Índice de Anexos

Modelo del cuestionario.....	91
Tabulación.....	95
Tabla 51 - Pregunta 1.....	95
Tabla 52 - Pregunta 2.....	96
Tabla 53 - Pregunta 3.....	96
Tabla 54 - Pregunta 4.....	97
Tabla 55 - Pregunta 5.....	98
Tabla 56 - Pregunta 6.....	99
Tabla 57 - Pregunta 7.....	100
Tabla 58 - Pregunta 8.....	101
Tabla 59 - Pregunta 9.....	102
Tabla 60 - Pregunta 10.....	103
Tabla 61 - Pregunta 11.....	104
Tabla 62 - Pregunta 12.....	105
Tabla 63 - Pregunta 13.....	106
Tabla 64 - Pregunta 14.....	107
Tabla 65 - Pregunta 15.....	108
Tabla 66 - Pregunta 16.....	109
Tabla 67 - Pregunta 17.....	110
Tabla 68 - Pregunta 18.....	111
Tabla 69 - Pregunta 19.....	112
Tabla 70 - Pregunta 20.....	113
Tabla 71 - Pregunta 21.....	114
Tabla 72 - Pregunta 22.....	115

Tabla 73 - Pregunta 23	116
Tabla 74 - Pregunta 24	117
Tabla 75 - Pregunta 25	118
Tabla 76 - Pregunta 26	119
Tabla 77 - Pregunta 27	120
Tabla 78 - Pregunta 28	121
Tabla 79 - Pregunta 29	122
Tabla 80 - Pregunta 30	123
Tabla 81 - Pregunta 31	124
Tabla 82 - Pregunta 32	125
Tabla 83 - Pregunta 33	126
Tabla 84 - Pregunta 34	127
Tabla 85 - Pregunta 35	128
Tabla 86 - Pregunta 36	129
Tabla 87 - Pregunta 37	130
Tabla 88 - Pregunta 38	131
Tabla 89 - Pregunta 39	132

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar el clima laboral como herramienta de desarrollo de un plan de Endomarketing para el área operativa de una empresa del sector petrolero, bajo los postulados de Kotler y Keller (2006), Ling (2004), Berry (1981) y Méndez (2006). Metodológicamente se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo, con un proyecto factible, descriptivo y de campo, con una propuesta documental. El diseño fue no experimental transversal – descriptivo, midiéndose la variable con un cuestionario de treinta y nueve (39) ítems avalado por expertos de la Universidad de Los Hemisferios.

Entre los resultados se evidencia que en la autonomía individual los empleados mantienen una libertad al realizar sus actividades; encaminándose al cumplimiento de metas acordes al grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado. Existe desacuerdo con la compensación en relación con el grado de responsabilidad. Se observa que la consideración, entusiasmo y apoyo, mientras que la orientación hacia el desarrollo y promoción las relaciones interpersonales de los empleados es adecuada pero con puntos de mejora.

Por último se formuló un plan de Endomarketing, respondiendo a las diferentes necesidades identificadas por medio de la descripción de las dimensiones antes mencionadas.

Palabras clave: Clima laboral, endomarketing, sector petrolero.

Abstract

The investigation had as objective to analyze the working environment as a development tool of an Endomarketing plan for the operative area of an oil company, under the theoretical postulates of Kotler & Keller (2006), Ling (2004), Berry (1981) and Méndez (2006).

Methodologically it was developed under the quantitative paradigm, with a feasible project, with a documentary proposal, the design was not experimental transversal – descriptive. Measuring the variable with a thirty nine (39) item questionnaire supported by experts from the Universidad de Los Hemisferios.

Among the results is evidenced that in the individual autonomy the employees maintain certain freedom performing their activities; heading to the fulfillment of goals according to the degree of structure and its influence on the position held. In the orientation towards the reward it exists a disagreement with the compensation in relation with its degree of responsibility. It's evidenced the consideration, enthusiasm and support, while in the orientation towards the development and promotion the interpersonal relationships of the employees is adequate but with areas of improvement.

Finally, an Endomarketing plan was developed, responding the different needs identified through the description of the dimensions above.

Palabras clave: Working environment, endomarketing, oil sector.

Introducción

El propósito de la siguiente investigación es analizar el clima laboral del área operativa de una empresa del sector petrolero, en base a este se busca proponer un plan de Endomarketing para mejorar las falencias diagnosticadas en el clima laboral, con el fin de coadyuvar al aumento de la satisfacción de los empleados.

Se sustentó bajo las bases teóricas de Kotler y Keller (2006), Ling (2004), Berry (1981), Maslow (1973), Mayo (1924-1927) y Méndez (2006).

La presente investigación fue desarrollada bajo el paradigma cuantitativo. El tipo de investigación se dividió en dos (2) fases, la primera fue la de diagnóstico del clima laboral, para la cual se utilizó una modalidad descriptiva y de campo; mientras que para la segunda fase que consistió en proponer un plan de Endomarketing, se utilizó una modalidad de propuesta documental. Su diseño fue no experimental transversal - descriptivo.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó un cuestionario revisado por profesores de la Universidad de Los Hemisferios. La población utilizada fue un censo de treinta (30) personas pertenecientes al área operativa de la empresa del sector petrolero.

Se llegó a describir la autonomía individual de los empleados del área operativa de la empresa del sector petrolero, determinar el grado de estructura y su influencia en el cargo de los empleados del área operativa, caracterizar la orientación hacia la recompensa en los empleados del área operativa, describir la consideración, entusiasmo y apoyo en los empleados del área operativa, así mismo se identificó la orientación hacia el desarrollo y promoción de los empleados del área operativa y al mismo tiempo se formuló un plan de Endomarketing, respondiendo a las diferentes necesidades identificadas por medio de la descripción de las dimensiones antes mencionadas.

Fundamentación

Tema

Análisis del clima laboral como herramienta de desarrollo de un plan de Endomarketing para el área operativa de una empresa del sector petrolero.

Problema a investigar

Clima laboral de los empleados del área operativa de una empresa del sector petrolero.

Planteamiento del problema

Para todos es conocida la crisis económica del año 2008 (dos mil ocho), en la cual existió la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, desencadenando una gran recesión mundial, situación a la cual se agrega la caída más baja de los precios del petróleo. En enero de ese mismo año se incrementó el precio de las materias primas, especialmente del petróleo, superando los cien (100) dólares por barril para que luego, en agosto del mismo año ocurra un gran descenso en el precio del mismo.

Debido principalmente a una sobreoferta por parte de Estados Unidos, Rusia y Brasil. El precio del petróleo ha caído a su precio más bajo dentro de los últimos cuatro (4) años.

Las empresas de servicios no cuentan con la misma cantidad de trabajo de antes, especialmente las del sector petrolero, los altos sueldos de los empleados (que debido a la carencia de trabajo no realizan la misma cantidad de labores) implican un costo fijo muy alto para las empresas petroleras, especialmente las de servicios. A raíz de esto, las empresas de servicios petroleros han prescindido de los servicios de miles de trabajadores. Existen empresas que desde que empezó el año dos mil quince (2015) han despedido a más de once mil (11.000) empleados y Ecuador no es la excepción, ya que su principal actividad económica es la producción, comercialización y exportación de petróleo.

Debido a la gran cantidad de despidos a los que han tenido que recurrir las organizaciones del sector petrolero, éstas se enfrentan a un nuevo reto, que es retener su capital de trabajo

más importante y mantener a sus trabajadores dentro de un clima laboral positivo, lo cual desencadenará en una satisfacción laboral positiva.

En este aspecto, la riqueza de toda organización se encuentra en su capital humano, sin éste no puede existir organización y tampoco una razón de ser para ella, por lo que el clima en que se desenvuelven (los colaboradores) es muy importante para el crecimiento de la organización.

De acuerdo con Salazar-Estrada y Cedeño,

Definir el concepto de clima laboral, implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización, el clima organizacional comprende el medio interno de la organización y cómo se encuentra y maneja este. (2009, p. 68)

Para hablar de clima laboral hay que tener siempre en cuenta, la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo (Salazar-Estrada y Cañedo, 2009)

Diversos estudios han llegado a demostrar que un buen clima laboral tiene importantes influencias en aspectos críticos para una organización como el rendimiento o la productividad del personal, la satisfacción de los colaboradores y su nivel de ausentismo, es esta la razón por la cuál las empresas deben poner sus mejores esfuerzos por lograr altos indicadores en estos antes mencionados (Subirats y col. 1977, citado por Chiang, Rodrigo y Núñez, 2010).

Tomando en cuenta que el recurso humano es el recurso más importante para la empresa, la herramienta del Endomarketing puede ser muy importante y útil para mantener satisfechos a los trabajadores de la organización. Las grandes empresas, aquellas que han superado todas las dificultades que se han presentado como consecuencia de la economía y sus ciclos a lo largo de la historia, cuentan con un plan claro de Endomarketing, en el que se pueden distinguir claramente estrategias para satisfacer las necesidades de los empleados para que al

mismo tiempo esto ayude a cumplir con la satisfacción de las necesidades de los clientes finales.

Según lo expuesto por Regalado et. Al.,

El endomárketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del márketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador (p. 9)

De toda la situación antes descrita, no escapa la empresa en la que se va a aplicar el estudio, la cual se dedica a la comercialización y distribución de insumos para la industria petrolera, además brinda el servicio para la instalación y utilización de los mismos insumos. La organización lleva diez (10) años dentro del mercado petrolero y es la representante de varias marcas internacionales, su misión, es proveer equipos y servicios de calidad a través de un personal altamente cualificado tomando en cuenta el desarrollo propio y del país, deseando expandir su ámbito comercial hacia otras ciudades y posteriormente a otros países siendo uno de los líderes en la venta de equipos destinados a la industria petrolera.

La empresa se focaliza en proveer productos y materiales para la industria petrolera, ejerciendo sus actividades con un compromiso estricto con la prevención de la contaminación del ambiente, la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, además del cumplimiento de requisitos legales aplicables de ASSO y de sus clientes; a través de un sistema de mejoramiento continuo implementado.

Se realizó una entrevista informal con la coordinadora de recursos humanos de la empresa en cuestión y la encargada de las operaciones, las cuales manifestaron que dentro de la empresa puede existir un mal clima laboral por parte de los empleados del área operativa, se presume que puede existir una falta de compañerismo de los trabajadores, problemas de comunicación, deficiencias en el desarrollo de los empleados y en su reconocimiento, así como una falta de iniciativa de los empleado.

De persistir la situación anteriormente planteada, un mal clima laboral puede traer consigo una insatisfacción laboral. Esto puede ser una debilidad muy grande para la organización, ya que los empleados no tendrán un compromiso con la empresa y personalmente se encontrarán desmotivados, afectando directamente en el tema económico, ya que si los empleados no se desempeñan de manera productiva, ocasionará que las relaciones a largo plazo que espera la empresa no se cumplan, que no se pueda cumplir con los objetivos establecidos y que ponga en peligro la permanencia en el mercado.

Por todo lo antes planteado, se requiere aplicar un estudio de clima laboral que permita conocer de manera confiable, gracias a la implementación del método científico, los aspectos negativos que influyan en el clima laboral, a fin de sugerir correctivos, además de reforzar los aspectos positivos mediante la formulación de un plan de Endomarketing que permita el mejoramiento de las relaciones entre los compañeros de trabajo y alentar a un compromiso organizacional.

Formulación del Problema

¿Cómo será el clima laboral dentro de una empresa del sector petrolero y cómo se puede mejorar a través de un plan de Endomarketing?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el clima laboral como herramienta de desarrollo de un plan de Endomarketing para el área operativa de una empresa del sector petrolero.

Objetivos Específicos

Describir la autonomía individual de los empleados del área operativa de la empresa del sector petrolero.

Determinar el grado de estructura y su influencia en el cargo de los empleados del área operativa desempeñado en la empresa de sector petrolero.

Caracterizar la orientación hacia la recompensa en los empleados del área operativa de la empresa del sector petrolero.

Describir la consideración, entusiasmo y apoyo en los empleados del área operativa de la empresa del sector petrolero.

Identificar la orientación hacia el desarrollo y promoción de los empleados del área operativa en el trabajo en la empresa del sector petrolero.

Formular las bases de un plan de Endomarketing basado en los resultados de la encuesta de clima laboral.

Justificación de la investigación

La presente investigación se realizó en primer lugar, por razones prácticas, puesto que pretendía identificar por medio de una encuesta de clima laboral, los aspectos que inciden positiva o negativamente en el mismo; así, el estudio a través del plan de Endomarketing proporcionó lineamientos que de ser tomados en cuenta por la gerencia de la organización objeto de estudio. Se espera que el plan permita gracias al buen clima y la alta productividad de los empleados, un crecimiento de la empresa y la generación de relaciones a largo plazo.

Por otra parte, a nivel teórico, gracias a la revisión bibliográfica se elaboró un constructo teórico único de referencia para futuras investigaciones en el área objeto de estudio.

Por último, la presente investigación en cuanto al aporte metodológico, fue de gran aporte para futuras investigaciones debido al cuestionario que se diseñó.

Delimitación de la investigación

La investigación se realizó en una empresa del sector petrolero en la ciudad de El Coca, Ecuador, durante los meses de Abril a Julio de 2015 (dos mil quince). Bajo los postulados teóricos de Kotler y Keller (2006), Ling (2004), Berry (1981), Maslow (1973) Mayo (1924-1927) y Méndez (2006).

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

En la búsqueda de antecedentes que orienten el desarrollo del presente proyecto, cabe destacar que no se encontraron estudios en los que se realicen planes de Endomarketing para empresas del sector petrolero, pero se encontraron los siguientes estudios que a pesar de que no son de la misma industria sirvieron para la presente investigación, por tratar de la misma variable objeto de estudio.

El primer antecedente encontrado fue la investigación realizado por Sevilla (2013) en su estudio: “Diseño de un plan de Endomarketing en la empresa CONFIA S.A para lograr competitividad en el mercado local”, tenía como objetivo principal analizar la situación actual de los colaboradores de la empresa CONFÍA de la ciudad de Ambato y con base en esta diseñar un plan de Endomarketing, el cual permita a la organización aprovechar las fortalezas de sus empleados para ser competitiva y alcanzar los objetivos planteados por esta.

Para la investigación, la autora utilizó un estudio de campo, con el cual relacionó la realidad social donde se originó el problema, con el objeto de estudio, se utilizaron entrevistas a los directivos y una encuesta a los empleados. Además, al ser el Endomárketing un tema que no ha tenido mucha investigación y ofrece un acercamiento mayor a este, la autora define que su investigación también es exploratoria. Para el desarrollo del trabajo, aplicó un método deductivo-inductivo, para proponer alternativas de solución a partir de hechos generales. Utilizó la técnica de observación para familiarizarse con la situación de la empresa y de todos los empleados. La población del estudio fue un censo de diecisiete (17) personas, divididos entre administrativos y empleados operativos.

En este estudio. Después de aplicar el trabajo de campo, se encontró una desmotivación en el diario accionar de los miembros de la organización, y a raíz de esto recomendó que se

aplique el plan de Endomarketing para que los empleados puedan brindar un servicio de calidad al cliente final.

Este antecedente es importante para la presente investigación, ya que este plantea que a partir de la identificación de la desmotivación de los empleados, se puede proponer la aplicación de un Plan de Endomarketing, y de esta manera mejorar también la satisfacción de los clientes finales, como se pretende hacer en esta investigación.

Un segundo antecedente encontrado fue la investigación de Dávila y Velasco (2013) en su estudio: “La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing”, el objetivo de este estudio fue el explorar estrategias y prácticas de Endomarketing que han sido desarrolladas por empresas de diferentes sectores económicos.

El estudio es de tipo bibliográfico, bajo los postulados teóricos de Berry o de Kotler & Keller. Para el diseño metodológico, analizó cuál ha sido la aplicabilidad que le ha dado al Endomarketing las empresas grandes, en primer lugar que tengan presencia en Latinoamérica, diseñando una matriz en la que se incluyen cuáles han sido las estrategias que estas empresas han aplicado para generar la satisfacción del empleado o cliente interno.

Para diseñar la matriz se tomaron diez (10) empresas, con lo que se concluyó que todas han implementado estrategias de Endomarketing, lo que ha otorgado un nivel de satisfacción tanto en el ámbito interno como externo. Además el estudio ha evidenciado que la estrategia del Endomarketing tiene grandes resultados sin importar al sector económico al que pertenezca la empresa ya que este estudio se realizó en empresas de varios sectores (económicos).

El estudio de Dávila y Velasco (2013) es un gran aporte, puesto que sienta las bases para la satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing y cómo la implantación de un plan de Endomarketing puede arrojar buenos resultados sin importar el sector económico en el que se lo aplique. Lo que sirve para el desarrollo de la presente investigación.

Un último antecedente de Endomarketing es la investigación de Falquez y Zambrano (2013) en su estudio: “Plan estratégico de marketing interno para la industria ACROMAX Laboratorio químico farmacéutico S.A., Sucursal Guayaquil”, el cual tuvo como objetivo el desarrollar un plan de marketing estratégico para reestructurar la cultura organizacional de la empresa ya mencionada, con canales de comunicación interna en los, que los trabajadores se identifiquen corporativamente.

La investigación fue de tipo descriptiva, documentada-bibliográfica, mediante una observación sintética y los autores la definen también como una investigación analítica sintética, por el diagnóstico del marketing interno.

La investigación concluye que el plan de marketing interno, da las pautas hacia actividades de responsabilidad de otras áreas, esto con el propósito de contribuir a la satisfacción del empleado premiando el esfuerzo y los buenos resultados. Igualmente recomienda que el plan de marketing interno sea llevado a cabo por el área de marketing en coordinación con todos los departamentos, y por último que no se deben dejar de lado las actividades de incentivo.

Este antecedente fue útil para la investigación ya que ellas mismas definieron la relación entre marketing interno y externo como se puede observar en la siguiente tabla.

Figura 1 - Relación entre marketing interno y externo



Fuente: Falquez y Zambrano (2013)

Además se tratan los temas más importantes del marketing interno y al igual que en el primer antecedente (Sevilla, 2013) se realiza en primer lugar un diagnóstico de la empresa para poder proponer luego un plan de marketing interno.

En cuanto a los antecedentes de clima organizacional, se encontró en primer lugar la investigación realizada de Guevara (2010) en su estudio “Evaluación de la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa petrolera”, tenía como objetivo, evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa petrolera ubicada en Maturín, Venezuela.

El estudio que realizó el autor fue un estudio de campo, de tipo transversal, descriptivo – correlacional, porque se realizaron observaciones en un momento único del tiempo. Además fue una investigación cuali-cuantitativa, que fusiona ambos paradigmas investigativos. El estudio consideró una población de doscientos setenta y nueve trabajadores (279) de la empresa en cuestión. El tipo de muestra fue probabilística no intencional, se empleó el modo aleatorio simple quedando solo ochenta y cuatro (84) trabajadores, doce (12) de esos fueron

excluidos del estudio y solo quedaron setenta y dos (72). El método de recolección de datos se realizó utilizando el instrumento “Satisfacción laboral: encuesta de evaluación” el cual está avalado internacionalmente.

El estudio concluyó que existe un nivel de satisfacción bajo en la fuerza laboral del grupo expuesto, que la muestra contenía un número importante de adultos jóvenes experimentados. Se identificaron factores de mayor satisfacción en la vida laboral de los empleados el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, y la promoción. Y como recomendación se propone que la organización mejore las condiciones para que de esta manera incremente el nivel de satisfacción y al mismo tiempo poder reducir las probabilidades de ausentismo y de migración a otras empresas.

Este antecedente es importante para la investigación, ya que plantea que al existir una baja satisfacción laboral se deberían mejorar las condiciones para incrementar el nivel de satisfacción, esto se podría lograr aplicando un plan de Endomarketing.

Un segundo antecedente acerca de este tema es la investigación realizada por Monteza (2010) en su estudio: “Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Es Salud Chiclayo”, tenía como objetivo determinar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico antes mencionado.

La investigación fue de tipo cuantitativa y de diseño descriptivo y transversal, esta investigación no sólo se limitó a recopilar los datos sino a identificar la relación entre las variables que planteó. La muestra tomada fueron cuarenta y seis (46) de las cuarenta y ocho (48) profesionales que laboraban en el Hospital, se hizo un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizaron encuestas revisadas y posteriormente aprobadas, las cuales fueron esenciales para analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras.

La autora concluye que el clima laboral es esencial para poder aportar positivamente a la productividad pero también para tener una motivación positiva, para tener un buen espíritu de

trabajo y una satisfacción laboral. Además concluye que existen características del clima laboral que influyen en el comportamiento de las personas. Las enfermeras que trabajan en este centro definieron el clima laboral medianamente favorable al igual que la satisfacción laboral por lo que concluyó de igual manera que si existe una relación entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras.

La autora recomienda entender la insatisfacción que existe dentro de las enfermeras y concentrarse en la satisfacción del capital humano, recomienda así promover cursos o talleres de capacitación de alto nivel para contar con un personal altamente cualificado. Todo esto puede entrar en un plan de Endomarketing.

Este estudio es importante para la presente investigación, ya que se encuentra la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral, además recomienda contar con un personal altamente cualificado, lo que en un plan de Endomarketing puede ser el generar un sentido de pertenencia para con la organización y el reconocer a los empleados.

Un último antecedente es la investigación de Peláez (2010), en su estudio: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, el cual tenía como objetivo determinar si es que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica, de tal manera que mientras se incremente el nivel de clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.

La investigación fue de tipo sustantiva, ya que trata de explicar y describir un fenómeno, además también es una investigación de tipo descriptiva-explicativa, en primer lugar porque explica las características del clima laboral y en segundo lugar explicativa porque se orientó la investigación a descubrir factores que pueden incidir en el clima laboral.

Además se podría decir que es de campo, ya que se recolectaron los datos en cuanto a la satisfacción de los empleados y el clima organizacional en el que desempeñan sus funciones,

y a partir de este se trató de establecer una relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los clientes de la empresa.

El autor concluyó que sí existe una relación directa entre el área de relaciones interpersonales y el estilo de dirección con la satisfacción del cliente final, además concluye que de igual manera ocurre con el sentido de pertenencia, mientras más altos son estos índices, mayor será la satisfacción del cliente final. Igualmente recomienda el impulsar a que los trabajadores de la empresa desarrollen una identificación con la misma, por lo que serían útiles cursos de empoderamiento, además recomienda que se desarrollen labores que puedan fortalecer la integración y cohesión del grupo.

Este estudio es de gran importancia ya que se encuentra una relación, como decía Ling (2004), entre la satisfacción de los clientes internos para poder llegar a una satisfacción plena de los clientes externos. Además las recomendaciones que realiza el autor se orientan a la implementación de un plan de Endomarketing; lo cual es lo que se pretende hacer en la presente investigación

Bases teóricas

Clima Laboral

El objetivo de todas las empresas es el mantener relaciones a largo plazo y de calidad, que aumenten sus ingresos, esto se da cuando el cliente final está completamente satisfecho, en base a la teoría, esto se puede realizar por medio de la satisfacción de los empleados (clientes internos).

Las primeras teorías administrativas, entre ellas, Maslow (1973) establece la jerarquía de las necesidades humanas de los trabajadores al interior de la organización, estas abarcan las relacionadas con la dimensión física, que se refiere a las necesidades de las personas en cuanto a alimentos, agua, aire e incluso vestirse; la dimensión seguridad, que se refiere a las necesidades de seguridad, protección y orden; la dimensión afectiva que se refiere a las

necesidades de las personas en cuanto a afecto, de pertenencia a un grupo y aceptación; la dimensión de reconocimiento, que se refiere a las necesidades de las personas por sentir respeto, su reputación y estatus; por último en el tope de la pirámide se encuentra la dimensión de auto-realización, que se refiere a las necesidades personales de alcanzar la plenitud, moralidad, entre otros. Estas necesidades son parte fundamental en el establecimiento de un clima organizacional óptimo para la realización del trabajo.

Por otra parte Mayo (1924-1927), fundador de la escuela de relaciones humanas, puso al trabajador en el centro de la actividad organizacional, lo que fue determinante para lo que posteriormente se conocería como clima o atmosfera laboral, al reconocer que los trabajadores no trabajan solamente para obtener dinero, sino que también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

En este sentido Salazar-Estrada y Andalia (2009), tratan un grupo de componentes y determinantes del clima organizacional que ofrecen una visión global de la organización, estos son: Ambiente físico, refiriéndose al espacio físico en el que los trabajadores desempeñan su labor; características estructurales, refiriéndose a la forma en que está constituida la organización y como se maneja la misma; ambiente social, refiriéndose al clima que existe dentro de la organización y como se maneja; características personales refiriéndose a los comportamientos y rasgos personales de los colaboradores y su visión de la empresa. Y por último, comportamiento organizacional, refiriéndose a los indicadores de satisfacción de los colaboradores y su efecto en la productividad de la organización.

Méndez (2006, p.38), trata diferentes dimensiones que afectan el clima organizacional basado en otros autores, así como los indicadores para definir cada dimensión. Estas son:

Dimensión Autonomía individual

La primera dimensión es la de autonomía individual, la cual, según Méndez:

Se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para

desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas (2006, p. 38).

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes indicadores:

Indicador Estructura

Dentro de este indicador, se analiza el tamaño de la organización, las políticas que tenga esta y los objetivos que pretenden cumplir, además de los lineamientos que definen el comportamiento a seguir por los miembros de la organización. (Méndez, 2006)

Indicador Liderazgo

Se refiere a cómo se ejerce el liderazgo en las personas para que alcancen las metas, modificando sus comportamientos en la organización. (Méndez, 2006)

Indicador Responsabilidad

Este indicador está determinado por el sentimiento de autonomía de los trabajadores, al estos realizar sus labores. (Méndez, 2006)

Indicador Resultados y recompensa

El cumplimiento de los objetivos y metas debido al desempeño personal, permite a los empleados recibir recompensas que los alienten a trabajar mejor. (Méndez, 2006)

Indicador Riesgo

Este se refiere a la posibilidad de los empleados para enfrentarse a los diferentes riesgos y obstáculos que pueden aparecer en el día a día para cumplir con su trabajo. (Méndez, 2006)

Indicador Relaciones

Este indicador se refiere a la calidad de las relaciones que manejan los empleados con sus compañeros y con sus superiores este indicador es muy importante ya que genera un ambiente satisfactorio para trabajar. (Méndez, 2006)

Indicador Cooperación

Se refiere a las relaciones laborales, estas se enmarcan en procesos de apoyo y colaboración entre compañeros y con el jefe cuando sea necesario. (Méndez, 2006)

Indicador Estándares

Todos empleados deben conocer y tener en cuenta los estándares de rendimiento y producción, que tiene la organización y deben guiar el desempeño de todos. (Méndez, 2006)

Indicador Conflictos

Este indicador pretende demostrar las capacidades personales de cada empleado para manejar y solucionar los conflictos que pueden existir dentro de la organización con otros colaboradores.

Indicador Identidad

Este indicador quiere explicar que, cuando el empleado se siente a gusto y satisfecho dentro de la organización, genera un sentimiento de pertenencia (Méndez, 2006).

Dimensión Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado

La segunda dimensión es la de grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado, “hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos” (Méndez, 2006, p. 38).

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes indicadores:

Indicador Estructura

Los directivos de la organización, con el propósito de obtener mayor productividad en la gestión de los empleados, definen, comunican e informan acerca de las metas que deben cumplir los empleados así como los niveles de autoridad y cualquier cambio que pueda existir. (Méndez, 2006)

Indicador Liderazgo

Con este indicador, se pretende evaluar el rol que desempeña la información y procesos de comunicación para el cumplimiento de los objetivos, con cualquiera de los tipos de liderazgo que pueda existir dentro de la organización. (Méndez, 2006)

Indicador Estándares

El rendimiento que los directivos exigen a los empleados los obliga a trabajar duro, capacitarse, desarrollar habilidades. (Méndez, 2006)

Indicador Control

Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos, quienes exigen que se cumplan tal y como están determinadas. (Méndez, 2006)

Indicador Resultados

El trabajo de las personas se orienta hacia la consecución de objetivos. (Méndez, 2006)

Indicador Apoyo

Los directivos muestran preocupación por las personas, los apoyan y capacitan para que estas tengan un mejor desempeño. (Méndez, 2006)

Indicador Comunicación

La organización debe formalizar la comunicación, establecer canales que permitan mantener a los empleados informados acerca de situaciones que pueden afectar la estructura o novedades. (Méndez, 2006)

Indicador Relaciones

La calidad de relaciones interpersonales con los compañeros y los supervisores propician un ambiente positivo en donde se apoya el desarrollo del trabajo. (Méndez, 2006)

Indicador Conflictos

Se dan cuando los grupos concentran su acción en el cumplimiento de sus responsabilidades, dejando de lado a las autoridades. (Méndez, 2006)

Indicador Obstáculos

El control exigente que se realiza a través de la supervisión, más una mala comunicación y una mala relación interpersonal, determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el desempeño. (Méndez, 2006)

Dimensión Orientación hacia la recompensa

La tercera dimensión es la de orientación hacia la recompensa, esta dimensión “incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas” (Méndez, 2006, p. 38).

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes indicadores:

Indicador Estructura

Los empleados conocen las políticas, procedimientos, normas y metas propuestas; además de sus funciones y responsabilidades. Identifican posibilidades de crecimiento. (Méndez, 2006)

Indicador Toma de decisiones

Existe una relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en las decisiones. (Méndez, 2006)

Indicador Responsabilidad

Los empleados son conscientes de su participación en las decisiones y tienen relación directa con el cargo que desempeñan y la tarea a ser desempeñada. (Méndez, 2006)

Indicador Apoyo y confianza

La calidad de las relaciones interpersonales, se puede observar en la colaboración que existe dentro de la organización, ayuda y apoyo que los directivos y compañeros de trabajo pueden proporcionar en un ambiente de confianza y positivo, permitiendo obtener mejores resultados. (Méndez, 2006)

Indicador Resultados y recompensas

Todos los beneficios, reconocimientos, retribuciones que puede ofrecer la organización a sus empleados, tienen una relación directa con el rendimiento y los resultados obtenidos. (Méndez, 2006)

Indicador Riesgo, impulso e innovación

Los empleados tienen autonomía para asumir riesgos cuando hacen cambios en su tarea y rendimiento; además pueden ser innovadores y dar aportes personales que influyan en los resultados. (Méndez, 2006)

Indicador Relaciones interpersonales

La calidad de estas relaciones se logra con procesos de comunicación efectivos entre colaboradores y directivos que pueden dar apoyo para la consecución de resultados. (Méndez, 2006)

Indicador Estándares

La organización asigna metas de rendimiento al desempeño de los empleados. (Méndez, 2006)

Dimensión Consideración, entusiasmo y apoyo

La cuarta dimensión es la de consideración, entusiasmo y apoyo, esa dimensión trata de que “las personas que desempeñan cargos de dirección y se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto” (Méndez, 2006, p. 38).

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes indicadores:

Indicador Estructura

Se refiere al conocimiento que los colaboradores tienen sobre las políticas, objetivos, procedimientos, metas, oportunidades de desarrollo, estándares de trabajo; de igual manera

los directivos tienen que conocer a los recursos de la empresa y manejarlos de manera efectiva y eficiente. (Méndez, 2006)

Indicador Liderazgo

Se refiere a cómo el líder toma las decisiones, como asume el poder, como guía, apoya y orienta el desempeño de los colaboradores, preocupándose por sus necesidades, utilizando recompensas y/o sanciones por los resultados del desempeño de los colaboradores. (Méndez, 2006)

Indicador Estándares

El entrenamiento y el desarrollo de las habilidades de los colaboradores para que con su trabajo puedan cumplir con las exigencias y los objetivos propuestos. (Méndez, 2006)

Indicador Riesgo y responsabilidad

Se expresa por medio de los sentimientos de los colaboradores por asumir retos para innovar en su trabajo, buscando resultados que sean buenos para la organización y al mismo tiempo, buscando reconocimiento para los mismos. (Méndez, 2006)

Indicador Resultados y recompensas

Se percibe por el sistema de recompensa que existe dentro de la organización, así como los estímulos y grados de motivación que se pueden ofrecer por el esfuerzo emprendido por los colaboradores. (Méndez, 2006)

Indicador Apoyo y confianza

Los procesos de colaboración, el apoyo entre colaboradores y las relaciones interpersonales propician un ambiente satisfactorio en el que los colaboradores pueden desempeñar de manera correcta sus labores, además propicia la confianza de los colaboradores hacia la organización. (Méndez, 2006)

Indicador Comunicación

Los procesos de comunicación efectivos entre los colaboradores y los directivos facilitan el conocimiento de la organización, así como un mejor desempeño y resultados, además de una mejor calidad de las relaciones interpersonales. (Méndez, 2006)

Dimensión Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo

La quinta y última dimensión es la de orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo, esta dimensión según lo expuesto por Méndez.

Hace énfasis en la importancia que tiene al conformación de grupos de trabajo la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto, el universalismo, entre otros (2006, p. 39).

Dentro de esta dimensión se encuentran las siguientes variables:

Indicador Estructura

Existe claridad en la forma como los directivos determinan y comunican las políticas de la organización, los procedimientos a realizar, los objetivos de la organización y propios, la definición de las funciones que el colaborador desempeñará y cómo realizarlas. (Méndez, 2006)

Indicador Liderazgo

Los directivos se preocupan por las necesidades de los empleados, los guían, apoyan, orientan y controlan el cumplimiento y desarrollo de las tareas. Propician su integración a la organización. Existe un ambiente de apoyo entre los directivos y los colaboradores. (Méndez, 2006)

Indicador Estándares

Se manifiestan mediante indicadores que definen exigencias que el empleado tiene que cumplir con los resultados de su trabajo. (Méndez, 2006)

Indicador Resultados y recompensas

Dentro de la organización operan procesos de supervisión y control que sirven de referencia a los empleados en su desempeño y los orienta para alcanzar resultados que les permita obtener reconocimiento, además de recompensas. (Méndez, 2006)

Indicador Responsabilidad

La responsabilidad de los colaboradores no se limita al mero cumplimiento de las tareas que fueron asignadas, pueden hacer aportes personales e innovar en el trabajo desarrollando su iniciativa. (Méndez, 2006)

Indicador Trabajo en equipo

Se refiere a que, los procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre las personas al igual que la dinámica de los grupos de trabajo, dan como resultado un mejor desempeño de los colaboradores. (Méndez, 2006)

Para el presente estudio se tomaron los conceptos de Maslow, Mayo y Méndez, ya que, el principio de Maslow define las necesidades que tienen las personas para poder estar satisfechas consigo mismas y esto se puede aplicar dentro de las organizaciones además servirá para realizar el plan de Endomarketing. Para complementar el principio de Maslow y aplicarlo a la investigación se utiliza a Mayo, quien puso al empleado como el centro de la actividad organizacional, las necesidades satisfechas de los empleados crean un buen clima o atmósfera laboral. Por último, para poder complementar ambos conceptos se utilizó la definición de Méndez para definir y realizar las encuestas de clima laboral utilizando los componentes que este autor definió, los que se ajustan a los conceptos anteriores.

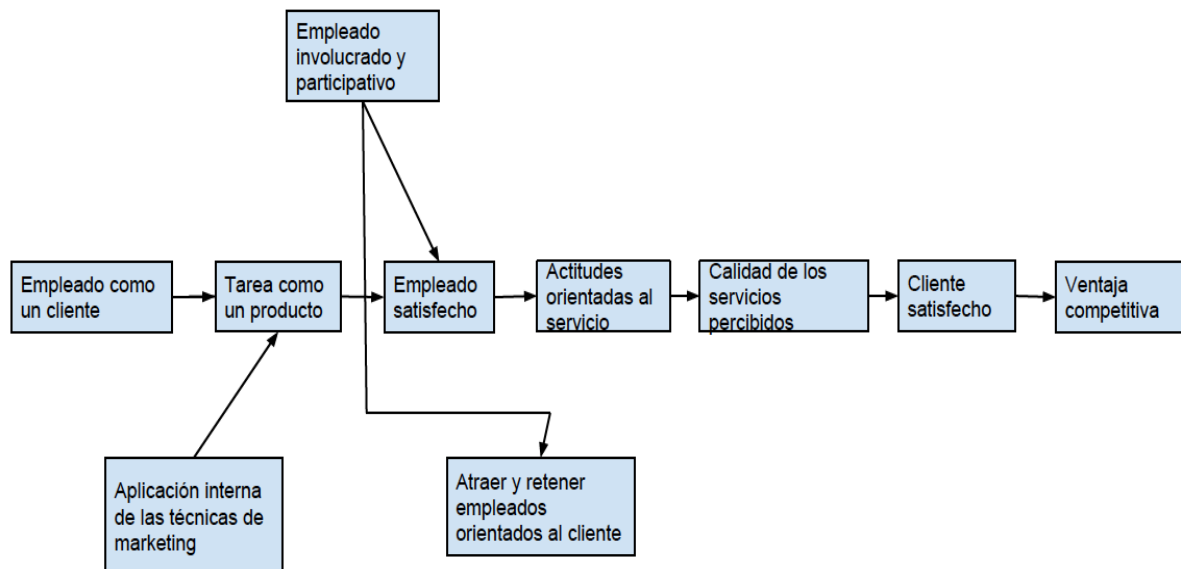
Endomárketing

Berry (1981) introdujo la noción de tratar a los empleados como clientes, a través de la examinación de empresas exitosas como Disney, identificando varias oportunidades de marketing interno para que la administración pueda tratar a los empleados o colaboradores

como clientes. Es por estas oportunidades identificadas que Berry plantea que dentro de la administración de una organización se debe comenzar a pensar como un *marketero* o mercadólogo. Además Berry (1981) afirma que es necesario enfocar las tareas de los empleados como un producto y al mismo tiempo buscar de qué manera es posible involucrar y hacer partícipes a los empleados.

El modelo de Berry se centra en dos puntos importantes, “tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado” (Berry, citado por Regalado et. Al, 2011, p. 23)

Figura 2 - Marketing Interno de Berry

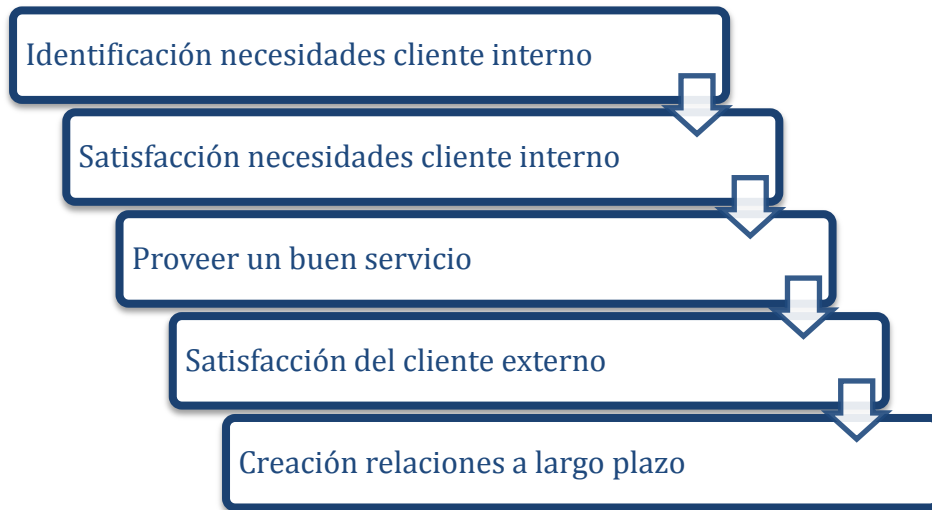


Fuente: Berry (Citado por Ahmed de Rafiq, 2002, citado por Regalado et al., 2011)

A su vez, Ling (2004) definió la orientación al mercado interno, como el proceso mediante el cual se pueden identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los empleados, para luego poder identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes finales de igual manera. Por lo que la orientación al mercado interno da la pauta para un mejor servicio. Si es

que no existe satisfacción de los empleados, es decir al interior de la empresa, va a existir una improductividad por parte de estos y por lo tanto una insatisfacción de los clientes finales.

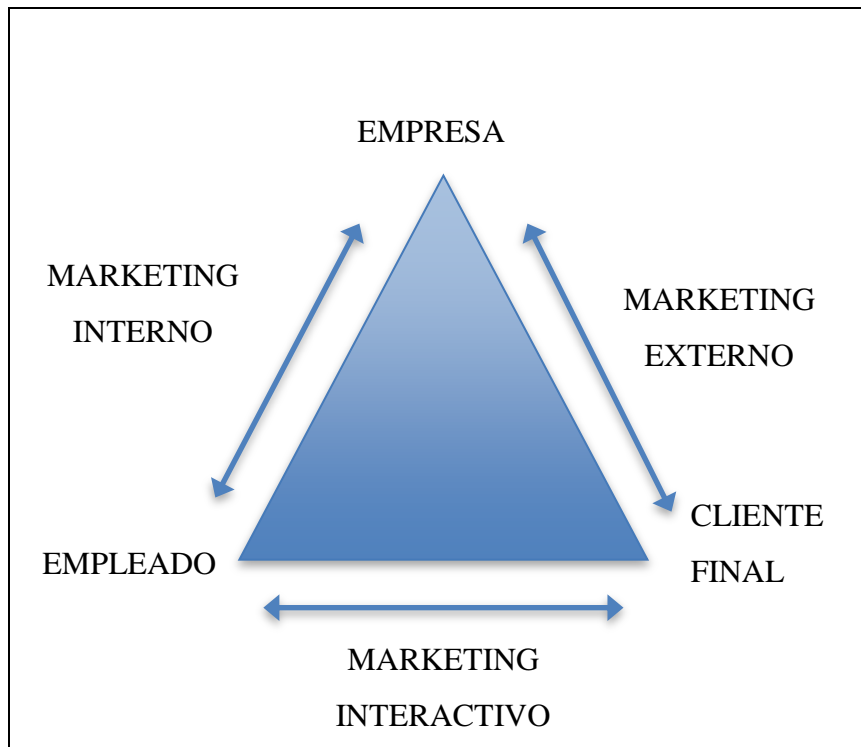
Figura 3 - Orientación al mercado de Ling



Fuente: Elaboración propia en base a la teoría de Ling (2004)

El marketing, visto desde el punto de vista gerencial según Kotler (2002, p. 4) es el “arte de vender productos”, así mismo, Kotler (2002) sugirió que el marketing interno debe preceder al marketing externo, además Kotler y Keller (2006) definen un triángulo de los tres ejes del marketing que son: empresas, clientes y empleados y la relación entre ellos. Estos tres ejes fundamentales son: Empresa-cliente, definido como marketing externo, empresa-empleado que es el marketing interno y por último a la relación empleado-clientes que es el marketing interactivo.

Figura 4 - Relación entre marketing interno y externo de Kotler & Keller



Fuente: Elaboración propia, en base a Kotler y Keller (2006, p. 412)

Se pueden observar similitudes entre los tres autores citados en los párrafos anteriores, los tres definen la importancia del marketing interno para lograr resultados. Se puede decir que el Endomarketing es una herramienta utilizada por los administradores, que integra conceptos del marketing tradicional.

En este sentido, una forma de comparar el Endomarketing y el marketing tradicional es que según Kotler,

"El mercadólogo trata de entender las necesidades, los deseos y exigencias del mercado meta." Estas necesidades describen cosas básicas que la gente requiere, ya sean estos alimentos, aire, ropa y abrigo, las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlas" (2002, p. 6).

Con base a esta definición se puede encontrar el parecido con el estudio de Ling (2004) y de Berry (1981) donde el objetivo principal de un plan de Endomarketing es generar un

sentido de pertenencia del empleado con la organización y por lo tanto motivación de los mismos. Es por esto que para el desarrollo de este trabajo se tomaron las definiciones y planteamientos de Kotler, Berry y Ling, ya que las tres se complementan, Kotler con marketing externo, Berry con lo que debe pensar como mercadólogo y Ling con la satisfacción del cliente interno para lograr la satisfacción del externo.

Metodología de la Investigación

De acuerdo con la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 4). “En una investigación cuantitativa, se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para poder establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”

La presente investigación fue cuantitativa, ya que se recolectaron datos que sirvieron para determinar cómo es el clima laboral de una empresa del sector petrolero y en base a esto, realizar una propuesta documental de un plan de Endomarketing que permita mejorar el clima y el desempeño de los empleados dentro de la organización.

Tipo de investigación

El presente proyecto se desarrollará en dos (2) fases, la primera de ellas fue la de diagnóstico de clima laboral, donde el trabajo fue descriptivo y de campo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81) “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características, y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad contexto o situación.”

En cuanto a la investigación de campo, según la definición de Tamayo y Tamayo (2005, p. 110) “los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones que se han obtenido los datos”, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas la recolección se realizará por medio de una encuesta en la siguiente investigación.

En cuanto a la segunda fase, para formular las bases del plan de Endomarketing se realizó una propuesta documental, que según el criterio de Chávez (2007), dentro de los estudios documentales se incluyen los diseños o propuestas.

Diseño de la investigación

La investigación fue no experimental transversal - descriptiva, donde la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 149) expresa que “una investigación no experimental, es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural después de analizarlos”.

En la presente investigación no se alteró la variable, lo que se pretende es estudiarla, que en este caso es el clima laboral que se desarrolla en el área operativa de una empresa del sector petrolero.

Igualmente Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 151) estipulan que “en una investigación transversal - descriptiva se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

La presente investigación fue transversal - descriptiva ya que se recolectaron la información en un solo momento.

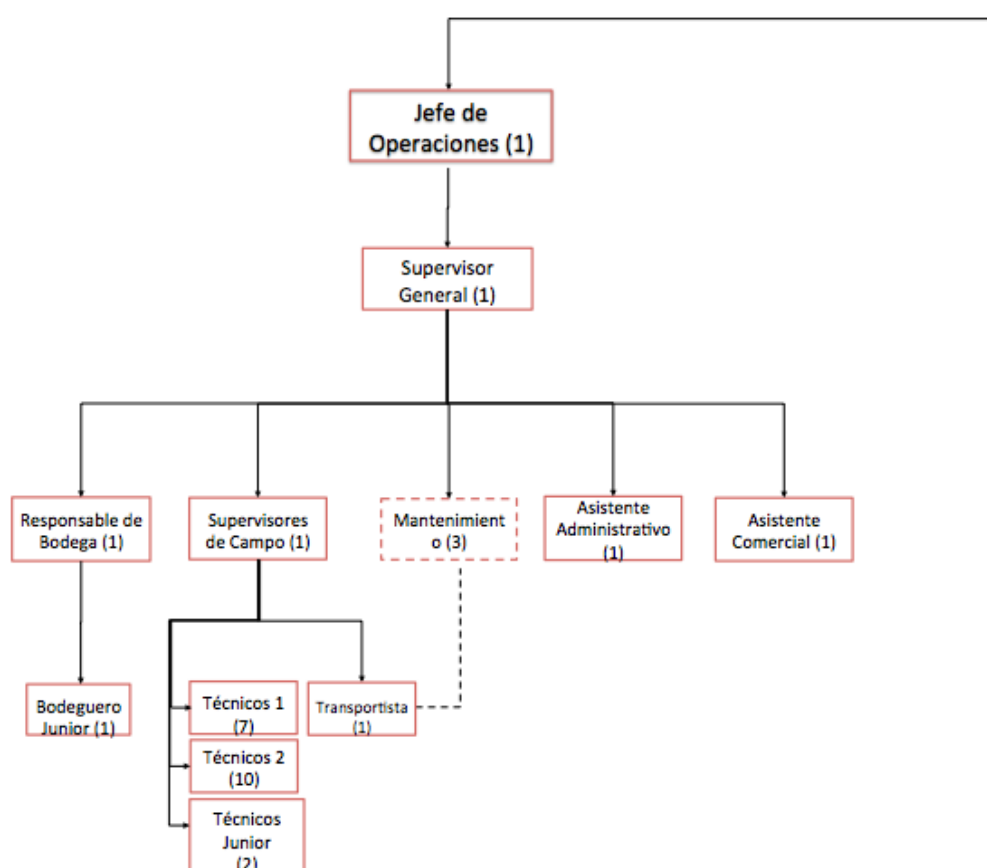
Población

La población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, et al., 1980, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 238)

Tamayo y Tamayo (2005) exponen que el censo poblacional es aquel donde la muestra es igual al total de la población al ser esta finita y accesible, no procediendo al cálculo de muestra ni aplicación de muestreo.

La población a la que se realizó el estudio es un censo, ya que las encuestas se le realizaron a la totalidad los empleados del área operativa y está distribuida de la siguiente manera:

Figura 5 - Organigrama del área Operativa



Fuente: Empresa del sector petrolero (2015)

La población antes visualizada en el organigrama, se distribuye de la siguiente manera.

Tabla 1 - Distribución de la población

Cargo	Número de personas
Jefe de Operaciones	1 persona
Supervisor General	1 persona
Responsable de Bodega	1 persona
Supervisor de Campo	1 persona
Mantenimiento	3 personas
Asistente Administrativo	1 persona
Asistente Comercial	1 persona
Bodeguero Junior	1 persona
Técnico 1	7 personas
Técnico 2	10 personas

Cargo	Número de personas
Técnico Junior	2 personas
Transportista	1 persona
Total	30 personas

Fuente: Datos suministrados por la empresa del sector petrolero (2015)

Técnicas de observación

De acuerdo a la definición de Brace (2008, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 217) un cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.”

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario guiado por la Operacionalización de la variable y poder recolectar los datos para determinar el clima organizacional.

Técnica de análisis de datos

Los resultados obtenidos producto de la aplicación del cuestionario se resumieron en tablas de doble entrada, donde el eje X representa los ítems y el eje de las Y las alternativas de respuesta. En el análisis de los resultados, para responder a las dimensiones, es necesario responder a los diferentes indicadores que las conforman, debido a la estructuración teórica de Méndez (2006) varias dimensiones cuentan con los mismos indicadores, se les agrupó y analizó todos en conjunto y posteriormente en las dimensiones.

Resultados de la investigación

Análisis y Discusión de los Resultados

En el presente apartado, se analizan los resultados de la investigación y sus respectivos hallazgos, de conformidad con el enfoque teórico de Méndez (2006). Para una mejor comprensión de los resultados se prosiguió de la siguiente manera:

Para responder a las dimensiones, es necesario responder a los diferentes indicadores que las conforman, debido a la estructuración teórica de Méndez (2006) varias dimensiones cuentan con los mismos indicadores, se les agrupó y analizó todos en conjunto y posteriormente en las dimensiones.

Siguiendo el orden de ideas, es necesario especificar que los colaboradores encuestados llevan desde dos (2) meses hasta cuatro (4) años trabajando en la empresa, por lo que se hizo un promedio y este fue de dos (2) años y dos (2) meses, perteneciendo todos al área operativa. Por otra parte, para la estructuración de los resultados se tomaron en cuenta a criterio del investigador, los ítems más significativos que daban respuesta a los indicadores, por lo que en algunos indicadores están representados con un solo ítem y otros se expone el más representativo y en su respectiva discusión se complementa con el análisis cualitativo de otros ítems. De igual forma, los reactivos fueron presentados en el cuestionario aplicado de forma alternada para cuidar la veracidad de la información por parte de los sujetos encuestados.

De esta manera, se da inicio a la presentación de los resultados del presente proyecto, empezando con los indicadores y posteriormente la definición de las dimensiones como se indicó en párrafos anteriores.

Variable: Clima Laboral

Dimensión Autonomía individual

Resultados Indicador Estructura

Tabla 2 – Los objetivos de la compañía son claros

Alternativa	fa
Nada identificado	2
No identificado	4
Identificado	12
Muy identificado	11
N/A	1
Total	30

Fuente: Blum (2015)

La organización es una organización mediana, a pesar de esto, se puede ver en la tabla dos (2) en la que se habla claramente de cómo se manejan los superiores en cuanto a la comunicación de los objetivos de la compañía, la mayor parte de los colaboradores consideran que si les comunican claramente los objetivos de la compañía.

Tabla 3 – Conozco mis responsabilidades

Alternativa	Fa
Nada identificado	1
No identificado	2
Identificado	4
Muy identificado	23
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Siguiendo el orden de ideas, una pregunta que ayuda a definir la estructura de la organización en cuanto a la autonomía individual, es la tabla tres (3) en donde se puede observar que la mayoría de los empleados conocen con claridad cuáles son sus responsabilidades, las cuales fueron comunicadas antes por los supervisores.

Las siguientes preguntas también ayudaron a definir el indicador de Estructura pero en las dimensiones restantes.

Tabla 4 – Me comunican con entusiasmo

Alternativa	fa
Las metas de la empresa	14
Los objetivos de la empresa	26
N/A	2
Total	42

Fuente: Blum (2015)

La tabla cuatro (4) habla de que los colaboradores de la organización dicen que les comunican con entusiasmo más los objetivos de las empresa pero no tanto las metas, por lo que puede que no exista un camino claro para completar los objetivos que permitan obtener mayor productividad en la gestión de los colaboradores

Tabla 5 – Normas de seguridad

Alternativa	fa
Las conozco	21
Se aplican	23
Total	44

Fuente: Blum (2015)

En la tabla cinco (5) se observa que las normas de seguridad en el área de trabajo se conocen y se aplican en la mayoría de los casos. Lo que puede dar una noción de que de empresa en cuestión se preocupa por que sus trabajadores tengan una buenas condiciones de trabajo evitando accidentes que puedan comprometer la operación.

Tabla 6 – Motivación de permanencia

Alternativa	fa
Nada identificado	6
No identificado	2
Identificado	11

Alternativa	fa
Muy identificado	10
N/A	1
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de la tabla seis (6), los empleados saben que si realizan un buen trabajo, podrán crecer con la empresa, a pesar de esto, existen varios colaboradores de la empresa que consideran que no existen planes de crecimiento dentro de esta, lo que afecta su motivación de permanencia.

Tabla 7 – Conozco las normas de trabajo

Alternativa	fa
Nada identificado	0
No identificado	6
Identificado	11
Muy identificado	11
N/A	2
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de la tabla siete (7) se observa que la mayoría de colaboradores de la organización conocen las normas internas del trabajo, reglamento interno de trabajo, reglamento de salud y seguridad ocupacional además del código de conducta. Estos han sido previamente impartidos por los supervisores para un mejor cumplimiento del trabajo.

Tabla 8 – Mis superiores indican claramente

Alternativa	fa
Cómo hay que hacer el trabajo	15
Qué es lo que se debe hacer	16
Los objetivos a cumplir	21
N/A	2
Total	54

Fuente: Blum (2015)

Como se puede apreciar en la tabla ocho (8), los supervisores de los colaboradores les indican cómo hay que hacer el trabajo y qué es lo que se debe hacer todo esto con los objetivos que se deben cumplir con estas labores, es decir con ciertos estándares.

Resultados Indicador Liderazgo

Tabla 9 – Recibo motivación

Alternativa	fa
Nada identificado	5
No identificado	3
Identificado	11
Muy identificado	10
N/A	1
Total	30

Fuente: Blum (2015)

La tabla nueve (9), contempla de cómo modifican los comportamientos de los colaboradores para que alcancen las metas, es así que la mayoría de colaboradores consideran que reciben motivación por parte de sus supervisores para realizar mejor las actividades, coincidiendo con el criterio de Méndez quien refiere a cómo se ejerce el liderazgo en las personas para que alcancen las metas, modificando sus comportamientos en la organización. (2006).

Las siguientes preguntas también ayudaron a definir el indicador de Liderazgo pero en las dimensiones restantes.

Tabla 10 – Comunicación clara de resultados

Alternativa	fa
Nada identificado	3
No identificado	10
Identificado	7
Muy identificado	10
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla diez (10) se observa claramente el rol de los directivos, ya que la mayoría de colaboradores considera que les comunican de forma clara los resultados de la compañía, lo que es positivo ya que se hace partícipe de los resultados obtenidos por ellos para el desarrollo de la compañía.

Tabla 11 – Recibo retroalimentación

Alternativa	fa
Nada identificado	7
No identificado	9
Identificado	11
Muy identificado	3
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Los directivos de la organización se preocupan por los colaboradores, situación que se puede observar en la tabla once (11) al manifestar la mayoría de los empleados que reciben una retroalimentación cada cierto período de tiempo para conocer sus logros, aunque existen varios que no están de acuerdo con esto

Tabla 12 – Existe humanismo empresarial

Alternativa	fa
Nada identificado	3
No identificado	4
Identificado	14
Muy identificado	9
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

La tabla doce (12) muestra claramente la preocupación de los directivos para con los colaboradores, ya que la mayoría percibe que dentro de la organización se le consideran

como una persona antes que como un empleado, lo que da a conocer una fortaleza de la organización que es el humanismo empresarial.

Resultados indicador Responsabilidad

Tabla 13 – Necesito supervisión

Alternativa	fa
Nada identificado	13
No identificado	6
Identificado	8
Muy identificado	3
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Se puede observar en la organización los colaboradores tienen una gran responsabilidad y autonomía al realizar sus labores ya que dentro de la tabla trece (13) se encontró que la mayoría de los mismos no necesitan de supervisión para realizar sus labores de manera correcta, lo cual guarda congruencia con el criterio de Méndez al referir que este indicador está determinado por el sentimiento de autonomía de los trabajadores, al estos realizar sus labores (2006).

Las siguientes preguntas también ayudaron a definir el indicador de Responsabilidad pero en las dimensiones restantes.

Tabla 14 – Participación del personal en toma de decisiones

Alternativa	fa
Nada identificado	4
No identificado	6
Identificado	12
Muy identificado	8
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

La tabla catorce (14) se evidencia que la mayoría de colaboradores de la organización consideran que a la hora de tomar una decisión importante se toma en cuenta la opinión de todos, sin importar niveles jerárquicos.

Tabla 15 – Las ideas que expongo son aceptadas

Alternativa	fa
Nada identificado	1
No identificado	8
Identificado	16
Muy identificado	5
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla quince (15) se observó que gran parte de los colaboradores de la organización consideran que las ideas que exponen ante sus superiores son aceptadas aunque varios consideran que no. Por lo que no existe mucha autonomía para asumir riesgos en sus tareas.

Resultados indicador Resultados y recompensas

Tabla 16 – Reconocen mi esfuerzo y lo premian

Alternativa	fa
Nada identificado	10
No identificado	8
Identificado	7
Muy identificado	5
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Este indicador refleja una falencia de la organización, ya que en la tabla dieciséis (16) se observó que la mayoría de colaboradores no consideran que la compañía reconoce sus esfuerzos y no los premian oportunamente, el recibir recompensas alentarían a los colaboradores a trabajar mejor, situación que no coincide con el planteamiento de Méndez al

definir que el cumplimiento de los objetivos y metas debido al desempeño personal, permite a los empleados recibir recompensas que los alienten a trabajar mejor (2006).

Las siguientes preguntas también ayudaron a definir el indicador de Resultados y recompensas pero en las dimensiones restantes.

Tabla 17 – La compensación monetaria por mi trabajo es justa

Alternativa	fa
Nada identificado	9
No identificado	10
Identificado	9
Muy identificado	2
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de la tabla diecisiete, (17) se puede observar que la mayoría de los colaboradores de la organización no consideran que la compensación monetaria por su trabajo es justa, esta es un área de mejora ya que influye para que los empleados se sientan bien y se desempeñen de la mejor manera dentro de sus labores diarias.

Tabla 18 – Existen planes de crecimiento

Alternativa	fa
Nada identificado	9
No identificado	10
Identificado	9
Muy identificado	2
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla dieciocho (18) se evidencia que gran parte de los colaboradores de la organización consideran que no existen planes de crecimiento dentro de la organización, esta es un área de mejora ya que teniendo un plan claro de crecimiento se podrá aumentar el

compromiso de los colaboradores con la organización y los alentará a tener mejores resultados.

Tabla 19 – Soy recompensado justamente por mis labores

Alternativa	fa
Nada identificado	8
No identificado	8
Identificado	8
Muy identificado	6
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Con respecto al la percepción de los empleados acerca del reconocimiento en la tabla diecinueve (19) se demuestra que gran parte de estos consideran que no son recompensados cuando cumplen de manera correcta sus labores, esta es un área que debe mejorar obligatoriamente puesto que los empleados puede que no trabajen de la mejor manera porque no se los reconoce justamente.

Resultados indicador Riesgo

Tabla 20 – Necesito supervisión

Alternativa	fa
Nada identificado	13
No identificado	6
Identificado	8
Muy identificado	3
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Para definir este indicador se utilizó la tabla veinte (20) en la cual la mayoría de empleados consideran que no necesitan de supervisión para realizar sus labores de manera correcta, lo que quiere decir que los empleados podrían enfrentarse a diferentes riesgos que

pueden aparecer y aun así no necesitar de supervisión para cumplir de forma correcta con sus actividades, coincidiendo con Méndez quien se refiere a la posibilidad de los empleados para enfrentarse a los diferentes riesgos y obstáculos que pueden aparecer en el día a día para cumplir con su trabajo (2006).

Resultados indicador Relaciones

Tabla 21 – Buena relación con supervisores

Alternativa	fa
Nada identificado	3
No identificado	4
Identificado	11
Muy identificado	16
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En cuanto a las relaciones de los colaboradores se puede observar que, en la tabla veintiuno (21) la mayoría de colaboradores considera que tienen una buena relación con sus supervisores, puesto que su opinión es tomada en cuenta. Este indicador se refiere a la calidad de las relaciones que manejan los empleados con sus compañeros y con sus superiores este indicador es muy importante ya que genera un ambiente satisfactorio para trabajar (Méndez, 2006).

Las siguiente pregunta también ayudó a definir el indicador de Relaciones pero en las dimensiones restantes.

Tabla 22 - Buena relación con compañeros

Alternativa	fa
Nada identificado	2
No identificado	0
Identificado	13
Muy identificado	15
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla veintidos (22) se puede observar que la mayoría de los colaboradores de la organización consideran que tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo. Lo que es positivo ya que las buenas relaciones entre compañeros propician un ambiente de apoyo y compañerismo.

Resultados indicador Cooperación

Tabla 23 – Disposición a colaborar con compañeros

Alternativa	fa
Nada identificado	1
No identificado	1
Identificado	4
Muy identificado	24
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En cuanto a este indicador, se puede observar que en la tabla veintitrés (23) la mayoría de los colaboradores están dispuestos a colaborar con sus compañeros sin que ellos lo soliciten ó que cuando han necesitado la ayuda de algún compañero, la han recibido, coincidiendo con Méndez, al exponer que las relaciones laborales, se enmarcan en procesos de apoyo y colaboración entre compañeros y con el jefe cuando sea necesario (2006).

Resultados indicador Estándares

Tabla 24 – Mis supervisores me indican claramente

Alternativa	fa
Cómo hay que hacer el trabajo	15
Qué es lo que se debe hacer	16
Los objetivos a cumplir	21
N/A	2
Total	54

Fuente: Blum (2015)

En cuanto a este indicador para guiar el desempeño de los colaboradores, se puede observar que dentro de la tabla veinticuatro (24) los supervisores de los colaboradores les indican cómo hay que hacer el trabajo y qué es lo que se debe hacer todo esto con los objetivos que se deben cumplir con estas labores, es decir con ciertos estándares. Todos empleados conocen y tienen en cuenta los estándares de rendimiento y producción, que tiene la organización y estos guían el desempeño de todos (Méndez, 2006).

Las siguientes preguntas también ayudaron a definir el indicador de Estándares pero en las dimensiones restantes.

Tabla 25 – Labores orientadas a la satisfacción de los clientes

Alternativa	fa
Nada identificado	2
No identificado	0
Identificado	2
Muy identificado	24
N/A	2
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de la tabla veinticinco (25), se observa que la mayoría de los colaboradores realizan su trabajo para que los clientes de su posición, ya sean internos o externos estén satisfechos con el trabajo y servicio brindado,

Tabla 26 – Me comunican con entusiasmo

Alternativa	fa
Las metas de la empresa	14
Los objetivos de la empresa	26
N/A	2
Total	42

Fuente: Blum (2015)

Dentro de la tabla veintiséis (26) se observa claramente que los colaboradores de la organización, consideran que les comunican con entusiasmo las metas de la empresa, al igual

que los objetivos, pero se puede observar que se les comunica más los objetivos de la empresa que las metas, por lo que puede que no exista un camino claro y definido para la consecución de objetivos.

Tabla 27 – Alineación de objetivos propios con los empresariales

Alternativa	fa
Nada identificado	2
No identificado	2
Identificado	13
Muy identificado	13
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de la tabla veintisiete (27) es posible observar que gran parte, los colaboradores del área operativa de la empresa del sector petrolero identifican sus objetivos personales y profesionales con el objetivo y visión de la empresa. Es un área positiva ya que los colaboradores están conscientes que si la empresa crece ellos también.

Tabla 28 – Tengo las directrices necesarias

Alternativa	fa
Nada identificado	5
No identificado	5
Identificado	15
Muy identificado	5
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Además, en la tabla veintiocho (28), se puede ver que gran parte de los colaboradores de la organización consideran que tienen las directrices necesarias para realizar su trabajo de manera óptima. Esta área debería tener a todos los colaboradores de acuerdo ya que de esta

forma se podría ahorrar tiempo al no tener que explicar siempre las directrices para realizar el trabajo.

Resultados indicador Conflictos

Tabla 29 – Buena relación entre compañeros

Alternativa	fa
Nada identificado	1
No identificado	14
Identificado	13
Muy identificado	2
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Para definir este indicador hay que tener en cuenta las capacidades de los colaboradores para la resolución de conflictos, que se puede ver en la tabla veintinueve (29) en donde, varios colaboradores no están tan de acuerdo con que existe una buena relación entre compañeros. Este indicador está basado en la teoría de Méndez, en donde se pretende demostrar las capacidades personales de cada empleado para manejar y solucionar los conflictos que pueden existir dentro de la organización con otros colaboradores (2006).

Las siguiente pregunta también ayudó a definir el indicador de Conflictos pero en las dimensiones restantes.

Tabla 30 – Buen ambiente de trabajo en tiempos de crisis

Alternativa	fa
Nada identificado	3
No identificado	9
Identificado	12
Muy identificado	6
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla treinta (30) se observa que, a diferencia de la tendencia de los restantes ítems, no todos los colaboradores están tan de acuerdo con que en tiempos de crisis prevalece el buen ambiente de trabajo, lo que quiere decir que existen conflictos y no se manejan de la mejor manera. Es importante mencionar que dentro del área petrolera existe una crisis por los bajos precios del crudo.

Resultados indicador Identidad

Tabla 31 – Identificación con la empresa

Alternativa	fa
Nada identificado	1
No identificado	2
Identificado	7
Muy identificado	20
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Para ayudar a definir este indicador se utilizó la tabla treinta y uno (31) ya que la mayoría de los colaboradores de la organización consideran que se sienten identificados con la empresa. Comparando con lo que dijo Méndez (2006), cuando el empleado se siente a gusto y satisfecho dentro de la organización, genera un sentimiento de pertenencia

Definición dimensión Autonomía individual

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede dar paso a la descripción de la autonomía individual de los empleados que se sometieron al estudio. Para ello, se debe partir de la necesidad de supervisión que se posee, donde aunque ellos al momento cuenten con un control e intervención de un superior, no lo consideran necesario para desarrollar sus actividades efectivamente, otorgando una idea sobre el grado de responsabilidad que se maneja en este grupo de empleados, el cual va orientado a la capacidad de responder efectivamente a sus labores. En lo concerniente a la participación que tienen los empleados

del grupo en mención en la toma de decisiones a nivel empresarial, existe una coparticipación entre ambas partes, considerando los altos directivos la opinión e ideas de su personal para llegar a la toma de decisiones.

Dimensión Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado

Para definir esta dimensión se utilizaron los indicadores de:

Estructura, discutido y analizado en la tabla cuatro (4) dentro de la definición del primer objetivo, en la cual se expone que, los colaboradores de la organización consideran que les comunican con entusiasmo más los objetivos de las empresa pero no tanto las metas, por lo que puede que no exista un camino claro para completar los objetivos que permitan obtener mayor productividad en la gestión de los colaboradores. La situación descrita coincide medianamente con Méndez, quien expone que los directivos de la organización, con el propósito de obtener mayor productividad en la gestión de los empleados, definen comunican e informan de manera entusiasta las metas que deben cumplir los empleados así como los niveles de autoridad y cualquier cambio que pueda existir (2006).

Liderazgo, analizado y discutido en la tabla diez (10) dentro de la definición del primer objetivo, en la cual se expone que, se observa claramente el rol de los directivos, ya que la mayoría de los colaboradores consideran y manifestaron que su supervisor, controla lo que están haciendo, les dan consejos que les permitirán mejorar, además de retroalimentación del trabajo que están desempeñando. Lo que quiere decir que, la información que proveen los directivos y procesos de comunicación hacen del cumplimiento de objetivos, algo fácil. (Méndez, 2006)

Relaciones, discutido y analizado en la tabla veintidós (22) dentro de la definición del primer objetivo, en el que se expone que, la mayoría de colaboradores consideran que tienen

una buena relación con sus compañeros de trabajo, por lo tanto la calidad de relaciones interpersonales con los compañeros y los supervisores propician un ambiente positivo en donde se apoya el desarrollo del trabajo (Méndez, 2006)

Estándares, analizado y discutido en la tabla veinticinco (25), dentro de la definición del primer objetivo, en la que se expone que, la mayoría de colaboradores realizan su trabajo para que los clientes, tanto los internos como externos estén satisfechos con el trabajo y servicio brindado, siendo éste el estándar exigido por la directiva, tal como lo plantea Méndez, al explicar que, el rendimiento que los directivos exigen a los empleados, los obliga a trabajar duro, capacitarse, desarrollar habilidades (2006).

Por último, se utilizó el indicador Conflictos, analizado y discutido en la tabla treinta (30), dentro de la definición del primer objetivo. Para definir este indicador, hay que tener en cuenta las capacidades de los colaboradores para la resolución de conflictos, que se puede ver, como se mencionó antes, en la tabla treinta (30) que, a diferencia de la tendencia de los restantes ítems, no todos los colaboradores están tan de acuerdo con que en tiempos de crisis prevalece el buen ambiente de trabajo, lo que quiere decir que existen conflictos y no se manejan de la mejor manera. Esto se puede contrastar con lo que dijo Méndez (2006), que dice que un clima sin conflictos se dan cuando los grupos no concentran su acción en el cumplimiento de sus responsabilidades, dejando de lado a las autoridades, en este caso no se concentran en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Siguiendo el orden de ideas expuestas por méndez (2006) se prosigue con el análisis de los indicadores para la definición de Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado que no fueron repetidos en la definición del primer objetivo.

Resultados indicador Control

Tabla 32 – Los supervisores para llevar el control

Alternativa	fa
Controla lo que estoy haciendo	18
Me da consejos que me permitirán mejorar	17
Me da retroalimentación de mi trabajo	13
N/A	2
Total	50

Fuente: Blum (2015)

Según la tabla treinta y dos (32), los colaboradores responden que lo que más hacen los supervisores es controlar lo que están haciendo para llevar el control de su desempeño, seguido por que les dan consejo que les permitirán mejorar y por último que les dan retroalimentación de su trabajo. Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos, quienes exigen que se cumplan tal y cómo están determinadas (Méndez, 2006), aunque cabe destacar que en preguntas anteriores los colaboradores no consideran que deben ser supervisados, por lo que el ambiente de trabajo con excesiva puede ser perjudicial para el buen clima laboral.

Resultados indicador Resultados

Tabla 33 – Los supervisores para el logro de los resultados

Alternativa	fa
Controla lo que estoy haciendo	18
Me da consejos que me permitirán mejorar	17
Me da retroalimentación de mi trabajo	13
N/A	2
Total	50

Fuente: Blum (2015)

La tabla treinta y tres (33) conserva la misma tendencia que la anterior, ya que los sujetos encuestados manifestaron que lo que más hacen los supervisores es controlar lo que están haciendo para garantizar el logro de resultados, seguido por que les dan consejo que les

permitirán mejorar y por último que les dan retroalimentación de su trabajo. Todo esto para que tengan un mejor desempeño, ya que el trabajo de las personas se orienta hacia la consecución de objetivos (Méndez, 2006).

Resultados indicador Apoyo

Tabla 34 – Los supervisores como mecanismo de apoyo

Alternativa	fa
Controla lo que estoy haciendo	18
Me da consejos que me permitirán mejorar	17
Me da retroalimentación de mi trabajo	13
N/A	2
Total	50

Fuente: Blum (2015)

Este indicador mide el grado de estructura y organización que tiene la compañía, el cual refleja la percepción del personal en cuanto al soporte y apoyo por parte del sistema orgánico.

En la tabla treinta y cuatro (34) los colaboradores dicen que lo que más hacen los supervisores es controlar lo que están haciendo, les dan consejos que les permitan mejorar y les dan retroalimentación del trabajo desempeñado, lo cual discrepa un poco con el indicador que estipula que los directivos muestran preocupación por las personas, los apoyan y capacitan para que estas tengan un mejor desempeño (Méndez, 2006).

Resultados indicador Comunicación

Tabla 35 – Comunicación de los resultados

Alternativa	fa
Nada identificado	3
Ni identificado	10
Identificado	7
Muy identificado	10
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla treinta y cinco (35) se puede observar que los superiores no les comunican de forma clara los resultados de la compañía a todos los colaboradores o no todos reciben la información como se espera. Pero en la pregunta diez (10) se observa que la mayoría de colaboradores de la organización dicen que los superiores les comunican de forma clara los objetivos de la compañía, por lo que se puede apreciar que la organización debe formalizar la comunicación, establecer canales que permitan mantener a los empleados informados acerca de situaciones que pueden afectar la estructura o novedades (Méndez, 2006).

Las siguiente pregunta también ayudó a definir el indicador de Comunicación pero en las dimensiones restantes.

Tabla 36 – Me comunican con entusiasmo

Alternativa	fa
Las metas de la empresa	14
Los objetivos de la empresa	26
N/A	2
Total	42

Fuente: Blum (2015)

La tabla treinta y seis (36) habla de que los colaboradores de la organización dicen que les comunican con entusiasmo los objetivos de la empresa y las metas, todo esto con el fin de facilitar el conocimiento de la organización y mejorar las relaciones interpersonales.

Resultados indicador Obstáculos

Tabla 37 – Los supervisores

Alternativa	fa
Controla lo que estoy haciendo	18
Me da consejos que me permitirán mejorar	17
Me da retroalimentación de mi trabajo	13
N/A	2
Total	50

Fuente: Blum (2015)

En la tabla treinta y siete (37) los colaboradores dicen que lo que más hacen los supervisores es controlar lo que están haciendo, esto puede ser malo en cierta medida ya que, la mayoría de colaboradores consideran que no necesitan de supervisión para realizar sus labores de manera correcta, convirtiéndose a criterio de Méndez (2006), la excesiva supervisión en un obstáculo determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el desempeño.

Definición dimensión Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado

Teniendo en cuenta los resultados anteriormente detallados en cuanto al grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado, se presenta un aislamiento en la fijación de objetivos por parte de la alta gerencia, es decir que estos se formulan sin la participación del empleado, lo que se explica teniendo en cuenta la estructura organizacional de la compañía. Dentro de este proceso, en la etapa de comunicación, los empleados consideran que la comunicación de los mismos es oportuna, existe excesiva supervisión, el ambiente en tiempo de crisis no es del todo agradable, sin embargo existe buena relación entre los compañeros de trabajo y los supervisores.

Dimensión Orientación hacia la recompensa

Para definir esta dimensión, se utilizaron los indicadores de:

Estructura, discutido y analizado en las tablas cinco (5) y seis (6) dentro de la definición del primer objetivo, estas exponen que las normas de seguridad en el área de trabajo se conocen y se aplican en la mayoría de los casos, lo cual guarda congruencia con el criterio de Méndez (2006). Además, como puede apreciarse en la tabla seis (6), los empleados saben que si realizan un buen trabajo, podrán crecer con la empresa, a pesar de que varios de los colaboradores consideran que no existen planes de crecimiento, situación que guarda mediana relación con lo presentado por Méndez, quien estipula que si los empleados conocen

las políticas, procedimientos, normas y metas propuestas; además de sus funciones y responsabilidades identifican posibilidades de crecimiento (2006).

Responsabilidad, discutido y analizado en la tabla catorce (14), dentro de la definición del primer objetivo, en el que se expone que, la mayoría de colaboradores de la organización considera que se toma en cuenta la opinión de todos sin importar niveles jerárquicos a la hora de tomar una decisión importante, lo cual está alineado al criterio de Méndez quien expone que los empleados son conscientes de su participación en las decisiones y tienen relación directa con el cargo que desempeñan y la tarea a ser desempeñada (2006).

Resultados y recompensas, discutido y analizado en la tabla diecisiete (17) dentro de la definición del primer objetivo, dentro de esta se puede observar claramente que, según los colaboradores a pesar de realizar varias labores y bien, no consideran que la remuneración sea justa, esta situación expuesta discrepa del planteamiento con quien se fijó posición en el trabajo, puesto que, todos los beneficios, reconocimientos, retribuciones que puede ofrecer la organización a sus empleados, tienen una relación directa con el rendimiento y los resultados obtenidos (Méndez, 2006), evidenciándose que este factor tiene fallas considerables en la organización objeto de estudio.

Por último, se utilizó el indicador Estándares, discutido y analizado en la tabla veinticuatro (24), dentro de la definición del primer objetivo, este expone que, la empresa asigna metas de rendimiento de desempeño como se puede observar además en la tabla veintiseis (26), dentro de la definición del primer objetivo de igual manera, en donde se expone que se observa que los colaboradores de la organización dicen que les comunican con entusiasmo más los objetivos de las empresa pero no tanto las metas, por lo que puede que no exista un camino claro para completar los objetivos. La organización asigna metas de rendimiento al desempeño de los empleados. (Méndez, 2006)

Resultados indicador Toma de decisiones

Tabla 38 – Participación del personal en toma de decisiones

Alternativa	fa
Nada identificado	4
No identificado	6
Identificado	12
Muy identificado	8
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla treinta y ocho (38) se observa que la mayoría de colaboradores de la organización consideran que a la hora de tomar una decisión importante se toma en cuenta la opinión de todos, sin importar niveles jerárquicos, existiendo una relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en las decisiones (Méndez, 2006).

Resultados indicador Apoyo y confianza

Tabla 39 – Disposición a colaborar con compañeros

Alternativa	fa
Nada identificado	1
No identificado	1
Identificado	4
Muy identificado	24
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla treinta y nueve (39) se observó que la mayoría de los colaboradores están dispuestos a colaborar con sus compañeros sin que ellos lo soliciten y al mismo tiempo, dentro de los anexos, en la pregunta treinta (30) se corrobora esto, ya que la mayoría de colaboradores dijeron que cuando han necesitado la ayuda de algún compañero, la han recibido. Este resultado va de acuerdo a Méndez (2006), en donde se puede observar una

buena relación por la colaboración que existe dentro de la organización, ayuda y apoyo que los directivos y compañeros de trabajo que pueden proporcionar un ambiente de confianza y positivo, permitiendo obtener mejores resultados.

Las siguientes preguntas también ayudaron a definir el indicador de Apoyo y confianza pero en las dimensiones restantes.

Tabla 40 – Buena relación con supervisores

Alternativa	fa
Nada identificado	3
No identificado	4
Identificado	11
Muy identificado	16
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Se puede observar en la tabla cuarenta (40) que la mayoría de colaboradores considera que tienen una buena relación con sus supervisores, lo que evidencia el involucramiento de los supervisores o directivos con los colaboradores del área operativa de la empresa del sector petrolero.

Tabla 41 – Buena relación con compañeros

Alternativa	fa
Nada identificado	2
No identificado	0
Identificado	13
Muy identificado	15
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Se puede observar en la tabla cuarenta y uno (41) que la mayoría de colaboradores considera que tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo; lo cual es bueno ya

que al existir una buena relación entre los compañeros van a existir mejores procesos de colaboración.

Resultados indicador Riesgo, impulso e innovación

Tabla 42 – Existe libertad para exponer ideas

Alternativa	fa
Nada identificado	2
No identificado	4
Identificado	7
Muy identificado	17
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla cuarenta y dos (42) se denota que la mayoría de colaboradores consideran que pueden exponer con libertad sus ideas ante sus supervisores, esto refleja claramente la inclusión y participación que existe dentro de la organización, haciendo partícipes a los colaboradores.

Tabla 43 – Las ideas que expongo son aceptadas

Alternativa	fa
Nada identificado	1
No identificado	8
Identificado	16
Muy identificado	5
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Aunado a esto, en la tabla cuarenta y tres (43) se evidencia que gran parte de los colaboradores de la organización consideran que las ideas que exponen ante sus superiores no son aceptadas, impidiendo la autonomía para asumir riesgos en sus tareas. Lo relatado anteriormente no coincide del todo con lo planteado por Méndez, quien expresa para este indicador que los empleados deben tener autonomía para asumir riesgos cuando hacen

cambios en su tarea y rendimiento; además pueden ser innovadores y dar aportes personales que influyan en los resultados (2006).

Resultados indicador Relaciones interpersonales

Tabla 44 – Buena relación con supervisores

Alternativa	fa
Nada identificado	3
No identificado	4
Identificado	11
Muy identificado	16
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla cuarenta y cuatro (44) demuestra que la mayoría de los colaboradores de la organización consideran que tienen una buena relación con sus supervisores, esto es positivo para la organización ya que existe una sinergia y se puede llegar a cumplir los objetivos de la empresa sin ningún problema.

Tabla 45 – Buena relación con compañeros

Alternativa	fa
Nada identificado	2
No identificado	0
Identificado	13
Muy identificado	15
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla cuarenta y cinco (45), se puede observar que la mayoría de los colaboradores de la organización consideran que tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo, donde la calidad de estas relaciones se logra con procesos de comunicación efectivos entre

colaboradores y directivos que pueden dar apoyo para la consecución de resultados (Méndez, 2006).

Definición dimensión Orientación hacia la recompensa

Por todo lo antes mencionado, en lo que corresponde a la orientación hacia la recompensa, se determina que gran parte de los empleados del estudio se encuentra en desacuerdo con su compensación en relación con su grado de responsabilidad. Se observa que, a pesar de la inconformidad mencionada anteriormente, los colaboradores sienten que reciben motivación, esto se refleja en que los empleados saben que si realizan un buen trabajo, podrán crecer con la empresa. Adicionalmente, dentro de los procesos que los colaboradores realizan se denota que las normas de seguridad se conocen y se aplican en la mayoría de los casos, lo que los ayuda a conseguir los objetivos planteados y obtener recompensas por esto. La mayoría de colaboradores de la organización considera que se toma en cuenta la opinión de todos sin importar niveles jerárquicos a la hora de tomar una decisión importante esto es importante y alienta a los empleados a dar mejores opiniones para la mejora de las labores.

Dimensión Consideración, entusiasmo y apoyo

Para definir esta dimensión se utilizaron los indicadores de:

El indicador Estructura, analizado y discutido en la tabla siete (7), dentro de la definición del primer objetivo, se evidencia que la mayoría de colaboradores de la organización conocen las normas internas del trabajo, su reglamento interno de trabajo, reglamento de salud y seguridad ocupacional además del código de conducta, ya que todos estos fueron previamente informados por los directivos.

Igualmente el indicador Liderazgo, analizado y discutido en la tabla once (11), dentro de la definición del primer objetivo, los resultados demuestran que la mayoría de los empleados consideran que reciben una retroalimentación cada cierto período de tiempo para conocer sus logros, reflejando la preocupación de los directivos, aunque existen varios que no están de

acuerdo con esto. En este aspecto, siguiendo los lineamientos de Méndez, se puede ver que se guía, apoya y orienta el desempeño de los colaboradores, preocupándose por sus necesidades (2006).

Adicionalmente, el indicador Resultados y recompensas, analizado y discutido en la definición del primer objetivo, en la tabla diecinueve (19) en la que se expone que gran parte de los colaboradores no consideran que están siendo recompensados justamente por sus labores, además, se observa también en la tabla diecisiete (17) que tampoco se encuentran a gusto con la relación entre la compensación monetaria y sus responsabilidades. Esto indica que esta es un área crítica y sensible para el personal de la compañía, en la cual se debe trabajar y potencializar para lograr mejores resultados de estabilidad. Aquí se aplica la teoría de Méndez (2006), donde se refleja el sistema de recompensa que existe dentro de la organización, así como los estímulos y grados de motivación que se pueden .

Siguiendo el orden de ideas, el indicador Estándares, discutido y analizado dentro de la definición del primer objetivo, dentro de la tabla veintisiete (27), dentro de esta se expone que, los colaboradores del área operativa de la empresa del sector petrolero identifican sus objetivos personales y profesionales con el objetivo y visión de la empresa, lo que quiere decir que para cumplir con los estándares tienen que prepararse de la mejor manera. Además, en la tabla veintiocho (28), se puede ver que gran parte de los colaboradores de la organización consideran que tienen las directrices necesarias para realizar su trabajo de manera óptima. Esto quiere decir que a los colaboradores los han entrenado y han desarrollado sus habilidades para que con su trabajo puedan cumplir con las exigencias y los objetivos propuestos (Méndez, 2006).

En lo concerniente a la Comunicación, analizado y discutido en la tabla treinta y seis (36) dentro de la definición del segundo objetivo, se expone que los colaboradores de la organización dicen que les comunican con entusiasmo los objetivos de la empresa y las

metas, todo esto con el fin de facilitar el conocimiento de la organización y mejorar las relaciones interpersonales. Esto guarda gran relación con lo que expuso Méndez (2006), ya que los procesos de comunicación efectivos entre los colaboradores y los directivos facilitan el conocimiento de la organización, así como un mejor desempeño y resultados, además de una mejor calidad de las relaciones interpersonales.

Por último se utilizó el indicador de Apoyo y confianza, analizado y discutido en la definición del tercer objetivo, en las tablas cuarenta (40) y cuarenta y uno (41), en las que se expone que, la mayoría de colaboradores consideran que tienen una buena relación con sus supervisores y al mismo tiempo con sus compañeros, lo que va de acuerdo con Méndez (2006), ya que los procesos de colaboración, el apoyo entre colaboradores y las relaciones interpersonales propician un ambiente satisfactorio en el que los colaboradores pueden desempeñar de manera correcta sus labores, además propicia la confianza de los colaboradores hacia la organización.

Resultados indicador Riesgo y responsabilidad

Tabla 46 – Existe libertad para exponer ideas

Alternativa	fa
Nada identificado	2
No identificado	4
Identificado	7
Muy identificado	17
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

En la tabla cuarenta y seis (46) se observa que la mayoría de colaboradores consideran que pueden exponer con libertad sus ideas ante sus supervisores pero se puede observar en anexos que, en la pregunta dieciséis (16) expresa que gran parte de los colaboradores de la organización consideran que las ideas que exponen ante sus superiores son aceptadas aunque

varios consideran que no. Por lo que no existe mucha autonomía para asumir riesgos en sus tareas. Este indicador se expresa por medio de los sentimientos de los colaboradores por asumir retos para innovar en su trabajo, buscando resultados que sean buenos para la organización y al mismo tiempo, buscando reconocimiento para los mismos (Méndez, 2006).

Definición dimensión Consideración, entusiasmo y apoyo

Con respecto a lo anteriormente citado en cuanto a la dimensión de consideración, entusiasmo y apoyo, se puede decir que según los colaboradores, sus superiores si motivan a sus empleados para que realicen un mejor trabajo, la mayoría considera que los hacen partícipes de los resultados obtenidos por la empresa, pero varios de los empleados no consideran que no están siendo reconocidos lo suficiente por el trabajo que desempeñan, los superiores reciben varios puntos de vista por parte de los empleados, estimulando el entusiasmo de estos al sentirse partícipes además la mayoría de empleados consideran que mantienen una buena relación con sus superiores y que estos piensan en ellos primero como personas antes que como empleados.

Dimensión Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo

Para definir este indicador, se utilizaron los indicadores de:

Estructura, discutido y analizado en la tabla ocho (8) dentro de la definición del primer objetivo, en el que se expone que los supervisores de los colaboradores les indican cómo hay que hacer el trabajo, qué es lo que se debe hacer y los objetivos a cumplir. Esto quiere decir que existe cierta claridad en la forma como los directivos determinan y comunican las políticas de la organización, los procedimientos a realizar, los objetivos de la organización y propios, la definición de las funciones que el colaborador desempeñará y cómo realizarlas (Méndez, 2006).

Liderazgo, discutido y analizado en la tabla doce (12) dentro de la definición del primer objetivo, en el que se expone que los directivos se preocupan por los colaboradores, ya que la

mayoría de estos sienten que son considerados una persona antes que un empleado, propiciando así su integración con la empresa. Todo esto está relacionado con las directrices de Méndez (2006) ya que a partir de esto se define que existe un ambiente de apoyo entre los directivos y los colaboradores.

Los Estándares, discutido y analizado en la tabla veintiséis (26) dentro de la definición del primer objetivo, en donde se expone que, la empresa en cuestión, asigna metas de rendimiento de desempeño, los colaboradores de la organización dicen que les comunican con entusiasmo más los objetivos de las empresa pero no tanto las metas, por lo que puede no existir un camino claro para completar los objetivos. Se manifiestan mediante indicadores que definen exigencias que el empleado tiene que cumplir para obtener resultados en su trabajo (Méndez, 2006).

Los Resultados y recompensas discutido y analizado en las tablas diecinueve (19), diecisiete (17) y dieciocho (18) dentro de la definición del primer objetivo en donde se expone que, la mayoría de los empleados consideran que no son recompensados cuando cumplen de manera correcta sus labores. Además en la tabla diecisiete (17) se puede observar, gran parte de los colaboradores de la organización consideran que la compensación monetaria recibida no está de acuerdo con sus responsabilidades, esta es un área de mejora. Por último, dentro de la tabla dieciocho (18) varios colaboradores consideran que no existen planes de crecimiento a través de incentivos por los años trabajados o por cómo se realiza el trabajo. Dentro de la organización, se puede observar procesos de supervisión y control existentes, que sirven de referencia a los empleados en su desempeño y los orienta para alcanzar resultados (Méndez, 2006) pero dentro de la organización no existen planes claros de crecimiento a los cuales alinear la consecución de resultados.

Y por último se utilizó el indicador de Responsabilidad, discutido y analizado en la tabla quince (15) dentro de la definición del primer objetivo, en el que se expone que, varios

colaboradores consideran que las ideas que exponen ante sus supervisores son aceptadas, aunque existen varios que consideran que están no son aceptadas, lo que quiere decir que no existe mucha autonomía para asumir riesgos en sus tareas desempeñadas. Adicional a esto una mayoría de empleados considera que no necesitan de supervisión para realizar sus labores de manera correcta, es decir tienen responsabilidad. La responsabilidad de los colaboradores trata de no limitarse al mero cumplimiento de las tareas que fueron asignadas, pueden hacer aportes personales e innovar en el trabajo desarrollando su iniciativa (Méndez, 2006).

Resultados indicador Trabajo en equipo

Tabla 47 – Disposición a colaborar con compañeros

Alternativa	fa
Nada identificado	1
No identificado	1
Identificado	4
Muy identificado	24
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Se puede observar que en la tabla cuarenta y siete (47) la mayoría de los colaboradores están dispuestos a colaborar con sus compañeros sin que ellos lo soliciten y al mismo tiempo, dentro de anexos, la pregunta treinta (30) se corrobora esto, ya que la mayoría de colaboradores dijeron que cuando han necesitado la ayuda de algún compañero, la ha recibido. Los procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre las personas al igual que la dinámica de los grupos de trabajo, dan como resultado un mejor desempeño de los colaboradores. (Méndez, 2006).

Definición dimensión Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo

Por último, por todo lo antes mencionado en cuanto a la dimensión de orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo, se observa un ambiente de cooperación proactiva existente, donde para los empleados no es necesario que les pidan ayuda, ellos se anticipan a brindarla. Se puede observar de igual manera, los superiores están claros en que los resultados obtenidos se deben al esfuerzo de todos los colaboradores y no sólo de unos cuantos. Además, es importante mencionar que las relaciones de los colaboradores se ven enmarcadas en un ambiente de cooperación debido a sus relaciones, estas en gran medida son buenas tanto con compañeros y supervisores como se menciona en dimensiones anteriores y también se refleja la disposición a colaborar con los compañeros, lo cual es bueno ya que, mediante el apoyo brindado podrán aprender de otros y desarrollarse, lo cual es beneficioso para la organización.

Propuesta de Plan de Endomarketing

Mientras más beneficios tenga un producto, este va a ser más atractivo para los clientes; basándose en la teoría de Berry, en la cual el producto que hay que vender es el trabajo y los clientes son los empleados, se creó la siguiente propuesta de Endomarketing.

Fundamentado en las debilidades que se detectaron dentro de la organización, como son la falta de oportunidades de crecimiento, la falta de planes de incentivos para los empleados y la insatisfacción con la remuneración en cuanto al tiempo que llevan en la empresa y el trabajo que realizan, se desarrolló el siguiente plan utilizando como base tres estrategias fundamentales de acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow.

Además el siguiente plan se desarrolló utilizando también las fortalezas dentro de la organización como es el sentido de pertenencia con la misma y la inclusión que se les da a los colaboradores.

Tabla 48 - Estrategia de desarrollo del personal

Estrategia de desarrollo profesional del personal		
Esta estrategia busca incrementar el compromiso de los colaboradores para con la empresa, con el fin de mejorar la calidad del trabajo y de las capacidades laborales.		
Acciones	Objetivo	Responsable
Proponer una evaluación de desempeño de 360 grados para el área operativa debido a que esta es el área crítica de la empresa.	Determinar las falencias en las labores desempeñadas por los colaboradores y corregirlas, así como sus fortalezas y potenciarlas.	Recursos Humanos.

Proponer una escala salarial para el área operativa debido a que esta es el área crítica de la empresa.	Proponer un modelo en el que se traten bonificaciones por tiempo que los colaboradores llevan en la empresa, y de cómo sea su evaluación de desempeño.	Recursos Humanos y la Alta dirección.
Proponer un plan de Carrera para el área operativa debido a que esta es el área crítica de la empresa.	Diseñar un plan de Carrera que les permita a los colaboradores crecer dentro de la organización basado en su desempeño y el tiempo dentro de la misma.	Recursos humanos y la Alta dirección.

Fuente: Blum (2015)

Tabla 49 - Estrategia de motivación del personal

Estrategia de motivación del personal		
Esta estrategia busca incrementar la motivación de los colaboradores para con la empresa, con el fin de mejorar la calidad del trabajo y de las capacidades laborales.		
Acciones	Objetivo	Responsable
Realizar actividades deportivas con las familias de los	Incrementar la identificación de los colaboradores con la organización.	Recursos Humanos, Administración financiera, Altos directivos y Operaciones.

colaboradores una vez al año, haciendo de éstas las olimpiadas de la organización.		
Proponer un modelo de empleado del mes.	Realizar una evaluación para que quienes cumplan con los estándares de la evaluación se los reconocerá como el empleado del mes.	Recursos Humanos y Operaciones.
Proponer un modelo del grupo del mes.	Diseñar una evaluación para los grupos de trabajo y una encuesta de satisfacción de los clientes para que al mejor grupo se lo reconozca con un partido de fútbol u otra actividad sugerida por el equipo.	Recursos Humanos, Administración financiera, Altos directivos y Operaciones.

Fuente: Blum (2015)

Tabla 50 - Estrategia de comunicación con el personal

<p>Estrategia de comunicación con el personal</p> <p>Esta estrategia busca incrementar la comunicación entre colaboradores y altos directivos, con el fin de mejorar la calidad del trabajo y el compromiso organizacional.</p>
--

Acciones	Objetivo	Responsable
Presentación de nuevos empleados, en la Ciudad del Coca mediante una reunión.	Introducir a los nuevos miembros de la empresa, con el fin de que todos lo conozcan y se incluya a los grupos de trabajo designados.	Supervisor de Operaciones.
Reuniones con los altos directivos, antes del inicio de un nuevo proyecto y después de la culminación del mismo.	Comunicar las metas de la empresa y dar retroalimentación, para de esta manera mantenerlos motivados. Todo esto por medio de sistemas de información.	Altos directivos, Supervisor de operaciones.

Fuente: Blum (2015)

Conclusiones

Es posible concluir que en un primer punto, se logró definir la autonomía individual de los empleados del área operativa, donde los colaboradores de la organización mantienen una libertad al realizar sus actividades, un gran porcentaje de estos conoce a profundidad cuáles son sus responsabilidades y cómo se deben realizar. Existe una necesidad de recibir supervisión que al momento es manejable pero podría mejorar con los planes que se proponen en el desarrollo del presente trabajo.

Con respecto al grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado se puede decir que, aunque las metas y objetivos son establecidos en principio por los altos directivos, todo el personal operativo se encuentra comunicado sobre ellos oportunamente, y se encaminan a su cumplimiento.

Por todo lo antes mencionado, en lo que corresponde a la orientación hacia la recompensa, se puede decir que, gran parte de los empleados se encuentran en desacuerdo con su compensación en relación con su grado de responsabilidad. Se observa que a pesar de la inconformidad mencionada anteriormente, varios colaboradores sienten que reciben motivación para realizar de mejor manera las actividades.

En cuanto a la consideración, entusiasmo y apoyo, se considera por parte de los empleados que existe una relación adecuada entre sí, y de igual manera con los supervisores y directivos. Se observa además, que se está generando un feedback o retroalimentación orientado a las áreas de mejora, pero se deja de lado el reconocimiento de los logros en esta etapa.

En cuanto a la orientación hacia el desarrollo y promoción de los empleados, se puede concluir que, las relaciones interpersonales de los empleados es muy buena pero no perfecta, ya que casi todos los empleados están dispuestos a colaborar con sus compañeros sin que lo pidan, varios han recibido ayuda de sus compañeros al necesitarla y la mayoría considera que tiene una buena relación con sus compañeros.

Existe un clima laboral moderadamente bueno, la empresa en cuestión tiene unas bases sólidas para crecer, por lo que un plan de Endomarketing sería ideal para que cuando se tengan más empleados, exista un buen clima laboral y un compromiso más sólido con la empresa, además para que con este se puedan corregir las deficiencias que se detectaron dentro del estudio y al mismo tiempo potenciar las fortalezas. Es importante mencionar que la empresa pasó por una depuración de empleados debido a la situación del país y de la industria, por lo que la empresa procuró quedarse con los que ellos consideraban los colaboradores más aptos para el trabajo además de que lleven ya un tiempo considerable dentro de la organización.

Recomendaciones

Es recomendable aplicar el plan de Endomarketing propuesto previamente en el desarrollo de este trabajo para que la organización logre una mejora en las relaciones interpersonales de sus colaboradores, así como su satisfacción, desempeño y un factor sumamente importante, el compromiso con la compañía. La aplicación de este plan de Endomarketing permitirá que los colaboradores formen un vínculo sólido con la compañía y esto a su vez, traerá como consecuencia positiva un “Branding Empresarial” frente a otros trabajadores, creando así un posicionamiento en el mercado laboral, concretamente en el sector de la industria petrolera haciendo posible atraer a los mejores talentos, todo acompañado de unas excelentes prácticas de Gestión Humana. Esto en conjunto permitirá un crecimiento de la compañía, debido a que sus trabajadores se encontrarán a gusto y con el compromiso de caminar hacia la misma meta.

Es recomendable de igual manera, realizar un estudio para identificar las preferencias de los colaboradores del área operativa para complementar el plan de Endomárketing.

Es recomendable evaluar el impacto de este plan propuesto dentro de un (1) año después de su aplicación.

Referencias Bibliográficas

- Acosta Vera José María, Marketing personal, 2006, Madrid-España, ESIC Editorial.
- Chiang Vega Margarita, Martín María José, Núñez Antonio, 2010, Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Madrid-España, Universidad Pontificia Comillas Madrid
- Chávez, N, 2007, Metodología de la Investigación para las Ciencias Educativas. Editorial Episteme
- Dávila Sarmiento Ana María y Velasco Duarte Ana María, 2013, Bogotá, La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing, Universidad EAN, documento recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>
- Dessler Gary, 2001, Administración de personal, México, Editorial Pearson, Prentice-Hall.
- Furnham, A. Traducido por Gustavo Pelcastre Ortega, 2001. Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press.
- Falquez Lorena y Zambrano Karla, 2013, Plan estratégico de Marketing interno para la industria ACROMAX Laboratorio químico farmacéutico S.A., sucursal Guayaquil, Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, documento recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5275/1/UPS-GT000474.pdf>
- Guevara Rilmer D., 2010, Evaluación de la satisfacción laboral de los (las) empleados (as) de una empresa petrolera Maturín, Monagas Julio/Noviembre 2008, Ciudad de Guayana – Venezuela, Universidad Experimental de Guayana, documento recuperado de: http://cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/ESPECIALIZACIONES/TGERG84W552010Guevara.pdf
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar, 2010, Metodología de la investigación, México D.F, editorial MC Graw Hill

- Lusch Robert F., Vargo Stephen L., 2014, The service-dominant logic of marketing: Dialog debate and directions, Wisconsin-Estados Unidos, Routledge.
- Méndez Álvarez Carlos Eduardo, 2006, Clima Organizacional en Colombia, El IMOC: un método de análisis para su intervención, Bogotá-Colombia, Colección lecciones Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Monteza Nancy, Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico, 2012, Perú, Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, recuperado de : http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf
- Orbegoso Galarza Arturo, Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión Universidad César Vallejo
- Pelaes Oswaldo, 2010, Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, Universidad Nacional mayor de San Marcos, documento recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf
- Pervaiz Ahmed y Mohammed Rafiq, 2002, Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford.
- Regalado Otto, Roy Allpacca, Luisa Baca y Mijael Gerónimo, 2011, Lima-Perú, Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno, Universidad ESAN.
- Salazar-Estrada José G. y Andalia Rubén Cañedo, 2009, Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. http://www.researchgate.net/profile/Ruben_Andalia/publication/42582893_Clima_y_cultura_organizacional_dos_componentes_esenciales_en_la_productividad_laboral/links/5494222f0cf2e70dd71eab5a.pdf

Sevilla Mária José, 2013, Diseño de un plan de Endomarketing en la empresa CONFÍA S.A para lograr competitividad en el mercado local, Pontifica Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, documento recuperado de:
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/621/1/80168.pdf>

De los Remedios María, Zempoalrécatl Morales Norma, 2004, Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior, Puebla, México, Universidad de las Américas Puebla. Documento recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf

Tamayo Mario y Tamayo, 2004, El proceso de la investigación científica, México D.F, Limusa

Anexos

Modelo del cuestionario

EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

Estimados, por medio de la presente le solicitamos de su valiosa colaboración para contestar las preguntas que seguidamente se presentan. El objetivo es hallar áreas de mejora en los diferentes procesos que componen el funcionamiento de la compañía y el nivel de satisfacción de los profesionales que la integran.

Para ello, le solicitamos contestar el siguiente cuestionario con total sinceridad, marque con una X en la escala de 1 a 4 que usted considere corresponde a su nivel de satisfacción, siendo 1 la calificación más baja, es decir que usted no se identifica en lo absoluto con el enunciado y 4 el más alto, es decir, que usted se identifica totalmente con el enunciado. Cabe aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas.

El estudio es de carácter confidencial. La información aquí proporcionada no será analizada individualmente, sino de manera integral con fines estadísticos.

Gracias por su colaboración

1. DATOS

Área a la que pertenece: _____ Sexo: M () F ()

Tiempo que lleva en la empresa _____

<u>Pregunta</u>	1	2	3	4
1. Al momento de solucionar problemas, mis superiores toman las decisiones correctas				
2. Considero que necesito de supervisión para realizar mis labores de manera correcta				
3. Cuando cumpla de manera correcta mis labores soy recompensado por esto.				

4. Considero que la compensación monetaria que recibo está de acuerdo con mis responsabilidades.				
5. Estoy dispuesto(a) a colaborar con mis compañeros sin necesidad que ellos lo soliciten.				
6. En tiempos de crisis siempre prevalece el buen ambiente de trabajo.				
7. Me siento identificado con la empresa				
8. Recibo motivación por parte de mis superiores para realizar mejor las actividades.				
9. Mis superiores se comunican de forma clara los resultados de la compañía.				
10. Mis superiores se comunican de forma clara los objetivos de la compañía				
11. Conozco con claridad cuáles son mis responsabilidades				
12. Conozco con claridad cuál es mi alcance dentro de la compañía.				
13. Considero que a la hora de tomar una decisión importante se toma en cuenta la opinión de todos, sin importar niveles jerárquicos				
14. Considero que la compañía me reconoce mis esfuerzos premiándolos oportunamente.				
15. Puedo exponer con libertad mis ideas ante mis superiores				
16. Las ideas que pueda exponer son aceptadas				
17. Tengo una buena relación con mis superiores				
18. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.				
19. Siento que soy considerado como una persona antes que como un empleado.				
20. Recibo una retroalimentación cada cierto período de tiempo para conocer mis logros				
21. Recibo una retroalimentación cada cierto período para conocer mis áreas de mejora				
22. Tengo las directrices necesarias para realizar mi trabajo de manera óptima.				
23. Identifico mis objetivos personales y profesionales con el objetivo y visión de la empresa.				
24. La empresa ofrece planes de crecimiento a través de incentivos por los años trabajados o por cómo se realiza el trabajo.				

25. Considero que la mayoría de compañeros tiene una buena relación entre sí.				
26. Conozco las normas internas del trabajo, reglamento interno de trabajo, reglamento de salud y seguridad ocupacional y código de conducta.				
27. Realizo mi trabajo para que los clientes de mi posición, ya sean internos o externos estén satisfechos con el mismo.				
28. Mis superiores son conscientes de que los resultados obtenidos son por el esfuerzo de todos y no sólo de algunas personas				
29. Las oportunidades de crecer en la empresa me motivan a permanecer en ella.				
30. Cuando he necesitado la ayuda de algún compañero, la he recibido.				
31. La empresa me proporciona herramientas de trabajo de calidad.				
32. Las condiciones de espacio son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.				
33. Las condiciones de ruido son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.				
34. Las condiciones de temperatura son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.				

Sección 2

En las siguientes preguntas puede escoger una o más opciones

35. Las normas de seguridad en mi área de trabajo

a. Las conozco	
b. Se aplican	

36. Me comunican con entusiasmo

a. Las metas de la empresa	
b. Los objetivos de la empresa	

37. Las instrucciones para hacer mi trabajo son

a. Claras	
b. Precisas	

38. Mis superiores indican claramente

a. Cómo hay que hacer el trabajo	
b. Qué es lo que se debe hacer	
c. Los objetivos a cumplir	

39. Mi supervisor

a. Controla lo que estoy haciendo	
b. Me da consejos que me permitirán mejorar	
c. Me da retroalimentación de mi trabajo	

Tabulación

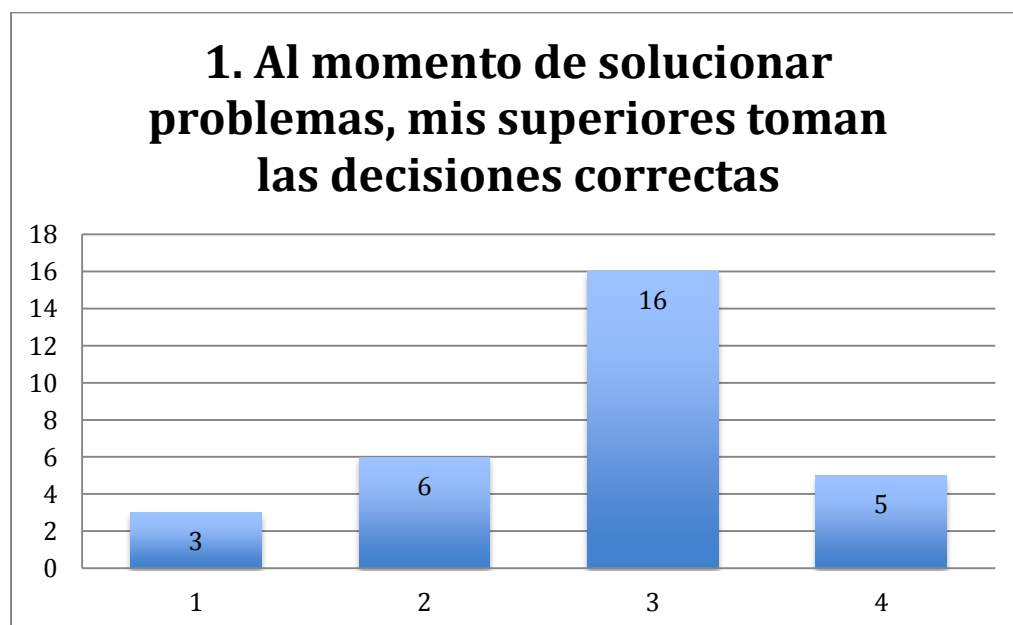
1. Al momento de solucionar problemas, mis superiores toman las decisiones correctas

Tabla 51 - Pregunta 1

Alternativa	fa
Muy inidentificado	3
inidentificado	6
Identificado	16
Muy identificado	5
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta uno (1) que de los treinta (30) colaboradores encuestados tres (3) se inclinaron por la escala de uno (1), seis (6) se inclinaron por la escala de dos (2), dieciséis (16) se inclinaron por la escala de tres (3) y cinco (5) se inclinaron por la escala de cuatro (4)



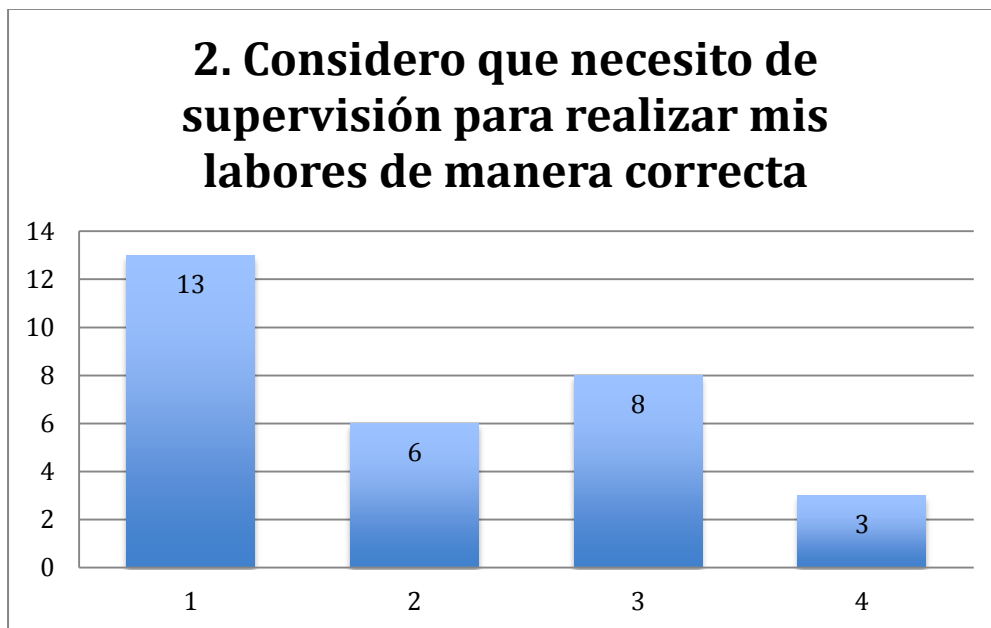
2. Considero que necesito de supervisión para realizar mis labores de manera correcta

Tabla 52 - Pregunta 2

Alternativa	fa
1	13
2	6
3	8
4	3
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta dos (2) que de los treinta (30) colaboradores encuestados trece (13) se inclinaron por la escala de uno (1), seis (6) se inclinaron por la escala de dos (2), ocho (8) se inclinaron por la escala de tres (3) y tres (3) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



3. Cuando cumplo de manera correcta mis labores soy recompensado por esto.

Tabla 53 - Pregunta 3

Alternativa	fa
1	8
2	8
3	8
4	6
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta tres (3) que de los treinta (30) colaboradores encuestados ocho (8) se inclinaron por la escala de uno (1), ocho (8) se inclinaron por la escala de dos (2), ocho (8) se inclinaron por la escala de tres (3) y seis (6) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



4. Considero que la compensación monetaria que recibo está de acuerdo con mis responsabilidades.

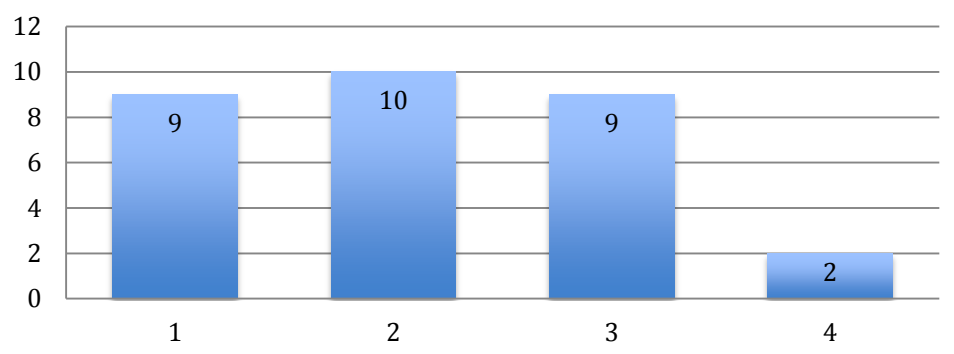
Tabla 54 - Pregunta 4

Alternativa	fa
1	9
2	10
3	9
4	2
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta cuatro (4) que de los treinta (30) colaboradores encuestados nueve (9) se inclinaron por la escala de uno (1), diez (10) se inclinaron por la escala de dos (2), nueve (9) se inclinaron por la escala de tres (3) y dos (2) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

4. Considero que la compensación monetaria que recibo está de acuerdo con mis responsabilidades.



5. Disposición a colaborar con compañeros

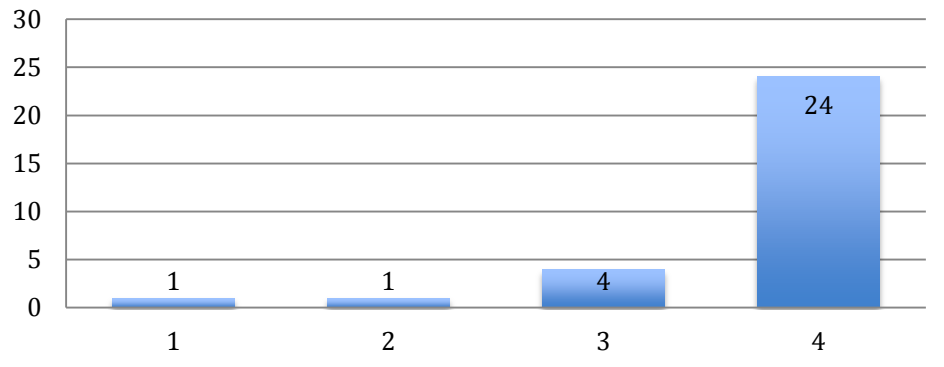
Tabla 55 - Pregunta 5

Alternativa	fa
1	1
2	1
3	4
4	24
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados en los resultados de la pregunta cinco (5) que de los treinta (30) colaboradores encuestados uno (1) se inclinó por la escala de uno (1), uno (1) se inclinó por la escala de dos (2), cuatro (4) se inclinaron por la escala de tres (3) y veinticuatro (24) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

5. Estoy dispuesto(a) a colaborar con mis compañeros sin necesidad que ellos lo soliciten.



6. En tiempos de crisis siempre prevalece el buen ambiente de trabajo.

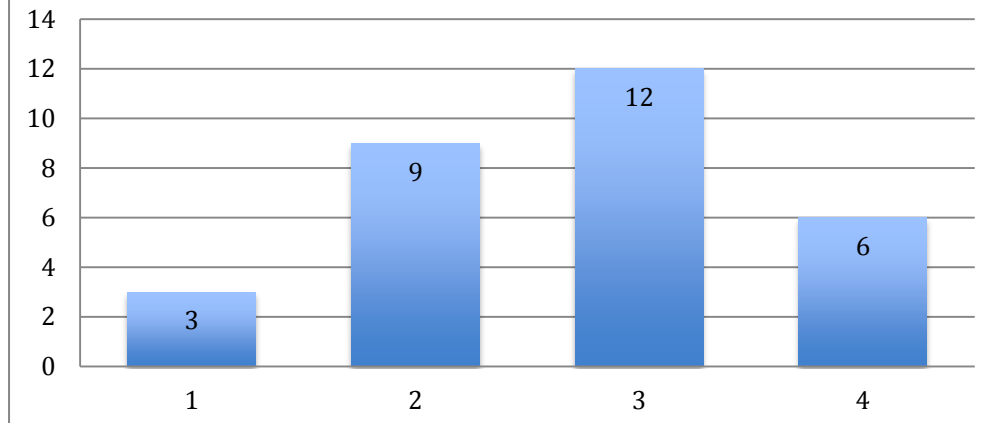
Tabla 56 - Pregunta 6

Alternativa	fa
1	3
2	9
3	12
4	6
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta seis (6) que de los treinta (30) colaboradores encuestados tres (3) se inclinaron por la escala de uno (1), nueve (9) se inclinaron por la escala de dos (2), doce (12) se inclinaron por la escala de tres (3) y seis (6) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

6. En tiempos de crisis siempre prevalece el buen ambiente de trabajo.



7. Me siento identificado con la empresa

Tabla 57 - Pregunta 7

Alternativa	fa
1	1
2	2
3	7
4	20
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta siete (7) que de los treinta (30) colaboradores encuestados uno (1) se inclinó por la escala de uno (1), dos (2) se inclinaron por la escala de dos (2), siete (7) se inclinaron por la escala de tres (3) y veinte (20) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



8. Recibo motivación por parte de mis superiores para realizar mejor las actividades.

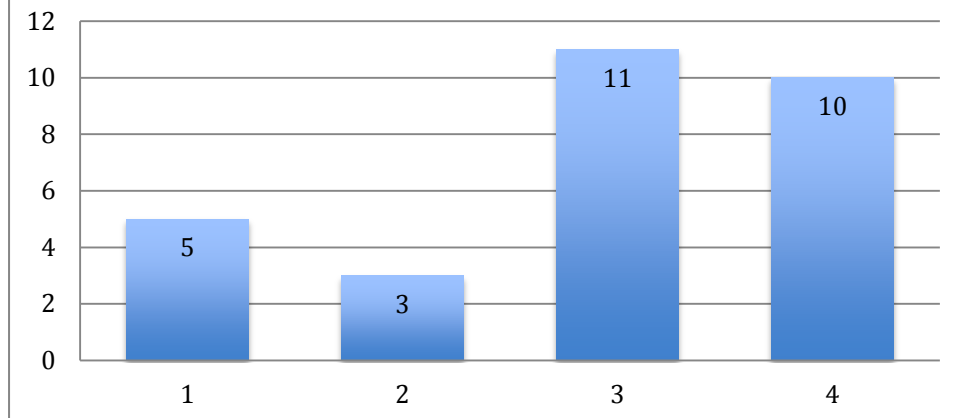
Tabla 58 - Pregunta 8

Alternativa	fa
1	5
2	3
3	11
4	10
N/A	1
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta ocho (8) que de los treinta (30) colaboradores encuestados cinco (5) se inclinaron por la escala de uno (1), tres (3) se inclinaron por la escala de dos (2), once (11) se inclinaron por la escala de tres (3), diez (10) se inclinaron por la escala de cuatro (4) y solo uno (1) no respondió la pregunta.

8. Recibo motivación por parte de mis superiores para realizar mejor las actividades



9. Mis superiores se comunican de forma clara los resultados de la compañía.

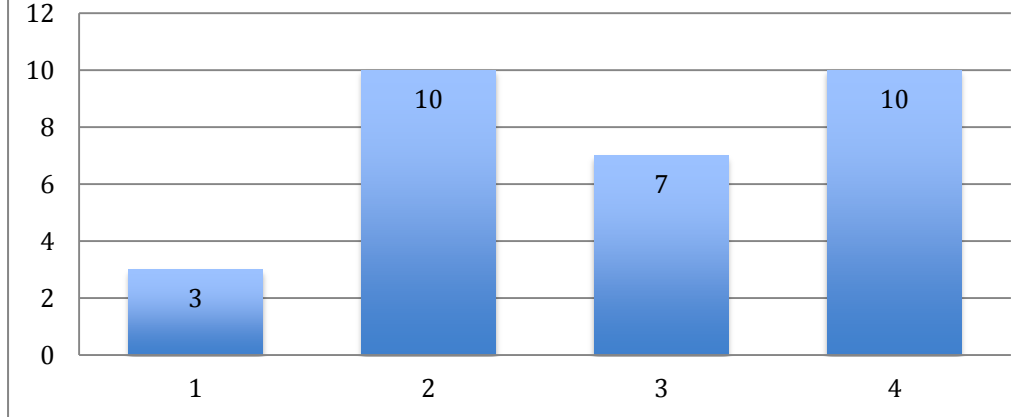
Tabla 59 - Pregunta 9

Alternativa	fa
1	3
2	10
3	7
4	10
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta nueve (9) que de los treinta (30) colaboradores encuestados tres (3) se inclinaron por la escala de uno (1), diez (10) se inclinaron por la escala de dos (2), siete (7) se inclinaron por la escala de tres (3) y diez (10) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

9. Mis superiores se comunican de forma clara los resultados de la compañía.



10. Mis superiores se comunican de forma clara los objetivos de la compañía

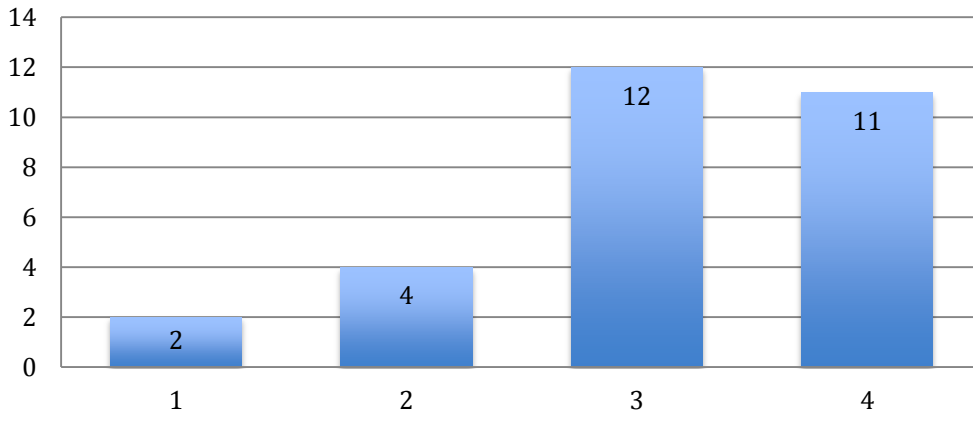
Tabla 60 - Pregunta 10

Alternativa	fa
1	2
2	4
3	12
4	11
N/A	1
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta diez (10) que de los treinta (30) colaboradores encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), cuatro (4) se inclinaron por la escala de dos (2), doce (12) se inclinaron por la escala de tres (3), once (11) se inclinaron por la escala de cuatro (4) y solo uno (1) no respondió la pregunta.

10. Mis superiores se comunican de forma clara los objetivos de la compañía



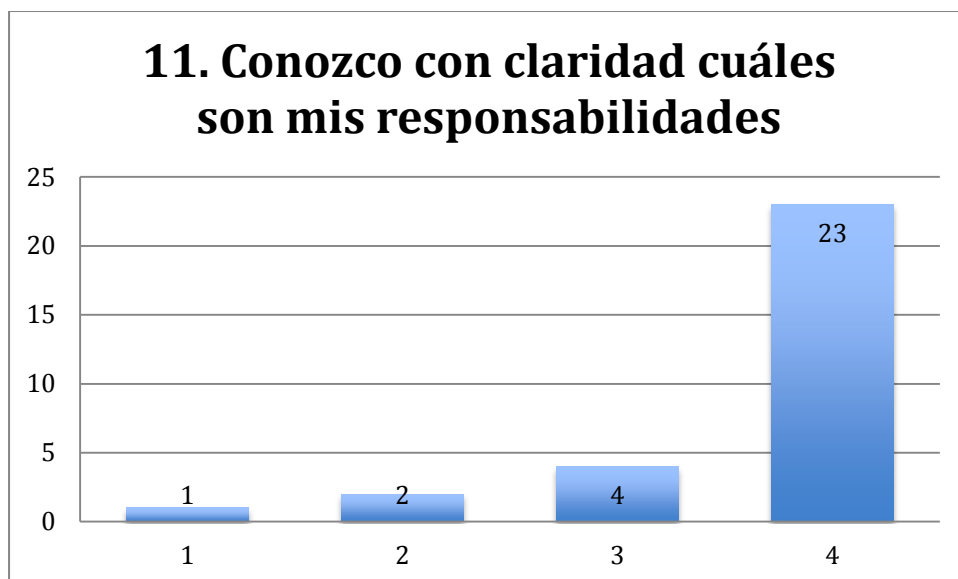
11. Conozco con claridad cuáles son mis responsabilidades

Tabla 61 - Pregunta 11

Alternativa	fa
1	1
2	2
3	4
4	23
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta once (11) que de los treinta (30) colaboradores encuestados uno (1) se inclinó por la escala de uno (1), dos (2) se inclinaron por la escala de dos (2), cuatro (4) se inclinaron por la escala de tres (3) y veintitrés (23) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



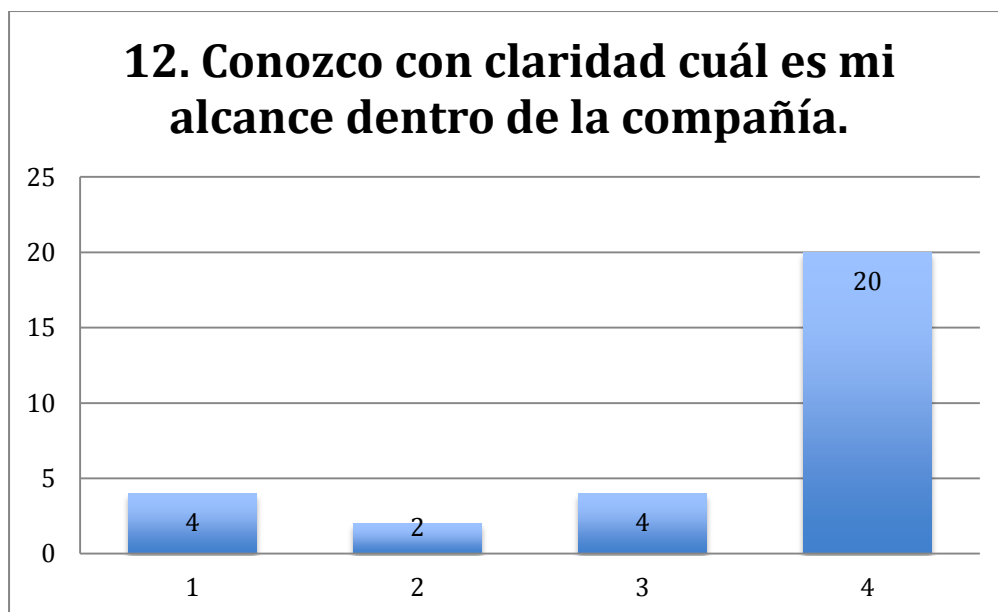
12. Conozco con claridad cuál es mi alcance dentro de la compañía.

Tabla 62 - Pregunta 12

Alternativa	fa
1	4
2	2
3	4
4	20
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta doce (12) que de los treinta (30) colaboradores encuestados cuatro (4) se inclinaron por la escala de uno (1), dos (2) se inclinaron por la escala de dos (2), cuatro (4) se inclinaron por la escala de tres (3) y veinte (20) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



13. Considero que a la hora de tomar una decisión importante se toma en cuenta la opinión de todos, sin importar niveles jerárquicos

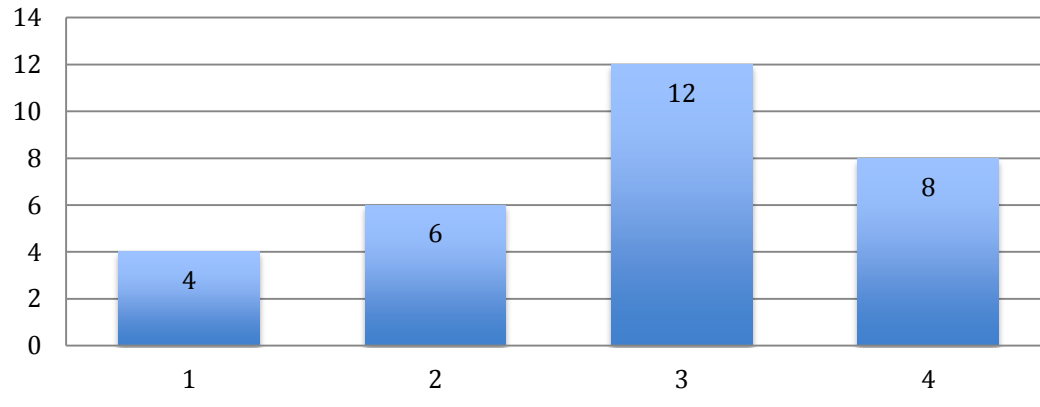
Tabla 63 - Pregunta 13

Alternativa	fa
1	4
2	6
3	12
4	8
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta trece (13) que de los treinta (30) colaboradores encuestados cuatro (4) se inclinaron por la escala de uno (1), seis (6) se inclinaron por la escala de dos (2), doce (12) se inclinaron por la escala de tres (3) y ocho (8) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

13. Considero que a la hora de tomar una decisión importante se toma en cuenta la opinión de todos, sin importar niveles jerárquicos



14. Considero que la compañía me reconoce mis esfuerzos premiándolos oportunamente.

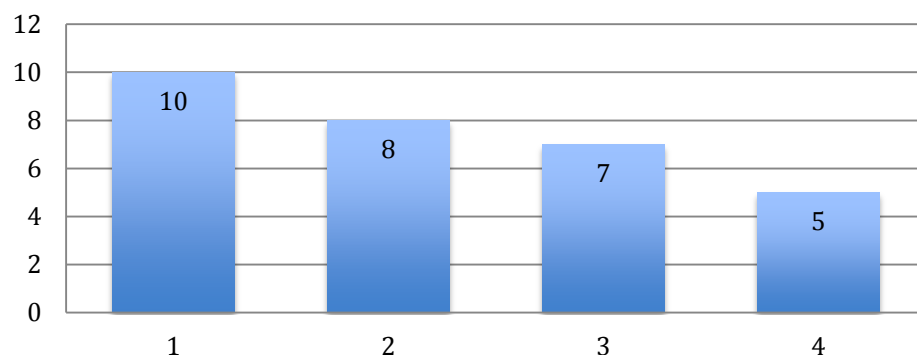
Tabla 64 - Pregunta 14

Alternativa	fa
1	10
2	8
3	7
4	5
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta catorce (14) que de los treinta (30) colaboradores encuestados diez (10) se inclinaron por la escala de uno (1), ocho (8) se inclinaron por la escala de dos (2), siete (7) se inclinaron por la escala de tres (3) y cinco (5) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

14. Considero que la compañía me reconoce mis esfuerzos premiándolos oportunamente.



15. Puedo exponer con libertad mis ideas ante mis superiores

Tabla 65 - Pregunta 15

Alternativa	fa
1	2
2	4
3	7
4	17
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta quince (15) que de los treinta (30) colaboradores encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), cuatro (4) se inclinaron por la escala de dos (2), siete (7) se inclinaron por la escala de tres (3) y diecisiete (17) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



16. Las ideas que pueda exponer son aceptadas

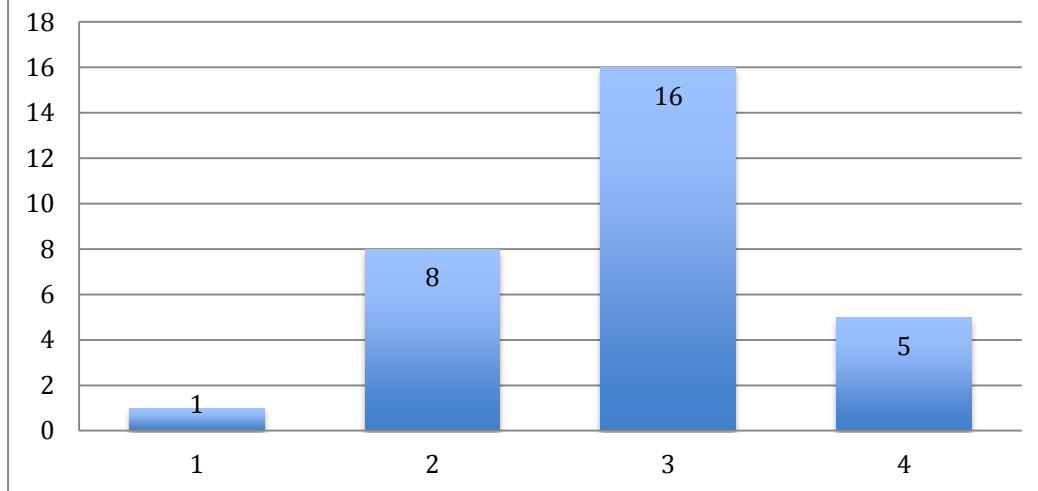
Tabla 66 - Pregunta 16

Alternativa	fa
1	1
2	8
3	16
4	5
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta dieciséis (16) que de los treinta (30) colaboradores encuestados uno (1) se inclinó por la escala de uno (1), ocho (8) se inclinaron por la escala de dos (2), dieciséis (16) se inclinaron por la escala de tres (3) y cinco (5) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

16. Las ideas que pueda exponer son aceptadas



17. Tengo una buena relación con mis superiores

Tabla 67 - Pregunta 17

Alternativa	fa
1	3
2	4
3	11
4	16
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta diecisiete (17) que de los treinta (30) colaboradores encuestados tres (3) se inclinaron por la escala de uno (1), ninguno se inclinó por la escala de dos (2), once (11) se inclinaron por la escala de tres (3) y dieciséis (16) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



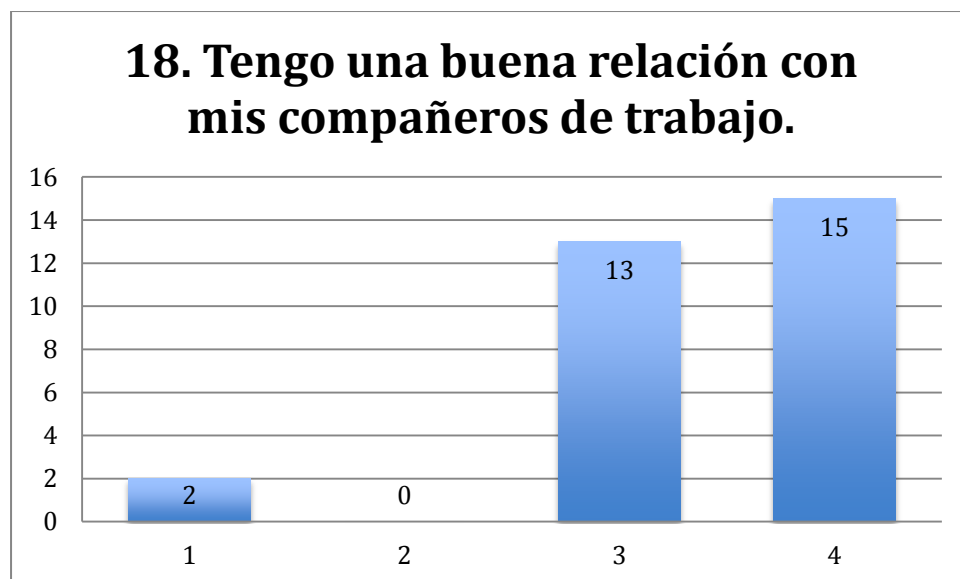
18. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.

Tabla 68 - Pregunta 18

Alternativa	fa
1	2
2	0
3	13
4	15
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta dieciocho (18) que de los treinta (30) colaboradores encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), ninguno se inclinó por la escala de dos (2), trece (13) se inclinaron por la escala de tres (3) y quince (15) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



19. Siento que soy considerado como una persona antes que como un empleado.

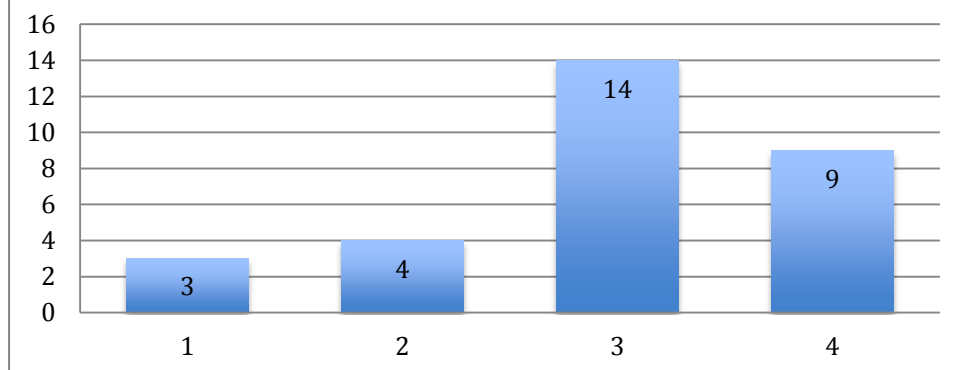
Tabla 69 - Pregunta 19

Alternativa	fa
1	3
2	4
3	14
4	9
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta diecinueve (19) que de los treinta (30) colaboradores encuestados tres (3) se inclinaron por la escala de uno (1), cuatro (4) se inclinaron por la escala de dos (2), catorce (14) se inclinaron por la escala de tres (3) y nueve (9) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

19. Siento que soy considerado como una persona antes que como un empleado.



20. Recibo una retroalimentación cada cierto período de tiempo para conocer mis logros

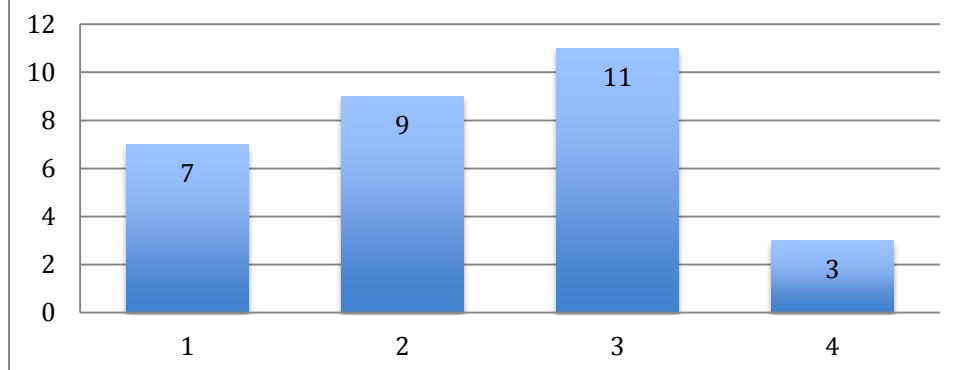
Tabla 70 - Pregunta 20

Alternativa	fa
1	7
2	9
3	11
4	3
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veinte (20) que de los treinta (30) colaboradores encuestados siete (7) se inclinaron por la escala de uno (1), nueve (9) se inclinaron por la escala de dos (2), once (11) se inclinaron por la escala de tres (3) y tres (3) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

20. Recibo una retroalimentación cada cierto período de tiempo para conocer mis logros



21. Recibo una retroalimentación cada cierto período para conocer mis áreas de mejora

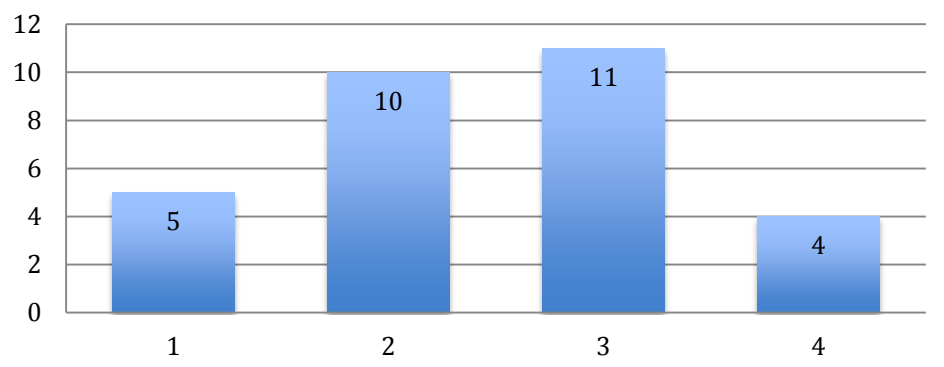
Tabla 71 - Pregunta 21

Alternativa	fa
1	5
2	10
3	11
4	4
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veintiuno (21) que de los treinta (30) colaboradores encuestados cinco (5) se inclinaron por la escala de uno (1), diez (10) se inclinaron por la escala de dos (2), once (11) se inclinaron por la escala de tres (3) y cuatro (4) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

21. Recibo una retroalimentación cada cierto período para conocer mis áreas de mejora



22. Tengo las directrices necesarias para realizar mi trabajo de manera óptima.

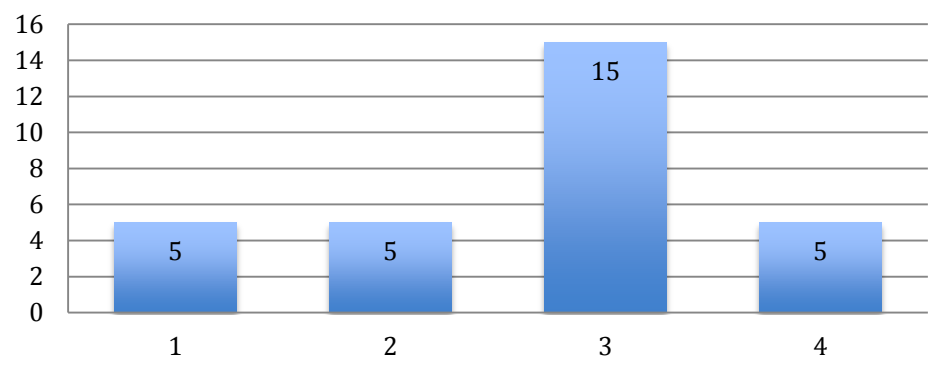
Tabla 72 - Pregunta 22

Alternativa	fa
1	5
2	5
3	15
4	5
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veintidós (22) que de los treinta (30) colaboradores encuestados cinco (5) se inclinaron por la escala de uno (1), cinco (5) se inclinaron por la escala de dos (2), quince (15) se inclinaron por la escala de tres (3) y cinco (5) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

22. Tengo las directrices necesarias para realizar mi trabajo de manera óptima.



23. Identifico mis objetivos personales y profesionales con el objetivo y visión de la empresa.

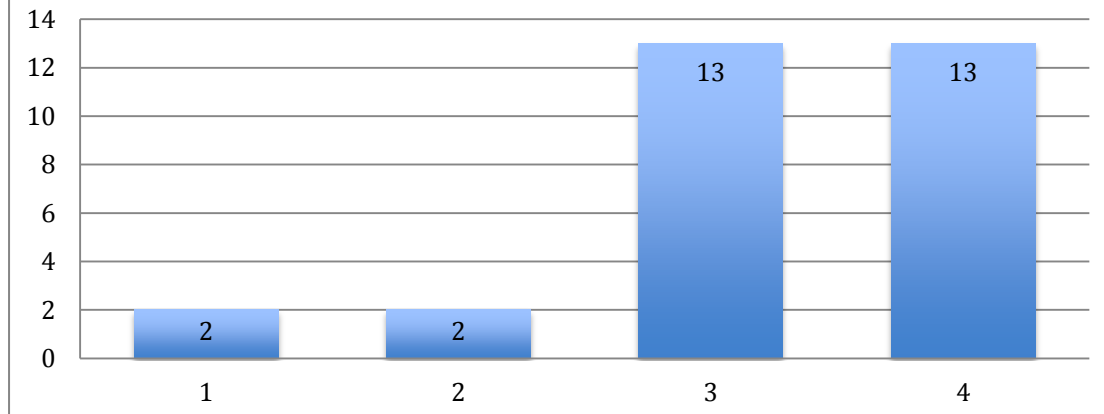
Tabla 73 - Pregunta 23

Alternativa	fa
1	2
2	2
3	13
4	13
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veintitrés (23) que de los treinta (30) colaboradores encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), dos (2) se inclinaron por la escala de dos (2), trece (13) se inclinaron por la escala de tres (3) y trece (13) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

23. Identifico mis objetivos personales y profesionales con el objetivo y visión de la empresa.



24. La empresa ofrece planes de crecimiento a través de incentivos por los años trabajados o por cómo se realiza el trabajo.

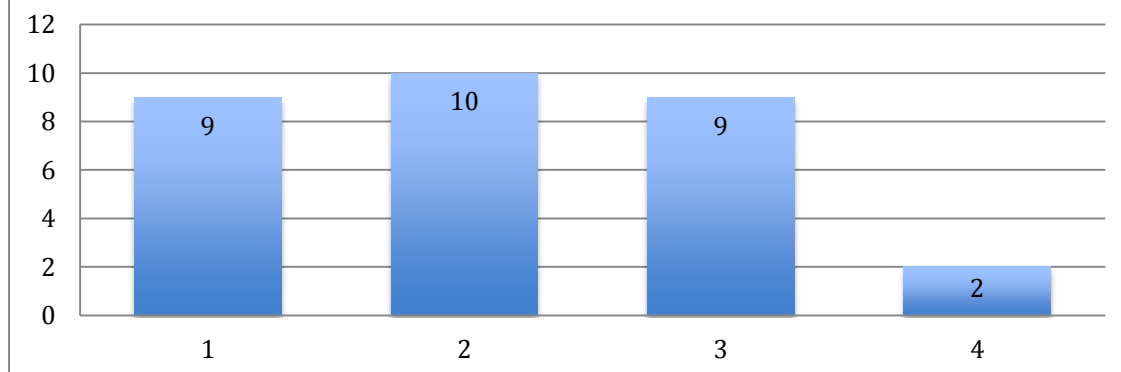
Tabla 74 - Pregunta 24

Alternativa	fa
1	9
2	10
3	9
4	2
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veinticuatro (24) que de los treinta (30) colaboradores encuestados nueve (9) se inclinaron por la escala de uno (1), diez (10) se inclinaron por la escala de dos (2), nueve (9) se inclinaron por la escala de tres (3) y dos (2) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

24. La empresa ofrece planes de crecimiento a través de incentivos por los años trabajados o por cómo se realiza el trabajo.



25. Considero que la mayoría de compañeros tiene una buena relación entre sí.

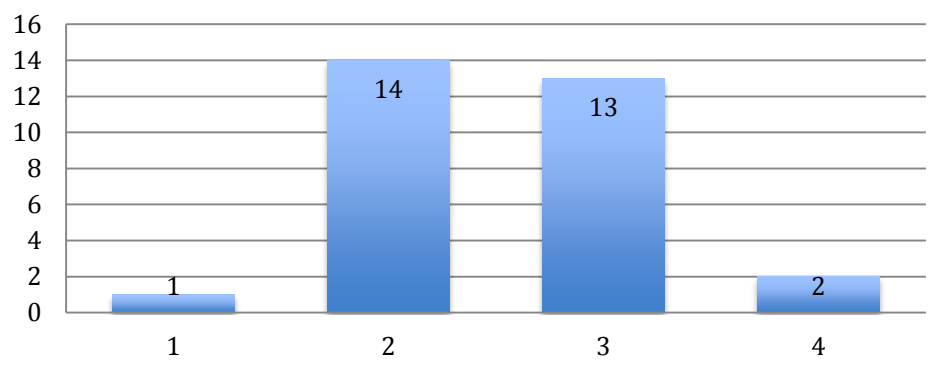
Tabla 75 - Pregunta 25

Alternativa	fa
1	1
2	14
3	13
4	2
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veinticinco (25) que de los treinta (30) colaboradores encuestados uno (1) se inclinó por la escala de uno (1), catorce (14) se inclinaron por la escala de dos (2), trece (13) se inclinaron por la escala de tres (3) y dos (2) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

25. Considero que la mayoría de compañeros tiene una buena relación entre sí.



26. Conozco las normas internas del trabajo, reglamento interno de trabajo, reglamento de salud y seguridad ocupacional y código de conducta.

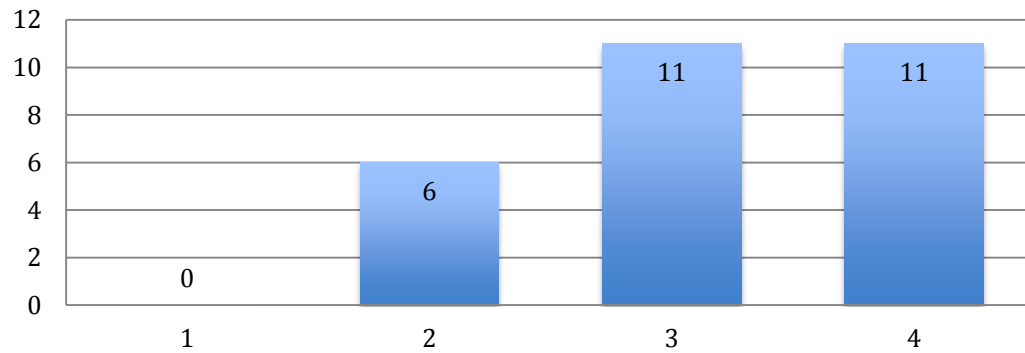
Tabla 76 - Pregunta 26

Alternativa	fa
1	0
2	6
3	11
4	11
N/A	2
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veintiséis (26) que de los treinta (30) colaboradores encuestados ninguno se inclinó por la escala de uno (1), seis (6) se inclinaron por la escala de dos (2), once (11) se inclinaron por la escala de tres (3), once (11) se inclinaron por la escala de cuatro (4) y dos (2) no respondieron la pregunta.

26. Conozco las normas internas del trabajo, reglamento interno de trabajo, reglamento de salud y seguridad ocupacional y código de conducta.



27. Realizo mi trabajo para que los clientes de mi posición, ya sean internos o externos estén satisfechos con el mismo.

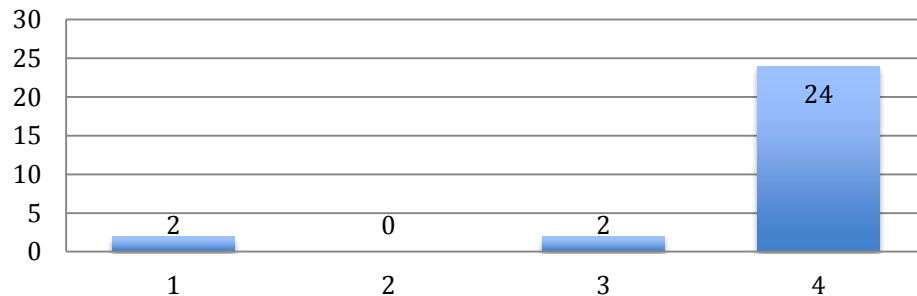
Tabla 77 - Pregunta 27

Alternativa	fa
1	2
2	0
3	2
4	24
N/A	2
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veintisiete (27) que de los treinta (30) colaboradores encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), ninguno se inclinó por la escala de dos (2), dos (2) se inclinaron por la escala de tres (3), veinticuatro (24) se inclinaron por la escala de cuatro (4) y dos (2) no respondieron la pregunta.

27. Realizo mi trabajo para que los clientes de mi posición, ya sean internos o externos estén satisfechos con el mismo.



28. Mis superiores son conscientes de que los resultados obtenidos son por el esfuerzo de todos y no sólo de algunas personas

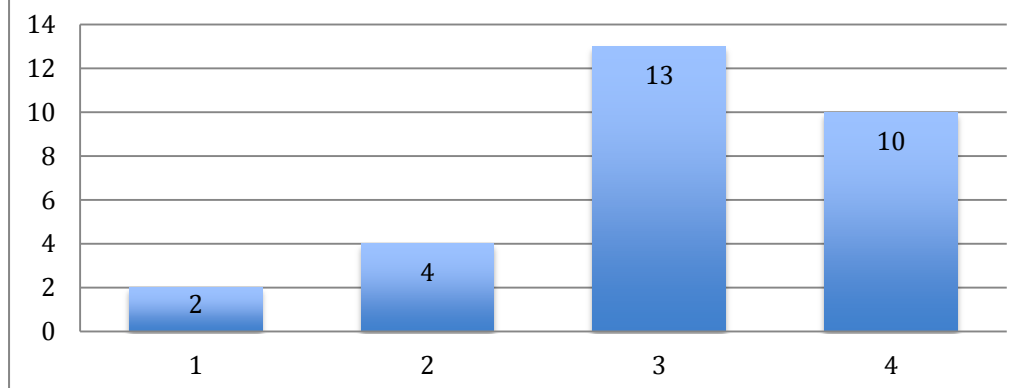
Tabla 78 - Pregunta 28

Alternativa	fa
1	2
2	4
3	13
4	10
N/A	1
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veintiocho (27) que de los treinta (30) encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), cuatro (4) se inclinaron por la escala de dos (2), trece (13) se inclinaron por la escala de tres (3), diez (10) se inclinaron por la escala de cuatro (4) y solo uno (1) no respondió la pregunta.

28. Mis superiores son conscientes de que los resultados obtenidos son por el esfuerzo de todos y no sólo de algunas personas



29. Las oportunidades de crecer en la empresa me motivan a permanecer en ella.

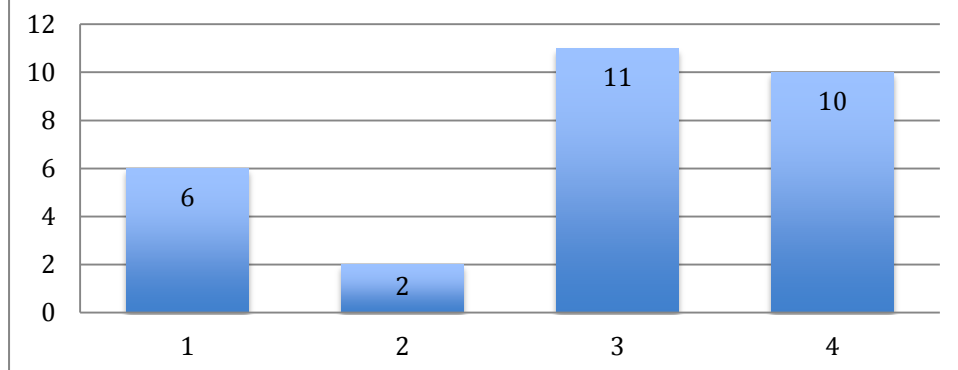
Tabla 79 - Pregunta 29

Alternativa	fa
1	6
2	2
3	11
4	10
N/A	1
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta veintinueve (21) que de los treinta (30) colaboradores encuestados seis (6) se inclinaron por la escala de uno (1), dos (2) se inclinaron por la escala de dos (2), once (11) se inclinaron por la escala de tres (3), diez (10) se inclinaron por la escala de cuatro (4) y solo uno (1) no respondió la pregunta.

29. Las oportunidades de crecer en la empresa me motivan a permanecer en ella.



30. Cuando he necesitado la ayuda de algún compañero, la he recibido.

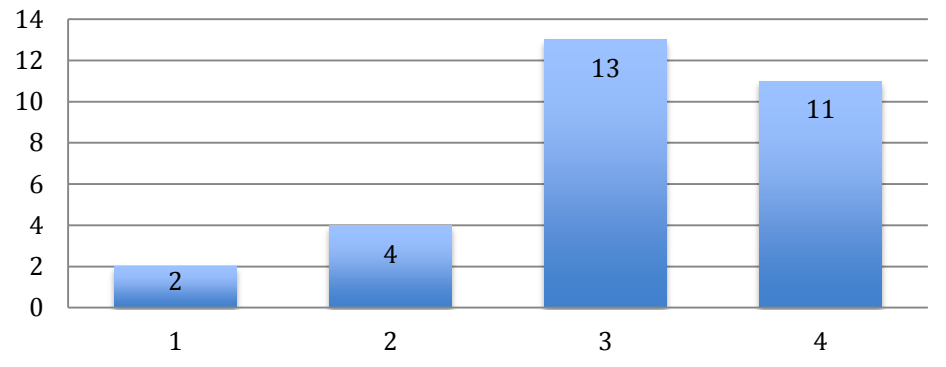
Tabla 80 - Pregunta 30

Alternativa	fa
1	2
2	4
3	13
4	11
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta (30) que de los treinta (30) colaboradores encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), cuatro (4) se inclinaron por la escala de dos (2), trece (13) se inclinaron por la escala de tres (3) y once (11) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

30. Cuando he necesitado la ayuda de algún compañero, la he recibido.



31. La empresa me proporciona herramientas de trabajo de calidad.

Tabla 81 - Pregunta 31

Alternativa	fa
1	2
2	5
3	14
4	9
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y uno (31) que de los treinta (30) colaboradores encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), cinco (5) se inclinaron por la escala de dos (2), catorce (14) se inclinaron por la escala de tres (3) y nueve (9) se inclinaron por la escala de cuatro (4).



32. Las condiciones de espacio son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.

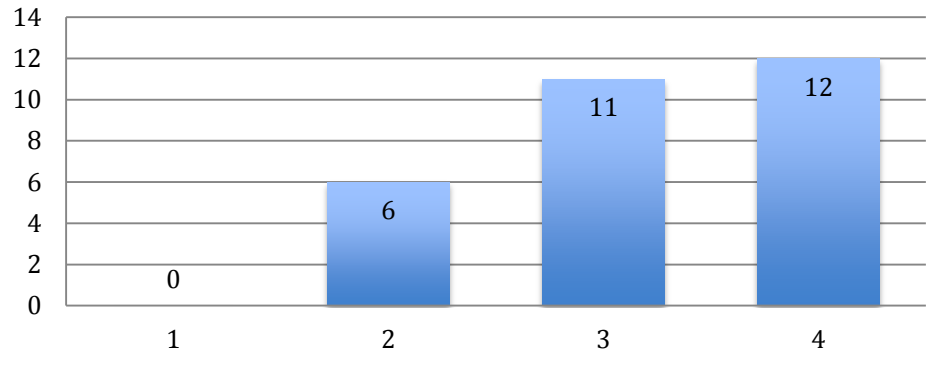
Tabla 82 - Pregunta 32

Alternativa	fa
1	0
2	6
3	11
4	12
N/A	1
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y dos (32) que de los treinta (30) colaboradores encuestados ninguno se inclinó por la escala de uno (1), seis (6) se inclinaron por la escala de dos (2), once (11) se inclinaron por la escala de tres (3), doce (12) se inclinaron por la escala de cuatro (4) y solo uno (1) no respondió la pregunta.

32. Las condiciones de espacio son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.



33. Las condiciones de ruido son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.

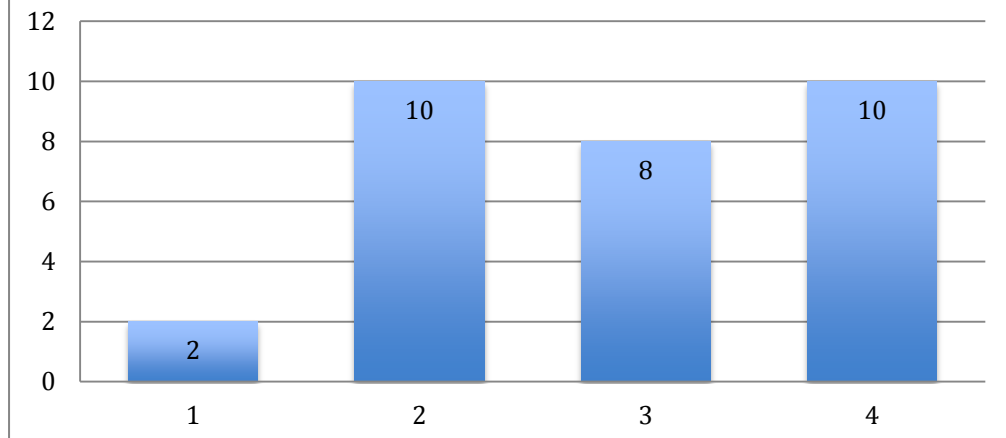
Tabla 83 - Pregunta 33

Alternativa	fa
1	2
2	10
3	8
4	10
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y tres (33) que de los treinta (30) colaboradores encuestados dos (2) se inclinaron por la escala de uno (1), diez (10) se inclinaron por la escala de dos (2), ocho (8) se inclinaron por la escala de tres (3) y diez (10) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

33. Las condiciones de ruido son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.



34. Las condiciones de temperatura son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.

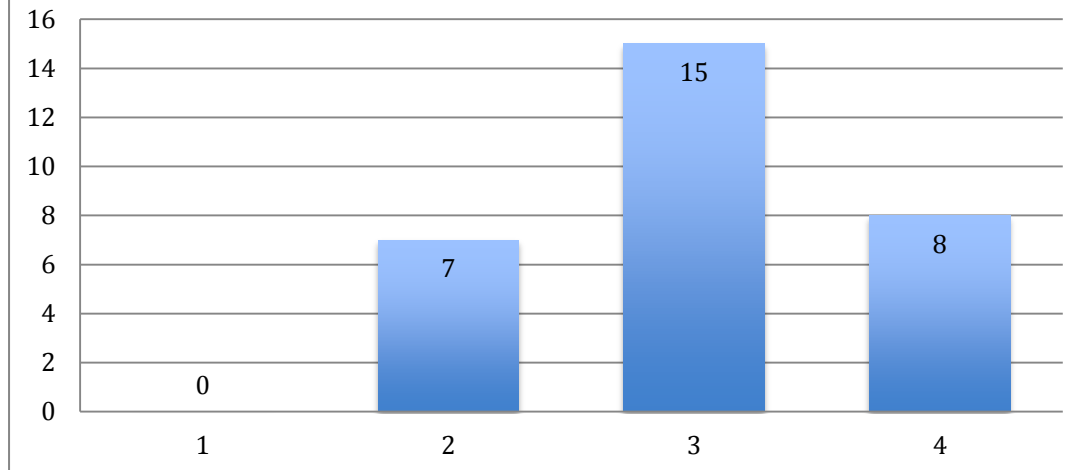
Tabla 84 - Pregunta 34

Alternativa	fa
1	0
2	7
3	15
4	8
N/A	0
Total	30

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y cuatro (34) que de los treinta (30) colaboradores encuestados ninguno se inclinó por la escala de uno (1), siete (7) se inclinaron por la escala de dos (2), quince (15) se inclinaron por la escala de tres (3) y ocho (8) se inclinaron por la escala de cuatro (4).

34. Las condiciones de temperatura son idóneas para realizar mi trabajo de manera efectiva.



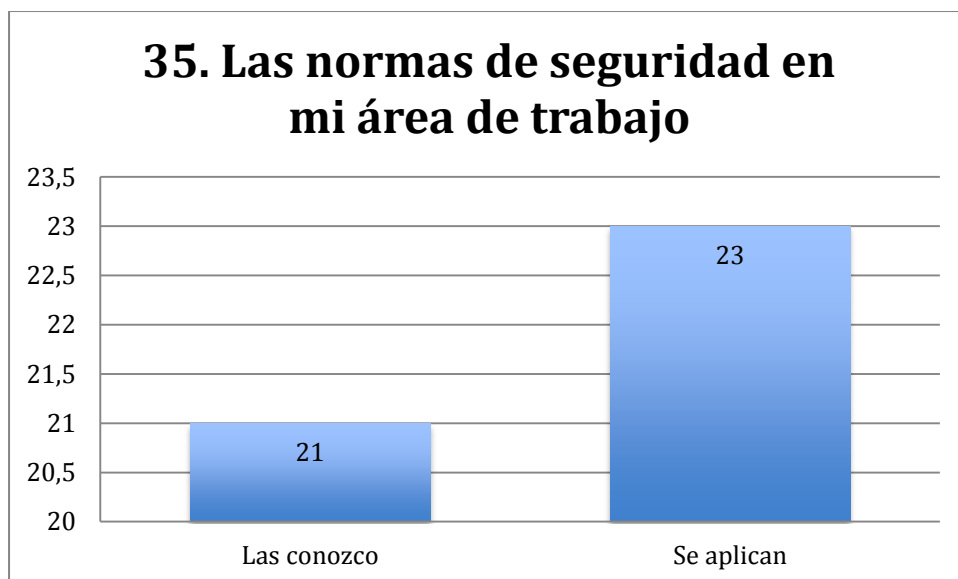
35. Las normas de seguridad en mi área de trabajo

Tabla 85 - Pregunta 35

Alternativa	fa
Las conozco	21
Se aplican	23
Total	44

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y nueve (39) que existen treinta (30) colaboradores que fueron encuestados pero para esta pregunta se tomaron frecuencias absolutas. La frecuencia que los colaboradores dijeron que las normas de seguridad en su área de trabajo las conocen fue de veintiuno (21), que se aplican fue de veintitrés (23). Lo que da una frecuencia total de cuarenta y cuatro (44).



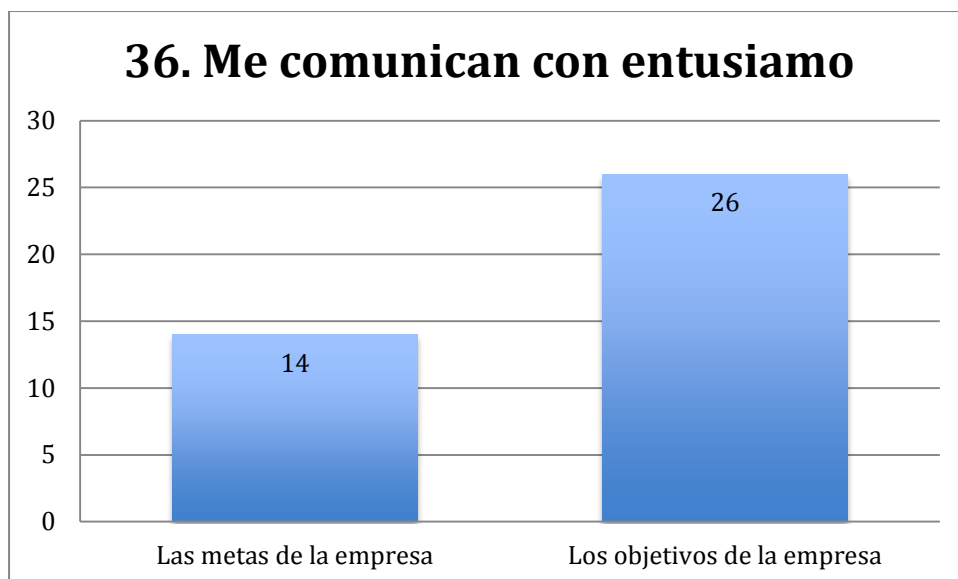
36. Me comunican con entusiasmo

Tabla 86 - Pregunta 36

Alternativa	fa
Las metas de la empresa	14
Los objetivos de la empresa	26
N/A	2
Total	42

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y seis (36) que existen treinta (30) colaboradores que fueron encuestados pero para esta pregunta se tomaron frecuencias absolutas. La frecuencia que los colaboradores dijeron que les comunican con entusiasmo las metas de la empresa fue de catorce (14), los objetivos de la empresa fue de veintiséis (26) y dos (2) no respondieron la pregunta. Lo que da una frecuencia total de cuarenta y dos (42).



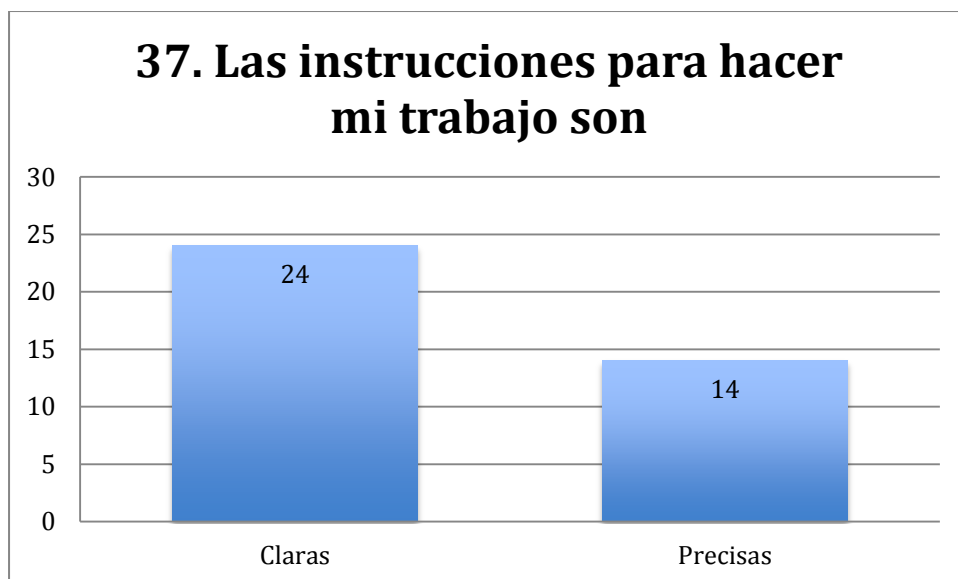
37. Las instrucciones para hacer mi trabajo son

Tabla 87 - Pregunta 37

Alternativa	fa
Claras	24
Precisas	14
N/A	1
Total	39

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y siete (37) que existen treinta (30) colaboradores que fueron encuestados pero para esta pregunta se tomaron frecuencias absolutas. La frecuencia que los colaboradores dijeron que las instrucciones para hacer su trabajo son claras fue de veinticuatro (24), precisas fue de catorce (14) y uno (1) no respondió la pregunta. Lo que da una frecuencia total de treinta y nueve (39)



38. Mis superiores indican claramente

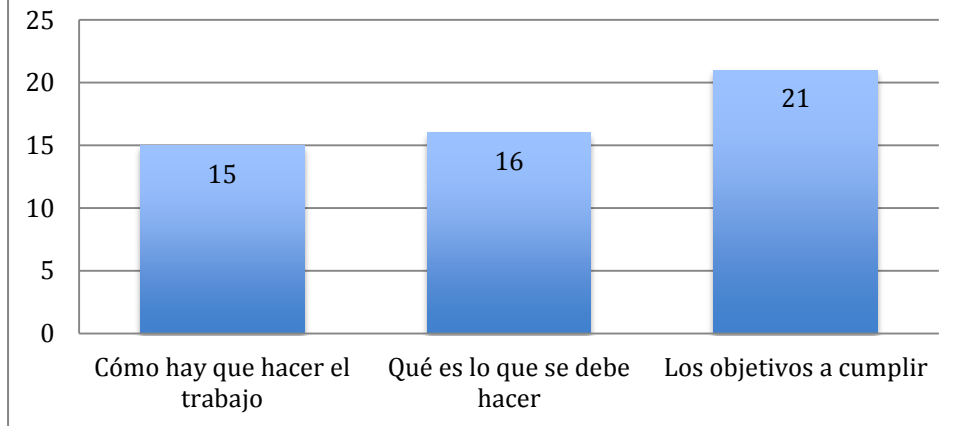
Tabla 88 - Pregunta 38

Alternativa	fa
Cómo hay que hacer el trabajo	15
Qué es lo que se debe hacer	16
Los objetivos a cumplir	21
N/A	2
Total	54

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y ocho (38) que existen treinta (30) colaboradores que fueron encuestados pero para esta pregunta se tomaron frecuencias absolutas. La frecuencia que los colaboradores dijeron que su supervisor les indica claramente cómo hay que hacer el trabajo fue de quince (15), qué es lo que se debe hacer fue de dieciséis (16), los objetivos a cumplir fue de veintiuno (21) y dos (2) no respondieron la pregunta. Lo que da una frecuencia total de cincuenta y cuatro (54)

38. Mis superiores indican claramente



39. Mi supervisor

Tabla 89 - Pregunta 39

Alternativa	fa
Controla lo que estoy haciendo	18
Me da consejos que me permitirán mejorar	17
Me da retroalimentación de mi trabajo	13
N/A	2
Total	50

Fuente: Blum (2015)

Dentro de esta pregunta, se puede observar en los resultados de la pregunta treinta y nueve (39) que existen treinta (30) colaboradores que fueron encuestados pero para esta pregunta se tomaron frecuencias absolutas. La frecuencia que los colaboradores dijeron que su supervisor controla lo que está haciendo fue de dieciocho (18), que les da consejos que les permitirá mejorar fue de diecisiete (17), que les dan retroalimentación de su trabajo fue de trece (13) y dos (2) no respondieron la pregunta. Lo que da una frecuencia total de cincuenta (50)

39. Mi supervisor

