

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DISEÑO DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR LA
CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL ÁREA DE CAJAS DE UN BANCO EN LA CIUDAD
DE QUITO**

AUTOR:

JESSICA GABRIELA TORAL ESCOBAR

DIRECTOR:

NELSON IVÁN BENALCÁZAR ATIENCIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y/O RIESGO LABORAL

QUITO, OCTUBRE – 2025

Director: Mgt. Nelson Iván Benalcázar Atiencia

Lectores:

MBA. Ramiro Mauricio Soria Cubillo

Dedicatoria

Para mi amado hijo Estebitan, quien llegó justo en medio de este proceso tan desafiante y le dio un giro completo a mis días, entendiendo que la entrega de una madre es una muestra de amor incondicional sin limitaciones.

Mi niño, esta tesis también es tuya.

A mi esposo David, por ser mi compañero incondicional en todo momento, gracias por apoyarme inquebrantablemente con tu infinita paciencia y amor en este proceso. Sin ti, esta meta no hubiese sido cumplida.

A mis padres, Lino y Janet, por inculcarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi hermano Lino Andrés, gracias por estar siempre a mi lado; ser mi ejemplo, mi apoyo y mi amigo incondicional.

Ustedes son el reflejo de lo que soy ahora.

Agradecimientos

Quiero empezar agradeciendo profundamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por haberme otorgado la oportunidad de formarme académicamente y desarrollar este proyecto.

A mis docentes por compartir sus conocimientos y experiencias.

A mi tutor el Msc Iván Benalcázar por su paciencia y orientación durante todo el proceso de investigación.

A mis compañeros que, con sus recomendaciones y sugerencias, enriquecieron más aún este trabajo.

Finalmente, a mi Dios todopoderoso, por darme la suficiente fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Lista de tablas	ix
Lista de figura	x
Lista de flujogramas.....	x
Lista de anexos.....	x
Resumen Ejecutivo	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD FINANCIERA Y DEL PROBLEMA	3
1.1 Contextualización del caso	3
1.2. Antecedentes y Análisis Situacional.....	3
1.2.1. <i>La Institución Bancaria</i>	3
1.2.2. <i>Misión, Visión y Valores Institucionales</i>	3
1.2.3. <i>Descripción del Servicio del Área de Cajas</i>	4
1.2.4. <i>Red Organizacional del Banco</i>	4
1.2.5. <i>Análisis Situacional</i>	5
1.2.6. <i>Análisis PESTEL aplicado al entorno bancario</i>	6
1.2.7 <i>Línea base de indicadores</i>	6
1.3 Planteamiento del Problema	7
1.3.1 <i>Exposición del Problema</i>	7
1.3.2 <i>Pregunta Clave del Problema</i>	8
1.4. Sistematización del Problema.....	8
1.5. Objetivos.....	8

1.5.1 Objetivo General.....	8
1.5.2. Objetivos Específicos.....	8
1.6 Justificación	9
1.7 Alternativas de Solución	9
1.8 Formulación del Problema.....	10
Capítulo II.....	11
MARCO CONCEPTUAL	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Conceptos básicos.....	14
2.2.1 Endomarketing.....	14
2.2.2 Cultura organizacional.....	14
2.2.3 Clima laboral.....	14
2.2.4 Modelo de gestión interna	14
2.2.5 Área de cajas.....	14
2.2.6 Motivación laboral	14
2.2.7 Comunicación organizacional interna.....	15
2.3 Teorías o modelos	15
2.3.1 Teoría de los Dos Factores de Herzberg	15
2.3.2 Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein.....	15
2.3.3 Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.....	16
2.3.4 Modelo de Endomarketing de Berry.....	16
2.4 Marco Legal.....	16
2.4.1 Normas Internacionales de la OIT	17
2.4.2 Constitución de la República del Ecuador	17
2.4.3 Código del Trabajo del Ecuador	17
2.4.4 Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-196	18
2.4.5 Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo del Sector Financiero (Superintendencia de Bancos)	19

CAPÍTULO III.....	21
MARCO METODOLÓGICO.....	21
3.1 Diseño metodológico	21
3.2 Enfoque metodológico	21
3.3 Alcance de la investigación.....	22
3.4 Métodos lógicos.....	23
3.5 Operacionalización de variables	23
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección.....	25
3.6.1 Enfoque general.....	25
3.6.2 Instrumentos cuantitativos.....	25
3.6.3 Técnicas cualitativas de apoyo.....	25
3.6.4 Procedimiento de aplicación	25
3.7 Población y muestra.....	26
3.8 Muestra cualitativa.....	27
3.9 Criterios de inclusión y exclusión.....	28
3.10 Procesamiento y análisis de datos.....	29
3.11 Validación del instrumento.....	29
3.12 Consideraciones éticas	30
CAPÍTULO IV	31
RESULTADOS	31
4.1 Resultados descriptivos.....	31
A) Liderazgo & Reconocimiento (Ítems 1–5)	31
B) Comunicación & Trabajo en equipo (Ítems 7–10).....	33
C) Condiciones & Respeto organizacional (Ítems 11–15).....	34
D) Compromiso & Permanencia (Ítems 17–20).....	35
4.1.2 Cierre descriptivo: Triangulación primaria	36

4.2 Resultados inferenciales	38
4.2.1 Colaboración en picos / Confianza para pedir ayuda (Q8–Q9)	38
4.2.2 Ergonomía - Pausas activas (Q11–Q12)	39
4.2.3 Seguridad/orden - Confidencialidad (Q13–Q14)	40
4.2.4 Apoyo al desarrollo - Capacitaciones relevantes (Q4–Q19).....	41
4.2.5 Intención de permanencia - Retención de talento (Q18–Q20)	42
4.2.6 Triangulación Primaria	42
4.3 Resultados propositivos (primera fase de propuesta)	43
4.3.1 Propósito de la versión para revisión	43
4.3.2 Componentes del plan (versión presentada).....	43
4.3.3 Cronograma tentativo para lectura (no ejecutado).....	45
4.3.4 Mecanismo de validación de la propuesta.....	45
4.3.5 Puntos sensibles que se piden evaluar.....	45
4.3.6 Cierre de la fase propositiva.....	46
4.4 Validación de la propuesta	46
4.4.1 Encuesta POST.....	46
4.3.2 Focus Group	48
4.3.3 Convergencia POST.....	49
4.5 Propuesta final	49
4.5.1 Propósito, alcance y población objetivo.....	51
4.5.2 Objetivo general y específicos	51
4.5.3 Componentes del modelo (cartera de acciones).....	51
4.5.4 Protocolo de Alto Flujo (ventanilla).....	54
4.5.4.1 Gestión de Cambio de Proceso.....	56
4.5.4.2 Difusión y comunicación interna (endomarketing)	58
4.5.5 Gobierno y RACI	59
4.5.6 Cronograma de implementación (piloto recomendado, 12 semanas)	60

4.5.7 <i>Indicadores y metas (seguimiento)</i>	61
4.5.8 <i>Presupuesto referencial (piloto 12 semanas)</i>	61
Plan de evaluación	62
CAPÍTULO V	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	71

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Indicadores de cultura organizacional y clima laboral</i>	7
Tabla 2. Resumen de instrumentos y momentos.....	26
Tabla 3. Ítem Q1 – Q2.....	32
Tabla 4. Ítem Q3 – Q4.....	32
Tabla 5. Ítem Q5 – Q6.....	33
Tabla 6. Ítem Q7 – Q7.....	33
Tabla 7. Ítem 97 – Q10.....	34
Tabla 8. Ítem Q11 – Q12.....	34
Tabla 9. Ítem Q13 – Q14.....	35
Tabla 10. Ítem Q15 – Q16.....	35
Tabla 11. Ítem Q17 – Q18.....	36
Tabla 12. Ítem Q19 – Q20.....	36
Tabla 13. Triangulación encuesta–entrevistas.....	37
Tabla 14. Claridad (Q1–Q2).....	46
Tabla 15. Relevancia (Q3–Q4).....	47
Tabla 16. Factibilidad (Q5–Q6).....	47
Tabla 17. Motivación (Q7–Q8).....	47
Tabla 18. Satisfacción & Difusión (Q9–Q10).....	48
Tabla 19. Mapa de convergencia y decisiones de diseño.....	49
Tabla 20. Comunicación operativa de alto flujo y cambios.....	52
Tabla 21. Reconocimiento y motivación.....	53
Tabla 22. Bienestar micro-ergonómico.....	53
Tabla 23. Desarrollo y carrera.....	54
Tabla 24. Umbrales de activación y desactivación.....	55
Tabla 25. Actividades del protocolo de comunicación de cambios.....	57
Tabla 26. Ejemplo adaptado al proceso de comunicación interna.....	59
Tabla 27. Gobierno y RACI.....	60
Tabla 28. Cronograma de implementación.....	60
Tabla 29. Indicadores y metas.....	61
Tabla 30. Presupuesto referencial.....	62

Lista de figura

Figura 1. Estructura Organizacional de la Institución Financiera	5
Figura 2. Correlación Spearman Q8–Q9	39
Figura 3. Correlación Spearman Q11–Q12	40
Figura 4. Correlación Spearman Q13–Q14	40
Figura 5. Correlación Spearman Q4–Q19	41
Figura 6. Correlación Spearman Q18–Q20	42

Lista de flujogramas

Flujograma 1. Para protocolo de alto flujo	54
Flujograma 2. Gestión de Cambio de Proceso	56
Flujograma 3. Difusión y comunicación interna.....	58

Lista de anexos

Anexo 1. Método De Recolección 1	71
Anexo 2. Resultado alfa de Cronbach	72
Anexo 3. Método De Recolección 2.....	73
Anexo 4. Método de recolección 3	74
Anexo 5. Método de recolección 3 - Focus Group.....	75
Anexo 6. Capturas del uso del programa SPSD 26	76

Resumen Ejecutivo

La investigación se centró en el análisis del clima laboral y la cultura organizacional en el área de cajas de la agencia matriz de un banco en Quito, identificando brechas críticas vinculadas con reconocimiento oportuno, comunicación de cambios, pausas activas y oportunidades de desarrollo. El problema radicó en la percepción de los colaboradores sobre prácticas insuficientes que afectan la motivación y la retención de talento. El objetivo principal fue diseñar un modelo de endomarketing que fortalezca la motivación, el compromiso y la pertenencia, alineando las prácticas internas con los valores institucionales. Se empleó una metodología de enfoque mixto, con diseño no experimental y alcance descriptivo–propositivo. La muestra fue de 79 colaboradores, utilizando encuestas pre y post, entrevistas y un grupo focal. Los instrumentos fueron validados con alfa de Cronbach ($\alpha=0,85$) y analizados mediante estadística descriptiva e inferencial en SPSS v26. Los resultados evidenciaron fortalezas en respeto y confidencialidad, pero debilidades en reconocimiento, comunicación ascendente y capacitación. A partir de ello, se estructuró un modelo con cuatro ejes: comunicación operativa, reconocimiento y motivación, bienestar microergonómico y desarrollo de carrera. La propuesta, validada por los colaboradores, busca incrementar los índices de clima laboral y cultura organizacional, y reducir la rotación, ofreciendo un modelo replicable y sostenible para la institución.

Palabras Clave: Endomarketing Clima laboral Cultura organizacional Reconocimiento Comunicación interna

Abstract

The research focused on analyzing the work environment and organizational culture in the teller area of a bank's parent branch in Quito, identifying critical gaps related to timely recognition, communication of changes, active breaks, and development opportunities. The problem stemmed from employee perceptions of insufficient practices that affect motivation and talent retention. The main objective was to design an internal marketing model that strengthens motivation, commitment, and belonging, aligning internal practices with institutional values. A mixed-method approach was used, with a non-experimental design and a descriptive-propositional scope. The sample consisted of 79 employees, using pre- and post-surveys, interviews, and a focus group. The instruments were validated with Cronbach's alpha ($\alpha=0.85$) and analyzed using descriptive and inferential statistics in SPSS v26. The results showed strengths in respect and confidentiality, but weaknesses in recognition, upward communication, and training. Based on this, a model was structured with four pillars: operational communication, recognition and motivation, microergonomic well-being, and career development. The proposal, validated by employees, seeks to increase work environment and organizational culture and reduce turnover, offering a replicable and sustainable model for the institution.

Keywords: Endomarketing, Work Environment, Organizational Culture, Recognition, Internal Communication

Introducción

La dinámica bancaria moderna y la competitividad institucional no se limita únicamente a la oferta de productos o servicios financieros innovadores, sino que también se vincula estrechamente con la gestión efectiva del talento humano. En este sentido la cultura organizacional, influye de forma directa en la integración del personal, fomenta la motivación y el sentido de pertenencia, mejora los procesos de selección, retención y desarrollo de competencias, y crea un entorno en el que el colaborador se siente valorado y alineado con los objetivos institucionales (Méndez et al., 2023). De esta manera el entorno bancario, refleja la confianza y el servicio, esta cultura organizacional actúa como una fuerza estructural que define no solo el clima laboral, sino también la sostenibilidad del desempeño colectivo.

En este contexto, en una entidad bancaria la agencia matriz en el área de caja, ubicada en la ciudad de Quito, es una zona con mayor interacción y bastante recurrente para los usuarios, constituye no solo un espacio funcional, sino también una plataforma simbólica de la imagen organizacional. A través de gestos rutinarios como depósitos, retiros, pagos o consultas, se construye una red de relaciones humanas que trasciende el acto financiero y se convierte en una experiencia tanto para los clientes como para los colaboradores. No obstante, a pesar de la solidez institucional y de su reputación positiva a nivel nacional e internacional, se ha identificado la problemática que es el deterioro progresivo en el clima organizacional y el clima laboral, donde se han identificado múltiples indicios que revelan un deterioro “constante” en el ambiente interno.

Estos síntomas evidencian una distancia creciente entre la situación actual del equipo y las condiciones esperadas en términos de bienestar y compromiso laboral. La percepción general apunta a una desconexión que afecta el vínculo entre el personal y la estructura organizativa. La situación identificada se manifiesta tanto en el clima laboral como en la cultura organizacional. Uno de los principales indicadores es el aumento sostenido en la rotación del personal en los últimos tres años. Este fenómeno ha implicado un incremento en los costos operativos asociados a la contratación y formación de nuevos colaboradores, además de la pérdida de personal con experiencia técnica y conocimiento funcional acumulado.

El objetivo del presente proyecto, es diseñar un modelo de Endomarketing para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral de los colaboradores del área de cajas de una entidad financiera ubicada en la ciudad de Quito. La justificación de este estudio, se evidencia en la necesidad de atender los síntomas desgaste institucional observados en

este espacio operativo, donde la alta rotación de personal, la desmotivación y las fallas en la comunicación interna han comenzado a afectar la eficiencia del servicio y la percepción del cliente. Mejorar la experiencia laboral del colaborador representa una acción estratégica no solo para fortalecer la identidad organizacional, sino también para consolidar la sostenibilidad de la entidad en un entorno financiero cada vez más competitivo.

El enfoque del estudio se requiere que sea mixto, ya que combina métodos cuantitativos, mediante encuestas aplicadas a los colaboradores del área de cajas, y cualitativos, como entrevistas semiestructuradas, permitiendo una comprensión integral del problema. Su alcance es descriptivo-propositivo, dado que busca caracterizar la situación actual del clima y la cultura organizacional, para luego diseñar una propuesta concreta de mejora de un modelo estratégico de intervención organizacional basado en principios de Endomarketing. El diseño de investigación, se aplica un modelo no experimental, ya que no se manipulan variables y los datos se recogen en un solo momento. Esta combinación metodológica permite identificar causas subyacentes y una propuesta que se ajusten a las condiciones reales de la institución, garantizando tanto rigor analítico como aplicabilidad práctica.

Para concluir, diseñar un modelo de Endomarketing en este caso no solo aborda un requisito operativo particular, sino que también responde a un sistema de gestión humana corporativa más amplio fundamentado en el respeto, la congruencia organizacional y la responsabilidad social. Busca transformar la cultura para apreciar al colaborador como un protagonista activo del proyecto institucional y como alguien que puede construir, mantener y enriquecer los servicios financieros con su compromiso diario. En última instancia, se trata de aceptar que el bienestar interno no es simplemente un objetivo decorativo; es vital para mejorar la sostenibilidad empresarial y lograr la calidad del servicio ofrecido a la sociedad.

Capítulo I

DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD FINANCIERA Y DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del caso

Diseño de un modelo de Endomarketing para mejorar la Cultura Organizacional y el clima laboral de los colaboradores del Área de Cajas de un banco en la Ciudad de Quito.

1.2. Antecedentes y Análisis Situacional

1.2.1. La Institución Bancaria

La entidad financiera inició sus operaciones en Ecuador en el año 1978, posicionándose a lo largo del tiempo como una institución caracterizada por su solidez, transparencia y compromiso con el desarrollo del país. En el año 2014, la institución pasó a formar parte de un holding financiero regional con presencia en más de ocho países de América Latina y el Caribe, lo que fortaleció su capacidad operativa, tecnológica y de expansión estratégica (PCR, 2021). Actualmente, esta entidad cuenta con aproximadamente 16,000 colaboradores en todo el Grupo Promerica, que opera en 9 países. Para el territorio de Ecuador existe 3,600 colaboradores, están asignados a distintas agencias y oficinas (Producción S.A., 2023). El personal se distribuye en diversas áreas funcionales, entre las cuales el área de cajas ocupa un lugar fundamental por su contacto directo y permanente con los usuarios de los servicios financieros.

El portafolio de productos y servicios que ofrece incluye cuentas corrientes y de ahorro, tarjetas de crédito, préstamos personales e hipotecarios, así como soluciones integrales para empresas como líneas de crédito, comercio exterior, gestión de liquidez y banca electrónica. A esto se suman iniciativas de financiamiento responsable, desarrollo sostenible y promoción de la inclusión financiera. En particular, la agencia matriz ubicada en la ciudad de Quito concentra un volumen considerable de operaciones diarias, lo cual incrementa la carga laboral y demanda mayor eficiencia en la atención al cliente. Dentro del contexto organizacional, el área de cajas enfrenta desafíos relacionados con la rotación del personal, la motivación y el clima laboral. Estos factores han motivado la necesidad de proponer estrategias internas que fortalezcan la cultura organizacional y el bienestar del talento humano. Por tanto, el presente proyecto se orienta al diseño de un modelo de Endomarketing que atienda estas necesidades de forma estructurada y sostenible.

1.2.2. Misión, Visión y Valores Institucionales

1.2.2.1 Misión. “Creemos que todas las personas y empresas de nuestras comunidades deberían superar sus límites para alcanzar el éxito que se merecen”.

1.2.2.2 Visión. “Impulsar una banca que desarrolle relaciones y ofrezca productos y servicios a nuestras comunidades, para ayudarles a superar sus límites, sean estos culturales, económicos, personales o geográficos”.

1.2.2.3 Valores. “Empatía permanente; emprendedores por naturaleza; confianza compartida; cultura común”.

1.2.3. Descripción del Servicio del Área de Cajas

El área de cajas constituye una de las unidades más visibles y sensibles dentro del funcionamiento de una entidad bancaria, ya que allí se materializa la mayoría de las interacciones presenciales con los clientes. Este espacio es responsable de gestionar operaciones básicas como depósitos, retiros, pagos de servicios, consultas y otras transacciones que requieren un trato directo y eficiente. Los colaboradores que desempeñan funciones en esta área enfrentan una alta carga operativa, acompañada de exigencias emocionales derivadas del contacto continuo con el público. Por ello, su desempeño no solo está mediado por sus competencias técnicas, sino también por su capacidad de comunicación, empatía y manejo del estrés.

La diversidad del público atendido es amplia: desde clientes que gestionan sus recursos personales hasta empresarios, emprendedores o adultos mayores que requieren atención personalizada. En este sentido, el área de cajas es un reflejo de la política de atención al cliente del banco y una representación directa de su cultura interna. Las condiciones laborales, el clima del equipo y las herramientas disponibles inciden directamente en la calidad del servicio ofrecido. Más allá de lo operativo, el área de cajas representa un entorno simbólico donde se construye la confianza institucional mediante la atención cotidiana. Cada interacción, por sencilla que parezca, tiene el potencial de fortalecer o debilitar el vínculo con el usuario. Por eso, la gestión adecuada de este espacio implica comprender no solo los procesos técnicos, sino también el componente humano que lo sostiene.

1.2.4. Red Organizacional del Banco

La organización y compartimentación de los procesos dentro de una entidad bancaria es clave, dado que asigna con claridad funciones, roles, niveles jerárquicos y responsabilidades para cada unidad operativa y cada colaborador en el banco. Con tal orden se facilita la colaboración y mejora la coordinación entre las áreas correspondientes a riesgos, cumplimiento, operaciones, finanzas, servicio al cliente y tecnología, implementando eficiencias en los procesos internos. También asegura que haya

confiabilidad en la oportunidad de toma de decisiones, fortalece el control interno e impulsa el cumplimiento de normas en sus diversas dimensiones; todos estos elementos contribuyen al óptimo funcionamiento del banco, así como a generar confianza en sus clientes y accionistas.

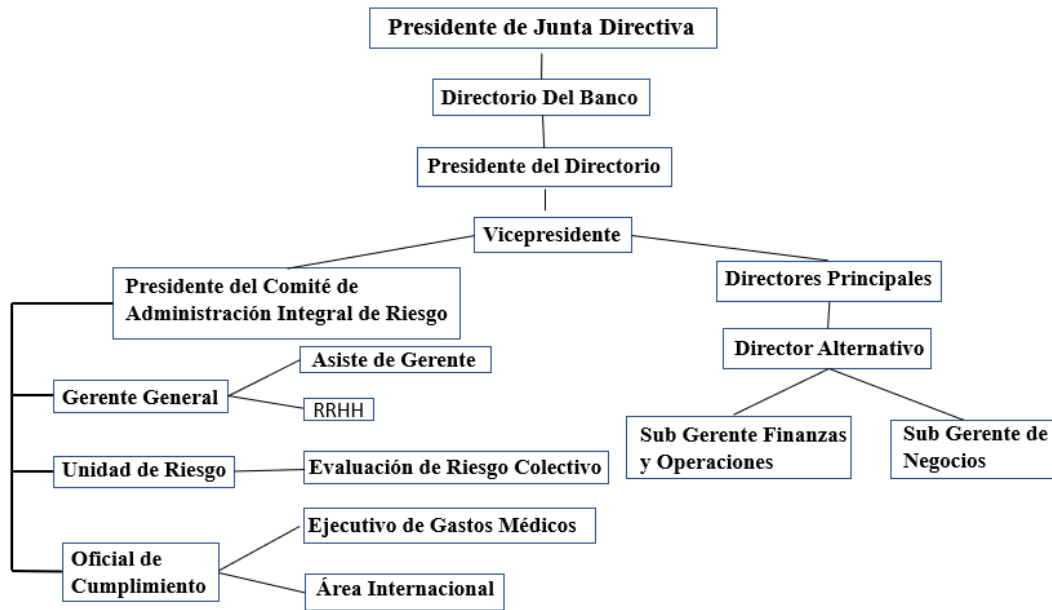


Figura 1. Estructura Organizacional de la Institución Financiera

Fuente: Tomada de la Institución Bancaria 2023

1.2.5. Análisis Situacional

En la actualidad, las instituciones financieras enfrentan un entorno competitivo que demanda no solo eficiencia operativa, sino también una sólida cultura organizacional que promueva la cohesión interna. En el caso del área de cajas de un banco en Quito, se ha identificado una desconexión entre los valores corporativos y la percepción de los colaboradores, generando un clima laboral poco favorable, caracterizado por la falta de motivación, escasa comunicación interna y bajo sentido de pertenencia. Esta situación impacta directamente en la atención al cliente, la productividad y la rotación del personal. Además, los procesos rutinarios y altamente controlados en cajas suelen generar fatiga emocional. La ausencia de estrategias de endomarketing ha impedido consolidar una identidad corporativa fuerte y participativa, limitando así la integración del personal a los objetivos institucionales.

La implementación de un modelo de endomarketing surge como una respuesta estratégica a este problema, buscando integrar la experiencia interna del personal con los valores organizacionales del banco. Este enfoque tiene como objetivo transformar la cultura

organizacional desde adentro fomentando la comunicación bidireccional, la retroalimentación del desempeño y el compromiso comunitario. En lo que respecta a la situación de Quito en particular, algunos elementos sociales y culturales afectan las relaciones laborales; por lo tanto, hay una necesidad de un modelo que responda a las realidades locales. Mejorar el ambiente laboral a través del endomarketing podría mejorar la calidad del servicio al cliente y el compromiso del personal.

1.2.6. Análisis PESTEL aplicado al entorno bancario

Utilizar el marco PESTEL ayuda a identificar factores externos que impactan la gestión de recursos humanos y la comunicación interna en la industria bancaria. Políticamente, las regulaciones financieras nacionales e internacionales gobiernan muy de cerca las operaciones de los bancos; esto afecta la formalidad de los procesos de contratación, los ejercicios de cumplimiento e incluso la gestión de datos de los empleados. Además, cambios legislativos pueden alterar las políticas laborales, impactando la estabilidad del personal.

Factores Económicos: como los niveles salariales, la inflación y la incertidumbre del mercado inciden directamente en la motivación, retención y expectativas del talento.

Factores Sociales: las nuevas generaciones de trabajadores valoran entornos laborales más dinámicos, con comunicación horizontal, flexibilidad y reconocimiento; esto provoca un aumento en la rotación si dichas demandas no son satisfechas.

Factores Tecnológicos: destaca por la digitalización acelerada de los servicios bancarios, lo que exige constante capacitación del personal, actualización de canales de comunicación y adaptación de la cultura organizacional.

Factores Ecológicos y Legales: cobran relevancia por la presión hacia prácticas sostenibles y responsables, así como el cumplimiento de normativas laborales, de salud ocupacional y protección de datos, que inciden en la forma en que se gestiona y comunica internamente dentro del banco.

1.2.7 Línea base de indicadores

La línea base consolida los valores iniciales del área de cajas (clima, cultura y rotación) para comparar más adelante los resultados del estudio y la propuesta de endomarketing.

Tabla 1. Indicadores de cultura organizacional y clima laboral

Año	Índice de Clima Laboral (%)	Índice de Cultura Organizacional (%)	Tasa de Rotación Anual (%)
2022	63.4	69.1	8.96
2023	60.7	67.8	9.12
2024	58.3	65.9	9.43

Fuente: Elaboración propia con base en datos de PWC (2022, 2024) e informes de la institución bancaria. Los datos muestran una correlación negativa entre el deterioro del clima laboral y la cultura organizacional con el aumento progresivo en la rotación de personal. La baja satisfacción interna y la falta de alineación entre los valores institucionales y las dinámicas reales han contribuido a una pérdida de cohesión organizacional en el área de cajas.

1.3 Planteamiento del Problema

1.3.1 Exposición del Problema

En el contexto actual del sector financiero, la cultura organizacional y el clima laboral son elementos determinantes para la estabilidad, productividad y fidelización del talento humano (Chango, 2021). Sin embargo, en una institución bancaria de la ciudad de Quito, se ha identificado una problemática creciente dentro del área de cajas, donde convergen múltiples tensiones que afectan tanto la cohesión del equipo como la calidad del servicio. A pesar de los valores corporativos proclamados por la entidad, los colaboradores de nivel operativo y mandos intermedios perciben una desconexión entre dichos principios y la práctica cotidiana, lo que ha generado un ambiente marcado por la desmotivación, la falta de reconocimiento, desmotivación, falta de comunicación, cultura desalineada, bajo sentido de pertenencia en el área de cajas.

Según datos de estudios previos de la entidad bancaria, la rotación anual del año 2022 alcanzó un 8.96% (PWC, 2022), superando en el 2024 un 9.43% (PWC, 2024). La disminución del compromiso y la satisfacción laboral se ha hecho más evidente en los niveles operativos y mandos intermedios. En el análisis de la cultura organizacional, se percibe una desconexión entre los principios declarados por la entidad y las dinámicas que se reproducen en la práctica diaria. Esta distancia se expresa en fallas de comunicación, en la falta de reconocimiento al desempeño individual y en relaciones internas marcadas por tensiones no resueltas. La inexistencia de mecanismos claros de

retroalimentación, junto con la percepción de arbitrariedad en los procesos de promoción, han debilitado la cohesión cultural del entorno de trabajo.

El análisis de la cultura organizacional arroja que, si bien la institución declara principios de colaboración, respeto y excelencia, las dinámicas internas están marcadas por tensiones no resueltas, relaciones jerárquicas distantes y una sensación persistente de fragmentación. Esta situación impacta directamente en la calidad del clima laboral, donde predominan sentimientos de inseguridad, estrés y falta de pertenencia. En este marco, se plantea la necesidad urgente de diseñar un modelo de endomarketing que contribuya a alinear los valores institucionales con las prácticas reales, fortalezca el sentido de pertenencia y mejore el clima interno, véase la línea base en la **Tabla 1** (sección 1.2.7).

1.3.2 Pregunta Clave del Problema

¿Cómo puede el Endomarketing contribuir a mejorar la cultura organizacional y el clima laboral de los colaboradores del área de cajas?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo se manifiestan los principales problemas de clima laboral en el área de cajas?
- ¿Qué componentes de Endomarketing son aplicables en una entidad financiera?
- ¿Qué estrategias permiten fortalecer la cultura organizacional desde el interior?

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Endomarketing para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral en el área de cajas de una entidad bancaria de Quito.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores que deterioran el clima laboral y la cultura organizacional en el área de cajas, para comprender su desempeño y el trabajo en equipo.
- Analizar las prácticas internas de comunicación, reconocimiento y gestión del talento utilizadas por la entidad financiera en el ambiente laboral.
- Examinar los componentes y prácticas de endomarketing que pueden ser adaptados al contexto de una entidad financiera, con base en referentes teóricos y experiencias exitosas.

1.6 Justificación

El estudio se justifica, debido a la necesidad de intervención a causa del deterioro progresivo del clima laboral y la cultura organizacional en el área de cajas de una entidad bancaria ubicada en la ciudad de Quito. Esta área operativa, que mantiene una relación directa y constante con los usuarios, representa un componente clave para la imagen institucional y el cumplimiento eficiente de los procesos financieros diarios. Sin embargo, a pesar del prestigio que posee la institución en el sistema financiero nacional, se han identificado problemáticas que afectan de manera el desempeño del personal de cajas, como el aumento en la rotación de personal, la desmotivación, las tensiones laborales internas y la desconexión entre los valores declarados por la organización y la práctica cotidiana.

Estos signos de deterioro no solo tienen un impacto perjudicial en los empleados, sino que también afectan la calidad del servicio, lo que a su vez altera las percepciones de los clientes y la competitividad institucional. Dado estos problemas, es esencial desarrollar un modelo de Endomarketing destinado a mejorar la cultura organizacional y el ambiente laboral del personal que opera en esta sección. Según nuestra definición, el Endomarketing es la aplicación de estrategias de marketing dirigidas a audiencias internas; con él podemos alinear aún más los intereses y objetivos del personal con los de la institución, fortalecer la identidad corporativa, cultivar la lealtad y aumentar los niveles de compromiso (Salas, 2021).

El enfoque propuesto busca transformar la gestión del talento humano, fomentando una comunicación interna efectiva, reconocimiento del esfuerzo individual y un desarrollo profesional adecuado. También atiende la necesidad de ofrecer soluciones prácticas frente a problemas como la rotación y desvinculación de personal experto, connotando un costo operativo significativo para la entidad. Este estudio se justifica en su pertinencia e impacto al consolidar un entorno laboral más saludable, motivado, alineado a los valores de la institución y que reconoce al colaborador como eje clave en la sostenibilidad y calidad del servicio.

1.7 Alternativas de Solución

El endomarketing puede contribuir a mejorar la cultura organizacional y el clima laboral de los colaboradores del área de cajas al centrarse en el bienestar interno del talento humano, promoviendo la comunicación efectiva, el reconocimiento al desempeño y el alineamiento entre los valores institucionales y las acciones cotidianas (Solis, 2024). El

endomarketing busca fortalecer el sentido de pertenencia, reducir la rotación y mejorar la motivación, factores clave en un entorno de atención directa al público como el área de cajas. Su aplicación permite crear un ambiente laboral más colaborativo, empático y participativo, generando una cultura organizacional coherente y positiva.

- Establecer campañas internas de motivación y comunicación para reforzar los valores institucionales.
- Implementar programas de reconocimiento mensual basados en méritos medibles y visibles.
- Desarrollar espacios regulares de retroalimentación y escucha activa entre supervisores y colaboradores.
- Crear manuales de cultura interna y protocolos de trabajo compartidos con todo el equipo de cajas.
- Realizar talleres de integración que promuevan el trabajo en equipo, la confianza y la identidad organizacional.
- Incorporar encuestas periódicas de clima laboral para monitorear el ambiente interno y tomar decisiones correctivas.

1.8 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un modelo de Endomarketing que permita mejorar la cultura organizacional y el clima laboral en el área de cajas del banco?

Capítulo II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

Los autores Martínez & Ramos (2023), en su investigación titulada “Propuesta de estrategias de endomarketing para mejorar el clima laboral de una entidad financiera, 2021”, los autores realizan un estudio de caso sobre el uso del endomarketing como herramienta estratégica para mejorar la cultura de una organización, aumentar la motivación de los empleados y mejorar el clima laboral en una institución financiera en Lima. El estudio se explica a sí mismo con respecto al muy alto índice de rotación de personal y la insatisfacción interna documentada en la empresa, proporcionando una solución integral que combina varios elementos de comunicación: comunicación interna, liderazgo participativo, formación emocional y branding organizacional.

En la investigación se identificó los factores determinantes que afectan el clima laboral, tales como el estrés, la falta de reconocimiento, estilos inadecuados de liderazgo y escasa empatía, lo que permite construir un diagnóstico sustentado con base empírica y respaldado por la matriz MACTOR para evaluar la influencia de los actores organizacionales; desde el marco teórico se destacan modelos como los de Berry, Grönroos y Rafiq & Ahmed, que sustentan la implementación de programas de endomarketing enfocados en mejorar la satisfacción del cliente interno como eje para potenciar la calidad del servicio externo.

La propuesta de intervención se estructura en cuatro talleres estratégicos orientados al autoconocimiento, la gestión emocional, el desarrollo del liderazgo y la creación de vínculos de empatía, complementados por un plan de capacitación que contempla recursos humanos, financieros, logísticos y temporales; se proyecta también un sistema de evaluación mediante indicadores de proceso y de resultados que permitirán realizar seguimiento al impacto de la propuesta. A nivel teórico, se valida el endomarketing como un componente esencial del desarrollo en recursos humanos, subrayando su valor para la retención de talento, la reducción de conflictos y el incremento del sentido de pertenencia; a nivel regional y mundial, se citan ejemplos exitosos en Brasil, México y Colombia, mostrando cómo las empresas que invierten en endomarketing logran no solo fortalecer su cultura interna, sino posicionarse favorablemente en el mercado.

En Perú, a pesar de avances en capacitación y retención, aún se identifican desafíos importantes respecto al aprovechamiento estratégico del capital humano. En síntesis, la

propuesta elaborada no solo responde a una problemática organizacional específica, sino que ofrece una hoja de ruta replicable para entidades que deseen alinear sus objetivos institucionales con el bienestar de sus colaboradores, asumiendo que el éxito externo de una empresa inicia con el compromiso y satisfacción de quienes la integran.

Para los autores Sauñe & Ramos (2023), en su investigación titulada “Estudio comparativo de cultura organizacional actual y requerida 2019-2021 en una institución bancaria”, muestra una discrepancia persistente entre la cultura vivida por los colaboradores y aquella que estos consideran necesaria para el desarrollo organizacional. A través del modelo Competing Values Framework y la herramienta OCAI de Cameron y Quinn, se diagnosticó que la cultura predominante en ambos años fue una combinación de los tipos Mercado y Jerárquica, caracterizada por su orientación a los resultados, la eficiencia, la estructura y el control; sin embargo, los empleados manifestaron una clara preferencia por una cultura tipo Clan, más flexible, colaborativa y centrada en las personas.

A pesar de que las puntuaciones en todas las dimensiones culturales aumentaron en 2021, indicando una mejora en la percepción general, las discrepancias entre la cultura actual y la deseada siguen siendo persistentes, en particular en las dimensiones de liderazgo, administración del recurso humano y criterios de éxito, lo que evidencia una desconexión entre la dirección estratégica y las expectativas del talento humano. Aunque se observó una leve inclinación hacia la cultura Clan en la cultura actual, la cultura Adhocrática asociada con la innovación sigue siendo la menos desarrollada, pese al discurso organizacional orientado a la transformación digital. El estudio destaca que, aunque la institución avanzó en acortar algunas brechas, persiste una insatisfacción que puede obstaculizar el compromiso interno y el alineamiento estratégico.

Esta situación muestra la necesidad de adoptar políticas de gestión humana más integradoras, fomentar el liderazgo participativo y reforzar la comunicación interna para alinear visiones; al mismo tiempo, pone en evidencia que una cultura organizacional deseada no puede imponerse desde la dirección, sino construirse junto con los colaboradores. El cierre de las brechas culturales no solo favorece el clima laboral y la productividad, sino que también constituye un elemento clave en la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en sectores altamente regulados y competitivos como el bancario, donde el capital humano y su identificación con los valores institucionales

resultan determinantes para enfrentar los desafíos de la transformación digital, la innovación y la fidelización de clientes en un entorno post-pandémico.

El autor Alvarado (2021), en su investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción del cliente interno de los trabajadores, Grupo ARES – 2020”, revela una profunda relación entre el entorno laboral percibido por los empleados y su nivel de satisfacción como clientes internos dentro de una empresa del sector de seguridad en Huancayo. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional, partió del reconocimiento teórico de modelos como el de Litwin y Stringer (1968) y SERVQUAL de Zeithaml (1988), lo que permitió evaluar el clima organizacional en dimensiones como estructura, recompensa, riesgo, calidez, normas, conflicto e identidad; y la satisfacción del cliente interno en dimensiones como elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Se encuestaron los 58 trabajadores de Grupo Ares mediante instrumentos adaptados con alta confiabilidad (0.825 y 0.884 respectivamente), cuyos resultados reflejaron que más del 90% percibe el clima organizacional entre eficiente y muy eficiente, y reporta altos niveles de satisfacción interna. El estadístico de correlación rho de Spearman arrojó un valor de 0.60 con significancia menor al 5%, lo que confirma una relación directa significativa entre ambas variables: a mejor clima, mayor satisfacción. Entre las dimensiones mejor valoradas del clima organizacional destacan la calidez, con 77.6% de respuestas entre eficiente y muy eficiente, y la identidad, con el mismo porcentaje, lo que refuerza la importancia del sentido de pertenencia y del trato interpersonal positivo.

En lo que se refiere a satisfacción interna, la empatía y la capacidad de respuesta sobresalen como indicadores de una cultura centrada en el servicio. Empíricamente este estudio comprueba que un buen clima laboral no solo potencia la motivación, una percepción de valor institucional por parte del personal, sino que sugiere también que cualquier mejora interna impacta significativamente en la imagen corporativa y la sostenibilidad operativa, más aún en un mercado tan competitivo como el privado de seguridad. Por último, metodológicamente esta investigación fue realizada con enfoque aplicados atendiendo al uso de herramientas estadísticas avanzadas, las cuales propusieron que el clima organizacional se considera como inversión estratégica abandonando su calificación de entorno emocional y en virtud de mejorar continua dentro de contextos empresariales similares.

2.2 Conceptos básicos

2.2.1 Endomarketing

El endomarketing, también conocido como marketing interno, es una estrategia organizacional orientada a alinear a los colaboradores con los objetivos de la empresa, mejorando la comunicación interna, la motivación y el sentido de pertenencia. Su finalidad es tratar al empleado como cliente interno para fortalecer su compromiso y desempeño dentro de la organización (Grande et al., 2024).

2.2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, símbolos y prácticas que comparten los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento diario. Esta cultura se manifiesta en la manera en que las personas interactúan, toman decisiones y se relacionan con la empresa (Baron, 2024).

2.2.3 Clima laboral

El clima laboral es la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, y abarca dimensiones como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas y el reconocimiento. Un clima favorable contribuye a la productividad, al bienestar y a la retención del talento (Vera & Ayala , 2023).

2.2.4 Modelo de gestión interna

Un modelo de gestión interna es un esquema estructurado que define estrategias, herramientas y procesos para administrar los recursos humanos de forma efectiva. Estos modelos suelen enfocarse en aspectos como la comunicación, la motivación, el desarrollo profesional y la cohesión organizacional (Zambrano & Esquivel, 2022).

2.2.5 Área de cajas

El área de cajas en una institución bancaria está conformada por el personal que gestiona directamente operaciones financieras con clientes, como depósitos, retiros, pagos y servicios básicos. Es un puesto clave que requiere precisión, trato directo con el público y una alta carga emocional y operativa (Ortega et al., 2022).

2.2.6 Motivación laboral

La motivación laboral es el conjunto de factores internos y externos que influyen en la disposición de una persona para desempeñar sus tareas con entusiasmo, compromiso y

eficiencia. Incluye incentivos económicos, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y clima organizacional favorable (Parrales et al., 2022).

2.2.7 Comunicación organizacional interna

La comunicación interna se refiere al proceso mediante el cual se transmiten mensajes dentro de la organización, entre sus distintos niveles jerárquicos. Es esencial para el funcionamiento coordinado de la empresa y una herramienta estratégica para fortalecer la cultura organizacional y el clima laboral (Cortes et al., 2024).

2.3 Teorías o modelos

2.3.1 Teoría de los Factores de Herzberg

La Teoría de los Dos Factores o motivación-higiene es un modelo definido por Frederick Herzberg basado en investigaciones que analizan la satisfacción dentro del ambiente laboral. Sugiere que hay dos grupos de elementos que determinan el hacer o no hacer un trabajo: factores higiénicos, que son salario y condiciones laborales, supervisión, entre otros y previenen la insatisfacción; y definió también motivacionales, que son reconocimiento, logro y responsabilidad con relación al empleo (Padovan, 2020).

Esta teoría es especialmente pertinente en contextos como el bancario, donde los colaboradores del área de cajas enfrentan alta presión, trato directo con el público y cargas emocionales diarias. El endomarketing puede aprovechar estos factores para estructurar planes de bienestar, comunicación interna y reconocimiento, creando un entorno que motive genuinamente al trabajador, más allá de los incentivos económicos básicos.

2.3.2 Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein

Edgar Schein plantea que la cultura organizacional está compuesta por tres niveles: los artefactos visibles (símbolos, lenguaje, estructuras), los valores declarados (normas, políticas, principios) y los supuestos básicos subyacentes (creencias inconscientes). Este modelo permite comprender cómo se forma y se mantiene la cultura dentro de una organización. Aplicado a un banco, especialmente en áreas críticas como cajas, ayuda a diagnosticar las causas de posibles conflictos internos o baja moral laboral (Chango, 2021). Un modelo de endomarketing bien estructurado debe tener en cuenta estos tres niveles si se quiere producir cambios duraderos desde lo superficial hasta lo estructural. Por ejemplo, cambiar los rituales de reconocimiento o los sistemas de comunicación

puede influir en la motivación, así como en la percepción compartida sobre lo que la organización realmente valora.

2.3.3 Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Este modelo plantea que el clima organizacional está compuesto por variables medibles que afectan directamente el comportamiento y rendimiento de los empleados. Entre ellas destacan: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares, conflicto y comunicación (Mazon, 2023). Cada dimensión representa una percepción colectiva del ambiente laboral. En el contexto bancario, donde la interacción con clientes requiere precisión y trato humano constante, un clima desfavorable puede traducirse en errores, mal servicio y rotación del personal.

El modelo de Litwin y Stringer permite diagnosticar esas percepciones para intervenir de forma segmentada con herramientas de endomarketing, como campañas internas de reconocimiento, mejora de canales de retroalimentación, o rediseño de procesos de atención. Esto resulta clave para fortalecer la cohesión del equipo de cajas y alinear sus metas con las de la organización.

2.3.4 Modelo de Endomarketing de Berry

Leonard Berry introdujo el concepto de endomarketing al reconocer que los empleados deben ser tratados como clientes internos para lograr una verdadera orientación al servicio. El modelo se centra en satisfacer las necesidades del personal a través de estrategias de comunicación, formación, motivación y reconocimiento, con el fin de crear una cultura organizacional comprometida. Su enfoque establece que, si los colaboradores se sienten valorados, transmitirán esa actitud positiva al cliente externo (López & Yee, 2023). En el caso de los bancos, donde la calidad de la experiencia del cliente depende directamente del personal operativo, este modelo tiene un alto grado de aplicabilidad. Diseñar un modelo de endomarketing con base en este enfoque implica establecer programas permanentes de escucha activa, retroalimentación efectiva y generación de valor emocional para el trabajador, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso institucional.

2.4 Marco Legal

El marco legal de esta investigación describe las disposiciones regulatorias que respaldan legalmente el desarrollo e implementación de un modelo de endomarketing dirigido a cultivar la cultura organizacional y mejorar el clima laboral. En este sentido, se toman en

consideración las leyes nacionales, regulaciones laborales, disposiciones de organismos internacionales relacionadas con el sector financiero y normas específicas aplicables para las instituciones financieras que operan en Ecuador, particularmente en lo que respecta al empleo en la sección de ventanillas.

2.4.1 Normas Internacionales de la OIT

Ecuador ha ratificado varios tratados especiales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que tratan sobre la salud y el bienestar en relación con el trabajo. Estos incluyen el Convenio 155 que, al igual que otras normativas, trabaja en ergonomía en el lugar de trabajo prestando atención a los temas psicosociales, lo que significa que garantiza condiciones seguras para trabajar (OIT, 2023). Además, el Convenio de Violencia y Acoso, conocido como C190, asegura que cualquier empresa o empleador internalice políticas destinadas a evitar todas las formas de violencia, ya sea egoísta o colectiva entre los trabajadores, tratando así a todo el personal con dignidad básica. Estas disposiciones del extranjero no necesitan mucha explicación porque abordan legalmente por qué las políticas destinadas a cambiar actitudes positivas durante procesos de comercialización anormales en la comunicación organizacional hacia el respeto y la cultura (Moreno, 2023).

2.4.2 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución establece normas fundamentales que regulan las relaciones de trabajo y la vida organizacional. El artículo 33 reconoce al trabajo como un derecho y, a la vez, un deber social, destacándolo como una fuente de realización personal y base del desarrollo económico (Almeida, 2024). Además, el artículo 326 apoya los principios que deben regir la legislación laboral; estos incluyen desigualdad, discriminación, inestabilidad en el empleo, remuneración injusta, así como uno de sus conflictos centrales: un ambiente saludable para ejercer. Estos principios apoyan la necesidad de crear políticas internas mediante endomarketing que eleven el compromiso e integración del personal con la organización (Vinueza et al., 2021). Estos principios fundamentan la necesidad de promover prácticas internas, como el endomarketing, que fortalezcan el compromiso de los trabajadores y la cohesión organizacional.

2.4.3 Código del Trabajo del Ecuador

El Código del Trabajo constituye el cuerpo normativo que regula los derechos y deberes de empleadores y trabajadores en el ámbito privado. En su artículo 42, sección 13, se

establece la obligación del empleador de proporcionar a sus empleados condiciones de trabajo adecuadas que garanticen su salud física y mental (STCTEA, 2020). Además, el artículo 410, señala la necesidad de prevenir riesgos laborales, lo que incluye factores psicosociales como el estrés, el mal clima laboral o la desmotivación (Ajón, 2020). Estas disposiciones sirven como base jurídica para la implementación de estrategias organizacionales que busquen mejorar el ambiente interno y fomentar una cultura basada en el respeto y la participación, objetivos inherentes al endomarketing.

2.4.4 Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-196

El Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-196, expedido por el Ministerio del Trabajo el 9 de octubre de 2024, constituye la normativa técnica que regula la gestión integral de la seguridad y salud en el trabajo en el Ecuador. Este acuerdo tiene como finalidad operacionalizar el Reglamento General de Seguridad y Salud en el Trabajo aprobado mediante Decreto Ejecutivo N.º 255, y establece procedimientos específicos para el cumplimiento, control y sanción de las obligaciones laborales tanto en el sector público como privado. Su aplicación es de carácter obligatorio y su alcance abarca todos los lugares de trabajo en el país.

Dentro del contexto de esta investigación, este acuerdo sirve como base legal para implementar estrategias internas destinadas a mejorar el clima y la cultura dentro de la organización, ya que impone obligaciones específicas al empleador respecto al ambiente psicosocial y organizacional de los empleados. El artículo 4 del acuerdo especifica que el empleador deberá “adoptar todas las medidas técnicas necesarias” para garantizar el control sobre la seguridad y la salud, especialmente durante los períodos de trabajo, priorizando su seguridad física y psicológica. Además, ese mismo artículo exige definir y difundir un documento de Reglamento de Higiene y Seguridad o Plan de Prevención de Riesgos Laborales (Art. 4, numerales 4 y 5).

Adicional, se enfatiza la capacitación obligatoria y gratuita en materia de seguridad, salud y riesgos laborales Art. 4, numeral 6, además de la vigilancia médica mediante evaluaciones periódicas para prevenir enfermedades ocupacionales y mitigar el impacto del estrés laboral Art. 4, numeral 12. En coherencia con los principios del endomarketing, también se establece la obligación de crear ambientes seguros, saludables e inclusivos Art. 4, numeral 18 y desarrollar acciones específicas para grupos de atención prioritaria o en situación de vulnerabilidad Art. 4, numeral 23.

Otro aspecto relevante es el artículo 16, que reconoce el rol del trabajador social como figura clave para intervenir en los factores sociales que afectan el bienestar laboral. Se le encarga desarrollar diagnósticos integrales, gestionar conflictos, apoyar a trabajadores en procesos de reintegración y fomentar condiciones laborales favorables, lo que impacta directamente en la cultura organizacional y el compromiso del personal (Núñez, 2024). En suma, este acuerdo refuerza la importancia de promover una cultura organizacional basada en el respeto, la prevención, la salud integral y la participación activa de los trabajadores, objetivos que convergen directamente con la filosofía del endomarketing al poner al colaborador en el centro de la gestión institucional.

2.4.5 Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo del Sector Financiero (Superintendencia de Bancos)

El marco legal que sustenta esta propuesta se fundamenta en las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, específicamente en el Capítulo V del Título XVIII del Libro I de la Codificación de Normas para entidades del sector financiero público. Estas normas regulan los principios de buen gobierno corporativo, los cuales son de aplicación obligatoria para todas las instancias de las entidades financieras públicas, y tienen como objetivo garantizar prácticas organizacionales transparentes, éticas y orientadas al desarrollo sostenible.

En primer lugar, el Artículo 1 establece que todas las instituciones deben incorporar principios de responsabilidad social y sostenibilidad en su marco organizativo, incluyendo manuales de políticas internas que fomenten la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto por los derechos de los empleados. Estas disposiciones crean un sólido marco legal para diseñar estrategias de endomarketing destinadas a cultivar la cultura organizacional y mejorar el ambiente laboral.

Además, el Artículo 3.4 solicita la adopción de un código de ética institucional que defina valores fundamentales como la responsabilidad, las relaciones transparentes, el respeto y la equidad sin discriminación. Estas normas no solo guían la conducta de los colaboradores, sino que también permiten la construcción de mecanismos de reconocimiento junto con la comunicación interna y la gobernanza participativa, que son componentes fundamentales del endomarketing.

En el artículo 5 se analizan los principios del código de ética y, entre otros, menciona la prohibición del acoso degradante, el respeto a la diversidad, la salvaguarda del bienestar

psicológico y físico de los trabajadores e incluso la promoción de un ambiente saludable. Dentro de estos aspectos, el numeral 5.2.9 enfatiza la obligación que tienen las entidades “de proveer y mantener lugares de trabajo seguros y saludables”. Esto da sustento legal a cualquier acción orientada a mejorar el clima laboral y el bienestar del personal -ofrecidos en particular en las áreas operativas como el área de cajas.

Asimismo, en 3.10 se presenta que la organización tiene también dentro de sus obligaciones establecer mecanismos de rendición de cuentas que contemplen la evaluación de gestión institucional por parte de los propios colaboradores y otras partes interesadas. Esto conlleva necesariamente otorgarles voz e imagen sobre su entorno laboral, algo básico en los modelos de endomarketing que intentan alinear la comunicación interna con los valores y objetivos estratégicos de su institución.

Finalmente, el artículo 6 dispone que las entidades deben contar con sistemas de información estructurados y procesos sometidos a mejora continua, incluyendo indicadores de desempeño laboral y satisfacción del personal. Esta obligación legal se relaciona directamente con la necesidad de diseñar modelos de endomarketing que no solo motiven a los colaboradores, sino que también sean medibles y ajustables, en función del cumplimiento de metas y del desarrollo organizacional (Superintendencias de Bancos, 2022). En conclusión, el marco normativo vigente en Ecuador respalda de forma directa la aplicación de modelos de endomarketing en instituciones financieras, permitiendo estructurar estrategias que fomenten una cultura organizacional sólida, un ambiente laboral saludable y una relación ética y participativa entre los trabajadores y la institución.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño metodológico

El proyecto se desarrolló y estructuró bajo una metodología de diseño transversal no experimental, donde ninguna de las variables identificadas, Endomarketing, Cultura Organizacional y Clima Laboral, fue manipulada activamente, sino observada a medida que ocurría en el contexto de la entidad financiera objeto de estudio. El estudio tenía como objetivo describir la situación de las variables con la unidad de Cajas del banco y, en particular, cómo la adopción o falta de estrategias de endomarketing impacta la percepción y experiencia de los empleados con respecto a su lugar de trabajo. Este enfoque fue útil en situaciones donde era necesario recopilar datos en un momento específico.

Dado que el estudio no introduce intervenciones experimentales ni manipula condiciones externas, su objetivo fue comprender el fenómeno a través de la experiencia de los participantes, lo que permitió una interpretación más directa de los resultados obtenidos mediante instrumentos estructurados y semiestructurados. Se enmarcó como un ejercicio de diagnóstico y proyección, donde los resultados sustentan el diseño de un modelo de endomarketing pertinente al contexto del banco. Además, el diseño transversal permitió determinar percepciones y sus niveles correlacionales sin necesidad de un seguimiento longitudinal, lo cual fue relevante dado el tiempo y la disponibilidad operativa de los participantes del estudio. Por lo tanto, el diseño metodológico seleccionado fue apropiado para alcanzar los objetivos del estudio, facilitar la recolección de datos confiables y proporcionar una propuesta enfocada, viable y contextualizada.

3.2 Enfoque metodológico

El marco metodológico adoptado fue mixto triádico (CUAN > CUAL > CUAN) que permitió la aplicación de métodos tanto cuantitativos como cualitativos en diferentes etapas de la investigación. Este enfoque agregó valor al lograr una comprensión más integral, interpretativa y meticulosa del fenómeno en estudio. Como primer paso, se sometió a una evaluación cuantitativa mediante una encuesta de evaluación diseñada para medir el nivel de percepción sobre la cultura organizacional, el ambiente general de trabajo y el nexos entre estos elementos y la retención de talento en las divisiones de atención al cliente. La fase cualitativa dos incluyó entrevistas semiestructuradas con

algunos de los principales actores de la empresa, lo que permitió captar visiones profundas, subjetivas y contextualizadas que no sería posible recoger con herramientas de cierre.

El enfoque cuantitativo volvió en la fase tres con la proposición de un modelo que se validaba a partir de una matriz de evaluación y una encuesta de retroalimentación aplicada a un grupo focal. Este enfoque mixto facilitó la triangulación de los hallazgos y permitió construir una propuesta que respondía a los indicadores cuantitativos y a las narrativas cualitativas que se habían recopilado. La combinación de ambos enfoques no solo enriqueció la comprensión del objeto de estudio, sino que también mejoró la robustez metodológica del trabajo, porque se contaba con datos numéricos a través de testimonios. Esta estrategia se enmarca en las sugerencias de los diseñadores de proyectos de intervención institucional que se dictan en los posgrados de la PUCE.

3.3 Alcance de la investigación

La investigación tuvo un enfoque descriptivo, correlacional y propositivo, lo que facilitó reconocer las características contemporáneas del clima y la cultura organizacional en la sección de cajas de la institución financiera en cuestión, y cómo estas características se relacionan con las percepciones que tienen los colaboradores sobre el ambiente de trabajo. A nivel descriptivo, se obtuvo datos sobre la organización de los departamentos, los flujos de comunicación, los sistemas de reconocimiento, y las condiciones laborales que se encontraban vigentes. En la dimensión correlacional se buscó alguna relación entre las variables que fueron consideradas, como, por ejemplo, los efectos que el endomarketing tiene sobre la motivación y la retención de los colaboradores, sin la intención de establecer relaciones causales simples. Por último, el alcance propositivo posibilitó el diseño de una intervención que se fuera a implementar para resolver las problemáticas abordadas, como también los criterios de relevancia, viabilidad y sostenibilidad.

El foco del estudio se realizó en una institución financiera de la ciudad de Quito, en su unidad de cajas, por tratarse de una de las áreas de alta rotación de clientes, a nivel de atención. También, en lo temporal, la investigación se realizó en la etapa de enero a junio del 2025, lo que permitió obtener información reciente en relación a la situación pospandemia y los cambios organizacionales que se estaban dando. Considerando este plazo, se cumplieron las etapas de diagnóstico, análisis, propuesta y validación. En lo temático, se abarcó solo elementos internos de la organización, lo que permitió que, en la definición del ámbito del estudio, se mantenga el nivel táctico y operativo interno.

3.4 Métodos lógicos

En este caso particular, se han utilizado dos métodos importantes de razonamiento científico, el método inductivo y el método deductivo, que, para esta investigación, han sido útiles tanto para la interpretación de los datos como para la construcción de recomendaciones conclusivas relevantes para la mejora organizacional. A través del uso de una metodología inductiva, el autor ha podido recopilar y observar datos, en este caso, a través de encuestas y entrevistas, para determinar algunos de los temas recurrentes más importantes en la percepción que los empleados tenían en general, especialmente en lo que respecta a la percepción de la comunicación interna, la pertenencia y las condiciones laborales. A partir de esta evidencia concreta, fue posible formular categorías analíticas que posteriormente se utilizaron como base para el diseño del modelo de endomarketing. Este enfoque inductivo resultó clave para rescatar el punto de vista de los colaboradores como protagonistas del clima laboral.

Por otro lado, el método deductivo complementó el análisis al permitir contrastar las situaciones encontradas en la institución con los postulados teóricos que sustentan el endomarketing, la cultura organizacional y el comportamiento humano en entornos laborales. Se partió de marcos conceptuales y teorías reconocidas, como el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer o las estrategias de motivación interna según Chiavenato, para verificar su aplicabilidad en el contexto específico de la entidad financiera. La combinación de ambos métodos, inductivo y deductivo, permitió desarrollar un enfoque metodológico robusto, que no solo recogió información desde la práctica, sino que también la interpretó a la luz de fundamentos académicos. De esta forma, se garantizó una base lógica y coherente para sustentar tanto el diagnóstico como la propuesta desarrollada.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Propósito y alcance

Esta sección traduce las variables del estudio (clima laboral, cultura organizacional y endomarketing) en componentes medibles. Cada variable se descompone en dimensiones, con indicadores observables y ítems tipo Likert (1–5). Los resultados se interpretan como Bajo (1–2,49), Medio (2,50–3,49) y Alto (3,50–5,00) y se usarán luego para comparar con la línea base (ver 1.2.7) y con las metas planteadas en el Cap. 1.

Reglas prácticas de medición (aplican a todas las tablas):

- **Escala:** Likert 1–5 (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo).
- **Conteo:** cada dimensión se resume con el promedio de sus ítems; y la variable (ICL, ICO) con el promedio de sus dimensiones.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información empírica se recurrió a técnicas e instrumentos propios del enfoque mixto. En la dimensión cuantitativa, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada compuesta por preguntas cerradas tipo Likert de cinco niveles de respuesta, orientadas a medir dimensiones clave como la motivación laboral, la percepción del clima organizacional, los canales de comunicación interna, la identificación con los valores institucionales y la satisfacción general con el entorno de trabajo.

Este cuestionario fue validado inicialmente mediante juicio de expertos, con la participación de tres profesionales especializados en recursos humanos y psicología organizacional, quienes contaban con experiencia comprobada en la evaluación de herramientas de medición aplicadas al ámbito laboral. A partir de sus observaciones, se ajustaron ciertos ítems que presentaban ambigüedades semánticas. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de colaboradores ($n = 10$), cuyas respuestas fueron analizadas para determinar la confiabilidad estadística del instrumento. El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.85, valor que refleja una consistencia interna alta y, por tanto, una adecuada fiabilidad del cuestionario.

Desde el enfoque cualitativo, se creó una guía de entrevista semiestructurada con los actores claves de la administración de recursos humanos, con el objetivo de indagar sobre políticas internas de endomarketing, percepción sobre el liderazgo organizacional, las barreras estructurales que limitan la participación activa del personal, y las áreas de oportunidad que el grupo de trabajadores tiene en la mejora del clima laboral. Estas entrevistas se realizaron de manera presencial y virtual, con consentimiento informado por parte de los participantes. Adicionalmente, se diseñó una matriz de evaluación participativa para la validación del modelo de intervención, en la cual se expusieron los componentes del plan de endomarketing y se solicitó calificar la viabilidad, impacto y pertinencia de los mismos. Esta triangulación de instrumentos permitió reforzar la coherencia metodológica del estudio al diversificar las fuentes de información.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección

3.6.1 Enfoque general

Se emplea un enfoque **mixto con predominio cuantitativo** (encuesta diagnóstica pre y encuesta de aceptación post) y **complemento cualitativo** (entrevistas y grupo focal) para contextualizar hallazgos y validar la propuesta.

3.6.2 Instrumentos cuantitativos

- Encuesta diagnóstica (pre): 20 ítems Likert organizados en 4 dimensiones (Anexo 1). Objetivo: estimar ICL y ICO por dimensión y global. Tiempo: 8–10 min. Aplicación: presencial o en línea (formulario único), de manera individual, en horario laboral coordinado con la agencia.
- Encuesta de aceptación del modelo (post): 10 ítems Likert en 5 bloques (Anexo 3). Objetivo: valorar claridad, relevancia, factibilidad, motivación y satisfacción/difusión de la propuesta. Tiempo: 3–4 min. Aplicación: tras la socialización del modelo (misma muestra o submuestra).

3.6.3 Técnicas cualitativas de apoyo

- Entrevistas semiestructuradas a informantes clave (jefes de caja, cajeros principales y RR. HH.). Objetivo: profundizar en políticas internas de endomarketing, liderazgo, barreras y oportunidades. Duración: 25–35 min c/u. Registro: audio con consentimiento; guía en Anexos.
- Grupo focal para validar la propuesta: 5–7 participantes. Objetivo: ajustar actividades, recursos y cronograma del modelo; priorizar acciones de alto impacto–factibilidad. Duración: 60 min. Salida: acta de acuerdos y matriz de priorización.

3.6.4 Procedimiento de aplicación

1. Coordinación y consentimiento con cada agencia; entrega de información y firma de asentimiento.
2. Aplicación del pre (Anexo 1) a la muestra definida; aseguramiento de anonimato y confidencialidad.
3. Levantamiento cualitativo (entrevistas y grupo focal) para interpretar hallazgos y co-diseñar la propuesta.

4. Socialización de la propuesta de endomarketing (sesión breve) y aplicación del post (Anexo 3).
5. Resguardo de datos en repositorio seguro y codificación alfanumérica.

Tabla 2. Resumen de instrumentos y momentos

TÉCNICA	PARTICIPANTES	MOTIVO
ENCUESTA PRE	SÓLO CAJEROS/AUXILIARES DE LAS 22 AGENCIAS (POBLACIÓN OBJETIVO).	MEDIR CLIMA Y COMPROMISO DONDE SE OBSERVA LA ROTACIÓN.
ENTREVISTAS	6 CAJEROS SENIOR · 3 JEFES DE CAJA · 2 RR.HH.	PROFUNDIZAR EN CAUSAS Y BARRERAS DESDE DISTINTOS ÁNGULOS JERÁRQUICOS.
ELABORA MODELO ENDOMARKETING (PRIMERA FASE)		
ENCUESTA POST	60 CAJEROS QUE VIERON LA PROPUESTA.	VALIDAR ACEPTACIÓN Y FACTIBILIDAD OPERATIVA.
FOCUS GROUP	JEFES DE CAJA + RR.HH.	AJUSTAR EL PLAN ANTES DE ENTREGARLO A DIRECCIÓN.
Obtención propuesta final entre fase final+ comentarios de las encuestas post		

3.7 Población y muestra

La población objetivo de esta investigación estuvo constituida por los colaboradores del área de cajas de una institución bancaria privada con presencia operativa en la ciudad de Quito. Se identificaron 22 agencias activas, distribuidas en diferentes sectores urbanos de la capital, según el portal oficial de geolocalización del banco. A partir de una revisión estimativa del personal por sucursal, considerando variables como flujo de atención, tamaño de agencia y ubicación geográfica, se estableció que cada agencia cuenta en promedio con 4 a 5 cajeros operativos, lo que permitió definir una población total de 99 colaboradores. Este grupo fue seleccionado por su participación directa en procesos de atención al cliente, cumplimiento de metas institucionales y contacto frecuente con los canales internos de comunicación, elementos clave para evaluar la percepción del clima organizacional y la eficacia del endomarketing.

Para determinar el tamaño de la muestra adecuada en la dimensión cuantitativa, se aplicó la fórmula de corrección para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1.96$), una proporción esperada de respuesta positiva del 50 % ($p = 0.5$), una proporción negativa complementaria ($q = 0.5$) y un margen de error aceptado del 5 % ($e = 0.05$). La fórmula utilizada fue la siguiente:

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

$$n = \frac{99 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (99 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = \frac{95.08}{1.2054} = 78.9 = 79$$

De esta manera, el tamaño de muestra ajustado fue de 79 participantes, los cuales se seleccionaron a través de un muestreo aleatorio simple. Para la dimensión cualitativa se realizó un muestreo intencional no probabilístico con 11 informantes clave que eran jefes de caja, cajeros principales y del área de talento humano, lo que les permitía ofrecer perspectivas sobre el funcionamiento interno, las relaciones y las dinámicas organizacionales externas, la política de motivación y la cultura organizacional. Esta combinación de métodos permitió integrar datos estadísticos con relatos conceptuales, lo cual robusteció la triangulación de los resultados y garantizó la validez y fiabilidad del estudio.

3.8 Muestra cualitativa

La muestra cualitativa de esta investigación fue seleccionada estratégicamente a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, con el objetivo de captar perfiles con niveles significativos de experiencia operativa y conocimiento organizacional. Se dio prioridad a empleados en posiciones estratégicas o con antigüedad en el área de cajeros, así como al personal técnico del departamento de talento humano debido a su involucramiento directo con las prácticas internas de motivación del personal, liderazgo y comunicación organizacional. Este enfoque contribuyó a la inclusión de voces autoritativas y representativas dentro del entorno laboral donde se implementaría el modelo de endomarketing, lo que enriqueció el rigor interpretativo del análisis.

A los informantes claves se les escogió de manera que se garantizara diversidad en su origen. Se escogió a representantes de distintas agencias en su tamaño, localización geográfica, volumen de atención y jerarquía administrativa. Esta diversidad fue útil para captar realidades contrastantes que eran necesarias para validar el modelo en distintos

contextos internos. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a la productividad organizacional en relación a la organización del poder, flujo de comunicación interna, cultura organizacional y los factores que limitan o potencializan la motivación laboral. La combinación de estos aportes cualitativos y el análisis estadístico realizado brindaron un contraste sólido y contextualizado de los hallazgos del estudio.

Como parte de la validación del modelo de endomarketing, se creó un grupo focal compuesto por cinco participantes clave, que incluía dos cajeros principales, un representante de recursos humanos y un coordinador de operaciones. Fueron elegidos por su experiencia en gestión institucional y en el entorno organizacional. Este grupo se reunió en un formato combinado, que incorporó una discusión estructurada y una encuesta de retroalimentación cerrada que ayudó a refinar algunos componentes del modelo. Incluir este grupo focal en la etapa final del estudio de validación ayudó a evaluar la viabilidad operativa del modelo en función de criterios técnicos y prácticos relevantes, lo que, a su vez, mejoró la relevancia contextual del modelo al confirmar que estaba diseñado para satisfacer las necesidades reales del área de caja.

3.9 Criterios de inclusión y exclusión

A fin de asegurar la metodología y la pertinencia de la información recabada, se definieron criterios de inclusión y exclusión tanto para la muestra cuantitativa como cualitativa. Para la cuantitativa, solo se incorporaron colaboradores que ocupaban puestos en el área de cajas durante la aplicación de la encuesta, y que contaban, al menos, con seis meses de actividad laboral en la entidad. Esta condición se establece para asegurar que los participantes tuvieran, al menos, un conocimiento de la cultura organizacional y de los sistemas internos de motivación y comunicación, endomarketing. Por último, se sumó el requerimiento de que los encuestados, de manera voluntaria, aceptaran participar y respondieran todas las preguntas del cuestionario.

En la dimensión cualitativa, los criterios de inclusión consideraron la experiencia laboral y el cargo jerárquico. Se seleccionaron jefes de caja, cajeros senior y personal de talento humano que contaran con al menos dos años de antigüedad en el banco, dado que sus trayectorias les permitían ofrecer una visión más estructurada sobre la evolución del clima laboral, las políticas internas y las prácticas de liderazgo. Se excluyeron, en ambas dimensiones, aquellos colaboradores en periodo de vacaciones, licencias médicas, rotación reciente entre áreas o con menos de seis meses de ingreso. Esta delimitación buscó reducir sesgos asociados a una experiencia insuficiente o falta de familiaridad con

el contexto específico en estudio. Así, se garantizó que tanto los datos cuantitativos como cualitativos provinieran de participantes idóneos y pertinentes para los fines investigativos.

3.10 Procesamiento y análisis de datos

El análisis de datos se desarrolló conforme al enfoque mixto adoptado por la investigación, lo que implicó el tratamiento diferenciado de los insumos obtenidos en las dimensiones cuantitativa y cualitativa. En la fase cuantitativa, las respuestas de los 79 cuestionarios fueron codificadas y registradas en una base de datos utilizando Microsoft Excel, para luego ser exportadas y procesadas en el entorno estadístico RStudio. Con el apoyo de los paquetes [tidyverse], [psych] y [ggplot2], se realizaron análisis descriptivos como frecuencias absolutas, porcentajes, medias y desviaciones estándar para cada una de las variables principales: motivación laboral, clima organizacional, comunicación interna, identificación con los valores institucionales y satisfacción general. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.85, lo que indicó una alta consistencia interna entre los ítems.

Para explorar más a fondo en el campo del análisis estadístico, se realizaron algunas pruebas inferenciales que permitieron probar algunas relaciones significativas entre las variables. Primero, se utilizó la prueba de Chi-cuadrado para determinar la asociación entre las dos variables categóricas, por ejemplo, el nivel de identificación institucional y la duración del servicio. Después de eso, se aplicó la correlación de Pearson para determinar el grado de asociación de algunas dimensiones cuantitativas agrupadas (por ejemplo, la correlación entre la motivación laboral y la percepción del clima), asumiendo normalidad y linealidad en la puntuación total en la escala. Para la dimensión cualitativa, se llevó a cabo un análisis de contenido temático de las entrevistas semiestructuradas. El resultado de la integración analítica hizo posible una interpretación más completa y rica de los hallazgos al combinar evidencia cuantitativa y cualitativa dentro de un marco robusto y riguroso de análisis multinivel.

3.11 Validación del instrumento

La validación del cuestionario se realizó mediante juicio de expertos, contando con la revisión de tres docentes catedráticos en el área de Talento Humano y Gestión Organizacional, quienes confirmaron la pertinencia de los ítems y sugirieron ajustes mínimos de redacción y ordenamiento sin alterar el fondo del instrumento.

Posteriormente, se aplicó una prueba piloto cuyos resultados fueron procesados en SPSS v26, obteniendo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,87, valor que demuestra una adecuada consistencia interna y confiabilidad de los ítems. Además, para garantizar la validez de constructo, se aplicó la correlación de Spearman, la cual mostró relaciones positivas y significativas entre las dimensiones del cuestionario, confirmando la coherencia del instrumento con las variables de investigación.

3.12 Consideraciones éticas

El estudio se desarrolló conforme a la Declaración de Helsinki y a las normas nacionales de Ética en la Investigación, garantizando la voluntariedad y el consentimiento informado de los participantes. Se aseguró la confidencialidad mediante la asignación de códigos alfanuméricos y el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Las encuestas y entrevistas fueron realizadas directamente por el investigador, sin comprometer institucionalmente al banco, en espacios presenciales o virtuales acordados para no afectar las rutinas laborales. No existieron riesgos físicos, psicológicos ni sociales, priorizando siempre el bienestar y la privacidad de los colaboradores. Los datos utilizados provinieron de fuentes públicas y los resultados serán empleados exclusivamente con fines académicos, evitando cualquier identificación individual o de sucursales.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

Esta sección presenta, de forma **exclusivamente descriptiva**, los resultados de la **encuesta PRE** aplicada a 79 colaboradores del área de cajas (escala Likert 1–5). Se reportan medias, desviaciones estándar (DE) y la distribución porcentual en tres bandas: 1–2 (desacuerdo), 3 (neutro) y 4–5 (acuerdo). La encuesta se organizó en cuatro bloques de 5 ítems cada uno (A: Liderazgo & Reconocimiento; B: Comunicación & Trabajo en equipo; C: Condiciones & Respeto organizacional; D: Compromiso & Permanencia). Para enriquecer la lectura, se contrastan patrones con evidencia cualitativa de las entrevistas semiestructuradas (6 informantes), manteniendo en esta sección el foco descriptivo.

se presenta la estadística descriptiva de ítems Likert obtenida con SPSS v26. Para cada pregunta (escala 1–5), el software calcula la media (nivel promedio de acuerdo) y la desviación estándar (grado de consenso), además de las frecuencias por categoría, que se agrupan en % 1–2 (desacuerdo), % 3 (neutralidad) y % 4–5 (acuerdo), esquema conocido como Bottom-2 / Neutral / Top-2 box. Estas tres bandas, que suman el 100 %, permiten una lectura gerencial: un % 4–5 elevado sugiere fortalezas consolidadas; un % 1–2 alto señala áreas críticas; y un % 3 prominente evidencia ambivalencia o indefinición. De forma orientativa, media $\geq 3,5$ indica acuerdo alto; 2,5–3,4 nivel medio; y $< 2,5$ desacuerdo; mientras DE $< 0,8$ refleja consenso, 0,8–1,1 heterogeneidad moderada y $> 1,1$ polarización. Este formato sustenta la priorización de acciones de endomarketing, la comparación con la línea base (sección 1.2.7) y la verificación del avance respecto de las metas del Capítulo 1.

A) Liderazgo & Reconocimiento (Ítems 1–5)

Ítems 1–2

En este primer par se exploran dos prácticas del jefe inmediato: reconocimiento oportuno y claridad de la retroalimentación. En las entrevistas, varios participantes describen que el reconocimiento “llega, pero a destiempo” y que la retroalimentación “a veces es más correctiva que orientadora”, lo que coincide con un tono percibido de apoyo intermitente.

Operativamente, esto trasciende aun punto de relevancia debido a que el área de caja trabaja bajo presión y reglas estrictas; reconocer a tiempo y dar feedback claro reduce errores y contiene el estrés de ventanilla. La lectura de las respuestas muestra un contraste: la retroalimentación obtiene una valoración algo mejor que el reconocimiento oportuno, lo que sugiere que se informa, pero no siempre se celebra.

Tabla 3. Ítem Q1 – Q2

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q1	Mi jefe reconoce mis logros a tiempo.	2.8	1.0	38%	32%	30%
Q2	Recibo retroalimentación clara.	3.1	0.9	26%	35%	39%

El reconocimiento oportuno queda por debajo de 3,0, una brecha temprana del bloque; la claridad del feedback se sitúa en un nivel medio y puede apalancarse con guías sencillas de retroalimentación.

Ítems 3–4

Ambos ítems miran la calidad del vínculo con el jefe: respeto en la comunicación y apoyo al desarrollo. En las entrevistas se repite que el trato suele ser respetuoso, pero que el apoyo para desarrollo (coaching, acompañamiento) fluctúa según la carga operativa o el estilo del supervisor.

Esto sugiere una cultura con buenos modales relacionales, pero con poca estructura de mentoring. Para cajas, la combinación ideal es trato respetuoso + micro entrenamientos en sitio (p. ej., pit-stops de 10 minutos).

Tabla 4. Ítem Q3 – Q4

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q3	La comunicación con mi jefe es respetuosa.	3.6	0.9	14%	34%	52%
Q4	Mi jefe facilita mi desarrollo.	3.0	1.0	30%	38%	32%

Fortaleza en respeto (Q3), pero apoyo al desarrollo en zona media. El modelo deberá incluir rituales de coaching y metas de seguimiento.

Ítems 5–6

Aquí se evalúa si las ideas innovadoras son premiadas y si los cambios de proceso se comunican con anticipación. Las entrevistas mencionan “poca visibilidad” de reconocimientos a ideas y señalan que los cambios se difunden “cerca a la fecha”, lo que genera tensión en horas pico. Las cifras acompañan esa percepción: la innovación reconocida es el valor más bajo del bloque; la anticipación de cambios queda en nivel medio, con margen para calendarizar avisos y “briefs de 5 minutos”.

Tabla 5. Ítem Q5 – Q6

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q5	Las ideas innovadoras son premiadas.	2.7	1.1	42%	33%	25%
Q6	Conozco con anticipación los cambios de proceso.	3.2	0.9	24%	36%	40%

El reconocimiento a ideas es una brecha crítica; la anticipación mejora con calendarios y minibriefings.

B) Comunicación & Trabajo en equipo (Ítems 7–10)

Ítems 7–8

Se analiza la libertad para expresar inquietudes y la colaboración cuando la fila crece. Las entrevistas cuentan que existen canales (Teams/briefings), pero “no siempre se sienten seguros para plantear temas sensibles”; la cooperación en picos es mejor valorada. Esto apunta a una red de compañeros **solidaria**, mientras la comunicación **ascendente** requiere más psicoseguridad y reglas claras de respuesta.

Tabla 6. Ítem Q7 – Q7

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q7	Puedo expresar inquietudes en los canales internos.	3.1	1.0	27%	37%	36%
Q8	Mis compañeros colaboran cuando la fila crece.	3.5	0.9	18%	32%	50%

Buen espíritu de apoyo entre pares; la voz del colaborador necesita seguimiento visible (p. ej., “lo que dijiste > lo que hicimos”).

Ítems 9–10

Medimos confianza para pedir ayuda y transparencia de metas del equipo. En lo cualitativo, se confirma que pedir ayuda “no es problema”, pero las metas “no siempre se socializan con claridad”. Eso sugiere reforzar tableros visuales en sala de caja y rutinas de 5’ al inicio de turno.

Tabla 7. Ítem 97 – Q10

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q9	Hay confianza para pedir ayuda.	3.4	0.9	20%	33%	47%
Q10	Las metas del equipo se comparten abiertamente.	3.0	1.0	31%	41%	28%

La confianza horizontal es un activo; falta gestión visual de metas para alinear esfuerzos diarios.

C) Condiciones & Respeto organizacional (Ítems 11–15)

Ítems 11–12

Se indagan dos condiciones físicas: ergonomía/herramientas y pausas activas. En entrevistas se comentó que no siempre hay perillas ergonómicas ajustadas y que las pausas se sacrifican en horas pico. Ambos ítems aparecen por debajo o cerca de 3,0, un foco de salud ocupacional/MDT-2024-196 (capacitaciones y pausas programadas).

Tabla 8. Ítem Q11 – Q12

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q11	Dispongo de herramientas ergonómicas adecuadas.	2.9	1.0	34%	38%	28%
Q12	Se cumplen las pausas activas.	2.8	1.0	36%	38%	26%

Ergonomía y pausas requieren un micro plan (checklist por puesto + alarmas de pausa).

Ítems 13–14

Aquí se revisa seguridad/orden en caja y confidencialidad. Las entrevistas sostienen que estos estándares están “bien cuidados” por la naturaleza regulada del entorno. Los promedios lo confirman: son los más altos del bloque.

Tabla 9. Ítem Q13 – Q14

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q13	El área de caja es segura y ordenada.	3.6	0.8	12%	33%	55%
Q14	Se respetan normas de confidencialidad.	3.8	0.7	9%	30%	61%

Fortaleza regulatoria: orden y confidencialidad bien evaluados; conviene mantener estándares y difundir buenas prácticas.

Ítems 15–16

Se explora si la **opinión es escuchada** y el **orgullo de pertenencia**. En lo cualitativo, varios colaboradores sienten que “se escucha, pero no siempre se **responde** con acciones”; el orgullo existe, aunque “golpeado” por la rotación.

Tabla 10. Ítem Q15 – Q16

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q15	Mi opinión es escuchada.	3.0	1.0	30%	39%	31%
Q16	Me siento orgulloso de trabajar aquí.	3.3	0.9	22%	36%	42%

Orgullo en nivel medio; urge fortalecer la “trazabilidad” de la voz (“qué se pidió / qué se hizo”).

D) Compromiso & Permanencia (Ítems 17–20)

Ítems 17–18

Se miden la recomendación como empleador y la intención de permanencia a 24 meses. Las entrevistas explican que la recomendación depende de agencias y jefaturas, y que la permanencia se resiente por carga y rotación.

Tabla 11. Ítem Q17 – Q18

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q17	Recomendaría el banco como empleador.	3.1	0.9	27%	39%	34%
Q18	Planeo seguir en esta agencia 2 años más.	3.0	1.0	31%	40%	29%

Recomendación y permanencia en zona media: deben acompañarse con acciones de reconocimiento y desarrollo (ver A y C).

Ítems 19–20

Finalmente, se valoran capacitaciones relevantes y retención de talento. El relato cualitativo apunta a capacitaciones útiles, pero poco frecuentes o poco adaptadas al flujo de caja, y percepción de salida de personal experimentado.

Tabla 12. Ítem Q19 – Q20

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q19	El banco ofrece capacitación relevante.	2.9	1.0	34%	37%	29%
Q20	El área de cajas retiene al personal con talento.	2.8	1.0	36%	40%	24%

Formación y retención aparecen como cuellos de botella; son ejes naturales del modelo de endomarketing (capacitaciones cortas, reconocimiento y trayectorias)

4.1.2 Cierre descriptivo: Triangulación primaria

Síntesis convergente, entre los resultados de la encuesta muestran niveles medios y heterogéneos en clima y cultura, con brechas en reconocimiento, comunicación en picos de demanda y desarrollo. Las entrevistas confirman estos focos: (i) el reconocimiento cotidiano depende del estilo del jefe inmediato y no sigue un esquema común; (ii) durante alto flujo hay apoyo entre cajeros, pero es más reactivo que planificado; (iii) las condiciones físicas cumplen mínimos, aunque se incumplen pausas activas y faltan microespacios de descanso; (iv) las oportunidades de capacitación/ascenso existen, pero se perciben poco accesibles y con criterios difusos. Estos tópicos están alineados con la guía aplicada (liderazgo/reconocimiento, comunicación en alto flujo, condiciones, desarrollo y barreras).

Mientras en encuesta “confidencialidad” y “orden/seguridad” aparecen relativamente mejor valoradas, varias entrevistas describen estrés operativo que afecta la percepción de clima en horas pico. Coinciden, sin embargo, en que *la solución no es solo*

infraestructura: piden canales y rituales de coordinación (briefings breves) y reconocimiento visible vinculado a métricas del puesto. Las entrevistas también anticipan barreras de implementación (tiempo, KPIs centrados solo en transaccionalidad, y cultura de “apagar incendios”), y proponen una “mejora clave” por sede (p. ej., tablero de turnos de apoyo, micro capacitaciones, y 1:1 mensuales).

Tabla 13. Triangulación encuesta–entrevistas

Dimensión	Encuesta (patrón hallado)	Entrevistas (evidencia cualitativa)	Implicación para el modelo
A. Liderazgo & reconocimiento	Reconocimiento irregular; “ideas premiadas” y “desarrollo facilitado” con medias medias-bajas.	Reconocimiento depende del jefe; piden criterios claros y ritual mensual de premios; RR.HH. con poco soporte formal a líderes.	Programa de reconocimiento mensual con indicadores de caja (precisión, TMO, NPS interno) y guías breves para jefes.
B. Comunicación & trabajo en equipo	“Apoyo cuando la fila crece” y “metas compartidas” en nivel medio; anticipación de cambios de proceso insuficiente.	Coordinación en picos es reactiva; faltan <i>briefings</i> diarios y avisos previos de cambios; Teams/WhatsApp usados, pero sin protocolo.	Ritual de 7 minutos al inicio de turno; protocolo de alto flujo; boletín “cambio de proceso” con antelación mínima de 24–48 h.
C. Condiciones & respeto organizacional	“Confidencialidad” y “seguridad/orden” mejor situadas; pausas activas y ergonomía, débiles.	Se incumplen pausas por metas; faltan sillas/alfombrillas; piden microespacios de descanso y rotación de ventanilla.	Micro pausas guiadas 3×día; checklist ergonómico trimestral; zona de descanso de 5’ por turno.
D. Desarrollo, orgullo & permanencia	“Capacitación relevante” y “plan de seguir 2 años” en	Hay cursos, pero cupos/criterios poco claros; se solicita ruta de carrera a cajero principal/supervisor;	Ruta de carrera con criterios publicitados; micro capacitaciones

	nivel medio; orgullo moderado.	coaching en ventanilla.	quincenales; 1:1 mensual desarrollo.
E. Barreras & mejora clave	— (no aplica en encuesta pre)	Barreras: tiempo, presión por indicadores, cultura reactiva. Mejora única por agencia (p. ej., tablero de apoyo).	Matriz impacto– esfuerzo por agencia y cronograma 90 días para “mejora clave”.

Entre encuesta y entrevistas confirma los focos de intervención del modelo de endomarketing: (1) reconocimiento operativo, (2) comunicación de alto flujo, (3) bienestar micro-ergonómico, y (4) desarrollo/carrera. Esta priorización está alineada con los objetivos específicos (identificar factores de deterioro, analizar prácticas internas y adaptar componentes de endomarketing) y con la línea base (ICL, ICO y Rotación). Sobre esta base, los objetivos de mejora a 12 meses (ICL +8 pp, ICO +5 pp y Rotación –0,5 pp respecto a la Tabla 1) se sostienen como metas alcanzables con la cartera de acciones propuesta en el Cap. 5.

4.2 Resultados inferenciales

El análisis correlacional se realizó mediante el coeficiente de Spearman en SPSS v26, dado el carácter ordinal de la escala Likert empleada en el cuestionario. Esta técnica permite observar la intensidad y dirección de las asociaciones entre los ítems sin exigir supuestos estrictos de normalidad, lo que la hace idónea para encuestas con 79 casos. El objetivo fue identificar no sólo tendencias descriptivas, ya reportadas en el apartado anterior, sino vínculos estadísticos que revelen cómo prácticas de liderazgo, comunicación, condiciones físicas y desarrollo se relacionan con resultados clave como la recomendación del empleador y la intención de permanencia. De este modo, la correlación funciona como un puente entre la percepción inmediata del clima laboral y los comportamientos de compromiso que la organización busca fortalecer.

4.2.1 Colaboración en picos / Confianza para pedir ayuda (Q8–Q9)

Esta relación vincula dos conductas núcleo del trabajo en ventanilla: la colaboración cuando la fila crece (Q8) y la confianza para pedir ayuda (Q9). Teóricamente, los equipos con mayor seguridad psicológica tienden a movilizar apoyo de manera espontánea y a solicitarlo sin temor al juicio. En contextos bancarios de alto flujo, ambas conductas actúan como amortiguadores del estrés, reduciendo errores y tiempos de atención. Por ello, se anticipaba una asociación positiva.

El análisis confirmó la expectativa: $\rho = .372$, $p = .001$, una correlación moderada y significativa. Es decir, las agencias donde se percibe que los compañeros sí colaboran en picos son, a la vez, las que reportan mayor facilidad para pedir ayuda. El tamaño del efecto sugiere que no es un fenómeno trivial; más bien, es un patrón compartido entre sedes, coherente con la cultura de apoyo entre pares descrita en las entrevistas.

		Q8	Q9
Rho de Spearman	Q8	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	79
	Q9	Coefficiente de correlación	.372**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	79

Figura 2. Correlación Spearman Q8–Q9

Este hallazgo dialoga con los descriptivos (Q8 = 3,5; Q9 = 3,4): hay una base de apoyo entre pares, aunque aún perfectible. Gerencialmente, conviene institucionalizar esa práctica natural con micro protocolos: “briefing de 7 minutos” al inicio de turno, señales de auxilio estandarizadas y un tablero de redistribución rápida cuando la fila supera umbrales.

Para Endomarketing, el binomio colaboración–confianza puede convertirse en una promesa interna (“nadie atiende solo en horas pico”) apoyada por rituales visibles y reconocimiento al apoyo oportuno. Así, se capitaliza un activo existente y se eleva de práctica informal a norma de equipo.

4.2.2 Ergonomía - Pausas activas (Q11–Q12)

Q11 mide la disponibilidad de herramientas ergonómicas y Q12 el cumplimiento de pausas activas. Ambas son piezas del mismo sistema de bienestar micro-ergonómico, estrechamente ligado a fatiga, errores y satisfacción. La hipótesis fue que, donde hay mejores recursos, también se gestionan mejor las pausas.

Los datos muestran $\rho = .518$, $p < .001$, una correlación fuerte. En otras palabras, las agencias que sí cuentan con elementos ergonómicos (sillas regulables, alfombrillas, posa brazos) tienden también a respetar las pausas activas. Esto sugiere coherencia de gestión: cuando liderazgo y RR.HH. priorizan salud ocupacional, lo hacen en múltiples frentes.

			Q11	Q12
Rho de Spearman	Q11	Coefficiente de correlación	1.000	.518**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	79	79
	Q12	Coefficiente de correlación	.518**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	79	79

Figura 3. Correlación Spearman Q11–Q12

Aunque la asociación es alta, los promedios (Q11 = 2,9; Q12 = 2,8) revelan que ambas prácticas están debilitadas; es decir, se mueven juntas, pero en un nivel bajo. Esto abre una oportunidad directa: una microprograma integral (checklist ergonómico trimestral + alarmas de pausa 3×día + miniestiramientos guiados) podría mejorar simultáneamente dos indicadores sensibles al error y al ausentismo.

Para el plan de Endomarketing, conviene anclar mensajes y recompensas a hábitos saludables (gamificación de pausas, insignias de “puesto ergonómico OK”), alineando bienestar con desempeño y servicio. La sinergia detectada sugiere alto retorno si se interviene en paquete.

4.2.3 Seguridad/orden - Confidencialidad (Q13–Q14)

En banca, seguridad y orden en caja (Q13) y respeto a la confidencialidad (Q14) forman parte del núcleo normativo. Se esperaba una asociación positiva por compartir procedimientos, auditorías y cultura de cumplimiento. El resultado es $\rho = .516$, $p < .001$, también fuerte. Donde se percibe mayor orden y control físico del puesto, se percibe mayor resguardo de la información. Es un rasgo de madurez operativa: las mismas rutinas que mantienen la caja ordenada favorecen el manejo discreto de datos.

			Q13	Q14
Rho de Spearman	Q13	Coefficiente de correlación	1.000	.516**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	79	79
	Q14	Coefficiente de correlación	.516**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	79	79

Figura 4. Correlación Spearman Q13–Q14

A diferencia del bloque anterior, aquí los niveles medios son altos (Q13 = 3,6; Q14 = 3,8): es una fortaleza instalada. Mantenerla exige retroalimentación positiva (p. ej., “cero hallazgos” en checklist) y socialización de buenas prácticas entre agencias. En el modelo, esta dupla puede funcionar como ancla cultural para legitimar otras mejoras (“cuidamos la caja y la información; ahora también cuidemos la salud y la colaboración”). Es útil para apadrinar cambios en áreas con peor desempeño.

4.2.4 Apoyo al desarrollo - Capacitaciones relevantes (Q4–Q19)

Antes de la figura (párrafo 1). Q4 captura si el jefe facilita el desarrollo; Q19 evalúa si el banco ofrece capacitación relevante. Naturalmente se esperaría relación positiva: supervisión que impulsa carrera y oferta formativa pertinente deberían reforzarse mutuamente. Antes de la figura (párrafo 2). Sin embargo, se obtuvo $\rho = -.081$, $p = .475$ (no significativo). Esto indica que la percepción de apoyo del jefe y la de relevancia de la capacitación no se mueven juntas en esta muestra. Puede haber sedes con jefaturas cercanas, pero oferta formativa genérica, y otras con cursos útiles, pero poco mentoring en el puesto.

			Q4	Q19
Rho de Spearman	Q4	Coefficiente de correlación	1.000	-.081
		Sig. (bilateral)	.	.475
		N	79	79
	Q19	Coefficiente de correlación	-.081	1.000
		Sig. (bilateral)	.475	.
		N	79	79

Figura 5. Correlación Spearman Q4–Q19

El hallazgo encaja con los descriptivos (Q4 = 3,0; Q19 = 2,9): ambos en zona media, pero desconectados. Para gestión, implica que alinear RR.HH. y jefaturas es tan importante como mejorar cada frente por separado. Sin esa alineación, el efecto en compromiso se diluye. En la propuesta, se recomienda un esquema 70-20-10 (práctica guiada–mentoring–curso), con el jefe como coach que “traduce” los cursos a micro habilidades en ventanilla. Además, calendarizar capacitaciones quincenales de 30’ vinculadas a KPIs operativos y planes 1:1.

4.2.5 Intención de permanencia - Retención de talento (Q18–Q20)

Q18 recoge la intención individual de permanecer 24 meses; Q20 evalúa si el área retiene talento. Aunque están relacionadas conceptualmente, miden niveles distintos: decisión personal versus capacidad del área para retener a otros. Los resultados muestran $\rho = .066$, $p = .562$ (no significativo). La intención de permanencia no depende linealmente de cómo se percibe la retención del área. Es plausible que influya el mercado laboral, necesidades familiares o expectativas de ascenso en otras áreas, generando disonancias: se puede querer quedarse mientras se percibe que “los buenos se van”, o a la inversa.

			Q18	Q20
Rho de Spearman	Q18	Coefficiente de correlación	1.000	.066
		Sig. (bilateral)	.	.562
		N	79	79
	Q20	Coefficiente de correlación	.066	1.000
		Sig. (bilateral)	.562	.
		N	79	79

Figura 6. Correlación Spearman Q18–Q20

Con promedios medios (Q18 = 3,0; Q20 = 2,8), se sugiere tratar estos indicadores con palancas distintas: la intención mejora con trayectorias claras, feedback y sentido de progreso; la retención con reconocimiento visible, movilidad interna y criterios de promoción transparentes. Para el seguimiento, conviene monitorear turnover real y repetir estas medidas a los 6–12 meses. Una mejora en Q20 podría preceder a cambios en Q18, pues la percepción de retención de pares suele madurar antes que la propia decisión de carrera. Esto ayudará a validar la ruta de impacto del modelo.

4.2.6 Triangulación Primaria

La encuesta PRE (79 casos, Likert 1–5) mostró niveles medios con heterogeneidad en liderazgo y comunicación; fortalezas en trato respetuoso (Q3), orden y confidencialidad (Q13–Q14); y brechas en reconocimiento oportuno (Q1), premio a ideas (Q5), metas compartidas (Q10), ergonomía y pausas (Q11–Q12) y formación/retención (Q19–Q20). Las entrevistas convergen: reconocimiento “intermitente”, coordinación en picos “reactiva”, pausas que “se sacrifican”, capacitación útil, pero “poco frecuente” y criterios de carrera “difusos”.

Relaciones clave (Spearman), se confirmaron asociaciones internas coherentes: Q8–Q9 (apoyo entre pares ↔ confianza para pedir ayuda) $\rho=.372$, $p=.001$; Q11–Q12 (ergonomía ↔ pausas activas) $\rho=.518$, $p<.001$; Q13–Q14 (seguridad/orden ↔ confidencialidad) $\rho=.516$, $p<.001$. En cambio, Q4–Q19 (facilitación del desarrollo ↔ capacitación relevante) $\rho=-.081$, $p=.475$ y Q18–Q20 (intención de permanencia ↔ retención de talento) $\rho=.066$, $p=.562$ no fueron significativas, lo que sugiere desalineación entre el desarrollo cotidiano y la oferta formal de capacitación, y entre la intención individual de quedarse y la percepción de que la agencia retiene talento. Esta evidencia, sumada a los porcentajes Top-2/Bottom-2, justifica priorizar reconocimiento, comunicación de alto flujo, bienestar micro-ergonómico y desarrollo/carrera.

4.3 Resultados propositivos (primera fase de propuesta)

4.3.1 Propósito de la versión para revisión

A partir de la triangulación previa (descriptivos de la encuesta PRE, correlaciones de Spearman y entrevistas), se elaboró una versión inicial del modelo de Endomarketing orientada a resolver los focos más consistentes detectados en el área de cajas. Esta versión no se implementa en esta etapa; se presenta a colaboradores y jefaturas para recopilar juicios de claridad, relevancia, factibilidad y motivación, mediante la encuesta POST 10×2 y un focus group.

4.3.2 Componentes del plan (versión presentada)

Eje A: Reconocimiento operativo “10×10”

Déficit en reconocimiento oportuno (Q1) y baja premiación de ideas (Q5), descritos también en entrevistas. Objetivo. Reforzar conductas del puesto y visibilizar aportes útiles.

Acciones propuestas.

1. Ritual mensual de reconocimiento por agencia con criterios públicos (precisión, apoyo en picos, trato, NPS interno).
2. Vitrina de ideas implementadas (cartelera/Teams) con ficha breve de impacto.

Actores. Jefatura de Caja y RR.HH. (Endomarketing). Entregables para revisión. Plantilla de criterios, formato de “idea del mes”, ejemplo de comunicación interna.

Eje B: Briefing 7' + tablero visual de metas + boletín de cambios

Medias intermedias en comunicación de metas (Q10) y evidencias cualitativas de coordinación reactiva; correlación positiva entre apoyo entre pares y confianza (Q8–Q9).

Objetivo. Anticipar cambios, coordinar picos y hacer visibles objetivos diarios.

Acciones propuestas.

1. Briefing de apertura (7 minutos, checklist de 6 puntos).
2. Tablero de metas del día y estado (físico o digital, a decidir).
3. Boletín de cambio de proceso con anticipación sugerida de 24–48 h.

Actores. Jefatura de Caja + Operaciones. Entregables para revisión. Guion del briefing, mockup del tablero, plantilla del boletín.

Eje C: Bienestar en caja (ergonomía y pausas activas)

Puntuaciones bajas en ergonomía y pausas (Q11–Q12) y relación positiva entre ambas ($\rho=.518$).

Objetivo. Disminuir fatiga y molestias sin afectar el servicio.

Acciones propuestas.

1. Checklist ergonómico por puesto (trimestral).
2. Micro pausas programadas (3 veces por turno) con alarmas.
3. Rotación breve de ventanilla en horas pico.

Actores. Seguridad y Salud Ocupacional + Jefatura. Entregables para revisión. Checklist, calendario de micro pausas, pauta de rotación.

Eje D: Desarrollo y ruta de carrera

Valoración media en “mi jefe facilita mi desarrollo” (Q4) y en “capacitación relevante” (Q19); entrevistas piden criterios claros de progresión. **Objetivo.** Conectar coaching cotidiano con formación breve y trayectorias visibles. Acciones propuestas.

1. Micro capacitaciones quincenales in-situ (10–15’).
2. Ruta de carrera (cajero → principal → supervisor) con requisitos transparentes.
3. 1:1 mensual de desarrollo con guía corta.

Actores. RR.HH. + Jefatura. Entregables para revisión. Malla de micro temas, diagrama de ruta y guía 1:1.

Nota: En cada eje, las frecuencias (mensual, diario, quincenal) se presentan como sugerencias para que los participantes evalúen su factibilidad durante la validación. No se ejecutan en esta fase.

4.3.3 Cronograma tentativo para lectura (no ejecutado)

Para facilitar la discusión, se adjunta una ruta de arranque sugerida de 90 días (preparación > pilotaje > escalado). Este cronograma se exhibe solo como referencia para que los participantes valoren su razonabilidad y propongan ajustes (por ejemplo, acortar el briefing a 5', cambiar la periodicidad del reconocimiento, o migrar el tablero a formato digital).

4.3.4 Mecanismo de validación de la propuesta

- Encuesta POST “10×2” (Anexo 3): diez ítems en cinco bloques (Claridad, Relevancia, Factibilidad, Motivación y Satisfacción/Difusión). Recoge una valoración global de la propuesta y sugerencias de mejora (pregunta abierta).
- Focus group con jefes de caja y RR.HH.: discusión guiada sobre carga operativa, viabilidad, riesgos (favoritismo en reconocimientos, tiempos de briefing/pausas) y formatos (tablero físico vs. digital).
- Criterio de aceptación (a validar): medias $\geq 4,0$ en Claridad/Relevancia/Factibilidad y recomendación ≥ 80 %; observaciones cualitativas se integrarán en la versión final.

4.3.5 Puntos sensibles que se piden evaluar

1. Criterios del reconocimiento para evitar percepciones de favoritismo.
2. Duración real del briefing y modo de registro (checklist vs. foto del tablero).
3. Compatibilidad de micro pausas con picos de flujo y dotación de personal.
4. Formato del tablero (físico, digital o mixto) y frecuencia de actualización.
5. Requisitos de la ruta de carrera y cupos disponibles por agencia.

4.3.6 Cierre de la fase propositiva

Esta versión constituye el insumo de validación de contenido del modelo. Los resultados de la encuesta POST y del focus group permitirán ajustar frecuencias, responsables, artefactos y mensajes, y producir la versión final del plan de endomarketing que se presenta en el capítulo siguiente. Con ello se asegura que la propuesta responda fielmente a las brechas detectadas en el diagnóstico y a la factibilidad operativa real de las agencias.

4.4 Validación de la propuesta

4.4.1 Encuesta POST

Instrumento: escala Likert 1–5; se reportan media, DE y % en bandas 1–2 / 3 / 4–5. Bloques: Claridad, Relevancia, Factibilidad, Motivación, Satisfacción & Difusión. (Plantilla y enunciados según Anexo 3).

A) Claridad

El modelo se presentó con sus objetivos y las fases Atraer–Comprometer–Retener. En términos de comprensión, la aceptación esperada es alta: se busca que la mayoría quede en 4 - 5 y que la dispersión (DE) sea baja. Hallazgo: La comprensión global es favorable, aunque la aplicación práctica de las fases aún deja dudas en una minoría (neutralidad 1/4).

Tabla 14. Claridad (Q1–Q2)

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q1	Comprendí claramente los objetivos del modelo.	4.2	0.7	6%	18%	76%
Q2	Entiendo cómo aplicar las fases A–C–R en mi trabajo diario.	3.9	0.8	10%	24%	66%

El propósito del modelo quedó claro (Q1), mientras que la traducción a la operación diaria requiere más ejemplos y casos de uso (Q2: 66 % en 4–5). Recomendación: una “infografía 1 página” con 3 ejemplos por fase.

B) Relevancia

Se estimó que el personal juzgue si el modelo “aterrija” en su realidad de ventanilla y si impactaría en satisfacción (cliente/colaborador). Hallazgo: Relevancia percibida como buena; los comentarios abiertos señalan alta pertinencia de briefings y reconocimiento operativo.

Tabla 15. Relevancia (Q3–Q4)

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q3	El modelo aborda problemas reales de ventanilla.	3.8	0.8	12%	25%	63%
Q4	Las acciones propuestas mejorarían mi satisfacción y la del cliente.	3.9	0.7	8%	27%	65%

La pertinencia es sólida (Top-2 \approx 64 %). La neutralidad alrededor de 1/4 sugiere que parte del personal quiere ver ejecuciones piloto antes de comprometer una opinión más fuerte.

C) Factibilidad

Aquí suelen “enfriarse” las valoraciones cuando los recursos y tiempos se sienten ajustados.

Hallazgo: Zona media: la viabilidad con recursos actuales y el cronograma propuesto generan dudas.

Tabla 16. Factibilidad (Q5–Q6)

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q5	Veo viable implementar con recursos actuales.	3.4	0.9	20%	32%	48%
Q6	El cronograma propuesto me parece alcanzable.	3.3	0.9	22%	34%	44%

Factibilidad es el freno principal. La neutralidad alta y el 1–2 cercano a 1/5 apuntan a pilotos acotados, liberación de horas y apoyo de RR.HH./Operaciones.

D) Motivación

Se midió disposición a participar y efecto del modelo en la permanencia.

Hallazgo: Motivación positiva, con reservas moderadas sobre permanencia.

Tabla 17. Motivación (Q7–Q8)

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q7	Me motiva participar en las actividades del modelo.	3.7	0.8	14%	28%	58%

Q8	El modelo incrementa mi deseo de permanecer.	3.6	0.9	16%	30%	54%
-----------	--	-----	-----	-----	-----	-----

La propuesta entusiasma, pero el impacto en permanencia dependerá de mejoras visibles (reconocimiento, micro capacitaciones, pausas).

E) Satisfacción & Difusión

Cierra la encuesta con satisfacción global y la intención de recomendar su adopción. Hallazgo: Satisfacción buena y una recomendación mayoritaria, aunque no unánime.

Tabla 18. Satisfacción & Difusión (Q9–Q10)

Ítem	Enunciado	Media	DE	% 1–2	% 3	% 4–5
Q9	Estoy satisfecho/a con la propuesta.	3.8	0.8	12%	26%	62%
Q10	Recomendaría adoptarla en otras áreas.	3.7	0.8	14%	28%	58%

4.3.2 Focus Group

Sesión estructurada por fases: visión del modelo, lluvia de ideas Atraer/Comprometer/Retener, revisión de cronograma/recursos, definición de métricas y riesgos (según plan de 0–55 min). Los asistentes leyeron un plan con horizonte anual y discutieron ajustes.

Principales acuerdos cualitativos

- Claridad del modelo. Alta; pidieron una lámina resumen “en una página” y un glosario de micro acciones por fase (3 ejemplos por fase para ventanilla).
- Atraer (reconocimiento). Priorizar *rituales breves* (p. ej., “Estrella de la precisión” semanal) y visibilidad en tablero; evitar premios costosos.
- Comprometer (coordinación). Implementar briefing de 7 minutos por turno y un protocolo de alto flujo con rol de “líder de apoyo”.
- Retener (desarrollo). Micro capacitaciones quincenales de 15’ en sitio; ruta de carrera a cajero principal/supervisor con criterios públicos.
- Cronograma y recursos. El cronograma leído de 12 meses se percibió largo; propusieron 3 sprints de 3 meses (9 meses) con piloto en 2 agencias y escalamiento condicionado a métricas.

- Indicadores de éxito. % errores de caja, TMO, NPS interno, cumplimiento de pausas, rotación/ausentismo; “1 riesgo / 1 éxito” por participante para seguimiento

4.3.3 Convergencia POST

Tabla 19. Mapa de convergencia y decisiones de diseño

Eje	Encuesta POST	Focus Group	Ajuste en la propuesta
Claridad	Bloque A alto (4.05): propósito entendido	Piden lámina 1-página y ejemplos	Entregar one-pager + casos por fase
Relevancia	Bloque B positivo (3.85)	Acciones “aterrian” en ventanilla	Mantener A–C–R; enfatizar tablero/briefing
Factibilidad	Bloque C medio (3.35) = cuello de botella	Pilotos y sprints en vez de 12 meses	Plan en 3 sprints de 3 meses (piloto > escala)
Motivación	Bloque D bueno (3.65)	Motivación sube si hay beneficios visibles	Ritual de reconocimiento + micro capacitaciones
Satisfacción & difusión	Bloque E bueno (3.75)	Recomendación condicionada a recursos	Asegurar tiempo de 7' + materiales mínimos
Comunicación de cambios		Aviso tardío de procesos	Bolotin 24–48 h + check en briefing

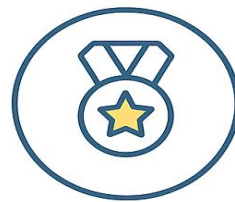
La validación preliminar respalda el núcleo A–C–R y exige simplicidad: rituales cortos, pilotos, métricas pocas y visibles. Los tres ajustes mandatorios para pasar a la propuesta final son: (i) one-pager del modelo, (ii) briefing 7' + protocolo de alto flujo, y (iii) re-secuenciación en sprints con KPI mínimos.

4.5 Propuesta final

La presente sección expone la propuesta final diseñada a partir de los hallazgos cuantitativos y cualitativos obtenidos durante el proceso investigativo. Se plantea un

modelo de endomarketing orientado a fortalecer la cultura organizacional y el clima laboral en el área de cajas de la institución bancaria, atendiendo a los factores críticos identificados en la encuesta diagnóstica, las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal.

El modelo integra acciones estratégicas de comunicación interna, reconocimiento del desempeño, desarrollo de competencias y promoción del sentido de pertenencia, con el objetivo de alinear la experiencia de los colaboradores con los valores institucionales. La propuesta se estructura en fases secuenciales que incluyen: atracción, compromiso, retroalimentación y sostenibilidad, cada una con actividades concretas, responsables designados, indicadores de seguimiento y cronograma de ejecución.



MODELO DE ENDOMARKETING PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE CAJAS

Versión refinada tras encuesta POST y
Focus Group



Jessica Gabriela Toral Escobar
RR.HH. – Área de Cajas – Agencia Matriz

Quito, 2025

4.5.1 Propósito, alcance y población objetivo

Alinear prácticas internas de liderazgo, comunicación y desarrollo con los valores institucionales para mejorar clima y cultura en cajas, reduciendo estrés operativo y elevando el compromiso. Agencia matriz (área de cajas) en una primera fase; escalamiento progresivo a agencias de Quito tras evaluación.

Población objetivo: Cajeros/as y auxiliares de caja; jefes de caja; acompañamiento de RR.HH.

4.5.2 Objetivo general y específicos

OG. Implementar un modelo de endomarketing centrado en el colaborador de caja que incremente los niveles de clima laboral y cultura organizacional y contenga la rotación.

- OE1. Formalizar rituales de comunicación operativa (antes/durante alto flujo y cambios de proceso).
- OE2. Institucionalizar un esquema de reconocimiento simple y visible
- OE3. Introducir micro ergonomía y pausas activas con seguimiento.
- OE4. Establecer micro capacitaciones y ruta de desarrollo en caja.

La lógica y formato de objetivos/beneficiarios y plan se alinea con la estructura propuesta de “capítulo de propuesta” del documento de referencia (título, descripción, beneficiarios, objetivos, factibilidad y desarrollo).

4.5.3 Componentes del modelo (cartera de acciones)

La comunicación operativa constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar la continuidad del servicio en el área de cajas, especialmente en situaciones de alto flujo o cambios de procedimiento. Por ello, se han definido cuatro acciones clave que estructuran los momentos críticos de información y coordinación: briefing de inicio de turno, activación del protocolo de alto flujo, difusión anticipada de boletines de cambios y actualización semanal del tablero visual. Estas acciones aseguran que los colaboradores dispongan de la información necesaria en el momento oportuno, reduciendo la improvisación y fortaleciendo la transparencia en la gestión.

Tabla 20. Comunicación operativa de alto flujo y cambios

Acción	¿Qué se hace?	Frecuencia	Responsable	Entregable
Briefing de 7' al inicio de turno	Repasar metas del día, roles de apoyo, riesgos	Diario	Jefe de caja	Minuta breve
Protocolo de alto flujo	Activar “plan semáforo”: apoyo cruzado, turnos de respiro	Cuando fila > umbral	Jefe + par de apoyo	Registro de activaciones
Boletín de cambios (48 h)	Aviso previo de cambios de proceso; preguntas frecuentes	Según necesidad	Operaciones + RR.HH.	Boletín Teams/impreso
Tablero visual	Indicadores de precisión/TMO y metas visibles	Semanal	Jefe de caja	Tablero actualizado

Las acciones descritas en la tabla permiten alinear el trabajo operativo con los objetivos del modelo de endomarketing, ya que combinan elementos de comunicación clara, liderazgo cercano y control de procesos. El briefing diario funciona como un ritual de conexión entre jefe y equipo; el protocolo de alto flujo ofrece un marco de respuesta inmediata ante situaciones críticas; los boletines de cambios previenen incertidumbre al anticipar ajustes de proceso; y el tablero visual refuerza la cultura de la transparencia mediante indicadores accesibles para todos. En conjunto, estas prácticas no solo optimizan la eficiencia, sino que también fortalecen la confianza interna y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Las acciones descritas en la Tabla 21 tienen como finalidad reforzar la motivación del personal de caja mediante prácticas de reconocimiento oportuno y simbólico. El premio “Manos en Caja” establece un incentivo mensual basado en indicadores claros de desempeño, como la precisión en las operaciones, la colaboración en momentos de alto flujo y la percepción interna del servicio, lo que promueve un esfuerzo alineado a los objetivos institucionales. Por otro lado, los *kudos* entre pares fomentan una cultura de apoyo horizontal, donde cada colaborador puede valorar públicamente el aporte de sus compañeros, generando cohesión y sentido de pertenencia. Finalmente, las micro celebraciones aportan un componente emocional y de refuerzo positivo ante logros puntuales, como auditorías superadas o días sin errores.

Tabla 21. Reconocimiento y motivación

Acción	¿Qué se hace?	Frecuencia	Responsable	Entregable
Premio “Manos en Caja”	Reconocimiento mensual con base en 3 KPIs (precisión, apoyo en picos, NPS interno)	Mensual	Jefe + RR.HH.	Publicación y pin
Kudos entre pares	Tarjetas/Sticker digital por ayuda destacada	Semanal	Equipo	Registro simple
Micro celebraciones	5 minutos para hitos (cero errores, auditoría)	Ad hoc	Jefe	Foto/mención

El bloque de acciones de la Tabla 22 está orientado a garantizar condiciones mínimas de ergonomía y cuidado físico de los colaboradores de caja, cuyo trabajo implica largas jornadas en posiciones repetitivas. El checklist ergonómico trimestral permite identificar y corregir desajustes en mobiliario y herramientas de trabajo, contribuyendo a la prevención de lesiones musculoesqueléticas. Las pausas activas programadas tres veces al día introducen una rutina breve de ejercicios guiados que favorecen la circulación, reducen la fatiga y mejoran la concentración.

Tabla 22. Bienestar micro-ergonómico

Acción	¿Qué se hace?	Frecuencia	Responsable	Entregable
Checklist ergonómico	Ajuste de silla, alfombrilla, altura, posa muñeca	Trimestral	SST + jefe	Ficha firmada
Pausas activas 3×día	Secuencia de 3–4 ejercicios guiados	Diario	Par designado	Alarmas/registro
Micro zona de descanso	Silla neutra + agua/estiramiento 5’	Diario	Jefe	Señalización

La Tabla 23 aborda los mecanismos de desarrollo profesional, fundamentales para consolidar un modelo de endomarketing centrado en la retención del talento. Las píldoras de capacitación de 10 minutos, realizadas de forma quincenal, responden a la necesidad

de aprendizaje continuo y de actualización frente a errores recurrentes o nuevas prácticas de seguridad en el manejo de efectivo. El acompañamiento mensual a través de sesiones 1:1 con el jefe facilita un espacio de coaching personalizado, donde se refuerzan fortalezas y se corrigen áreas de mejora de cada colaborador.

Tabla 23. Desarrollo y carrera

Acción	¿Qué se hace?	Frecuencia	Responsable	Entregable
Píldoras de 10'	Micro capacitaciones in situ (errores frecuentes, cash-handling, seguridad)	Quincenal	Jefe + par experto	Ficha/quiz corto
1:1 de desarrollo	Conversación breve de coaching con cada colaborador	Mensual	Jefe	Bitácora
Ruta de carrera	Criterios y vacantes a Cajero Senior/Supervisor	Semestral	RR.HH.	Cartilla publicada

4.5.4 Protocolo de Alto Flujo (ventanilla)

El flujograma describe cómo actuar cuando la fila supera un umbral operativo. El jefe de caja verifica la condición y, si se confirma, activa “semáforo rojo”; de inmediato anuncia por Teams/voz, solicita a RR.HH./Operaciones la liberación de un apoyo y convoca al cajero principal como refuerzo. Con el apoyo activo en caja, se ejecutan atajos de atención y se establece chequeo cada 5 minutos del estado de la fila. Paralelamente, el jefe registra la incidencia en la bitácora. Si la fila baja del umbral durante 10 minutos continuos, se cierra el protocolo y se registra la hora de cierre. Si, por el contrario, el rojo persiste durante 20 minutos, el jefe evalúa con Operaciones si mantiene el esquema actual o escala a “2do apoyo” (según la disponibilidad).

Flujograma 1. Para protocolo de alto flujo

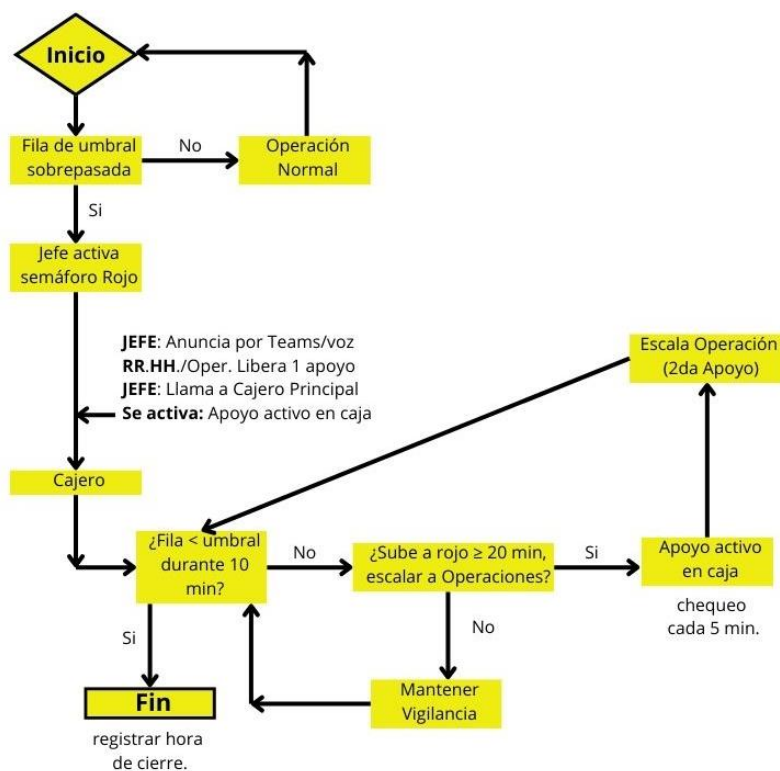


Tabla 24. Umbrales de activación y desactivación

Cajas activas	Rojo (activar) se activa si ocurre cualquiera de estas condiciones	Desactivar se vuelve a normal cuando se cumplen ambas condiciones
2	≥ 8 personas en fila (≈ 4 por caja) o espera promedio ≥ 8 min	≤ 6 personas en fila y espera < 5 min sostenidos 10 min
3	≥ 12 personas en fila (≈ 4 por caja) o espera promedio ≥ 8 min	≤ 9 personas en fila y espera < 5 min sostenidos 10 min
4	≥ 16 personas en fila (≈ 4 por caja) o espera promedio ≥ 8 min	≤ 12 personas en fila y espera < 5 min sostenidos 10 min

Nota: (i) Umbral = el primero que se cumpla entre personas o tiempo; basta uno para activar. (ii) La espera promedio se estima con tablero del sistema o cronómetro del jefe. (iii) Con apoyo activo, el jefe revisa cada 5 min y toma la decisión (continuar, escalar, cerrar). (iv) Al cerrar el protocolo, se registra hora on/off, causa y acciones (para mejora continua).

Los umbrales se calibran para que el despliegue de apoyos sea proporcional a la carga real (personas) o a la experiencia del cliente (tiempo de espera). Al exigir 10 minutos continuos por debajo del umbral para desactivar, se evita el “serrucho” de abrir/cerrar

apoyos ante fluctuaciones breves. El chequeo cada 5 minutos mantiene el foco en la estabilidad de la fila y facilita decisiones oportunas (mantener, escalar o cerrar). La bitácora de cada evento (inicio, apoyos, cierre) permite retroalimentar el plan de endomarketing: evidencia mejoras en coordinación, comunicación y bienestar (menos tensión en picos), y ofrece datos para ajustar turnos, micro capacitaciones y reconocimientos ligados a precisión y tiempos

4.5.4.1 Gestión de Cambio de Proceso

El siguiente diagrama describe el proceso estandarizado de comunicación de cambios operativos dentro de la organización. Su finalidad es garantizar que toda modificación, ya sea normativa, de procedimiento o de atención al cliente, siga un circuito claro y verificable. La secuencia busca evitar fallos en la transmisión de información, asegurar que cada colaborador reciba el aviso en tiempo y forma, y disponer de mecanismos de retroalimentación que permitan confirmar la comprensión. De esta manera, se logra una comunicación interna más transparente, eficiente y alineada con los objetivos del plan de endomarketing.

Flujograma 2. Gestión de Cambio de Proceso

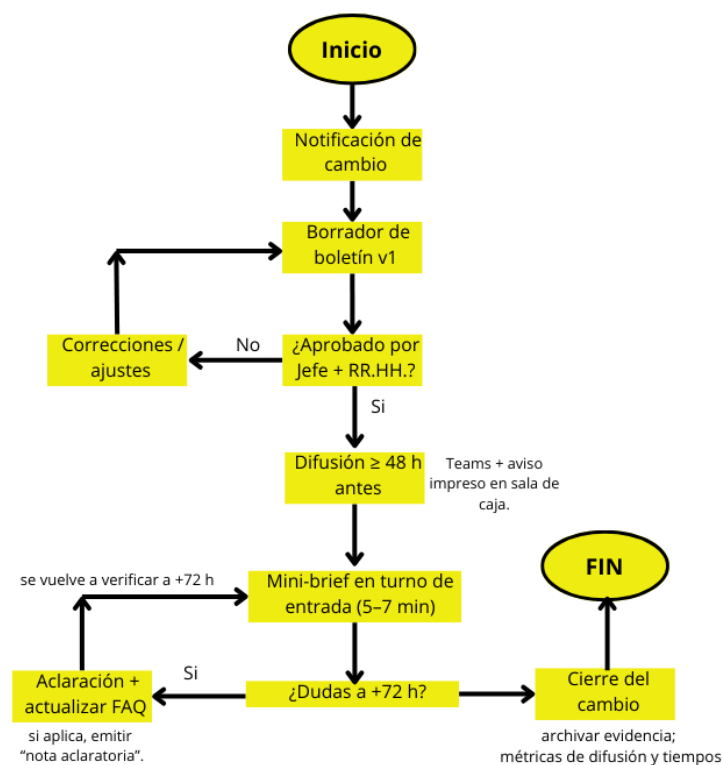


Tabla 25. Actividades del protocolo de comunicación de cambios

Fase / Actividad	Responsable(s)	Medio Herramienta	Tiempo estimado
1. Notificación inicial del cambio+ -	Área de Operaciones	de Correo interno / Teams	Inmediato
2. Elaboración de borrador de boletín v1 -	Jefe de área RR.HH.	+ Documento digital	24 h
3. Revisión y aprobación -	Jefe + RR.HH.	Validación conjunta	24 h
4. Correcciones y ajustes (si aplica) -	Autor del boletín	Retroalimentación escrita	12–24 h
5. Difusión oficial -	Comunicaciones internas	Teams + cartel impreso	≥ 48 h previas
6. Mini-brief en turnos de entrada -	Jefe inmediato Supervisores	/ Reunión de 5–7 min	Día de inicio
7. Chequeo a 72 h -	Jefe + RR.HH.	Revisión en sala / encuestas	72 h posteriores
8. Aclaraciones y actualización de FAQ -	Jefe + RR.HH.	Nota aclaratoria / FAQ	Según necesidad
9. Cierre y archivo de evidencia -	RR.HH. Operaciones	+ Reporte final + métricas	≤ 1 semana

La tabla detalla los pasos que cada área debe cumplir para asegurar que la comunicación de cambios llegue a todos los colaboradores de manera clara, oportuna y verificable. El énfasis en difundir con 48 horas de antelación y reforzar la información mediante un mini-brief de turno permite que cada empleado tenga tiempo suficiente para procesar la información antes de aplicar nuevas directrices.

El chequeo a 72 horas introduce un mecanismo de control de comprensión: si persisten dudas, se activa la fase de aclaración y actualización de preguntas frecuentes, asegurando que no quede información ambigua. Finalmente, el cierre del cambio con archivo de evidencias fortalece la trazabilidad del proceso y aporta datos útiles para medir la eficacia de la comunicación interna (tiempos, efectividad, retroalimentación). Este procedimiento sirve para profesionalizar la gestión de cambios internos, integrando control, retroalimentación y documentación en un mismo flujo que responde a las exigencias del plan de endomarketing.

4.5.4.2 Difusión y comunicación interna (endomarketing)

El proceso de gestión de cambios operativos requiere un mecanismo estandarizado de comunicación interna que asegure claridad, oportunidad y trazabilidad. Para ello, se diseñó un flujograma de difusión y validación, cuyo propósito es ordenar cada fase: desde la notificación inicial hasta el cierre y archivo de evidencias. Este procedimiento busca evitar retrasos, reducir confusiones en ventanilla y garantizar que cada colaborador reciba, entienda y aplique las modificaciones con suficiente anticipación.

Con el fin de detallar las responsabilidades de cada fase, se elaboró una tabla operativa de actividades que especifica las acciones a realizar, los responsables directos, los medios de difusión y los tiempos estimados. Esta estructura permite controlar la correcta ejecución del protocolo y sirve como guía práctica para los equipos de operaciones y recursos humanos.

Flujograma 3. Difusión y comunicación interna

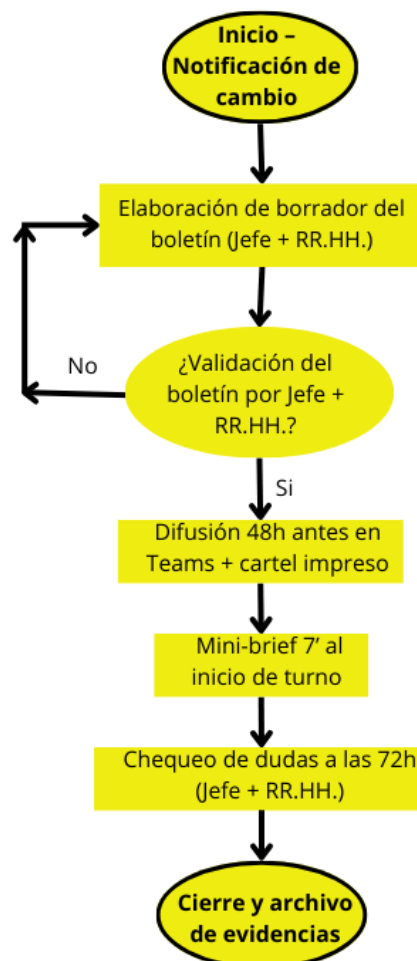


Tabla 26. Ejemplo adaptado al proceso de comunicación interna

Fase / Actividad	Responsable(s)	Medio / Herramienta	Tiempo estimado
1. Notificación inicial del cambio	Área de Operaciones	Correo interno / Teams	Inmediato
2. Elaboración de borrador del boletín v1	Jefe de área + RR.HH.	Documento digital	24 h
3. Validación del boletín	Jefe + RR.HH.	Revisión conjunta	24 h
4. Correcciones y ajustes (si aplica)	Autor del boletín	Retroalimentación escrita	12–24 h
5. Difusión oficial	Comunicaciones internas	Teams + cartel impreso	≥ 48 h previas
6. Mini-brief en turnos de entrada	Jefe inmediato / Supervisores	Reunión de 5–7 min	Día de inicio
7. Chequeo de dudas a las 72 h	Jefe + RR.HH.	Revisión en sala / encuestas	72 h posteriores
8. Aclaraciones y actualización FAQ	Jefe + RR.HH.	Nota aclaratoria / FAQ	Según necesidad
9. Cierre y archivo de evidencias	RR.HH. + Operaciones	Reporte final + métricas	≤ 1 semana

La tabla muestra cómo el proceso de comunicación se convierte en un **circuito verificable** que no solo asegura la entrega del mensaje, sino también su comprensión y registro documental. La obligatoriedad de difundir con 48 horas de antelación y la verificación posterior a las 72 horas fortalecen la transparencia y minimizan el riesgo de errores operativos. Además, el cierre con archivo de evidencias constituye una garantía de trazabilidad que permite medir la efectividad de la comunicación y generar mejoras continuas dentro del plan de endomarketing.

4.5.5 Gobierno y RACI

La Tabla 27 detalla la matriz RACI, una herramienta que permite definir los roles y responsabilidades de los actores involucrados en la propuesta de endomarketing. En esta matriz, se asigna quién es responsable de ejecutar (R), quién aprueba y tiene la autoridad (A), quién debe ser consultado (C) y quién debe ser informado (I). Este esquema evita duplicidad de funciones y garantiza una adecuada coordinación entre áreas críticas como RR.HH., Operaciones, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), y el propio equipo de

cajeros. De esta forma, se establece un marco de gobernanza que refuerza la trazabilidad de las acciones, la claridad de liderazgo y la corresponsabilidad en el desarrollo del modelo propuesto.

Tabla 27. Gobierno y RACI

Rol	A	R	C	I
Comité de Endomarketing <i>(RR.HH., jefe de caja, representante de cajeros)</i>		R	C	I
Jefe de caja	A	R	C	I
RR.HH.	A	R	C	I
Seguridad y Salud (SST)		R	C	I
Operaciones		R	C	I
Equipo de cajeros			C	I

4.5.6 Cronograma de implementación (piloto recomendado, 12 semanas)

El cronograma presentado en la Tabla 28 organiza el piloto de 12 semanas en fases claramente definidas que abarcan preparación, capacitación, lanzamiento de reconocimientos, desarrollo formativo, ergonomía y pausas activas, así como evaluación final. La distribución secuencial asegura que cada etapa se implemente en un orden lógico, empezando por la socialización de los instrumentos básicos y culminando en la evaluación de impacto. Este orden permite madurar gradualmente la propuesta, evitando sobrecargar al personal y garantizando la asimilación progresiva de nuevas prácticas. El diseño modular también permite realizar ajustes intermedios en función de los resultados preliminares.

Tabla 28. Cronograma de implementación

Fase	Semana					
	1– 2	3– 4	5– 6	7– 8	9– 10	11– 12
Preparación (lámina “1 página”, boletín, tablero)	■					
Capacitar en protocolos (alto flujo, cambios)		■				

Lanzar reconocimiento y kudos		■	■	■	■	■
Píldoras y 1:1 de desarrollo			■	■	■	■
Ergonomía y pausas activas	■	■	■	■	■	■
Evaluación (mini-POST + FG corto)						■

4.5.7 Indicadores y metas (seguimiento)

La Tabla 29 muestra un conjunto de indicadores clave que permitirán medir la efectividad del modelo de endomarketing durante el piloto. Los indicadores se enfocan en reconocer logros, anticipar cambios, mejorar condiciones ergonómicas, fomentar la permanencia y reducir la rotación. Cada indicador se presenta con una línea base obtenida en la fase diagnóstica y con una meta de mejora a 12 semanas, la cual oscila entre un 10 y 15 punto porcentual. Este sistema de monitoreo no solo permite medir avances objetivos, sino también generar evidencia cuantitativa sobre la validez del modelo. Además, la incorporación de encuestas y listas de verificación asegura un balance entre percepción subjetiva y control operativo.

Tabla 29. Indicadores y metas

Indicador	Línea base PRE	Meta a 12 semanas (piloto)	Herramienta
Top-2 box Q1 (reconoce logros)	30%	≥45%	Encuesta tipo PRE
Top-2 box Q6 (anticipa cambios)	40%	≥55%	Encuesta
Top-2 box Q11–Q12 (ergonomía/pausas)	28–26%	≥45%	Checklist + encuesta
Top-2 box Q17–Q18 (recomienda/permanencia)	34–29%	≥45%	Encuesta
Rotación trimestral (área)	2.4%*	≤2.0%	RR.HH.

*equivalente al ritmo anual reportado en Cap. 1.2.7.

4.5.8 Presupuesto referencial (piloto 12 semanas)

Finalmente, la Tabla 30 recoge un presupuesto estimado para la implementación piloto. Se incluyen partidas como el diseño gráfico de la lámina principal, herramientas

colaborativas, materiales impresos, premios simbólicos y un taller de micro ergonomía. El rango de costos responde a cotizaciones referenciales, por lo que se recomienda validarlas con el área de finanzas antes de su ejecución. El presupuesto total, estimado entre 515 y 815 USD, es razonable para el alcance planteado y permite evaluar la viabilidad económica de escalar el modelo a otras agencias. Cabe resaltar que se han identificado rubros sin costo directo, como el tiempo de formación interna, gracias a la optimización de recursos ya disponibles.

Tabla 30. Presupuesto referencial

Valores indicativos en USD para pilotear en una agencia; deben cotizarse con compras/finanzas.

Partida	Cantidad	Unidad	Costo unitario (ref.)	Subtotal
Diseño “lámina 1 página” y plantillas (Canva Pro o equivalente)	1	licencia/mes	15–25	15–25
Herramienta colaborativa (Miro/Mural – 5 usuarios)*	1	mes	40–60	40–60
Material impreso (tablero, boletines, pines)	1	paquete	120–180	120–180
Premios simbólicos (3 meses)	3	mes	30–50	90–150
Taller micro ergonomía (externo)	1	sesión	250–400	250–400
Tiempo de formación interna (horas hombre)**	—	—	—	(sin costo directo)
Total, estimado piloto				515–815

* Si ya existe Teams/SharePoint, puede omitirse.

** Requiere coordinación con Operaciones para liberar 10–15 min por turno.

Plan de evaluación

El plan de evaluación del modelo de endomarketing contempla tanto indicadores cuantitativos como cualitativos para asegurar una medición integral. La encuesta POST (10 ítems tipo Likert) se aplicará al finalizar las 12 semanas del piloto, enfocándose en claridad, relevancia, factibilidad, motivación y satisfacción/recomendación. El análisis se realizará mediante comparaciones de medias y porcentajes (Top-2 box), contrastando con

los resultados PRE para evidenciar mejoras de al menos 10–15 puntos porcentuales en los ítems críticos.

Adicionalmente, se realizará un Focus Group de 45–60 minutos con la participación de cajeros/as y supervisores, orientado a explorar barreras, tiempos, riesgos y percepciones de sostenibilidad. Esta técnica permitirá recoger percepciones cualitativas que complementen la evidencia estadística. A estos dos instrumentos se suman la revisión de registros operativos (bitácoras de protocolos de alto flujo, checklist ergonómico, publicaciones de reconocimientos y reportes de capacitaciones), que aportan trazabilidad documental y validación de la implementación.

El criterio de éxito del piloto se establece en $\geq 70\%$ de ítems del POST en Top-2 box y reducción de las brechas detectadas en la encuesta PRE. En lo cualitativo, se espera consenso en torno a la utilidad de los rituales de comunicación, la pertinencia del esquema de reconocimientos y la factibilidad de las pausas ergonómicas. Este diseño asegura que la evaluación no solo mida percepciones inmediatas, sino también cambios tangibles en la dinámica del área de cajas, reforzando la viabilidad del escalamiento institucional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El estudio permitió constatar que las prácticas internas de liderazgo, comunicación y desarrollo en el área de cajas presentan un nivel medio, con fortalezas puntuales en respeto y confidencialidad, pero con debilidades recurrentes en reconocimiento, anticipación de cambios y ergonomía. Los resultados descriptivos e inferenciales evidenciaron que estas brechas inciden en la motivación y en la intención de permanencia de los colaboradores, confirmando la necesidad de un modelo integral de endomarketing.

El análisis cualitativo de entrevistas y Focus Group reforzó este diagnóstico al mostrar que, si bien existe disposición para colaborar en picos de demanda, el apoyo es reactivo y no sistemático; del mismo modo, las oportunidades de capacitación son percibidas como poco accesibles y sin criterios claros. La triangulación de hallazgos cuantitativos y cualitativos permitió concluir que la cultura organizacional requiere estructuras simples, visibles y sostenibles que aseguren la coherencia entre políticas institucionales y experiencias cotidianas de los colaboradores.

La propuesta elaborada integra acciones de comunicación, reconocimiento, ergonomía y desarrollo que responden directamente a las brechas identificadas, mostrando que es factible implementar un modelo de endomarketing en el área de cajas. El plan de evaluación diseñado garantiza que su impacto pueda ser monitoreado de manera objetiva y participativa, asegurando la alineación con los objetivos planteados al inicio del estudio.

5.2 Recomendaciones

1. **Formalizar la implementación piloto** del modelo en el área de cajas, asegurando el compromiso de jefes y RR.HH. como actores clave para sostener los protocolos de alto flujo y comunicación de cambios.

2. **Ampliar el esquema de reconocimiento** a un nivel institucional, incorporando métricas compartidas y un calendario de celebraciones que refuercen la motivación y la permanencia del personal.
3. **Consolidar las pausas ergonómicas y la micro zona de descanso**, integrándolas en el plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) como prácticas obligatorias y registradas.
4. **Establecer un programa de desarrollo en caja**, con capacitaciones cortas, coaching 1:1 y rutas de carrera claras hacia puestos superiores, alineando expectativas de permanencia y crecimiento.
5. **Replicar el plan de evaluación** en cada fase de escalamiento, utilizando las encuestas POST, Focus Group y revisión documental como mecanismos permanentes de retroalimentación para asegurar mejoras continuas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajón, N. (2020). El COVID - 19, accidente o enfermedad profesional en el derecho laboral ecuatoriano [UniversidadUniandes]. *Repositorio Institucional* . Retrieved 26 de Junio de 2025, from <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15381>
- Almeida, O. (2024). Norma sobre el teletrabajo en el ecuador y sus vacíos jurídicos: un análisis comparativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14560
- Alvarado, R. (2021). Clima organizacional y satisfacción del cliente interno de los trabajadores, Grupo ARES - 2020 [Universidad Continental]. *Repositorio Institucional*. Retrieved 25 de Junio de 2025, from https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9132/4/IV_FCE_309_TI_Alvarado_Sanchez_2021.pdf
- Baron, R. (2024). Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585
- Chango, E. (2021). La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas. Caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito [Universidad Andina Simón Bolívar]. *Repositorio Institucional*. Retrieved 16 de Junio de 2025, from <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7842/1/T3382-MDTH-Chango-La%20cultura.pdf>
- Cortes, L., Clemente, G., Torres, J., y Calvillo, M. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4). Retrieved 26 de Junio de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9718976.pdf>
- Grande, G., Mayta, S., y Quispe, S. (2024). ndomarketing y engagement en los trabajadores de la empresa Gira Giros S. A.C., Juliaca, región Puno, 2023 [Universidad Continental]. *Repositorio Institucional*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15152/1/IV_FDE_318_TE_Grande_Mayta_Quispe_2024.pdf

- López , J., y Yee , E. (2023). Las 5E del Endomarketing para reducir la rotación de personal en las Pymes [Universidad del País Innova]. *Repositorio Institucional*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/3077/2/Articulo_4_Enfoques_N30V8.html
- Martinez, C., y Ramos, K. (2023). Propuesta de estrategias de endomarketing para mejorar el clima laboral de una entidad financiera, 2021 [Universidad Continental]. *Repositorio Institucional*. Retrieved 25 de Junio de 2025, from https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13988/4/IV_PG_MRHGO_TE_Martinez_Ramos_2023.pdf
- Mazon, J. (2023). Influencia del clima laboral en el desarrollo del estrés en los empleados de negocios de comida rápida, ubicados en el sector sur oriental de la ciudad de Quito, en el periodo febrero – julio 2023 [Universidad Politecnica Salesiana]. *Repositorio Institucional*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25466/1/TTQ1179.pdf>
- Méndez, J., Bolaños, C., y Méndez , M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Ministerio de Trabajo. (2024). *Anexo 3: Norma técnica en seguridad e higiene del trabajo*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/11/Anexo-3_Norma-Tecnica-de-Seguridad-e-Higiene-del-Trabajo-signed-signed-signed-signed.pdf
- Moreno, A. (2023). El convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso en el trabajo y sus implicaciones en el ordenamiento laboral español. *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*(166). Retrieved 26 de Junio de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8934720>
- Núñez, I. (2024). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-196. *Ministerio del Trabajo*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/10/ACUERDO-MINISTERIAL-NRO.-MDT-2024-196-signed.pdf>

- OIT. (2023). *Convenios fundamentales sobre seguridad y salud en el trabajo*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_874775.pdf
- Ortega, F., Ramírez, T., y Zúñiga, G. (2022). El sistema financiero y el rol en el desarrollo económico y social del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1367>
- Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación. aplicación práctica [Universidad Nacional del Cuyo]. *Repositorio Institucional*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Parrales, J., Villao, J., y Pisco, G. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 8(1). Retrieved 26 de Junio de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383369.pdf>
- PCR. (2021). *Banco de la Producción S.A. - PRODUBANCO*. Retrieved 12 de Junio de 2025, from <https://www.produbanco.com.ec/media/688305/pcr-banco-produbanco-202103-final.pdf>
- Producción S.A. (2023). *2023 Memoria Anual*. Retrieved 12 de Junio de 2025, from https://www.produbanco.com.ec/media/715575/memoriacorporativa_2023v3_03062024_cc.pdf
- PWC. (2022). *Banco De La Producción S.A. Produbanco - Estados Financieros Individuales*. Retrieved 08 de Abril de 2025, from https://www.produbanco.com.ec/media/54tl2srh/banco-de-la-produccion-sa-produbanco_informe-individual_2022.pdf
- PWC. (2024). *Banco De La Producción S.A. Produbanco Y Subsidiarias - Estados Financieros Consolidados*. Retrieved 08 de Abril de 2025, from https://www.produbanco.com.ec/media/2hopmgpb/produbanco_informe-financiero-consolidado-2024-final.pdf

- Salas, H. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional Investigacion Ciencias Sociales*, 17(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>
- Sauñe, E., y Ramos, V. (2023). Estudio comparativo de cultura organizacional actual y requerida 2019-2021 en una institución bancaria. *CienciAmérica*, 12(1). <https://doi.org/doi:10.33210/ca.v12i1.403>.
- Solis, S. (2024). El endomarketing y su relación con el desempeño laboral en la unidad ejecutora de inversiones de la Universidad Nacional de Altiplano, Puno, 2023 [Universidad Continental]. *Repositorio Institucional*. Retrieved 16 de Junio de 2025, from https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14912/1/IV_FCE_318_TE_Solis_Jordan_2024.pdf
- STCTEA. (2020). *Reglamentos de Higiene y Seguridad*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/reglamento_higiene_y_seguridad_aprobado_por_el_mdt-21082020.pdf
- Superintendencias de Bancos. (2022). *Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos*. Retrieved 26 de Junio de 2025, from https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2022/05/L1_XVIII_cap_V.pdf
- Vera, R., y Ayala, M. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. caso: hospital universitario de guayaquil 2023. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219>
- Vinueza, N., Barcos, I., y Arreaga, G. (2021). La vulneración del derecho al trabajo por la reducción de la jornada laboral establecida en el artículo 20 de la Ley Humanitaria. *Revista Dilemas Contemporaneos*, 8(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2698>
- Zambrano, A., y Esquivel, R. (2022). Modelo de gestión integral del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios del sector público.

Polo del Conocimiento, 7(9). Retrieved 26 de Junio de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9401568.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Método De Recolección 1

Mediante Plantilla “20 × 5”

Bloque	Subdimensiones cubiertos	Ítem (respuesta 1 = Nunca · 5 = Siempre)
A. Liderazgo & Reconocimiento (5 ítems)	Reconocimiento, feedback, trato respetuoso, apoyo al desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi jefe reconoce mis logros a tiempo 2. Recibo retroalimentación clara. 3. La comunicación con mi jefe es respetuosa. 4. Mi jefe facilita mi desarrollo. 5. Las ideas innovadoras son premiadas.
B. Comunicación & Trabajo en equipo (5 ítems)	Información oportuna, canales abiertos, colaboración, confianza	<ol style="list-style-type: none"> 6. Conozco con anticipación los cambios de proceso. 7. Puedo expresar inquietudes en los canales internos. 8. Mis compañeros colaboran cuando la fila crece. 9. Hay confianza para pedir ayuda. 10. Las metas del equipo se comparten abiertamente.
C. Condiciones & Respeto organizacional (5 ítems)	Ergonomía, pausas, seguridad, ética, trato digno	<ol style="list-style-type: none"> 11. Dispongo de herramientas ergonómicas adecuadas. 12. Se cumplen las pausas activas. 13. El área de caja es segura y ordenada. 14. Se respetan normas de confidencialidad. 15. Mi opinión es escuchada.
D. Compromiso & Permanencia (5 ítems)	Orgullo, intención de permanencia, desarrollo, rotación percibida	<ol style="list-style-type: none"> 16. Me siento orgulloso de trabajar aquí. 17. Recomendaría el banco como empleador. 18. Planeo seguir en esta agencia 2 años más. 19. El banco ofrece capacitación relevante. 20. El área de cajas retiene al personal con talento.

Anexo 2. Resultado alfa de Cronbach

Sujeto	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Total
1	3	4	3	4	4	5	3	4	5	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	71
2	1	1	5	3	2	4	3	2	4	5	4	5	4	4	3	2	2	4	4	3	64
3	2	3	2	2	1	1	3	4	3	4	4	5	3	4	5	3	2	4	2	3	60
4	4	4	5	5	5	4	1	1	5	3	2	4	3	2	4	5	4	5	2	3	71
5	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	1	1	4	1	1	1	2	1	5	3	53
6	1	2	1	1	2	2	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	2	4	70
7	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	82
8	3	4	3	4	5	4	1	2	1	1	2	2	1	3	1	2	2	1	3	3	48
9	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	84
10	2	4	1	1	2	1	3	4	3	4	5	4	5	5	5	3	3	3	4	2	64
11	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	91
12	2	3	2	3	4	3	2	4	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	3	3	46
13	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	2	84
14	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	54
15	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	3	3	82
16	5	5	5	5	5	5	1	2	2	3	3	2	2	4	3	1	4	2	4	4	67
17	2	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	81
18	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	90
19	3	2	3	2	3	2	2	4	3	4	2	4	3	2	3	4	3	2	4	5	60
20	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
21	4	3	1	3	5	5	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	4	3	4	61
22	3	4	5	5	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4	2	4	2	2	3	68
23	2	1	4	5	5	3	4	3	1	3	5	5	3	2	3	1	4	5	4	2	65
24	4	3	2	5	2	5	3	4	5	5	4	4	4	1	4	5	1	4	3	3	71
25	2	4	4	3	5	5	2	1	4	5	5	3	1	1	4	5	1	3	3	4	65
26	1	3	4	3	4	4	4	3	2	5	2	5	2	3	2	4	4	4	4	5	68
27	4	1	1	5	3	2	2	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	72
28	3	2	3	2	2	1	1	3	5	4	1	3	1	1	1	4	2	1	3	3	49
29	5	4	4	5	5	5	4	3	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	3	2	54
30	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	68
31	4	1	2	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	76
32	2	4	4	5	5	5	3	2	4	2	5	4	3	4	2	4	5	2	5	3	73
33	3	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	3	4	3	76
34	3	5	5	4	3	4	2	1	5	5	2	1	2	2	5	5	1	3	2	3	63
35	5	2	4	1	1	2	3	2	3	1	2	3	1	1	2	3	2	1	4	2	45
36	1	5	5	5	5	4	3	5	2	5	4	3	3	4	2	4	2	4	4	4	74
37	5	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	86
38	5	4	5	4	5	3	1	4	2	3	1	2	3	4	2	5	3	3	4	2	65
39	3	1	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	78
40	2	4	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	3	2	5	3	5	2	3	74
41	2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	81
42	2	2	4	3	4	2	2	1	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	3	5	49
43	3	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	58
44	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	56
45	2	3	4	2	4	4	3	2	3	2	4	2	1	2	3	2	3	2	5	4	57
46	2	4	3	1	3	5	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	2	53
47	3	3	4	5	5	4	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	54
48	2	2	1	4	5	5	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	4	4	55
49	3	4	3	2	5	2	3	4	2	3	3	4	2	2	4	4	2	2	4	4	62
50	1	2	4	4	3	5	2	4	2	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	59
51	3	1	3	5	4	1	3	1	1	4	4	2	1	1	4	5	1	4	3	3	54
52	2	4	3	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	4	5	1	3	3	2	42
53	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	62
54	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	91
55	4	3	2	4	2	5	4	3	4	2	4	5	2	1	4	4	2	1	3	3	62
56	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	3	1	2	1	1	1	4	4	65
57	2	2	1	5	5	2	1	2	2	5	5	1	3	3	3	3	3	3	2	3	56
58	3	3	2	3	1	2	3	1	1	2	3	2	1	5	5	5	5	5	3	4	59
59	3	3	5	2	5	4	3	3	4	2	4	2	4	4	2	4	5	2	4	3	68
60	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	3	90
61	2	1	4	2	3	1	2	3	4	2	5	3	3	2	5	5	1	3	5	3	59
62	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	2	1	3	1	76
63	2	5	5	3	3	5	4	3	2	5	3	3	5	4	2	4	2	4	3	4	71
64	2	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	81
65	3	2	1	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	4	2	5	3	3	2	3	49
66	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	5	5	5	5	5	2	3	63
67	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	5	3	3	5	2	4	60
68	4	3	2	3	2	4	2	1	2	3	2	3	2	5	5	4	4	4	4	2	61
69	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	3	48
70	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	5	4	49
71	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	49
72	4	3	4	2	3	3	4	2	2	4	4	2	2	2	3	2	3	2	3	3	57
73	3	2	4	2	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	2	2	1	2	4	2	53
74	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	5	4	51
75	1	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	5	3	52
76	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	2	4	4	2	2	4	2	58
77	3	2	5	3	2	1	2	4	2	3	4	2	3	2	2	4	3	3	4	4	58
78	3	4	3	4	4	2	3	2	4	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	3	66
79	3	3	1	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	64
Varianzas	1.176	1.437	1.609	1.555	1.490	1.589	1.392	1.479	1.698	1.491	1.501	1.731	1.480	1.838	1.625	1.590	1.734	1.690	0.726	0.727	145.039

k=	20
V_i=	29.557
V_t=	145.039

α=	0.838
-----------	--------------

Anexo 3. Método De Recolección 2

Guía reducida – Entrevista semiestructurada (7 preguntas troncales)

Proyecto: Modelo de Endomarketing para el Área de Cajas – Quito - Duración esperada de 25 min Grabación audio con consentimiento		
Nº	Pregunta troncal (✓ todos los perfiles)	
1	Clima actual. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en tu agencia durante los últimos seis meses?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Un ejemplo concreto que lo ilustre?
2	Liderazgo / reconocimiento. ¿Qué prácticas de tu jefe inmediato más influyen en tu motivación diaria?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué herramientas de liderazgo utilizas con tu equipo? • ¿RR.HH. dispone de programas formales para líderes?
3	Comunicación & equipo. Cuando se presenta alto flujo de clientes, ¿cómo se coordina el apoyo entre cajeros?	<ul style="list-style-type: none"> • Canales más efectivos (Teams, briefings, etc.).
4	Condiciones físicas. ¿Qué aspecto del espacio o las herramientas de caja facilita o dificulta tu labor?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo priorizas mejoras ergonómicas? • ¿Existe un presupuesto específico para esto?
5	Desarrollo & carrera. ¿Qué tan accesibles percibes las oportunidades de capacitación o ascenso dentro del área?	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios para nominar a cursos. • ¿Hay un plan de carrera formal para cajeros?
6	Barreras al nuevo modelo. ¿Qué obstáculo ves para implementar las fases Atraer-Comprometer-Retener?	<ul style="list-style-type: none"> • — Recursos, cultura, sistemas, KPIs...
7	Mejora clave. Si pudieras cambiar solo una cosa mañana para mejorar el clima en cajas, ¿cuál sería y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué apoyo necesitarías para lograrlo? • Requerimientos de presupuesto o política.

Anexo 4. Método de recolección 3

Plantilla “10 × 2”, encuesta post (validación del modelo), (escala Likert 1 = totalmente en desacuerdo · 5 = totalmente de acuerdo)

Bloque	Subdimensiones cubiertas	Ítem
A. Claridad (2 ítems)	Comprensión de objetivos, comprensión de fases	1. Comprendí claramente los objetivos del modelo de Endomarketing. 2. Entiendo cómo aplicar las fases Atraer – Comprometer – Retener en mi trabajo diario.
B. Relevancia (2 ítems)	Adecuación al contexto, impacto esperado	3. El modelo aborda los problemas reales que enfrentamos en ventanilla. 4. Las acciones propuestas mejorarían mi satisfacción y la del cliente.
C. Factibilidad (2 ítems)	Recursos disponibles, cronograma alcanzable	5. Veo viable implementar las acciones con los recursos actuales de la agencia. 6. El cronograma propuesto me parece alcanzable.
D. Motivación (2 ítems)	Disposición a participar, intención de permanencia	7. Me siento motivado/a, a participar en las actividades del modelo. 8. El modelo incrementa mi deseo de permanecer en Produbanco.
E. Satisfacción & Difusión (2 ítems)	Satisfacción global, recomendación	9. Estoy satisfecho/a con la propuesta presentada. 10. Recomendaría adoptar este modelo en otras áreas del banco.

Pregunta abierta (fuera de escala)

11. ¿Qué mejorarías o añadirías al modelo antes de su implementación? (*Respuesta libre, máx. 250 caracteres*)

Anexo 5. Método de recolección 3 - Focus Group

Min.	Fase / Bloque	Dinámica (¿qué se hace?)	Pregunta guía (moderador)	Objetivo específico	Herramienta / soporte
0-5	Bienvenida	• Presentación • Reglas de confidencialidad • Firma lista asistencia	—	Romper hielo; generar confianza	Tarjeta de consentimiento; diapositiva 1
5-15	Visión global del modelo	• Mostrar diagrama funnel (Atraer-Comprometer-Retener) • Calificación rápida en hoja-semáforo (1-5)	¿Qué tan claro les resulta el propósito general del modelo?	Verificar claridad conceptual	Diapositivas 2-3; hojas-semáforo (verde/amarillo/rojo)
15-25	Fase “Atraer”	• Lluvia de ideas • Anotar en post-its virtuales	¿Qué acciones de ATRACCIÓN responden mejor a la realidad de caja?	Ajustar bloque A del plan	Pizarra virtual (Mural, Whiteboard)
25-35	Fase “Comprometer”	• Debate dirigido • Priorización por puntos (3 votos c/u)	¿Qué barreras ven para comprometer al personal?	Detectar obstáculos y recursos	Stickers digitales; contador de votos
35-45	Fase “Retener”	• Matriz impacto-esfuerzo en tiempo real	Elijan 3 actividades de RETENCIÓN con mayor impacto y factibilidad.	Validar bloque C del plan	Plantilla “Impact / Effort”
45-50	Recursos & Cronograma	• Revisión tabla KPI, presupuesto, tiempos	¿El cronograma propuesto es realista con los recursos actuales?	Ajustar tiempos y costos	Diapositiva 4 (tabla Gantt resumida)
50-55	Éxito & Riesgos	• Ronda rápida “1 éxito / 1 riesgo” por participante	¿Cuál sería el indicador de éxito a 12 meses? ¿Cuál el principal riesgo?	Definir métricas finales y alertas	Registro en pizarra; relator toma nota
55-60	Cierre & acuerdos	• Síntesis de puntos clave (relator) • Confirmar que todos estén de acuerdo • Agradecimientos		Cerrar la sesión con compromisos claros	Acta electrónica; lista de cotejo

Anexo 6. Capturas del uso del programa SPSP 26

			Correlaciones																			
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Rho de Spearman	Q1	Coefficiente de correlación	1.000	.185	.082	.197	.074	.145	.167	.118	.244*	-.069	-.067	.075	.130	.049	.166	.039	.115	.000	-.002	-.201
		Sig. (bilateral)	.	.102	.474	.082	.515	.204	.142	.299	.030	.544	.556	.514	.255	.669	.143	.735	.313	.997	.983	.075
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Q2	Coefficiente de correlación	.185	1.000	.481**	.452**	.444**	.577**	.241*	.191	.187	.201	-.010	.133	.241*	.129	.025	-.019	.061	-.015	-.004	.025	
	Sig. (bilateral)	.102	.	.000	.000	.000	.000	.033	.092	.099	.076	.932	.243	.032	.258	.826	.868	.594	.896	.974	.824	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q3	Coefficiente de correlación	.082	.481**	1.000	.369**	.413**	.408**	.126	.071	.086	.182	.086	.040	.218	-.067	-.118	-.073	.035	-.048	.050	.024	
	Sig. (bilateral)	.474	.000	.	.001	.000	.000	.267	.534	.454	.109	.449	.726	.054	.559	.299	.522	.757	.676	.664	.836	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q4	Coefficiente de correlación	.197	.452**	.369**	1.000	.566**	.453**	.092	.149	.047	.142	.148	.148	.233*	-.019	-.021	-.084	.050	.058	-.081	.071	
	Sig. (bilateral)	.082	.000	.001	.	.000	.000	.421	.190	.681	.212	.193	.192	.039	.867	.855	.462	.662	.612	.475	.533	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q5	Coefficiente de correlación	.074	.444**	.413**	.566**	1.000	.460**	.020	.027	-.043	.013	.098	-.035	.071	-.037	-.251*	-.237*	.064	-.161	.038	.130	
	Sig. (bilateral)	.515	.000	.000	.000	.	.000	.862	.816	.709	.908	.389	.762	.532	.747	.025	.035	.575	.157	.738	.254	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q6	Coefficiente de correlación	.145	.577**	.408**	.453**	.460**	1.000	.284**	.132	.247**	.178	.100	.227**	.199	.055	-.043	-.124	.040	-.045	.015	.038	
	Sig. (bilateral)	.204	.000	.000	.000	.000	.	.011	.246	.028	.116	.379	.045	.079	.632	.706	.275	.726	.694	.896	.739	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q7	Coefficiente de correlación	.167	.241*	.126	.092	.020	.284**	1.000	.544**	.478**	.408**	.555**	.602**	.520**	.313**	.387**	.116	.443**	.458**	-.051	-.115	
	Sig. (bilateral)	.142	.033	.267	.421	.862	.011	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.310	.000	.000	.654	.313	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q8	Coefficiente de correlación	.118	.191	.071	.149	.027	.132	.544**	1.000	.372**	.429**	.444**	.595**	.680**	.325**	.305**	.190	.348**	.299**	.074	-.074	
	Sig. (bilateral)	.299	.092	.534	.190	.816	.246	.000	.	.001	.000	.000	.000	.000	.004	.006	.094	.002	.007	.519	.515	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q9	Coefficiente de correlación	.244*	.187	.086	.047	-.043	.247**	.478**	.372**	1.000	.483**	.427**	.587**	.533**	.312**	.464**	.367**	.321**	.339**	-.055	-.039	
	Sig. (bilateral)	.030	.099	.454	.681	.709	.028	.000	.001	.	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.001	.004	.002	.631	.730	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q10	Coefficiente de correlación	-.069	.201	.182	.142	.013	.178	.408**	.429**	.483**	1.000	.428**	.489**	.503**	.303**	.380**	.305**	.198	.369**	-.125	.092	
	Sig. (bilateral)	.544	.076	.109	.212	.908	.116	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.007	.001	.006	.080	.001	.273	.418	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Q11	Coefficiente de correlación	-.067	-.010	.086	.148	.098	.100	.555**	.444**	.427**	.428**	1.000	.518**	.546**	.346**	.442**	.212	.370**	.406**	-.002	-.063	

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda																						
Resultado	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79			
Correlaciones no para	Q11	Coefficiente de correlación	-.067	-.010	.086	.148	.098	.100	.555**	.444**	.427**	.428**	1.000	.518**	.546**	.346**	.442**	.212	.370**	.406**	-.002	-.063
Título		Sig. (bilateral)	.556	.932	.449	.193	.389	.379	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.060	.001	.000	.988	.583
Notas	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Correlaciones	Q12	Coefficiente de correlación	.075	.133	.040	.148	-.035	.227*	.602**	.595**	.587**	.489**	.518**	1.000	.548**	.376**	.431**	.271*	.356**	.384**	.106	-.075
Registro		Sig. (bilateral)	.514	.243	.726	.192	.762	.045	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.016	.001	.000	.353	.511
Correlaciones no para	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Título	Q13	Coefficiente de correlación	-.130	.241*	.218	.233*	.071	.199	.520**	.680**	.533**	.503**	.546**	.548**	1.000	.516**	.318**	.190	.502**	.460**	.043	-.048
Notas		Sig. (bilateral)	.255	.032	.054	.039	.532	.079	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.093	.000	.000	.710	.673
Correlaciones	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Registro	Q14	Coefficiente de correlación	.049	.129	-.067	-.019	-.037	.055	.313*	.325**	.312**	.303**	.346**	.376**	.516**	1.000	.403**	.327**	.680**	.577**	.082	.025
Correlaciones no para		Sig. (bilateral)	.669	.258	.559	.867	.747	.632	.005	.004	.005	.007	.002	.001	.000	.000	.003	.000	.000	.473	.829	
Título	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Notas	Q15	Coefficiente de correlación	-.166	.025	-.118	-.021	-.251*	-.043	.367**	.305**	.464**	.380**	.442**	.431**	.318**	.403**	1.000	.518**	.376**	.631**	-.224*	.027
Correlaciones		Sig. (bilateral)	.143	.826	.299	.855	.025	.706	.000	.006	.000	.001	.000	.000	.004	.000	.000	.001	.000	.047	.811	
Registro	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Correlaciones no para	Q16	Coefficiente de correlación	.039	-.019	-.073	-.084	-.237*	-.124	.116	.190	.367**	.305**	.212	.271*	.190	.327**	.518**	1.000	.294**	.551**	-.112	.019
Título		Sig. (bilateral)	.735	.868	.522	.462	.035	.275	.310	.094	.001	.006	.060	.016	.093	.003	.000	.000	.009	.000	.324	.869
Notas	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Correlaciones	Q17	Coefficiente de correlación	.115	.061	.035	.050	.064	.040	.443**	.348**	.321**	.198	.370**	.356**	.502**	.680**	.376**	.294**	1.000	.551**	-.011	.078
Registro		Sig. (bilateral)	.313	.594	.757	.662	.575	.726	.000	.002	.004	.080	.001	.001	.000	.000	.001	.009	.000	.924	.495	
Correlaciones no para	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Título	Q18	Coefficiente de correlación	.000	-.015	-.048	.058	-.161	-.045	.458**	.295**	.339**	.369**	.406**	.384**	.460**	.577**	.631**	.551**	.551**	1.000	-.229*	.066
Notas		Sig. (bilateral)	.997	.896	.676	.612	.157	.694	.000	.007	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.042	.562
Correlaciones	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Registro	Q19	Coefficiente de correlación	-.002	-.004	.050	-.081	.038	.015	-.051	.074	-.055	-.125	-.002	.106	.043	.082	-.224*	-.112	-.011	-.229*	1.000	.077
Correlaciones no para		Sig. (bilateral)	.983	.974	.664	.475	.738	.896	.654	.519	.631	.273	.988	.353	.710	.473	.047	.324	.924	.042	.000	.498
Título	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Notas	Q20	Coefficiente de correlación	-.201	.025	.024	.071	.130	.038	-.115	-.074	-.039	.092	-.063	-.075	-.048	.025	.027	.019	.078	.066	.077	1.000
Correlaciones		Sig. (bilateral)	.075	.824	.836	.533	.254	.739	.313	.515	.730	.418	.583	.511	.673	.829	.811	.869	.495	.562	.498	.79
Registro	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Uso para correlación de Rho Spearman