Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Maestría en Administración de la Empresa Industrial Tesis

Diseño de un modelo de marketing interno aplicado a una pequeña empresa

Ruiz López, Israel

2016

http://hdl.handle.net/20.500.11777/2627

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

Universidad Iberoamericana Puebla

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial
por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981

DISEÑO DE UN MODELO DE MARKETING INTERNO APLICADO A UNA PEQUEÑA EMPRESA

DIRECTOR DEL TRABAJO
Mtro. Carlos Audirac Camarena

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO
que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

Presenta
ISRAEL RUIZ LÓPEZ.

Puebla, Pue 2016

Tabla de contenido

Introducción

Capítulo uno

1.1. Planteamiento de la situación problemática 9
1.2. Objetivos del estudio de caso 11
1.2.1. Objetivo general 12
1.2.2. Objetivos específicos 12
1.3. Metodología de la investigación 12
1.3.1. Diseño de la investigación 13
1.3.2. Estrategia de la investigación 14
1.3.3. Instrumentos de diagnóstico 16
1.3.4. Instrumentos de recolección de la información 16
1.3.3. Evaluación de los estudios de casos: validez y fiabilidad de la investigación 17
1.4. Justificación 18
1.5. Alcances 19
1.6. Limitaciones 20
1.7. PyMes en México 21
Conclusión del capítulo 26

Capítulo dos

2.1. Concepto de marketing 31
2.2. Marketing relacional 32
2.2.1. Economía de la experiencia 36
2.2.2. Fidelización del cliente 39
2.3. Enfoque: orientación al mercado 40
2.4. Marketing interno 43
2.4.1. Cliente interno 45
2.4.2. Satisfacción del cliente 46
2.4.3. Orientación al mercado interno 48
2.4.4. Líneas de pensamiento del marketing interno 49
2.4.5. Elementos para desarrollar el marketing interno 52
2.4.6. Coordinación del marketing interno 53
2.4.7. Técnicas y políticas del marketing interno 54
2.5. Modelos de gestión del marketing interno 55
2.5.1. Modelo de Berry 55
2.5.2. Modelo de Grönroos 56
2.5.3. Modelo de Lings 56
2.5.4. Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough 57

2.5.5. Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad 58
2.5.6. Modelo de Lings y Greenley 59
2.5.7. Modelo de Bohnemberger 60
2.5.8. Modelo de Gounaris 60
2.5.9. Modelo de José Ruíz de Alba 60
Conclusión del capítulo 64

Capítulo tres

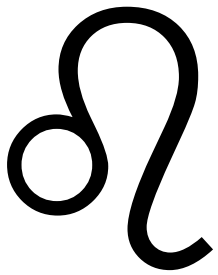
3.1. Aspectos importantes del modelo de marketing interno 69
3.2. Instrumentos funcionales del modelo de marketing interno 73
3.3. Planificación del marketing interno 115
3.4. Indicadores y cuadro de mando 117
3.5. Plan de acción para la implementación del modelo propuesto 128
Conclusión del capítulo 132
Conclusión general 134

Referencia bibliográfica

Anexos

Glosario

Introducción



Introducción

En el presente trabajo se tiene como objetivo principal el diseño de un modelo de marketing interno que permita crear interacciones organizacionales que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección o coordinación a los que están orientados, además de medir el grado de orientación al marketing interno en el ámbito de una pequeña industria. Dichas interacciones son los pilares fundamentales para este modelo, ya que como lo menciona la definición de la American Marketing Association (AMA,1985) es el objeto de la actividad de la empresa, incluyendo un contenido funcional en torno a la concepción del producto, fijación de precios y a las decisiones sobre comunicación y distribución (los instrumentos del marketing o 4 P´s); vinculado de manera directa con la definición de la AMA (2008) en la entrega de valor y gestionar la relación con los clientes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo. Estos satisfarán tanto los objetivos de los empleados como los de la dirección o coordinaciones, así como medir el grado de orientación al marketing interno en el ámbito de una pequeña empresa.

La importancia del marketing interno en la empresa

Las empresas se han desplazado desde enfoques centrados en la orientación a la producción, pasando por la orientación a las ventas y al final por la orientación al marketing o mercado. Poco a poco se está desarrollando algo que se está decantando como mercado interno: o sea

a los empleados considerados como clientes internos. (Ruiz de Alba, 2010).

Melé (2010) señala que: *"El trabajo en la empresa da lugar a un conjunto de efectos externos e internos al trabajador. Se generan productos con cierta utilidad social y con un determinado valor económico, se produce algún tipo de impacto medioambiental y se incide sobre las personas para quienes el trabajo realizado o el producto tienen alguna utilidad. Pero, simultáneamente, el trabajo incide en el trabajador. Al trabajar, el hombre no sólo cambia su entorno, sino que, en alguna medida, se cambia también a sí mismo, ya sea experimentando satisfacciones o insatisfacciones o, de un modo más permanente, adquiriendo aprendizajes técnicos o desarrollando cualidades que generan cierto desarrollo humano (positivo o negativo). Respecto a esto último, el trabajo puede desarrollar sentido de servicio, justicia e integridad, o por el contrario, puede deteriorar al trabajador si trabaja sin ética."*

Otros estudios realizados por Pfeffer (1998) demuestran que las empresas que han obtenido grandes retornos en la inversión son las que han conseguido niveles altos en los índices de satisfacción y motivación del cliente interno, es decir, son aquellas empresas donde existe un alto compromiso, una excelente comunicación interna esto por parte de los directivos, así como de los empleados.

En las dos ultimas décadas, el concepto marketing interno ha emergido en el contexto empresarial para describir la aplicación del marketing en el seno de la propia organización. Berry y Parasuranam, (1991) afirmaban que el marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno.

El **marketing interno** es un instrumento que direcciona al concepto de atractividad de una empresa, la cual es relacionada a la imagen que proyecta hacia su entorno, esta imagen tiene contenida elementos importantes tales como: su clima organizacional, su aportación a la sociedad, el reconocimiento en el mercado, así como la satisfacción y la motivación de los empleados que en ella laboran. Precisamente la gestión del talento está en la base de la estructura de una empresa y en consecuencia de la imagen que proyecte hacia el exterior, donde muchos querrán laborar en esa empresa y de esta manera se atrae el talento, pero eso no lo es todo sino que también la fidelización del talento, es otro elemento importante es decir, proponer continuamente el involucramiento de los empleados en nuevos proyectos y desarrollando políticas adecuadas de retribución a corto, medio y largo plazo, de esta manera

se logra conciliación y ampliar conocimiento.

Drucker (1988) ofrece una definición de la orientación al marketing: *"El marketing no es una actividad específica de la empresa, por el contrario envuelve a toda la organización. Es la empresa vista desde el punto de vista del cliente"*.

Desgraciadamente la información generada en México es muy poca, y por consecuencia es muy poco explorado el concepto de marketing interno en la empresa y mucho menos en una pequeña empresa, es por ello, que el propósito principal de este trabajo es adentrarse a los elementos fundamentales del marketing interno en este tipo de empresa a fin de que tengan un instrumento más para incrementar productividad y de la misma forma una ventaja competitiva con sus competidores.

Sobre este trabajo de estudio de caso

Partiendo de la definición de cliente de Berry (1981), la cual refiere a los empleados de una empresa con la expresión de cliente interno, definiéndolo como: ***"El cliente quien compra bienes y servicio en el rol de consumidor, y la persona quien compra trabajos en el rol de empleados, son la misma persona. Mostrando una simetría del mercado interno con el mercado externo"***. Es evidente la similitud que existe entre el cliente interno y el externo, del concepto de cliente, los cuales constituyen uno de esos mercados (externo) mientras que los empleados comprenden otro mercado (el interno), así como el objetivo del marketing interno defenido por Grönroos (1981) como ***"motivar, concienciar a los empleados sobre la importancia del cliente externo"***, definiéndolo como *"**vender la empresa a sus empleados"*** y las definiciones de la AMA para marketing de 1985 y 2008. Se tiene como objetivo principal de este trabajo de estudio de caso es el diseñar un modelo de marketing interno que permita crear interacciones organizacionales, es decir el objeto de la actividad, que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección y departamentos, así como medir el grado de orientación al marketing interno en el ámbito de una pequeña empresa. Con ello se busca tener empresas con mayor contacto con las personas, ya que son las personas el motor más importante de toda empresa y crear una ventaja competitiva con sus competidores.

Para el cumplimiento del objetivo principal de este trabajo de estudio de caso, se ha recurrido a fuentes bibliográficas del marketing interno y sus relaciones con disciplinas del marketing, así como de los recursos humanos. Sobre el diseño y propuesta de implementación del modelo de marketing interno se parte de la definición del concepto de modelo, el cual es

"una representación o construcción de la realidad que sistematiza los datos de la experiencia en forma unitaria y orgánica, en torno a uno o más elementos de integración conceptual, entre la simplificación de la complejidad real, privilegiando algunos aspectos más que otros". Dicho lo anterior, se dispone de un modelo de algún aspecto de la realidad permite ejecutar cuatro acciones: 1) analizar su naturaleza; 2) desarrollar o comprobar supuestos; 3) actuar en dicha realidad en función del entendimiento alcanzado, y 4) comunicar los resultados del análisis y con ello intentar entender el fenómeno real al cual el modelo representa. (Audirac Camarena, 2012)

Es importante mencionar que este modelo se ha adaptado procurando de una parte simplificarlos y de otra forma complementarlo añadiendo alguna subdimensión, siempre basándose en la adecuada fundamentación teórica y conceptual, a fin de tener una modelo con un buen sustento en las conceptualizaciones del tema, lo anterior a partir de la adaptación del *"Modelo de Marketing Interno para la gestión de recursos humanos"* de los autores Carmelo E. Marín Sánchez y Salvador Miquel Peris (2003). Tomando como base la definición de marketing de 1985 y 2008 de la American Marketing Association (AMA) y los cuatro pilares básicos sobre los que se diseñan las estrategias de marketing, las llamadas 4p´s Producto, Precio, Paza y Promoción (Product, Prize, Place y Promotion); agregando elementos tales como las nuevas 4p´s Personalización, Participación, Par a Par, Predicciones modelizadas (Personalization, Parcitipation, Peer-to-Peer y Predictive Modeling); el cual se ha realizado en lo particular con la orientación al mercado interno partiendo de los postulados de orientación al mercado y enmarcado dentro de los paradigmas del marketing relacional. Se han analizado los modelos utilizados para representar conceptualmente al marketing interno y se han estudiado en detalle aquellos sobre los que previamente se había realizado investigación empírica.

Una vez diseñado el modelo, se propone una serie de herramientas, procesos y guías para establecer el modelo diseñado, con el propósito de cumplir el objetivo de medir el grado de orientación al marketing interno se propone una serie de indicadores basados en el capital humano los cuales servirán como punto de partida para un futuro desarrollo de indicadores propios de la empresa de acuerdo a sus necesidades; estos indicadores estarán relacionados a un cuadro de mando a fin de evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos.

El estudio de caso está conformado de tres capítulos, un anexo, bibliografía y un glosario primer capítulo, titulado ***Contexto teórico*** mostrará una visión general del entorno de una pequeña empresa en México, así como el planteamiento de la situación problemática que atañe

a una pequeña empresa, lo anterior el cual ha dado origen al presente estudio bibliográfico y de campo; los objetivos generales y particulares, las delimitaciones y las justificaciones teóricas que respaldarán el desarrollo del mismo, lo anterior a fin de tener una mirada de lo que realmente significan este tipo de empresas dentro del contexto económico del país. El segundo capítulo, titulado ***Fundamentación teórica***, incluye el concepto de marketing relacionado a la definición de la American Marketing Asociation (siglas en ingles, AMA), definición del marketing relacional dentro de este apartado se desarrollan los conceptos de la economía de la experiencia y fidelización del cliente dos términos importantes para el desarrollo de este proyecto, la parte medular de este capitulo se desarrolla en el concepto del marketing interno, conteniendo temas como el cliente interno, satisfacción del cliente, orientación al mercado interno, lineas del pensamiento del marketing interno, elementos y coordinación de desarrollo del marketing interno, técnicas y políticas del marketing interno, así como alguno de los modelos más importantes que se han desarrollado del marketing interno. En el tercer y último capítulo llamado ***Desarrollo y propuesta de implementación del modelo de marketing interno***, se verán los temas siguientes: aspectos importantes del modelo de marketing interno, instrumentos funcionales del modelo de marketing interno, indicadores y cuadro de mando, además del tiempo de implementación del modelo de marketing interno con base al número de empleados, departamentos y al número de ubicaciones físicas dentro de la empresa. Este estudio de casos también cuenta con una sección de referencias bibliográficas, anexos y un glosario de términos.

Capítulo uno

1

Marco contextual

9 **Planteamiento de la situación problematica**

11 **Objetivos del estudio de caso**
- Objetivo de general
- Objetivos especificos

12 **Metodología de la investigación**
- Diseño de la investigación
- Estrategía de la investigación
- Instrumentos de diagnóstico
- Instrumentos de recolección de la información
- Evaluación de los estudios de casos

18 **Justificación**

19 **Alcances**

20 **Limitaciones**

21 **PyMes en México**

26 **Conclusiones del capítulo uno**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMes), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a estas empresas y de manera principal a una pequeña empresa, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

1.1. Planteamiento de la situación problemática

Frecuentemente, se encuentra personal que se expresa bien y con satisfacción de la empresa en donde labora, en el extremo opuesto se encuentra el personal que se queja constantemente del lugar en donde labora, es decir, un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo. Estas situaciones tanto favorables como desfavorables en una empresa hablan del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los empleados y de su repercusión directa en la manera cómo el empleado desempeña sus labores. En este sentido, algunos de los problemas que refiere muchas empresas y en especifico la empresa de estudio son los siguientes:

Figura 1.1. Problemas que enfrentan la empresa pequeña empresa
Fuente: Diseño propio con información de Nacional Financiera (2015)

La falta de compromiso con los valores de la empresa, la falta de formación de los empleados en temas relacionados con la gestión del aprendizaje son un par de problemas que enfrenta una pequeña empresa, y esto es debido a los niveles bajos de interacción organizacional que se tienen entre los empleados, direcciones y coordinaciones; estas interacciones se dan a través del esfuerzo que hace la empresa para interactuar con sus empleados (tiempo, motivación) y la creatividad derivada de sus recursos humanos por puestos de trabajo que proporcionan entre otras cosas, recursos económicos (salario,beneficios adicionales, responsabilidad, estatus y perspectivas de carrera), así como la interacción que surge de las direcciones a

las coordinaciones, las cuales se centran en conseguir que los planes y tareas se realicen de una determinada manera. En este caso los objetivos de la comunicación organizacional, coinciden con los del marketing interno.

Como se observó anteriormente los factores que determinan un buen desempeño para una pequeña empresa se basa precisamente en el capital humano, y es por ello que una alternativa que puede permitir trabajar con los empleados a fin de buscar un elemento diferencial es la orientación al marketing interno (OMI) (al mercado interno: o sea a los empleados considerados como clientes internos). Algunas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia de la OMI como una alternativa para elevar el compromiso de los empleados con la empresa y con la satisfacción de los clientes. (Berry y Parasuraman,1992; Flipo, 1986; Kotler, 1998; Grönroos, 1990; Nickles y Wood, 1999; Pitt y Foreman,1999; Caruana yx Calleya, 1998 y Durkin y Bennett,1999), por lo tanto, si la empresa esta comprometida a satisfacer las necesidades de sus empleados, creará una fealdad inminente hacia la misma, aumentando el desempeño dentro del mercado.

También resalta lo anterior, el articulo científico de la Universidad de Oviedo: *"El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la PyMe. Efecto sobre los resultados empresariales"* (Garcia, N; Santos, M; Sanzo, M; Trespalacios, J; (2008); Vol. 2; p. 1-17), el cual demuestra que el grado de desarrollo de una estrategia orientada al marketing interno, la cual puede entenderse de una manera global como *"Una filosofía para gestionar el capital humano de la organización basada en una perspectiva de marketing"* George y Grönroos (1989), por parte de la empresa contribuye a la obtención de mejores rendimientos empresariales, tanto de forma directa como indirecta a través de los resultados derivados de una mejora de su capacidad de innovación. La conclusión mostrada en el artículo pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo una gestión del capital humano bajo un enfoque de marketing interno de cara a favorecer los resultados alcanzados por la empresa, ya que remarca la grandeza que tiene como clave en la competitividad de las empresas, aspecto en el que una pequeña empresa pueden contar con mayores ventajas dadas sus estructuras más planas y flexibles.

Aunque existe una relación en términos conceptuales que fundamenta el intercambio (interacción) de oportunidades entre empleado y empresa y sin extender la explicación de diferenciación entre modelos de satisfacción y la propuesta de modelo de marketing interno, podemos mencionar lo siguiente: entre un modelo interactivo de la satisfacción laboral donde, los dos principales corrientes de investigación en el ámbito de los modelos interactivos son: las de ***congruencia*** y las de ***interacciones dinámicas*** Arvey (1991) y un modelo de

marketing interno; se puede partir la diferenciación entre estas dos propuestas de modelos en que, se busca en las empresas un intercambio (interacción) de oportunidades entre empleado-empresa que incluya elementos tales como: ***la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.*** Y ¿Comó se puede mejorar la satisfacción laboral, y los demás elementos es precisamente a través de la orientación al marketing interno. Por tanto, implantar un modelo de marketing interno y desarrollar una verdadera orientación al mercado interno puede constituir una adecuada estrategia para aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, algo positivo para las empresas y para los mismos empleados. Los empleados es el rostros que tiene la empresa hacia los clientes externos y dicha imagen generada internamente estará determinada en buen medida por su nivel de desempeño, Por lo anterior es de importante que la empresa implante un modelo de marketing interno que incorporen el entrenamiento de sus empleados como un eje central y permanente desde la perspectiva de orientación al cliente

Aunado a lo anterior se puede apuntalar la diferenciación en considerar la conceptualización del marketing interno en tres fases las cuales buscan originar una cultura organizacional basada en esta estrategia: ***Motivación y satisfacción del empleado, orientación al cliente externo y las estrategias de implementación y cambio directivo***. Rafiq y Ahmed (2000); reforzando la idea anterior, Berry (1976) sitúa las prácticas del marketing interno en una orientación que se puede nombrar: ***directa hacia las necesidades del empleado y en cómo satisfacerlas***.

Considerando que el clima y satisfacción son conceptos llegan a superponerse y que no son dos conceptos exactamente iguales, pero que guardan relación el uno con el otro, obviaremos las teórias que afirman que sostienen que medir clima y medir la satisfacción suponen una redundancia Navarro (2012). no se redundará en la diferenciación de un modelo de clima laboral con el modelo de marketing interno.

1.2. Objetivos del estudio de caso

En este punto se define la meta o finalidad a cumplir dentro del estudio de caso, y esta se divide en dos partes, en el objetivo general y los objetivos especificos.

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general de este estudio de caso consiste en:

> *"Diseñar un modelo de marketing interno que permita crear interacciones organizacionales que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a los que están orientados, así como medir el grado de orientación al marketing interno en el ámbito de una pequeña empresa."*

1.2.2. Objetivos específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos del presente estudio de caso:

"Ofrecer una revisión de la conceptualización del marketing interno y sus relaciones con disciplinas del marketing y de la gestión de los recursos humanos."

"Diseñar el modelo de orientación al marketing interno con base al marco teórico."

"Proponer herramientas, procesos y guías para la implementación del modelo diseñado."

1.3. Metodología de la investigación

A continuación se describe el método de investigación que se utilizó para la recopilación de datos que llevarán al diseño del modelo de marketing interno para una pequeña empresa, cuyo modelo se fundamentará en la revisión de la literatura y estudios de casos del contexto de la investigación (marketing interno). Esta investigación se llevo a cabo en una pequeña empresa de fabricación de alimentos de maíz ubicada en el estado de San Luis Potosí, México.

1.3.1. Diseño de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista, (2003) comentan que el diseño se refiere al plan para obtener la información que se desee además de señalar lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos de estudio y responder las interrogantes que se hayan planteado. El diseño a utilizar dentro de esta investigación fue la **metodología de estudio de caso**, el objetivo de esta es el aprender la realidad de una situación, en profundidad para analizar los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio, donde este no se aísla del contexto.

En el estudio de caso, se utilizó la investigación cualitativa de carácter ***exploratorio*** (se buscan familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido), ***ilustrativo*** (que de una u otra manera, ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas) y ***descriptivo*** (cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real), así como de una generalización analítica. En este tipo de estudio se tiene un enfoque positivista, es decir, encontrar la razón o evidencia a través de la observación, el cual esta en función del paradigma del investigador, donde se tiene:

- Análisis de una entidad (pequeña empresa)
- Estudio centrado en situaciones actuales
- Fenómeno del estudio en su estado natural
- Relaciones operativas establecidas a lo largo del tiempo, formulando preguntas tales como: ¿Por qué? y ¿Cómo?
- Diseño holistico

Grinnell (1997) y Creswell (1997) describen las investigaciones cualitativas como estudios:

- Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no se necesita reducirlos a números ni tampoco deben analizarse de forma estadística.

- Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.

- Donde las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado,

ni definido por completo.

☼ Donde las variables no son definidas con el objetivo de manipularse ni de controlarse experimentalmente.

☼ En los que la recolección de datos es influida por las experiencias de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado.

El estudio de casos tiene un elemento común en la investigación cualitativa que consiste en recabar datos en forma de palabras e imágenes, que después serán analizadas mediante diversos métodos que no incluyen la estadística ni la cuantificación de ningún tipo (Morgan & Smiricich; 1980, Hartley 1994; Gummesson, 2000; Carlson Engebretson & Chamberlain, 2005; Cepeda, 2006; VanWynsberghe & Khan, 2007). en los métodos de análisis de este trabajo se utilizaron:

Método etnográfico: basado en conocer y describir, a través de la observación directa, la vida cotidiana y el escenario de un grupo humano.

Biográfico: es una forma de aproximarse a la compresión de la realidad social, por medio del estudio de la interacción entre individuos y colectividad, tal y como se manifiesta en la narración de la vida de una persona (Sánchez Díaz de Rivera y Hernández Rojas, citado en Audirac Camarena, 2012).

1.3.2. Estrategia de la investigación

La estrategia de la investigación cualitativa que se llevará a cabo para este estudio de caso comprende de cinco etapas, las cuales se muestran en la fig 1.2.

Figura 1.2. Estrategia de investigación
Fuente: Elaboración propia

En la primer etapa de esta estrategia de investigación se realizará el ***estudio de la empresa*** de fabricación de productos de maíz, con el objetivo de caracterizar como es una pequeña empresa en el contexto de los seis temas centrales de esta investigación, los cuales son:

1. Proceso de reclutamiento y selección
2. Capacitación (enseñanza)
3. Recompensas hacia el cliente interno
4. Actitud del empleado
5. Motivación para el trabajo
6. Comunicación interna

Este estudio se realizará aplicando los instrumentos de diagnóstico de la investigación que más adelante se describen, una vez recabada la información en el estudio de la empresa, se prosigue con la etapa dos, en donde se realiza una extensa revisión bibliográfica de los temas centrales de la investigación, mostrando conceptos tales como marketing relacional, orientación al mercado interno, y modelos de marketing interno, lo anterior a fin de sustentar teóricamente el estudio realizado en una pequeña empresa. En la etapa tres se realizará una búsqueda de estudios de casos con el tema de marketing interno en una pequeña empresa con el propósito de contar con un panorama amplio del contexto de estudio, por último la etapa de síntesis se llevaba acabo la recopilación de los anteriores etapas con la finalidad de realizar una propuesta de un modelo de marketing interno en relación a la etapa uno y sustentado por la etapa dos y tres, y realizar conclusiones del mismo.

1.3.3. Instrumentos de diagnóstico

Las actividades a realizar y los instrumentos de diagnóstico a aplicar relacionados con los métodos que se aplicarán en esta investigación se muestran y se describen cada uno de ellos en la tabla 1.1 (Ver apartado de Anexos), en donde las actividades a realizar son: *diseñado, aprobado, aplicado, captura de datos, interpretación de resultados,* así como el instrumento y/o técnica a aplicar son: *guía de la entrevista semiestructurada, guía de observación, Guía de preguntas abiertas y la revisión bibliográfica.*

1.3.4. Instrumentos de recolección de la información

Según indican Hernández, Fernández y Baptista (2003), en una investigación cualitativa, la recolección de datos resulta fundamental y su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos. *Lo que se busca es obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad.* Por lo que se utilizará en este estudio de caso una postura reflexiva y trata, lo mejor posible, de minimizar sus creencias, fundamentos o experiencias de vida asociados con el tema de estudio.

Los datos cualitativos consisten en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y generar conocimiento. La recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos. Esta clase de datos es muy útil para comprender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano. Hernández, Fernández & Baptista, (2003).

Para evitar inconvenientes en la investigación, es necesario, en la mayoría de los estudios de casos, utilizar combinación de técnicas para obtener la información, tales como cuestionarios, revisión de documentos y colaboración de personas expertas en el sector estudiado (Dawson, 1997; Snow & Thomas, 1994; Fox-Wolfgramm, 1997). Asimismo, no se debe considerar que

ninguna fuente tenga una ventaja absoluta sobre las demás, más bien, las distintas fuentes son altamente complementarias, por lo que para realizar un buen estudio de casos se utilizan todas las que sean posibles, lo que permite a la vez contrastar diferentes tipos de datos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

1.3.3. Evaluación de los estudios de casos: validez y fiabilidad de la investigación

Sutton (1997) señala que, para que una investigación sea considerada valiosa y aceptable, tiene que ser rigurosa, por lo que debe ser fiable, válida y generalizable. Yin (1994) señala que, para establecer la calidad de cualquier investigación socio-empírica, se puede considerar la existencia de cuatro aspectos que son utilizados comúnmente y que se muestran relevantes para evaluar la calidad de la investigación realizada mediante estudios de casos.

- Validez del modelo
- Validez interna
- Validez externa
- Fiabilidad

De los anteriores y para este estudio de casos en particular la evaluación se llevo a cabo con la validez del modelo y la fiabilidad.

- **Validez del modelo:** Facilita el desarrollo de un conjunto de medidas mínimamente operativas y trata de evitar los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de datos. Se suelen utilizar tres estrategias para incrementar la validez de constructo:

  a) ***Utilizar múltiples fuentes de evidencias*** (fuentes bibliográficas relacionadas al tema de marketing interno);

  b) ***Usar una cadena de evidencias y/o razonamientos*** (estudios de casos, trabajos de investigación, tesis doctorales similares a este estudio de caso relacionado al marketing interno a pequeñas empresas);

  c) ***Hacer que terceras personas, con conocimiento del fenómeno y/o situación a estudiar, revisen los resultados del caso.*** (la revisión se respaldo a través del director de este estudio de caso, respaldando los resultados arrogados por la

investigación cualitativa).

- **Fiabilidad:** Obteniendo resultados similares siguiendo el mismo protocolo que los anteriores investigadores han desarrollado, lo anterior se logro a través de la estructura de trabajos de tesis doctorales así como artículos científicos basados en el tema de marketing interno en una pequeña empresa y la relación de la orientación del marketing relacional y la orientación del mercado al interior de la empresa.

Por último, las investigaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas -bajo la ley de probabilidad-; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.

1.4. Justificación

En función del paradigma propio del investigador de este trabajo y a través de la metodología de investigación cualitativa de estudio de casos, según menciona Castro (2010), se tuvo el objetivo de aprender la realidad de la situación problemática de una pequeña empresa para analizar los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio; donde se determino realizar un estudio centrado en la situación actual de una pequeña empresa a través de un primer contacto de entrevista directa con el dueño, haciendo una relación operativa establecida a lo largo del tiempo, formulando preguntas ¿Por qué? y ¿Cómo?, así como la observación del fenómeno del estudio en su estado natural. Dicho lo anterior, se parte del supuesto y con un enfoque positivista con la pretensión de profundizar en los principios del marketing interno Martinez, Almeida (2014) y de que es posible aplicar dichos principios en una pequeña empresa

El marketing interno según Kotler (2000), tiene dos beneficios: la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo; algunas observaciones realizadas indican que los factores más importantes en la decisión de compra están relacionados con aspectos intangibles como la calidad en el servicio y ya no con el producto; es ahí donde el marketing interno hace su aparición para influenciar sobre diversos indicadores relacionados al capital humano. Por lo tanto, es de vital importancia proponer un modelo de marketing interno que permita medir el grado de OMI en la empresa que este bajo sus necesidades de este modelo,

el cual permita crear la ventaja competitiva y crea un mejor posicionamiento en el mercado.

Este modelo de marketing interno deberá buscar que se logre una mejor relación entre la valorización de todos los empleados a todos los niveles de la importancia de la calidad en el servicio y del producto tanto externo como interno, aumentar la motivación para el trabajo, aumentar la percepción de satisfacción en el empleo de los empleados y una distribución de poder que permita tomar las mejores decisiones a tiempo para servir a los clientes. Por lo cual será necesario superar obstáculos como la resistencia al cambio del personal a todos los niveles, conflictos laborales y conseguir una cultura organizacional enfocada hacia el cliente interno y externo, todo con el fin de lograr un beneficio mediante la satisfacción de los clientes finales.

1.5. Alcances

De acuerdo a lo definido al delimitar el problema en la etapa preparatoria, se da a continuación el detalle de lo que abarcará la investigación cualitativa del estudio de caso, es decir, hasta dónde se pretende llegar, y aquello que, desde este momento se considera fuera del alcance y de las posibilidades del estudio de caso.

Esta alcance será de carácter descriptivo, el cual solamente describen -miden- los hallazgos obtenidos a través de la investigación documental y de campo, sin evaluarlos ni manipularlos, con la finalidad de contar con la información de las categorías del problema, sin profundizar en las relaciones ni en el análisis. Martinez, Almeida (2014)

- Este estudio de caso esta enfocado al uso exclusivo del marketing interno.
- La caracterización de como es una pequeña empresa se realizará a través del estudio de la empresa.
- Se ha recurrido a la investigación documental por medio de fuentes bibliográficas del marketing interno, así como de los recursos humanos a fin de contar con un diseño del modelo propuesto, el cual tenga un buen sustento en las últimas conceptualizaciones del tema.

- La búsqueda de estudios de casos similares al contexto teórico apoyará al desarrollo del modelo de marketing interno propuesto.
- El estudio propondrá un modelo aplicable exclusivamente en una pequeña empresa.
- El desarrollo del fundamento teórico tiene como fin el brindar una bibliografía global que resulte de utilidad para una pequeña empresa.
- El estudio finalizará con una propuesta de implementación del modelo diseñado a través de una serie de herramientas, procesos y guías.
- Excluye la fase de implementación. Solamente en un futuro se podría implementar en función del modelo propuesto.

1.6. Limitaciones

Las limitaciones que se constituyen en factores externos a la investigación que se convierten en obstáculos que eventualmente

- El estudio estará limitado a seleccionar el modelo de marketing interno teórico adaptado a una pequeña empresa.
- El estudio de caso no estará enfocado al marketing externo.
- Acceso pobre de la información.
- Tema que no ha sido explorado, por lo tanto es complicado encontrar estudios de casos en México
- La investigación esta basada en la observación de una sola empresa cuyas características sirve para el desarrollo del modelo que puede implementarse en una empresa

1.7.
PyMes en México

En este apartado se tendrá una visión amplia de la situación que tienen las Pymes en México recalcando en todo momento la importancia de enfocar la atención en los datos que genera una pequeña empresa que es el objetivo principal de estudio de este trabajo, lo anterior a fin de tener datos que respalden la necesidad de implementar un modelo estructurado y solido para que una pequeña empresa cree una ventaja competitiva en el mercado.

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos empresas de todo tamaño, se puede deducir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, ya que no existe una actividad donde las empresas deben tener una dimensión determinada para funcionar, por lo que es importante definir dicha estructura en una estratificación según el número de personas que la integran.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional. Estas representan el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia de este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir directamente en la economía nacional; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

El criterio para clasificar a las PyMEs se basa en el número de trabajadores como elemento para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. A continuación en la Tabla 1.1. se muestra la manera en que las empresas son clasificadas según el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

Estratificación de la Industria

Micro

Sector	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta $4	4.6
Comercio	De 0 a 10	Hasta $4	4.6
Servicio	De 0 a 10	Hasta $4	4.6

Pequeña

Sector	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 11 a 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Comercio	De 11 a 30	Desde $4.01 hasta $100	93
Servicio	De 11 a 50	Desde $4.01 hasta $100	95

Mediana

Sector	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 51 a 250	Desde $100.1 hasta$250	250
Comercio	De 31 a 100	Desde $100.1 hasta$250	235
Servicio	De 51 a 100	Desde $100.1 hasta$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90
mdp= Millones de pesos.

Tabla 1.2. Clasificación de las PyMes.
Fuente: Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación (2013)

Para efectos prácticos, el INEGI ha denominado empresas grandes al resto de las empresas que la Secretaría de Economía no considera dentro de los criterios para medir a las empresas PyMEs.

Según los resultados de los Censos Económicos 2014, en el año del estudio había en México 5,654,014 establecimientos pertenecientes al Sector Privado y paraestatal que realizaron alguna actividad económica, en las cuales laboraron 29,642,421 personas. De estos totales, el 94.3% pertenece a las micro, el 4.7% pertenece a las pequeñas empresas, y a la mediana 0.8%, el resto a la grande empresa, se observa en la figura 1.2.

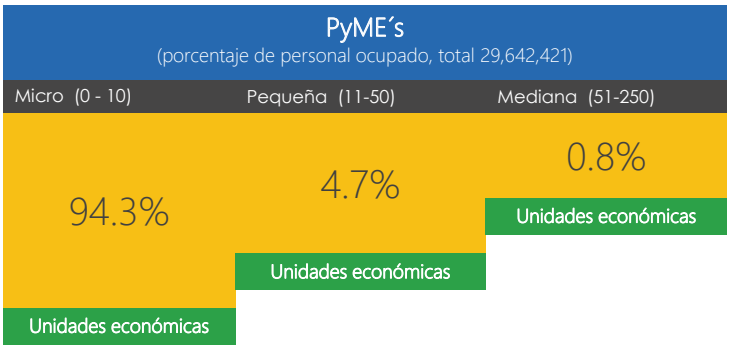


Figura 1.3. Evolución de las unidades económicas por estrato de personal ocupado
Fuente: INEGI. Censos Económicos 2014

En la figura 1.3. se muestra el porcentaje de personal ocupado total según estrato en el año 2014, donde representa las PyMEs el 35.1% del personal ocupado en México.

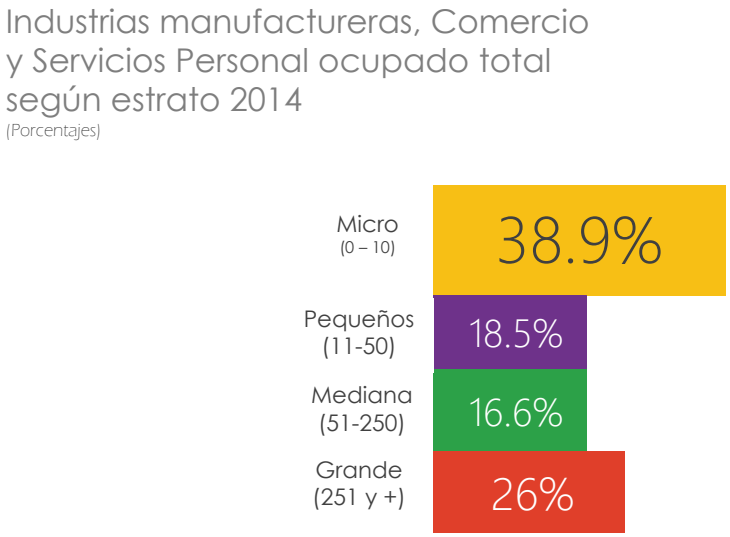


Figura 1.4. Personal ocupado total según estrato.
Fuente: INEGI. Censos Económicos 2014.

Sin embargo, pese a todos estas cifras, pareciera que la situación actual de las PyMEs mexicanas no es la idónea: no tienen un alto grado de sobrevivencia ya que el 75% desaparece apenas después de los 2 años de creadas (Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, México, 2009). Esto requiere, por supuesto, un análisis más profundo de las características y problemas de las PyMEs y su entorno, como las que plantea Gómez (como se cita en Luna Correa, 2012) que a continuación se mencionan:

- Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad
- Los dueños dirigen la empresa. Son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos.
- La administración es empírica
- Utilizan maquinaria y equipo aunque se basen en el trabajo más que en el capital.
- Obtienen algunas ventajas fiscales.
- Falta de liquidez y solvencia.
- Bajos niveles de productividad.
- Acceso restringido a fuentes de financiamiento.

En porcentajes, Según Nacional Financiera (2013), el 43% de los motivos o causas de fracaso son por problemas administrativos; el 16% por problemas fiscales; el 15% por la

incapacidad de cumplir requisitos; el 11% por deficiencias en la comercialización; 8% por errores en insumos y producción; y el 7% por la falta de financiamiento, así se ilustra en la figura 1.4.

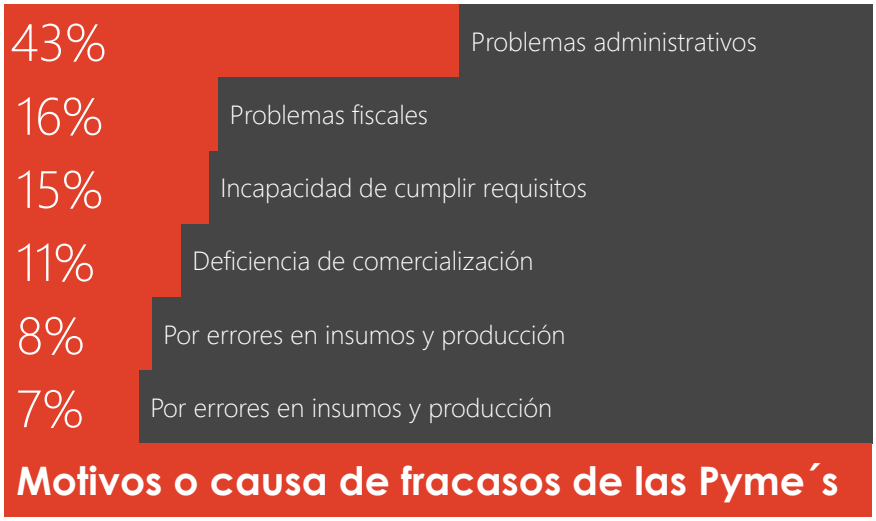


Figura 1.5. Motivos o causas de fracaso de PyMes en México
Fuente: Nacional Financiera (2013)

Los micro, pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más frágil en la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas. Basado en la investigación realizada por la UOM (Universidad Obrera de México), son varias las características generales con las que cuentan las PyMEs en México mostradas en la figura 1.5. , entre las cuales se pueden encontrar las siguientes:

- El **90% de las PyMEs vive al día**, debido a que estas se generan de la necesidad y el autoempleo, es decir, son de subsistencia y están basadas en la experiencia, no en el conocimiento, ademas los controles de calidad son mínimos o no existen. Muchas se manejan sin tecnologías, por lo que son poco competitivas.

- El **80%** de sus colaboradores no tiene la secundaria terminada y cuentan con mucho trabajo, poca eficiencia y su rendimiento es bajo.

- El **90% de las PyMEs está dedicada al oficio,** por lo que los giros más comunes son restaurantes, fondas, ferreterías, zapaterías, tiendas de abarrotes, carnicerías, entre otros. Solo el 10% pertenece a profesionales dedicados a trabajos independientes.

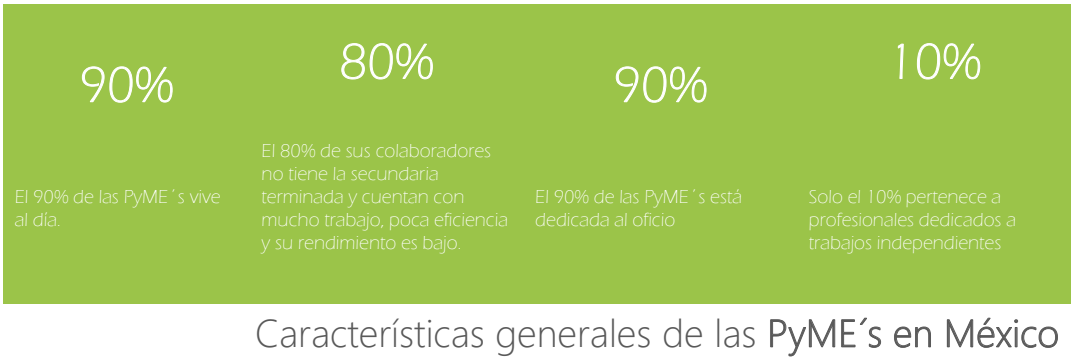


Figura 1.6. Características generales de las PyMes en México
Fuente: Universidad Obrera de México

En el 2007 el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) había revelado otras características de las PyMEs, entre las que se encontraban que solo el 10% de las empresas cumplen 10 años en el mercado, logran crecer y tener éxito; el 75% de las nuevas empresas cierra sus operaciones luego de dos años y el 50% quiebra durante el primer año de actividad.

Conclusión del capítulo

Como se ha observado durante todo el capítulo, la situación de las PyMes en México es de una carencia importante en la correcta gestión de sus recursos tanto financieros, tecnológicos como el más importante el del capital humano, pero sobre todo los datos que realmente son de interés para este trabajo de recopilación de fuentes bibliográficas y propuesta de un modelo de marketing interno basado en estudios de casos ya realizado en una pequeña empresa, es que un gran porcentaje de estas empresas viven al día, con un nivel de educación por debajo de la secundaria, y muchas de ellas son iniciadas y estructuradas de manera familiar; el cual conlleva a una serie de problemas como el desconocimiento de organización de la delegación de actividades, una comunicación deficiente, y por consiguiente una toma de decisiones en muchos de los casos deficiente, llevando a estas a un cierre inminente en una mercado cada vez más agresivo, donde se requiere una empresa solida y bien estructurada.

Con lo anterior, se puede mencionar que existen niveles bajos de interacción organizacional entre los empleados, direcciones y coordinaciones en la gestión del capital humano. Es por ello que esta investigación cualitativa a través del estudio de caso, tiene como objetivo el *"Diseñar un modelo de marketing interno que permita crear interacciones organizacionales que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a los que están orientados, así como medir el grado de orientación al marketing interno en el ámbito de una pequeña empresa".* Dicho modelo será una herramienta que ayudará a gestionar dicho capital para una pequeña empresa; ofreciendo al empleado una serie de oportunidades que incluyen la *satisfacción en el trabajo, la participación, el desarrollo profesional y personal y la mejora de la autoestima,* como principios que permitan obtener lo mejor de éstos con el fin de garantizar los máximos esfuerzos ante los nuevos retos del mercado y generar una ventaja competitiva en el mercado para la empresa.

Siendo el motor fundamental la interacción organizacional, para el desarrollo teórico, y diseño del modelo de marketing interno propuesto para una pequeña empresa. Se puede resumir que la interacción organizaciónal se da a través del:

- Esfuerzo que hace la empresa para interactuar con sus empleados (tiempo, motivación) y la creatividad derivada de sus recursos humanos por puestos de trabajo que proporcionan entre otras cosas.

- Recursos económicos (salario,beneficios adicionales, responsabilidad, estatus y

perspectivas de carrera).

- Interacción que surge de las direcciones a las coordinaciones, las cuales se centran en conseguir que los planes y tareas se realicen de una determinada manera. En este caso los objetivos de la comunicación organizacional, coinciden con los del marketing interno.

Con base en lo anterior, en el siguiente capítulo se desarrollara la fundamentación teórica que sustenta el verdadero sentido que tiene el diseño de un modelo de orientación al marketing interno en una pequeña empresa.

Capítulo dos

2

31 **Concepto de marketing**

32 **Marketing relacional**

- Economía de la experiencia
- Fidelización del cliente

40 **Enfoque: orientación al mercado**

43 **Marketing interno (MI)**

- Cliente interno
- Satisfacción del cliente
- Orientación al mercado interno
- Lineas del pensamiento del marketing interno
- Elementos para desarrollar el marketing interno
- Coordinación del marketing interno
- Técnicas y políticas del marketing interno

55 **Modelos de gestión del MI**

- Modelo de Berry
- Modelo de Grönroos
- Modelo de Lings
- Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough
- Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad
- Modelo de Lings y Greenley
- Modelo de Bohnemberger
- Modelo de Gounaris
- Modelo de José Ruíz de Alba

64 **Conclusiones del capítulo dos**

Fundamentación teórica

En este capítulo se mostrará la fundamentación teórica la cual permitirá realizar un estudio profundo del tema en cuestión a través de la indagación bibliográfica de lo que sobre él se ha escrito con rigor científico y la consecuente estructuración lógica del material y el análisis del mismo, es decir, se realizará un tratamiento conceptual del marketing interno, que se plantea con el objeto de dar unidad, coherencia y consistencia a los elementos que conforman el diseño del modelo.

2.1. Concepto de marketing

El concepto de marketing para Kotler ha ido evolucionando a través de los años y es un termino que para algunos autores es el conductor de la estrategia de la empresa (Ruiz de Alba, 2010). Como se puede observar en la figura 2.1. el marketing es un proceso dinámico y cambiante. En los años 50´s, se trataba de orientar los productos al grupo de compradores que los iba a consumir o a usar, de igual forma la promoción se fortalecía para que el producto o servicio llegará a la mayoría de los consumidores. En los 90´s se redefine el concepto de marketing comenzando a crear productos y servicios orientados a personas en particular con la utilización de la tecnología para su promoción, es decir, se crea una relación entre empresa - individuo, con el fin de crear una experiencia de compra y no meramente de transacción.

Corrientes de investigación en **Marketing Relacional**

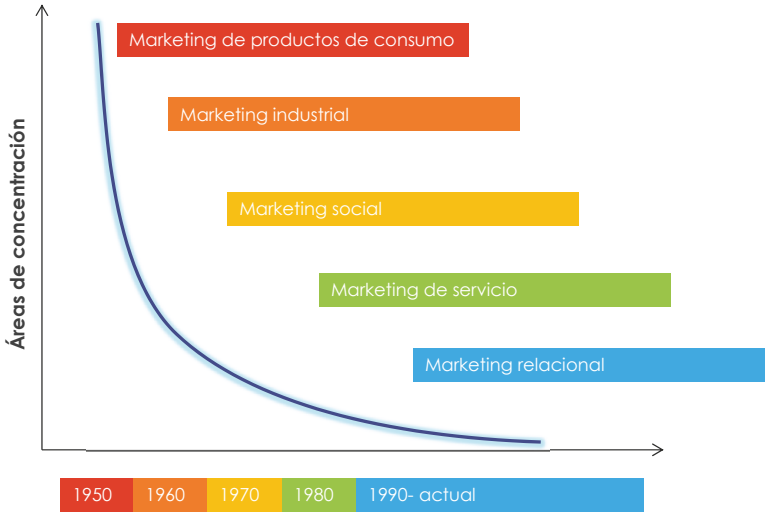


Figura 2.1. Corrientes de investigación en marketing relacional
Fuente: Basado de Eiriz y Wilson, 1999 en tesis doctoral (Ruiz de Alba, 2010)

La última definición oficial de la American Marketing Association de 1985 (siglas en ingles AMA) se encuentra estructurada en torno a este paradigma: *"Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambio y satisfacer objetivos individuales y organizacionales"*; a partir de este momento en este estudio de caso, el termino intercambio se mencionara como interacciones. Tras una amplia consulta, la AMA en 2008 emitió una nueva definición: *"La mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar,*

*distribuir e **intercambiar** ofertas que tengan valor para los consumidores, socios y la sociedad en general"*. Esta nueva definición marca elementos importantes y fundamentales como el: crear, comunicar distribuir y la más inportante para este trabajo el intercambio (en este trabajo de estudio de caso se utilizará el sinonimo de **interacción organizacional**) de ofertas que tengan valor para los clientes, los cuales sustentan el uso de las herramientas del marketing mix o simplemente las "4P's" (producto, precio, lugar ("place"), y promoción) dentro de la estrategias de la empresa

Por lo tanto, el concepto de marketing después de tener una orientación masiva, está llegando a un momento que su orientación se está enfocando de manera directa en el marketing relacional el cual apuesta por la cooperación que implica la mutua interdependencia, que se traducirá en una reducción de los costos de transacción y un incremento del nivel de calidad, así como la creación de un mayor valor para el cliente. Este nuevo enfoque de marketing avala perfectamente la nueva definición general del marketing de la AMA de 2008, por lo que en el siguiente punto se amplía el concepto de marketing relacional.

2.2. Marketing relacional

A finales de los años 80´s se inicia una nueva línea de pensamiento denominada: marketing relacional (mr), para Houston y Gassenheimer viene a reconocer que centrarse exclusivamente en la transacción puede llevar a ignorar gran parte de la esencia del concepto de marketing (como se cita en Ruiz de Alba, 2010). En este sentido, la definición de Hunt (1983) del marketing como *"la ciencia del comportamiento que busca explicar las relaciones de intercambio"*, muestra cómo comienza a reconocerse un cambio en el objeto principal del marketing que va de la pura transacción a las relaciones con los clientes.

Para dar una explicación entre el enfoque transaccional y el relacional del marketing, se muestra en la tabla 2.1. un comparativo que muestra los aspectos más importantes de cada enfoque.

	Enfoque transaccional	Enfoque relacional
Tipo de enfoque	Enfoque transaccional	Enfoque Relacional
Óptica de Marketing	Bienes de consumo	Servicios e industrial
Acciones dirigidas	Conquistar a los clientes	Retener y fidelizar el cliente
Nivel de contacto con el cliente	Bajo	Alto
Cliente es considerado como	Anónimo, tratado como objetivo	Individual, personalizada, tratado como un colaborador
Estilo de Comunicación	Divulgación	Diálogo
Misión	Transacción a corto plazo	Transacción a largo plazo
Servicio al cliente	Baja importancia	Alta importancia
Compromiso con el cliente	Bajo	Alto
Satisfacción centrada en	Producto	Relación
Ventaja Competitiva	Basada en las 4p's	Basada en el desarrollo de relaciones de colaboración
Calidad basada en	Producción	Servicio

Tabla 2.1. Diferencias entre los enfoques transaccional y relacional
Fuente: Diseño propio, basado en Morgan y Hunt (1994)

Algunos autores han dado definiciones del marketing relacional, las cuales se han acuñado a lo largo de la historia, a continuación se mencionan las más importantes:

- El primero autor en mencionar el termino en la literatura fue Berry definiendolo como: *"Un proceso para atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes" (como se cita en Ruiz de Alba, 2010)*

- Grönroos (1997) menciona que: *"Marketing relacional es el proceso de identificar y establecer, mantener, intensificar, y cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y otros agentes implicados, con el fin de conseguir un beneficio así como el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas. Esto se consigue a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas".*

- Gummesson(1997): *"Marketing relacional es el marketing visto como relaciones, redes e interacción".*

- Parra (1999) ofrece una definición más completa que integra los nuevos valores del marketing relacional: *"El marketing de relaciones consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores, entidades laterales (competidores,organizaciones no lucrativas y gobierno) y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), tales que permitan el mayor valor ofertado al consumidor final y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes mencionadas de la forma más eficiente para cada una de ellas".*

Las definiciones anteriores tienen factores clave en el entorno del marketing relacional: la interacción y la fidelización; dentro de estos se encuentra la generación de valor, los cuales aumenta la rentabilidad intrínseca de los clientes fieles frente a los esfuerzos de captación de

nuevos clientes (Reichhedl y Sasser, 1990), es decir, crear sinergia constante en las relaciones de la empresa cliente, haciendo que este último sea un co-productor del sistema de la empresa.

Como se observa en la figura 2.2. el actual enfoque del marketing relacional implica la consideración de las relaciones de las empresas con los mercados de consumidores, de empleados, de proveedores, de los de referencia, de los influyentes y de los internos.

Figura 2.2. El modelo de los seis mercados
Fuente: (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991).

Ahora bien, el marketing relacional se centra principalmente en dos tipos de mercado; el mercado externo el cual se maneja por medio del marketing externo y el mercado interno el cual se tiene su aplicación en los principios de marketing interno. En la figura 2.3. se muestra las diferencias entre estos dos tipos de marketing.

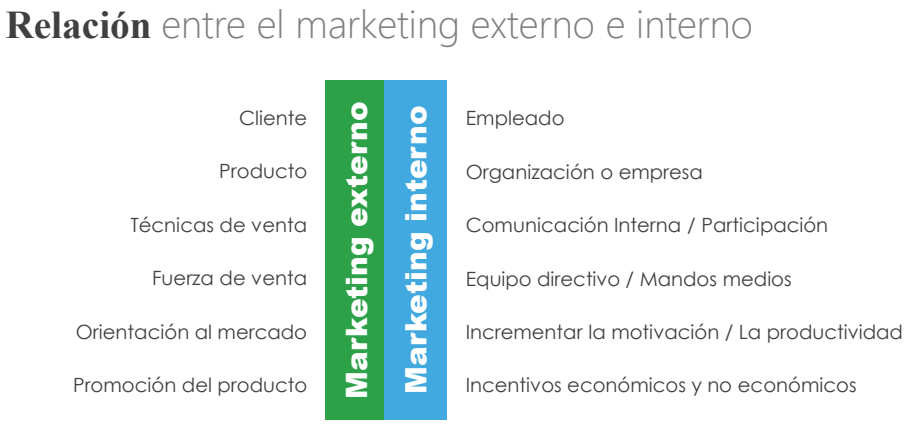


Figura 2.3. Relación entre marketing externo vs marketing interno.
Fuente: Diseño propio.

Kotler (1994) tiene otra perspectiva de la división del marketing, y lo hace a través del llamado ***"Triángulo del marketing"*** ilustrado en la figura 2.4., el cual representa una triada de relaciones en la cual los directivos de las empresas deberían centrar su atención en:

I. Cliente y la Compañía (marketing externo)
II. Cliente y los empleados (marketing interactivo)
III. Empresa y los empleados (marketing interno)

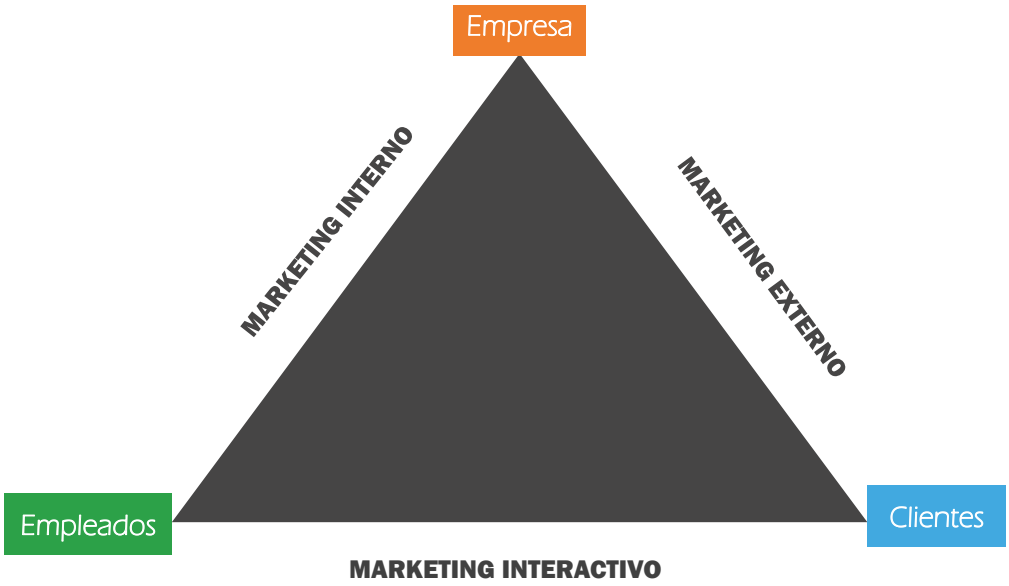


Figura 2.4. Triángulo del marketing.
Fuente: Kotler (2004)

El marketing relacional contempla el mantenimiento de las relaciones como una fuente de ventaja competitiva sostenible en términos de beneficios, cuota de mercado o satisfacción del consumidor (Day y Wensley, 1988). Según Vázquez Casielles, los requisitos para que la estrategia de marketing relacional implique una ventaja competitiva sostenible son: preocupación, lealtad, prioridad por los intereses de la otra parte, compromiso y confianza mutuos, realizar promesas que se cumplen, proporcionar información completa y específica y no generalidades, conceder servicios gratuitos y establecer credibilidad (Citado en Ruiz de Alba,2010). Esto significa que debe existir un interacción entre el mercado - individuo con el fin de crear una relación que cree valor.

Esto sustenta la importancia de que las empresas sepan facilitar que los clientes protagonicen un papel muy activo en la relación con la empresa y no meramente pasivo, puesto que en el marketing relacional hay que tener muy en cuenta el concepto de valor. Es por ello, que cada vez ha ido tomando más peso la experiencia de los clientes dentro de las estrategias de las empresas, el valor es el plus de la ventaja competitiva.

2.2.1. Economía de la experiencia

Pine & Gilbert (1999) en sus escritos enuncian un nuevo grado, un estado de avance diferente en la progresión de la creación de valor, este nuevo estado de avance se denomina: **economía de la experiencia**, esta se basaba en cuatro estados, (estado 1) inicio con las materias primas extraíbles de los recursos naturales; (estado 2) estas materias fueron procesadas evolucionando a un nuevo estado, el de la categoría de producto; (estado 3) a continuación se dio respuesta a necesidades más sofisticadas por medio de los servicios; (estado 4) ahora, el eslabón es una mayor vinculación entre sujeto-consumidor y objeto-producto en un evento, en una experiencia; estas son el nuevo valor económico, al menos en las economías desarrolladas, estos niveles son mostrados en la figura 2.5.

Figura 2.5. Niveles de la economía.
Fuente: Diseño propio basado en información Pine & Gilbert (1999).

La creación de valor a través de la experiencia se mueve entonces en el interior de las personas y su gestión necesita de una compresión profunda y rigurosa de los fenómenos biológicos, psicológicos y socioculturales involucrados en el acto de consumo. En la figura 2.6. se muestra la evolución que ha tenido la creación del valor desde un alto grado de valor al producto hasta crear un real valor a la experiencia de compra por parte del cliente.

Figura 2.6. La evolución de crear valor para el cliente
Fuente: Polizzi & Morras (2002)

Polizzi & Morras (2002) señalan que:

"La última etapa de la forma de creación de valor se desarrolla en el mundo más íntimo de los clientes: sus vivencias o experiencias ". Luego agregan: "En esta última etapa, una empresa creará valor en la medida que logre crear experiencias valiosas, particulares y memorables en los clientes. En este escenario, los productos y los servicios se tornan insuficientes... La excelencia en estas áreas es sólo la puerta de entrada a esta etapa... Para crear verdadero valor en los clientes es necesario crear bienes u ofertas que intervengan su sentir, su pensar y su ser".

Donde se puede concluir que la experiencia es el elemento fundamental para la retención y creación de nuevos clientes, y de igual forma se podrá replicar en el mercado interno (con los empleados).

Schmitt (2010) hace una crítica a los métodos tradicionales del marketing cuestionando dos premisas que hasta ahora parecían fundantes: ¿Los productos son sólo una suma de sus características funcionales y beneficios?, así como, ¿los consumidores son sólo procesadores racionales de información?. Por esta razón, los métodos del marketing tradicional basados en las preguntas anteriores son principalmente analíticos, cuantitativos y verbales dando un proceso de toma de decisión del cliente; este proceso se muestra en la figura 2.7.

Figura 2.7. Proceso de la toma de decisión del cliente.
Fuente: Schmitt (2010)

El fenómeno actual del consumo es más complejo; el cliente entiende de manera tácita, es decir, dan por hecho factores como las características funcionales y beneficios, la calidad del producto y una imagen de marca positiva. Los clientes aspiran a que, además, los productos, las comunicaciones y el marketing de las compañías les agiten los sentidos, toquen sus sentimientos y estimulen sus mentes; desean marcas con las que puedan relacionarse e incorporar a sus vidas, quieren productos y servicios capaces de entregar una experiencia y el éxito depende del grado en el cual la empresa consigue entregar una experiencia deseable al consumidor.

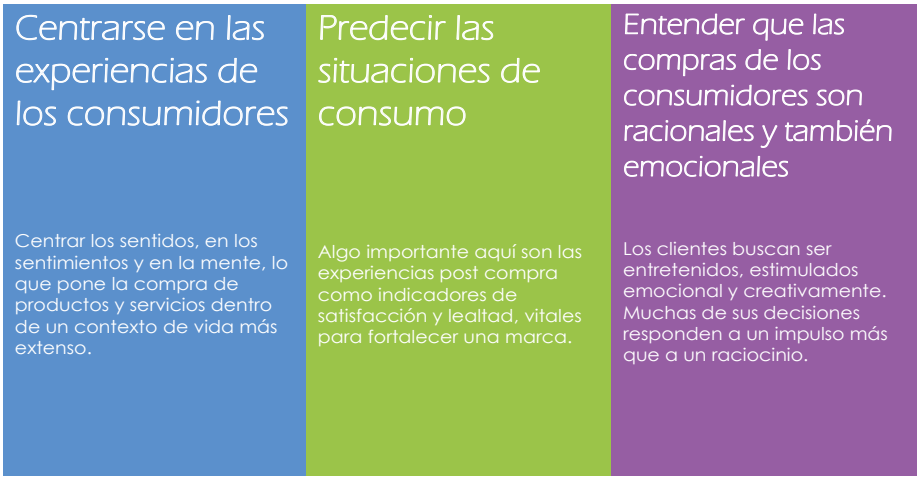


Figura 2.8. Enfoques para interactuar con los sentimientos, sentidos de los clientes.
Fuente: Diseño propio con información de The New York Group (2001).

En la figura 2.8 se ejemplifica la aplicación de un diseño de campaña donde se implementa el concepto de marketing experiencial, dicho diseño fue realizado por la consultora The New York Group, el cual consta de tres elementos fundamentales, los cuales son: el ***centrar las experiencias de los consumidores***, es decir centrarse en los sentimientos, y en la mente;

predecir las situaciones de consumo del cliente, las cuales son las experiencias post compras (satisfacciones y lealtad) y, por último es el ***entender que las compras del cliente son racionales y también emocionales***, lo cual significa que los clientes buscan ser entretenidos, estimulados emocionalmente, y creativos.

Con este enfoque de economía de la experiencia, lleva a dirigir la mirada hacia el fenómeno de la vida, como marco de la experiencia, y, puntualmente hacia la identidad cognitiva de las personas que es justamente donde se experimenta lo significativo. Visto en esta correlación, el diseño de experiencias representa una de las intenciones más audaces de auto-organización. Es por ello, que con el marketing relacional se logre una fidelización de los clientes, es decir, se conviertan en prescriptores del producto o servicio, de esta manera se crea valor de la empresa pues los productos básicos (commodities) son fungibles, los bienes son tangibles, los servicios intangibles, y las experiencias memorables (Pine y Gilmore, 1998).

Con lo anterior, basado en el mercado interno, los empleados han de ser conscientes de que se les está aportando valor como clientes internos, por lo que es importante que se establezcan las bases para que pueda surgir un ambiente laboral adecuado y positivo que facilite el desarrollo de un alto nivel de compromiso y una mentalidad de servicio que redunde en su satisfacción laboral y por extensión en la de los clientes externos.

2.2.2. Fidelización del cliente

La fidelización del cliente es básicamente la repetición de compra de un bien o servicio, debido a que la empresa ha generado valor, es decir, ha creado una experiencia sin igual al cliente, en la figura 2.9. se ilustra este proceso. Las empresas pueden aumentar sus beneficios entre un 25% y un 85 % si consiguen reducir en un 5% la pérdida de clientes (Reichheld y Sasser, 1990).

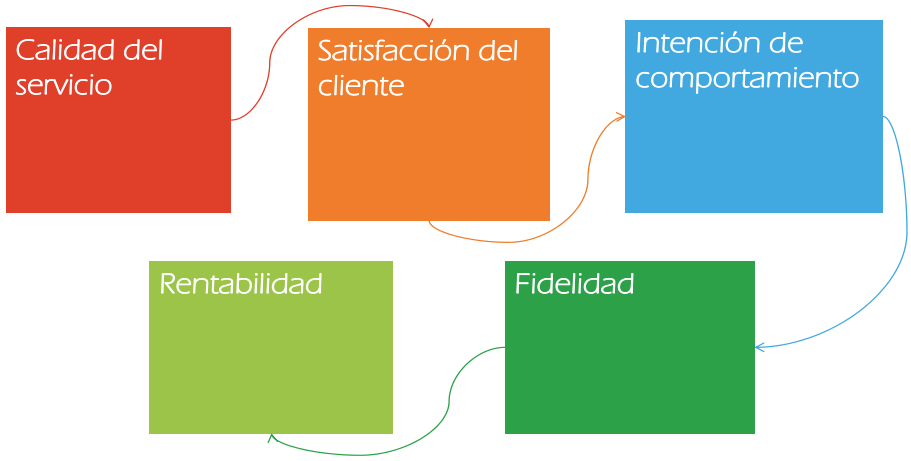


Figura 2.9. La fidelidad del cliente como objetivo del marketing relacional
Fuente: (Barroso Castro y Martín Armario, 1999; se cita en Ruiz de Alba, 2010)

El propósito de la empresa que sigue una estrategia de marketing relacional deberá fidelizar sólo a aquellos clientes que son rentables a largo plazo. Si una relación es poco rentable la empresa debería estudiar a que factores se debe para eliminarlos o mejorarlos, y si no puede, debería rechazar la relación. Por lo tanto, el marketing relacional se refiere a las actividades que buscan establecer y mantener relaciones con los clientes, de tal manera que se genere un valor en dichas relaciones a través del tiempo.

El marketing relacional se da desde una perspectiva de largo plazo y busca atender las necesidades de clientes individuales. Eso mismo se deberá de lograr en el mercado interno, teniendo como consecuencia el fomento de mayores niveles de lealtad en todos los ámbitos de la organización, en la medida en que los empleados sean más leales, se podrá propiciar una sincera lealtad de los clientes externos, hacia la empresa y su propuesta de valor. Como se ve, el marketing relacional es un ámbito en el que se enmarca el marketing interno.

2.3. Enfoque: orientación al mercado

Como ya se ha visto, la orientación al mercado crea valor a los productos y servicios por medio del marketing interno, pero esta orientación se puede trasladar de manera interna, es decir, al interior de la empresa, llamada **orientación del mercado interno (OMI)**, por lo

anterior es importante identificar los elementos que conforman el enfoque de orientación al mercado.

La definición de orientación al mercado es una estrategia que la organización usa para obtener una ventaja competitiva sostenible, donde esta resulta del uso de recursos y habilidades para generar satisfacción diferencial en los mercados que son rentables. La ventaja se convierte en sostenible porque las conductas recurrentes asociadas con la orientación al mercado requieren un complejo aprendizaje organizativo que no puede ser imitado fácilmente por los competidores. Por lo tanto la orientación al mercado se basa en dos marcos teóricos:

A. La selección de los mercados que debe satisfacer la empresa

B. El uso de la información en las organizaciones

A. La selección de los mercados que debe satisfacer la empresa

Están basados en la teoría conductual de las organizaciones, se considera que la orientación al mercado debe privilegiar las relaciones de intercambio dirigidas a satisfacer las necesidades específicas de todos los grupos en coalición. De los diversos mercados que necesitan ser satisfechos y los agentes que necesitan ser controlados Dickson, (1992). A continuación se describen los cuatro elementos que conforman el mercado:

- **Los clientes finales**, son el elemento que determina la elección de qué empresa satisface sus necesidades, y señala quién es el vencedor de las estrategias competitivas.

- **El cliente intermediario o distribuidor**, constituye el primer cliente externo de la empresa. Ellos son quienes permiten que los productos o servicios estén disponibles para los clientes finales, satisfacen y estimulan la demanda a través de actividades de promoción y pueden influenciar la rentabilidad de la empresa.

- **La competencia**, está formada por las empresas que pueden interferir la satisfacción de los mercados y constituyen un moderador importante del rendimiento de la empresa. Por esta razón, la competencia es considerada como el factor de influencia más importante en las estrategias competitivas de mercado

- **El cliente interno**, es aquel miembro de la empresa, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes, es por ello que si el valor de la sinergia interna está en condiciones de centrar las energias, en comprender qué significa, el cliente interno, se podrá lograr la satisfacción del cliente externo.

B. El uso de la información en las organizaciones

Es el nivel de uso de la información del mercado (Larsen, 1982) para coordinar las actividades

competitivas de la organización. Por lo tanto, si una empresa desea orientarse al mercado, debe desarrollar las siguientes etapas:

- **La etapa de análisis**, donde se recoge la información para las decisiones competitivas, constituye la primera etapa del marketing y el eje del marketing estratégico.

- **La coordinación interfuncional**, es la etapa que asegura la participación de las unidades organizativas en la creación de valor para los segmentos objetivos y en la rápida respuesta a sus demandas. La coordinación es importante para la empresa pues facilita la transmisión de la experiencia y favorece el aprendizaje organizativo. Como consecuencia, la coordinación es reconocida como el requisito básico en una orientación al cliente y al mercado pues provee información sobre las expectativas del mercado a las diferentes unidades organizativas.

La OM constituye una forma de pensar (todo lo relacionado con la cultura) y de otra una forma de actuar (todo lo referente a la toma de decisiones y a la ejecución).

Kohli y Jaworski (1990) ofrecen su definición de orientación al mercado:

"La orientación al mercado consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a los distintos departamentos y la acción de respuesta por parte de toda la empresa".

Una empresa que genere información del mercado es una empresa que tiene el poder de decisión, y tiene una ventaja competitiva ante la competencia, es por ello, que la información obtenida puede servir para la satisfacción, así como generar nuevas experiencias de compra, para la fidelización del cliente. En este sentido, la orientación al mercado supone una búsqueda de las necesidades y preferencias de los clientes y también de todo los elementos del mercado. Por tanto, la empresa ha de anticiparse mediante una actitud proactiva. Según Martín Armario, J. (2003), la orientación al mercado supone la integración de dos aspectos:

1. **Integrar las actividades de marketing en la organización**, superando su aislamiento funcional.

2. **La integración de la visión estratégica**, así la empresa orientada al mercado es aquella que:
   - Asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing.
   - Traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizacional.
   - Aplica operativamente este concepto.

Tomando como base los dos aspectos mencionados anteriormente, se podría generar

un valor superior para los clientes, en tanto en cuanto debe satisfacer sus necesidades y preferencias mejor que la competencia, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados.

Kohli y Jaworski (1990) mencionan tres pasos fundamentales en la orientación al mercado con los cuales pueden ayudar a profundizar y llegar a entender que lo que los empleados valoren es un punto clave para la empresa que esté orientada al marketing interno y estos se ilustran en la figura 2.10.

Figura 2.10. Proceso de la orientación al mercado segun Kahli & Jaworski.
Fuente: Diseño propio con información Kohli & Jaworski (2004)

En efecto, el paradigma del marketing relacional adopta la necesidad e importancia del marketing interno. Las empresas se enfrentan a más de un único mercado y el éxito en buena medida vendrá de la capacidad que tengan de manejar las relaciones existentes entre los diversos mercados a los que se enfrentan. Los clientes constituyen uno de esos mercados (externo) mientras que los empleados comprenden otro mercado (el interno) el cual se explica de manera detallada en el siguiente apartado.

2.4. Marketing interno

La primera definición formal del **marketing interno (MI)** fue dada por Berry en 1976

definiéndola como: *"El esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral."*

Grönroos (1981) definió el objetivo del MI como ***"motivar, concienciar a los empleados sobre la importancia del cliente externo"***, definiéndolo como *"**vender la empresa a sus empleados"*** es decir, crear en el empleado una identidad positiva y de reconocimiento hacia la empresa, de esta forma se reflejara en el mercado externo siendo esta una ventaja competitiva para la empresa.

Rafiq y Ahmed (2000) resumen la conceptualización del MI en tres fases las cuales buscan originar una cultura organizacional basada en esta estrategia:

Motivación y satisfacción del empleado.
Fase I

- El foco sobre la satisfacción del empleado a base de tratarlos como clientes.
- Definición de la satisfacción del empleado como aquellas acciones que satisfacen las necesidades de los empleados.

Orientación al cliente.
Fase II

- Foco en la creación de orientación al cliente en los empleados a través de influencia, más que satisfacerles y motivarles.
- Incorporación de técnicas de marketing.

Estrategias de implementación y cambio directivo.
Fase III

- El foco en la creación de concienciación hacia los objetivos de la empresa y el papel de los empleados en la estrategia para conseguirlos.
- La atención a la resistencia que se produce ante el cambio y los posibles conflictos interdepartamentales y funcionales.

A fin de reforzar la idea de conceptualización del marketing interno, Berry (1976) sitúa las

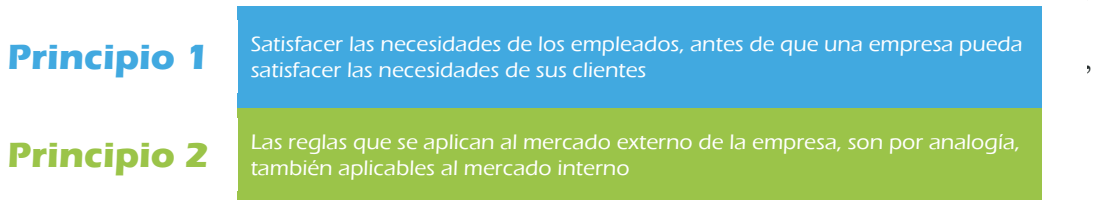


Figura 2.11. Principios de introducción del marketing interno
Fuente: Diseño propio con información de Berry (1976).

En línea con el paradigma del marketing relacional y reforzando el principio dos de Berry (1976); Piercy introdujo la noción de orientación simétrica en función de la cual, el desempeño de la empresa y la eficacia de su estrategia del marketing son una función, no

solo de la sensibilidad de la empresa hacia las necesidades de sus clientes, sino también a la capacidad de alinear su entorno interno con sus objetivos (como se cita en Ruiz de Alba,2010)

Hasta el momento se ha visto que la adopción de orientación al mercado permite a las empresas sistematizar la práctica del marketing y coordinar mejor sus programas hacia la creación de valor para sus clientes (Narver y Slater, 1990; Gounaris, 2005). Para sistematizarlas es importante mencionar que es necesario que la empresa tenga desarrollada una OMI para que estas prácticas se puedan sistematizar.

2.4.1. Cliente interno

Pero realmente, ¿Quién es el cliente interno? Berry (1981) refiere a los empleados de una empresa con la expresión de cliente interno, definiéndolo como: ***"El cliente quien compra bienes y servicio en el rol de consumidor, y la persona quien compra trabajos en el rol de empleados, son la misma persona. Mostrando una simetría del mercado interno con el mercado externo"***. Es evidente la similitud que existe entre el cliente interno y el externo, sabemos que los clientes internos son todas aquellas personas que se encuentran laborando en la empresa, misma que pretende mejorar el cuidado de sus colaboradores para afianzar su lealtad a la empresa, ya que cuando un cliente interno se siente satisfecho está en mejores condiciones de brindar mayor productividad, mejorar la calidad en el proceso y mostrar una imagen positiva en el exterior.

Lings (2004), lo consideraba como un empleado al cual hay que vender ideas, culturas, políticas, proyectos, etc., luego fue evolucionando hacia toda la línea del proceso, con el consiguiente centro de atención en el departamento, hasta terminar desarrollando un modelo propio basado en la orientación al mercado interno.

La teoría del cliente interno tiene sus limitaciones, de hecho Rafiq y Ahmed (1993) señalan algunas:

> **Limitación 1.** Cualquier cliente externo en principio puede rechazar cualquier producto, en cambio el cliente interno tiene que aceptar las reglas del trabajo.
>
> **Limitación 2.** Al cliente interno no se le puede dar siempre todo lo que pida solo por el hecho de que lo desee y también señalan que tratar excesivamente a los clientes internos podría llevar a la organización a un nivel de confort y de poco compromiso hacia los objetivos.

Tener una empresa con orientación al mercado produce efectos positivos en las necesidades humanas de los empleados, generando un sentimiento de orgullo y de pertenencia a la empresa, ahí es donde el grado de OM es mayor, obteniendo una correlación positiva en los siguientes campos como lo muestra la figura 2.12.

Figura 2.12. Correlación positiva en tres campos del mercado.
Fuente: Diseño propio con información Kohli & Jaworski (1990).

Con esta correlación positiva, se puede observar la importancia de trabajar con indicadores de satisfacción del cliente interno, los cuales darán como resultado un ambiente laboral favorable, contribuyendo al desarrollo de cada empleado, aumentando el nivel de comunicación entre colaboradores y directivos de la empresa, lo anterior a fin de mantener el nivel de satisfacción laboral.

2.4.2. Satisfacción del cliente

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente, ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Por lo cual, es importante que la empresa conozca cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que

apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente

La **satisfacción laboral** se define como: *"el sentimiento positivo respecto al trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características"* (Robbins, 2009), es decir, que la satisfacción representa una actitud no un comportamiento. Por lo que las empresas tienen la responsabilidad de brindar a sus trabajadores empleos interesantes y con recompensas intrínsecas.

Como proponen Berry y Parasunaman (1991), Rafiq y Ahmed (1993) si se quiere poner en práctica el marketing externo y que las técnicas de este den resultados positivos a la empresa, es necesario antes poner en practica el marketig interno, así como coordinar este proceso y que esto ha de hacerlo la alta dirección; aplicando estas técnicas se logrará un aumento significativo en los índices de aprendizaje. Asimismo el marketig interno puede ser base de

Figura 2.13. Variables del indicador de satisfacción del cliente interno.
Fuente: Diseño propio.

Estas variables influyen positivamente en la satisfacción laboral del empleado, constituyendo ésta satisfacción un importante antecedente para la OMI. Existen algunas prácticas de marketig interno que actúan de manera directa con la satisfacción laboral tales como: **la comunicación interna, el entrenamiento, la coordinación interfuncional y los incentivos**; propuesta por Galpin (1997) en el sistema de influencia organizacionales. Además, trabajando en un clima de satisfacción en el que exista empowerment (participación en la toma de decisiones y comunicación informal), hará que sea más atractiva las actividades laborales para los empleados, pero también puede afectar negativamente, si no se atienden de manera efectiva sus necesidades.

2.4.3. Orientación al mercado interno

La **orientación al mercado interno** (OMI) promueve la necesidad de planificar y construir relaciones eficaces entre los empleados de la empresa y la dirección, para que esta cree una ventaja competitiva en el mercado; facilitando la unión entre las condiciones del entorno interno de la empresa con sus objetivos de mercado externo a la vez que desarrolla un clima motivador en la empresa que facilita que se produzcan respuestas orientadas al cliente (Lings, 1999).

Para que se pueda desarrollar la OMI, por analogía con la orientación al mercado, se puede adoptar una estrategia de doble faceta (Gounaris, 2008). las cuales son:

Aproximación programática (Faceta 1). Busca establecer el núcleo principal de los valores y creencias de la OMI a nivel amplio de la empresa, esta se basa a través de formación educativa.

Aproximación de marketback (Faceta 2). Busca crear conocimiento sobre cómo la empresa puede crear mejor y repartir valor al empleado:

- Un mayor énfasis en la comprensión de las necesidades de los empleados a nivel individual.
- El seguimiento o control de los desarrollos en el mercado laboral.
- El impacto que tienen sobre el valor esperado por los empleados (sus expectativas).

Las empresas que buscan desarrollar las técnicas de la OMI deberían asegurar que sus canales de comunicación interna efectivamente trasladan a sus empleados los objetivos de mercado externo de la empresa mientras que se trasladan a los directivos los requerimientos de los empleados para encontrarse con los objetivos de servicio a los clientes.

Son pocas las empresas que han aplicado o intentado aplicar las practicas de la MI, y esto es debido a que falta una definición unánime y por la ausencia de clarificación sobre la responsabilidad funcional y a quiénes en cada empresa corresponde aplicar el MI. Estos dos factores explican por qué las prácticas de MI han sido rechazadas.

2.4.4. Líneas de pensamiento del marketing interno

El marketing interno ha marcado una tendencia importante en las empresas para crear

Figura 2.13. Lineas de pensamiento según Bohnenberger
Fuente: Diseño propio con información Bohnenberger (2006)

A continuación se desarrolla cada linea de pensamiento del marketing interno según Bohnenberger (2006):

El empleado es un cliente de la empresa (Linea 1)

Para algunos autores (Berry, 1981; Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993) al empleado es considerado como un cliente interno, al cual se le debe satisfacer sus necesidades y deseos De modo que, para algunas empresas el cliente externo es la razón de ser, es la que mueve la maquinaria interna para satisfacer las necesidades de este, pero recordemos que dicha maquinaria esta compuesta por varios elementos, entre ellos el más importante el del capital humano, sin este no se podría mover los demás elementos, por ello la importancia de considerar al empleado como un cliente más de la empresa.

La que considera al marketing interno como un proceso (Linea 2)

Un proceso es una sucesión de tareas, que tiene como objetivo aportar valor en cada etapa, y este valor será otorgado al cliente. Trasladando este concepto dentro de la empresa, esta sucesión de tareas, se da entre varios departamentos que operan para lograr los objetivos, a estos se les consideran como clientes o proveedores, por consiguiente el área de marketing sería la que identificaría las necesidades de los clientes y la de servicios solucionando los problemas de producto o servicio integrado. Esta perspectiva proviene del Total Quality Management, (Lings y Brooks, 1998).

Reynoso y Moores (1996) proponen una conciencia interna de los empleados relacionada

con la calidad de los servicios internos. Utiliza los términos de **"cliente interno"** y también de **"proveedor interno"**. En la figura 2.15. se muestran dicho proceso del MI.

De tal modo que, cada grupo de trabajo se identifique como proveedor interno del proceso productivo generando de esta manera una cadena de valor para que al final de esta el cliente externo perciba la experiencia de compra al máximo.

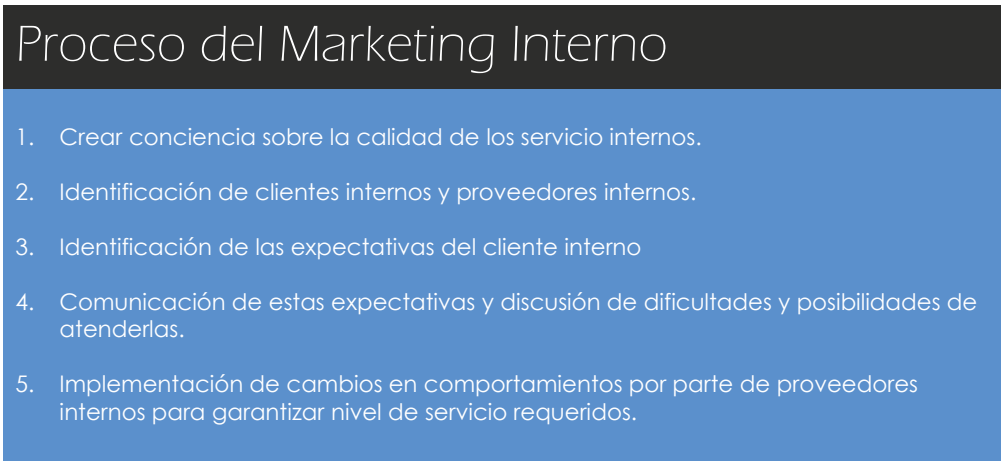


Figura 2.15. Conciencia interna de los empleados relacionada con la calidad de los servicios internos.
Fuente: Diseño propio con información de Reynoso y Moores (1960)

La que propone desarrollar cultura de orientación con cliente externo (Linea 3)

Tomando como base las técnicas del marketing, Kotler (1998) defiende que el MI es una extensión del marketing externo, por lo tanto existen dos tipos de clientes: el interno y el externo. Una orientación al cliente externo contribuiría a incrementar el nivel de satisfacción laboral de los empleados y en el compromiso de ellos hacia los objetivos de la empresa y su interés por centrarse en comprender y atender las necesidades de sus clientes externos.

Aunado a las lineas de pensamiento del marketing interno, se encuentra el uso de la técnica de las 4P´s de McCarthy (Price, Product, Place, Promotion) (como se cita en Chai Lee Goi, 2009) ilustrado en la figura 2.16. la cual no es exclusiva solo para el mercado externo, si no también esta se puede utilizar para el mercado interno, ya que existe una simetría con dichos mercados, con lo cual la posibilidad de su uso interno.

Figura 2.16. 4P´s
Fuente: Diseño propio con información de McCarthy (1964)

Hay autores como Vaughan (2003) que a las "cuatro P", añade una "quinta P" que la denominan "people-power", esta la verdadera importancia que tienen las personas en las estrategias que implemente la empresa. Con base a la nueva definición de la AMA de 2008 el nuevo marketing se trata de personas; de entenderlas; de establecer relaciones con ellas; de generar diálogos valiosos y duraderos con y entre esas personas. A partir de esto, surgen nuevos lineamientos para el desarrollo de la estrategia junto con los objetivos de la empresa y ellos son las 3P´s que añaden Rafiq y Ahmed (1993) al modelo de McCarthy mostradas en la figura 2.17., hablan de las 7Ps: Physical evidence (ambiente de trabajo, etc); Process (métodos de trabajo); Participants (los directivos y su relación con los empleados).

Figura 2.17. 7P´s
Fuente: Diseño propio con información de McCarthy (1964) y Rafiq y Ahmed (1993)

Figura 2.18. Elementos para desarrollar el marketing interno
Fuente: Diseño propio con información de Berry y Pasaruranam (1991).

El empeño por atraer talento (elemento uno)

El concepto de "Employee branding" consiste no sólo en generar reputación de la marca de la empresa para atraer clientes, sino que es algo de gran relevancia para generar atracción de posibles candidatos. La marca tiene que ser atractiva para el talento. A continuación se mencionan cinco puntos para gestionar el talento:

Adaptarse al nuevo mercado laboral.
Alinear las estrategias de RRHH con la realidad del mercado laboral.

Asumir la importancia de la marca.
Cuanto mejor es la percepción de la marca de la empresa, más probabilidades hay de que elijan el proyecto empresarial como el lugar ideal para establecerse y crecer profesionalmente.

Alcanzar a la Generación Y.
Presencia en Internet y las redes sociales y/o a través de programas de trainnes.

No descuidar el talento interno.
Revisar la plantilla actual para ofrecer oportunidades de promoción interna a los empleados que hayan mostrado dedicación y lealtad a la empresa. Ampliar las posibilidades de formación y desarrollo y de establecer planes de sucesión y promoción que mantenga a los mejores profesionales.

Ofrecer una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia. (elemento dos)

La razón de establecer la visión de la empresa, es que ésta sirva como guía, enfocando los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, logrando que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de esta visión se lograra coherencia y orden. También sirve como fuente de inspiración, asegurando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Entrenamiento continuo (elemento tres)

Preparar a las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo, tendría los siguientes

beneficios:

1. Aumenta la productividad de los empleados.
2. Reduce accidentes.
3. Aumenta la satisfacción de los clientes y genera fidelización.
4. Reduce el ausentismo laboral.
5. Aumenta la adaptación del empleado a los cambios del entorno disminuyendo así la rotación.

Fomentar el trabajo en equipo (elemento cuatro)

Aumentar la cohesión entre empleados mediante la aplicación de técnicas de motivación trabajo en equipo, estableciendo herramientas de comunicación y confianza entre los grupos para que trabajen juntos hacia un objetivo en común. Cada grupo de Individuos trabajan efectivamente en equipo, escuchando y apoyándose mutuamente.

Libertad para el trabajo (elemento quinto)

La libertad para el trabajo es conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con la libertad en la toma de decisiones. Los estilos en la toma de decisiones están muy relacionados con características de personalidad propia (impulsividad, inestabilidad emocional, obsesión).

Medida y reconocimiento, con claros sistemas de evaluación (elemento sexto)

Para decirlo con números hace falta un sistema de evaluación a través de indicadores del comportamiento del producto, de errores y fallos, del comportamiento de los departamentos ,del comportamiento de la corporación, del comportamiento de la dirección.

Conocimiento de las necesidades de los clientes internos (elemento siete)

Los métodos para detectar las necesidades de los clientes internos incluyen: ser cliente, comunicarse con los clientes, simular el uso por los clientes; con ello se busca entender lo que el empleado piensa, siente y quiere de su lugar de trabajo, logrando una ventaja competitiva renovada.

2.4.6. Coordinación del marketing interno

Este es un tema complicado para muchas empresas, y con justa razón ya qué no se define perfectamente qué departamento, qué persona estará coordinando el marketing interno, y es por ello que las empresas deciden abortar esta filosofía y seguir con sus estrategias basadas en la rentabilidad. A continuación se definen cuatro vertientes que algunos autores señalan cuál departamento debe coordinar el marketing interno:

Departamento de recursos humanos

Departamento de marketing Flipo afirma que: *"Un directivo de marketing de una gran organización de servicios puede dedicar hasta un 70% de su tiempo a la gestión del marketing interno, porque la contribución que los empleados ofrecen para disponer la "P" del producto para los clientes externos, es mucho más elevada –se refiere a las empresas*

de servicio- que en las de manufactura." (como se cita en Ruiz de Alba, 2010)

Ambos departamentos (Rafiq y Ahmed, 2000). Tanto marketing como de recursos humanos deben participar en el desarrollo e implementación de las técnicas de marketing interno.

Dirección general (Grönroos citado en Ruiz de Alba,2010). Si no existe una verdadero consentimiento y estar seguros de los beneficios que trae la implementación de la filosofía del marketing interno por parte de la dirección general, es poco probable que esta filosofía de los resultados esperados.

Actualmente, hay intentos de desarrollar el concepto de marketing interno en el contexto de la orientación al mercado interno, consiguiendo una integración avanzada de todos los departamentos de la empresa en el que lógicamente ha de estar presente el de recursos humanos.

2.4.7. Técnicas y políticas del marketing interno

Si bien, en principio todas las técnicas y prácticas del marketing podrían ser utilizadas por el marketing interno, algunos investigadores (Rafiq y Ahmed, 1993; Varey y Lewis, 1999) avisan de que el uso generalizado de estas herramientas ha de hacerse con cuidado y teniendo en cuenta las adaptaciones pertinentes. En la figura 2.19. muestra las técnicas y politicas del marketing interno que más han sido estudiadas para este fin.

Figura 2.19. Técnicas y políticas del marketing interno
Fuente: Diseño propio .

☼ Reclutamiento y selección del personal

A través del employee branding, se generaría una reputación de la identidad de la empresa para la atracción de clientes internos. En este momento crítico se produce un intercambio de valores entre la empresa y los futuros empleados ya que es muy importante compartirlos y sobre todo ver si son compatibles (Lings, 2004).

☼ Desarrollo de los empleados

El talento que llevan dentro los empleados y que esta de manera intangible, se debe convertiren tangible, que aporte un valor agregado vía competencias, el cual puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

☼ Comunicación interna

Está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto Es importante que la retribución sea equitativa puesto que muchos empleados están en contacto directo con los clientes y se ha estudiado que cuando existen insatisfacciones en los empleados de naturaleza económica, esas son trasmitidas inmediatamente a los clientes externos, especialmente en las empresas de servicios (Ling, 2004; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001).

2.5. Modelos de gestión del marketing interno

Algunos autores han plasmado el proceso del marketing interno, conforme a su visión la cual representa una imagen de los procesos que sigue la filosofía del marketing interno. Cabe aclarar que la presentación de estos modelos se realizara de manera breve, ya que su explicación teórica de los conceptos que lo sustentan se abundó en los puntos anteriores a este capítulo . A continuación alguno de ellos.

2.5.1. Modelo de Berry

El modelo de Berry de la figura 2.20. toma como base y como elemento fundamental para la orientación al mercado interno al empleado como un cliente, orientando las técnicas del marketing hacia las tareas que desarrolla, logrando así a un empleado satisfecho de manera simultánea esto será reflejado hacia el exterior, logrando una identidad de empresa positiva,

todo esto para lograr una ventaja competitiva.

Características principales:

- ☼ Ver al empleado como cliente.
- ☼ Todas las técnicas del marketing aplicadas internamente.
- ☼ Crear una identidad positiva hacia el exterior de la empresa.
- ☼ Una ventaja competitiva al tener clientes internos y externos satisfechos.

2.5.2. Modelo de Grönroos

El modelo de Grönroos que se muestra en la figura 2.21. se basa en una participación activa del departamento de recursos humanos a través de una serie de funciones interactivas, que tendrá como resultado una calidad de los servicios y un cliente satisfecho y con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.

Características principales:

- ☼ Especifica las técnicas de la OMI.
- ☼ Se obtienen resultados a corto plazo.
- ☼ Pretende hacer del empleado – cliente interno satisfecho- una ventaja competitiva a mediano y largo plazo.

2.5.3. Modelo de Lings

El modelo de Lings ilustrado en la figura 2.22. se basa en grupos de trabajo y/o departamentos los cuales realizarán diferentes transacciones entre ellos, por medio de un mecanismo de entrega de servicio y sobre todo los procesos se realizan de manera visible, es decir, la comunicación es abierta y accesible a todos, creando un marketing relacional en todos los niveles.

Características principales:

- ☼ Cada proceso interno tiene un proveedor interno y un cliente interno.
- ☼ El cliente interno es quien debe comunicar al proveedor interno sus necesidades.
- ☼ Hay que evaluar los servicios que prestan los proveedores internos y luego hay que comunicar esos resultados.

☼ En función del resultado se hará la evaluación del desempeño con la consiguiente compensación o sanción.
☼ Los empleados han de colaborar con los directivos en este planteamiento.

Según el propio Lings (2004) las ventajas de este modelo son:

1. Facilita una visión global dentro de la empresa.
2. Se puede medir la calidad de los servicios y sacar de ahí indicadores de desempeño.
3. Capacidad para rediseñar los procesos de cada departamento.
4. Todos los departamentos saben que todas las decisiones que se tomen han de estar
5. orientadas a una necesidad del cliente externo.
6. Las mejoras de los servicios internos van a llegar al cliente externo.
7. Aumento de la motivación y satisfacción del empleado con la consiguiente mejora de la satisfacción del cliente externo.

Este mismo autor se ha referido de manera normativa a la orientación del mercado interno sugiriendo que hay tres dimensiones centrales que comprenden la noción del orientación del mercado interno, lo anterior se ilustra en la figura 2.23.:

Figura 2.23. Dimensiones centrales del OMI.
Fuente: Lings (1999).

2.5.4. Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough

En la figura 2.24. se ilustra este modelo el cual inicia con técnicas de marketing interno

las cuales provocaran actitudes positivas del empleado, generando un comportamiento de esfuerzo y desarrollo de trabajo, que serán reflejadas en el marketing externo, dando como resultado un actitud y un comportamiento positivo hacia la empresa.

Figura 2.24. Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough.
Fuente: Tansuhaj, Randall y Mccullou (1988).

2.5.5. Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad

Los modelos anteriores tenían un fundamento teórico hasta que Ahmed, Rafiq y Saad (2003) hicieron una investigación para demostrar su modelo, este se ilustra en la figura 2.25. Relacionan el marketing interno con las competencias de las personas que están en la empresa y afectan al mejor desempeño.

La mezcla de marketing interno a juicio de estos autores se compone de tres factores:

Factor uno

Apoyo que presta la alta dirección –delegación, reconocimiento, ambiente, liderazgo, etc).

Factor dos

Proceso de negocio – incentivos, selección, promoción, cambio.

Factor tres

Coordinación interfuncional–procesos de comunicación interna coordinación entre departamentos.

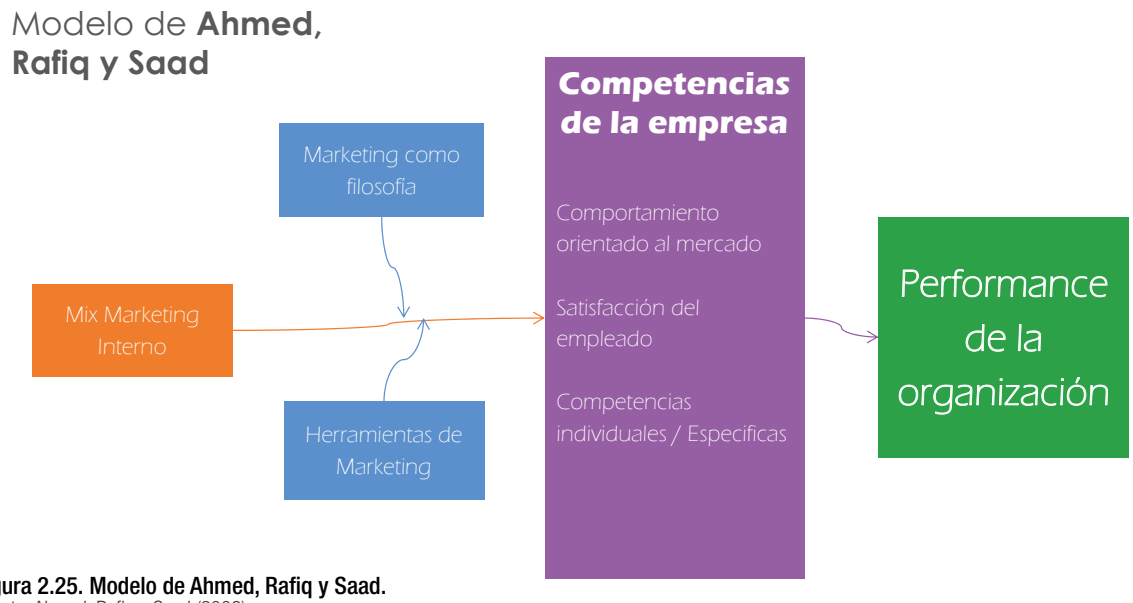


Figura 2.25. Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad.
Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

2.5.6. Modelo de Lings y Greenley

La figura 2.26. muestra el modelo de Lings y Greenley que tiene como elemento

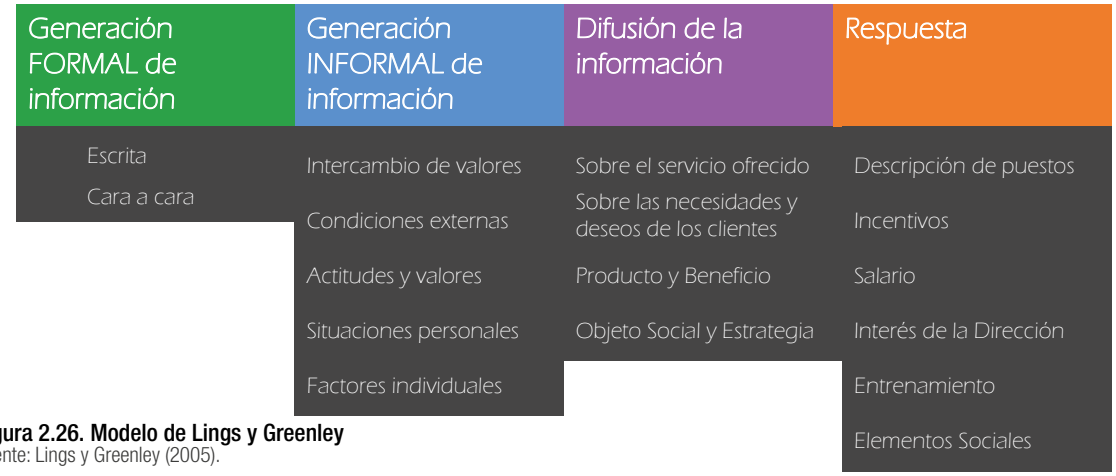


Figura 2.26. Modelo de Lings y Greenley
Fuente: Lings y Greenley (2005).

2.5.7. Modelo de Bohnemberger

Este modelo de Bohnemberger considera al empleado como el cliente interno de la empresa así lo indica la figura 2.27., por lo que esta filosofía de marketing interno se coordina a nivel ejecutivo, delegando la gestión al departamento de recursos humanos y del marketing las cuales deben coordinar actividades tales como: Comunicación Interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente.

Basandose en cuatro premisas, las cuales son las siguientes:

- Filosofía de la organización, que todos los trabajadores tengan la filosofía de ver a sus compañeros como cliente interno y la importancia de interactuar con la alta dirección a fin de reflejar la filosofía en la cultura de la empresa.

- Coordinación del proceso, que el proceso se coordinará desde el punto de vista de recursos humanos y/o del marketing.

- Actividades de implantación del marketing interno, desarrollo, contratación, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa, investigación del mercado interno, etc.

- Acciones aplicadas, ciclo virtuoso.

2.5.8. Modelo de Gounaris

El modelo de Gounaris se basa en la teoría planteada por Kohli y Jaworski (1990) y Lings (2004), el cual considera tres variables los cuales se ilustran en la figura 2.28:

1. Generación de inteligencia del mercado interno
2. Comunicación interna
3. Respuesta a la inteligencia

2.5.9. Modelo de José Ruíz de Alba

El objetivo de este autor es medir de manera completa y asequible el grado de la orientación

del mercado internoen las empresas así se ilustra en la figura 2.29. Si bien es cierto que toma los modelos de Kohli y Jaworsky (1990), Lings (2004) y Gounaris (2008); hace una revisión más profunda de cada variable a tomarse en cuenta:

Figura 2.29. Modelo de José Ruíz de Alba
Fuente: José Ruíz de Alba (2010).

Proponen definir los comportamientos demostrados por los directivos que son de apoyo a los empleados y que se comprenden en las siguientes dimensiones:

1. Intercambio de valores
2. Segmentación interna
3. Comunicación interna
4. Interés de la dirección
5. Entrenamiento
6. Conciliación de la vida laboral y familiar.

Además, el modelo permite correlacionar el grado de orientación al mercado interno con dos variables:

- Nivel de compromiso de los empleados
- Satisfacción laboral

Ismael Quintanilla (Citado en Ruiz de Alba,2010) define al marketing interno de manera similar al marketing que es aplicado para los clientes externos. Así, menciona que se deben tener en cuenta tres variables señaladas en la figura 2.30. Estas variables se pueden clasificar en:

Figura 2.30. Modelo de Ismael Quintanilla
Fuente: Ismael Quintanilla (1992).

Variables estratégicas

Estas variables consideran al plan de marketing y a la evaluación de la eficacia del plan como pilares fundamentales para sustentar el éxito que se desee comercialmente. Para ello, considerando el plan de marketing, la prioridad radica en acumular toda la información disponible en el interior de la organización para elaborar la estrategia más conveniente. En cuanto a la evaluación de la eficacia, se debe evaluar sostenidamente el plan de marketing interno y modificar su desarrollo de ser necesario.

Variables operativas

Considera a las ya conocidas "Cuatro P" de la siguiente manera:

Producto: promover un producto interno (trabajo satisfactorio y deseable).
Precio: incentivar esfuerzos psicológicos asociados al trabajo bien hecho, facilitando beneficios.
Distribución: desarrollar una estructura dinámica y ágil capaz de incorporar nuevas ideas y sugerencias asimilando la calidad imprescindible.
Comunicación: dar a conocer los beneficios del producto interno.

Variables instrumentales

Investigación de mercados: conocer y determinar las necesidades de los trabajadores.
Segmentación de mercados: conocer y determinar los grupos homogéneos de conductas, actitudes y valores de los trabajadores.

Los diversos modelos de marketing interno mostrados anteriormente ofrecen aportaciones

valiosas y en muchos casos complementarias que responden a las diversas aproximaciones al marketing interno. Ahora que se tiene bien sustentada la fundamentación teórica del marketing interno, se podrá dar paso al diseño del modelo acorde al perfil de una pequeña empresa con el fin de medir el grado de orientación al marketing interno, identificar las relaciones entre dicha orientación y la satisfacción laboral y el compromiso del personal con la empresa.

Conclusión del capítulo

A lo largo de este capítulo se ha plasmado la segunda etapa de la estrategia de investigación para este estudio de caso, la cual consistió en realizar una revisión bibliográfica de los temas a revisar tales como:

- Concepto de marketing
- Marketing relacional
- Orientación al mercado
- Marketing interno
- Modelos de marketing interno

En cuanto al orden en el que se desarrolló la fundamentación teórica, se puede mencionar que su estructura parte de la definición del concepto de marketing de la American Marketing Association (AMA), la cual ha mostrado una rápida evolución del pasar a un marketing dirigido exclusivamente al producto hasta el desarrollo actual del marketing relacional; se mostraron las definiciones más importantes que acuñaron el concepto de marketing interno, teniendo como factores claves a la ***interacción y la fidelización***. Otro de los aspectos importantes que se tomó en cuenta fue la economía de la experiencia, la cual busca un valor agregado, dicho valor se da a través de la experiencia, esta se mueve desde el interior de las personas y su gestión se basa en las necesidades de las personas. Así, el marketing relacional buscará fidelizar al cliente basado en la satisfacción de sus necesidades a través de la ***interacción y la experiencia***. La orientación al mercado es una vital estrategia para crear una ventaja competitiva sostenible y es por ello que una orientación al mercado interno es vital para crear estrategias de aumento de productividad y fidelización del empleado. Teniendo las premisas anteriores, se desarrolló el concepto de marketing interno basado en la primera definición de Berry (1976), otro concepto importante que se describió fue el del cliente interno que es el actor principal del marketing interno, teniendo ya definido estos conceptos, se puso en contexto la satisfacción del cliente interno el cual es un conductor para el aumento de la productividad y de un posible reflejo en los clientes externos.

Basado en los autores y los modelos expuestos, se puede mencionar que el marketing interno comprende las necesidades de los empleados y aumentar su satisfacción laboral, y por otro lado, posicionarse entre ellos como un departamento orientado a darles un servicio de calidad. El marketing se fundamenta en la noción de que el servicio y la actuación son tan

buenos como el cliente piensa. Para ello, es importante construir y mantener ***interacciones*** entre departamentos, personas y la dirección general, es decir, relaciones de confianza, basadas en la congruencia, la coherencia, la honestidad y la sencillez, así como de la empatía que se muestre hacia los clientes internos; una interacción sustentada por el diálogo permanente, transparente y directo entre la gestión y el personal, en otras palabras una comunicación interna efectiva, de puertas abiertas en todos los niveles que conforma una pequeña empresa.

"Es por ello que el marketing interno no es una herramienta más de la gestión sino una verdadera filosofía para mejorar los procesos internos con el fin de crear una ventaja competitiva única en el mercado interno, el cual se verá posiblemente en el mercado externo."

En el siguiente capítulo se diseñará el modelo de marketing interno para una pequeña empresa con la sustentación teórica vista en este capítulo.

Capítulo tres

3

69 Aspectos importantes del modelo de marketing interno
73 Instrumentos funcionales del modelo de MI
Reclutamiento y selección con orientación al mercado interno
Proceso de inducción al mercado interno
Personalización (Plan de capacitación)
Producto, Participación
Precio
Plaza (distribución)
Promoción (comunicación interna), Par a Par
115 Planificación del marketing interno
Predicciones modeladas
117 Indicadores y cuadro de mando
128 Plan de acción para la implementación del modelo propuesto
132 Conclusiones del capítulo tres
134 Conclusión general

Desarrollo y propuesta de implementación del modelo de marketing interno

Sabiendo la importancia que tiene el marketing interno en la empresa a fin de crear una ventaja competitiva en el mercado, en este capítulo se desarrollarán los elementos que conforman el modelo de marketing interno propuesto para una pequeña empresa, estos elementos tienen como descripción fundamental la definición de marketing de 1985, fusionándola con la última definición de 2008 que señala la AMA (American Marketing Association); teniendo como base las 4p´s, pilares que diseñan las estrategias del marketing, así como las llamadas 4 nuevas p´s Personalización, Participación, Par a Par, Predicciones modelizadas, (Personalization, Parcitipation, Peer-to-Peer y Predictive Modeling), por último se propone una serie de indicadores, los cuales podrán ser aplicados por parte de una pequeña empresa a fin de poder medir el grado de orientación al marketing interno.

3.1.
Aspectos importantes del modelo de marketing interno

Este modelo propuesto para una pequeña empresa se diseñó y se amplió con base en el modelo mostrado en el artículo científico titulado *"Modelo de Marketing Interno para la gestión de recursos humanos"* de los autores Carmelo E. Marín Sánchez y Salvador Miquel Peris (2003). El modelo propuesto de este estudio de caso se diseñó a partir de la definición de marketing de 1985 de la American Marketing Association (AMA), tomando como base los cuatro pilares básicos sobre los que se diseñan las estrategias de marketing, las llamadas 4p´s Producto, Precio, Paza y Promoción (Product, Prize, Place y Promotion). El modelo propuesto agrega elementos tales como las nuevas 4p´s Personalización, Participación, Par a Par, Predicciones modelizadas (Personalization, Parcitipation, Peer-to-Peer y Predictive Modeling), así como la nueva definición del marketing de 2008 de la AMA. En cada elemento del modelo se realiza una serie de propuestas y guías de los procesos a fin de alcanzar los objetivos del modelo propuesto de marketing interno para una pequeña empresa.

Considerando que el objeto del marketing interno son los procesos de interacciones (intercambios) de departamentos de dirección y operación (entendiendo por tales como una persona, la dirección, un comité, un equipo, una división o, simplemente, un departamento). La interacción es un pilar fundamental para este modelo, ya que como lo menciona la definición de la AMA de 1985 es el objeto de la actividad, incluyendo un contenido funcional en torno a la concepción del producto, fijación de precios y a las decisiones sobre comunicación y distribución (los instrumentos del marketing o 4 P´s); vinculado de manera directa con la definición del 2008 en la entrega de valor y gestionar la relación con los clientes con el fin de un beneficio mutuo.

Este modelo tiene la aplicación del marketing al mercado interno desde cuatro perspectivas ilustradas en la figura 3.1., **(1) la metáfora**, la cual ofrece una replica similar al mercado externo, lo que se ofrece a los empleados se concibe como un "producto" a comercializar , siendo el esfuerzo que les es requerido el "precio" a pagar; **(2) la filosofía**, es la manera de pensar basado en las estrategias del marketing; **(3) como una técnica**, aplicando las herramientas del marketing tales como Investigación de mercado, segmentación, comunicación, etc, hacia el mercado Interno; y por ultimo como un **(4) enfoque de marketing**, las técnicas de recursos

humanos se orientan a la satisfacción de las necesidades y deseos de los empleados.

Figura 3.1. Aplicación del marketing al mercado interno
Fuente: Diseño propio

Al marketing interno se la ha catalogado según algunos autores desde dos perspectivas claramente diferenciadas: (1) Como una extensión del marketing externo y (2) Para mejorar los procesos internos de intercambio (interacciones), esta última perspectiva será tomada como base para el diseño del modelo propuesto. Desde esta perspectiva el punto de partida sería el cliente interno y el dominio del marketing interno incluiría todo tipo de procesos de intercambio (interacciones) (Bekkers y Van Haastrecht,1993).

Los cuatro tipos de interacciones o intercambios, o áreas de aplicación, son:

(a) entre la empresa y el mercado de trabajo interno o externo,
(b) entre la empresa y sus empleados,
(c) entre los departamentos de dirección y los de operación,
(d) entre departamento suministrador y sus clientes internos.

Este modelo de marketing interno toma como vertientes los siguientes tres tipos de enfoque de proceso de interacción, los cuales se definen a continuación:

(a) Interacción entre la empresa y el mercado de trabajo interno o externo, es el primer contacto que se tiene con los futuros integrantes de la empresa, es decir, cuando la empresa se centra en conseguir los planes y tareas planeada en sus objetivos, y esta se decide realizar a través del capital humano ya sea de interna con una orientación del mercado interno o de manera externa cuando por exepción lo requiera el perfil solicitado, lo anterior se logra por medio del reclutamiento y selección de personal.

(b) Interacción entre la empresa y los empleados, cuando los empleados interaccionan con la empresa el esfuerzo (tiempo, motivación) y la creatividad derivada

de sus recursos humanos por puestos de trabajo que proporcionan, entre otras cosas, recursos económicos (salario, beneficios adicionales, responsabilidad, estatus y perspectivas de carrera).

(c) Interacción entre las áreas de dirección (departamentos) y operación, es el proceso de la interacción jerárquica que se plantea en la empresa, entre la dirección y las distintas áreas, se centra en conseguir que los planes y tareas se realicen de una determinada manera. Las áreas de dirección intercambian las metas, la responsabilidad y los medios (salarios y recursos financieros, materiales y humanos) con la área de implementación a cambio del esfuerzo necesario para ejecutar los planes y tareas. En este caso los objetivos de la comunicación organizacional, coinciden con los del marketing interno.

(d) Interacción entre departamento suministrador y el cliente interno, en este caso los flujos se producen en una sola dirección, ya que no hay retroalimentación. Un departamento suministra o proporciona servicios a otro sin conseguir nada a cambio. Además, tampoco hay voluntariedad en el intercambio ya que, normalmente, el departamento cliente no puede rechazar el suministro, principalmente en los procesos de producción. No obstante, puede ser habitual que un departamento reciba un precio de transferencia por suministrar servicios a otro, el cual, a su vez, no está obligado a hacer uso del servicio interno ofrecido y puede buscarlo externamente. Las condiciones de intercambio o interacción de mercado si que se darían en esta situación.

Es importante mencionar que el marketing interno se descarta como extensión del marketing externo ya que de esta manera se utilizaría al MI como un medio para resolver solo una vertiente de la empresa. Entonces el MI debería aplicarse para mejorar el proceso interno de interacción; considerando que el dominio de este es el proceso de interacción entre las áreas de dirección y operación, considerando que un departamento puede ser una persona, un comité, un equipo, la dirección general; así como entre la empresa y el mercado de trabajo. Esta interacción jerárquica debe satisfacer tanto los objetivos de la dirección como los de los empleados que deben alcanzarlos. Para ello, la dirección debe concebir el producto a intercambiar, es decir, los medios puestos a disposición y la autoridad para actuar, así como el precio con el que son pagados, en términos de esfuerzo requerido para ejecutar el plan y las tareas.

Cualquier nivel de la empresa puede aplicar el marketing al proceso de interacción con sus empleados, pero también puede ser aplicado por la dirección general en el proceso de interacción entre la empresa y sus trabajadores actuales, en la medida en que dirige la estrategia de la empresa que ha de ser implementada por todos los trabajadores. En relación con el proceso de interacción entre departamento suministrador y cliente interno, la interacción que se produce entre un departamento que recibe un precio de transferencia por suministrar

servicios a otro, el cual podría buscarlo externamente, no difiere del que se produce en las condiciones del mercado externo, puesto que se intercambia un producto por un precio monetario.

Cada instrumento funcional del modelo se basará en el siguiente esquema de preguntas de entregables a fin de dar un panorama más amplio de cada propuesta de los procesos que se hará del modelo:

Cómo:

¿Cómo deben funcionar, cómo deben verse, cómo se usarán?

Deben funcionar de manera de interacción es decir, deberán estar en perfecta coordinación las diferentes áreas de la empresa las cuales operarán basándose en la nueva filosofía del marketing interno.

Cuándo:

¿Cúando se comenzarán a usar, cúando terminarán de usarlo?

Una vez que la dirección general tenga su visto bueno del modelo, la implementación de herramientas, procesos y metodología se puede realizar en un corto plazo aproximadamente 6 meses esto dependerá si la empresa da el respaldo total a dicha implementación. El periodo de uso de los formatos propuestos dependerán del proceso en especifico. La filosofía de MI no tiene plazo ni fecha de vencimiento sino que es necesario renovarla y adecuarla a las situación actual del mercado interno y de igual forma del mercado externo.

Dónde:

¿En la empresa, fuera de esta, en algunas áreas de la empresa?

La interacción debe involucrar a todas las áreas y personas de la empresa ya que esta, es la base del modelo propuesto de marketing interno. La interacción se da de manera interna, así como de manera externa en especifico, cuando está el contacto con el mercado laboral, en el proceso de reclutamiento y selección.

Quién:

¿Quién usará las técnicas o herramientas, quién o quienes se verán beneficiados?

Las herramientas, procesos y metodologias las utilizarán en un mayor porcentaje la dirección general y los jefes de cada departamento. Toda la empresa se verá beneficiada por la implementación y uso de estas.

Para qué:

¿Para qué quieren las técnicas o herramientas, para qué serán usados?

La implementación de este modelo de marketing interno es con el objetivo de tener una medición del grado de satisfacción del cliente interno, dando como resultado una ventaja competitiva en el mercado y este involucre a todo un ente y no solo a principales actores de la decisiones de la empresa.

En definitiva, el marketing interno se puede aplicar para mejorar los cuatro procesos de interacción interno, si se considera que su dominio es el proceso de intercambio entre dirección e implementación, Por lo tanto, la gestión del marketing interno es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución, de ideas, bienes y servicios, para crear interacciones que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a la que están subordinados.

El modelo propuesto de marketing interno a una pequeña empresa mostrado en la figura 3.2., abarca ocho instrumentos funcionales, los cuales son conformados del **reclutamiento y selección, personalización, producto, participación, precio, plaza (distribución), promoción - par a par, planificación del marketing interno - predicciones modeladas e indicadores y cuado de mando**; en cada instrumentos se desarrollan de manera sintetizada guías de los procesos de implementación los cuales son acompañadas de formatos preestablecidos que en su momento podrán ser reediseñados por las empresas que consulten y esten interesados en el desarrollo de este modelo. Como se ha comentado anteriormente, este modelo se ha desarrollado apartir de una revisión bibliografica de diferentes autores que han desarrollado la definición del marketing interno y de la importancia del capital humano en las empresas.

3.2. Instrumentos funcionales del modelo de marketing interno

Con los aspectos más importantes del modelo de marketing interno y junto con la teoría de marketing interno que se ha proporcionado en la fundamentación teórica, se aporta la base para desarrollar el modelo propuesto el cual pretende ser aplicable a una pequeña empresa, tomando en consideración que estas tienen una estructura y situación organizacional similar, también puede ser aplicable a cualquier tipo de empleado: personal de contacto, de ventas, de producción, de administración, etc.

Figura 3.2. Modelo del marketing interno propuesto para la pequeña empresa.
Fuente: Elaboración propia.

A fin de tener un panorama más amplio de la estructura de este apartado, se mostrará una propuesta y guía del proceso para cada apartado mostrando el siguiente simbolo:

Guía del proceso

Reclutamiento y selección con orientación al mercado interno

La *interacción entre la empresa y el mercado de trabajo interno*, el cual es el primer contacto que se tiene con los clientes internos ya existentes dentro de la empresa, con la finalidad de que una pequeña empresa se centre en conseguir sus objetivos, y esta se decide realizar a través del capital humano con una orientación al mercado interno, es decir promover la necesidad de planificar y construir relaciones eficaces entre la empresa y el mercado de trabajo interno, facilitando la unión entre las condiciones del entorno interno de la empresa con sus objetivos de mercado externo a la vez que desarrolla un clima motivador en la empresa que facilita que se produzcan respuestas orientadas al cliente (Lings, 1999). Adicionalmente se menciona dentro de los siete elementos para desarrollar el marketing interno señalados por Berry y Parasuranam (1991) se encuentra el del **empeño por atraer talento**, donde consiste en no descuidar el talento interno, a través de ofrecer oportunidades de promoción interna a los empleados internos que hayan mostrado dedicación y lealtad a la empresa.

Esta interacción se da través del proceso de reclutamiento y selección con orientación al mercado interno, aunque cabe resaltar que si la vacante requiere un perfil que no es encontrado dentro de la empresa será necesario realizarlo de manera externa, en la figura 3.3. se visualiza el diagrama para el proceso de reclutamiento y selección propuesto para una pequeña empresa; su implementación consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraigan candidatos a ocupar un puesto solicitado por un área o departamento, eligiendo a las personas idóneas, estas deberán ser afines a las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

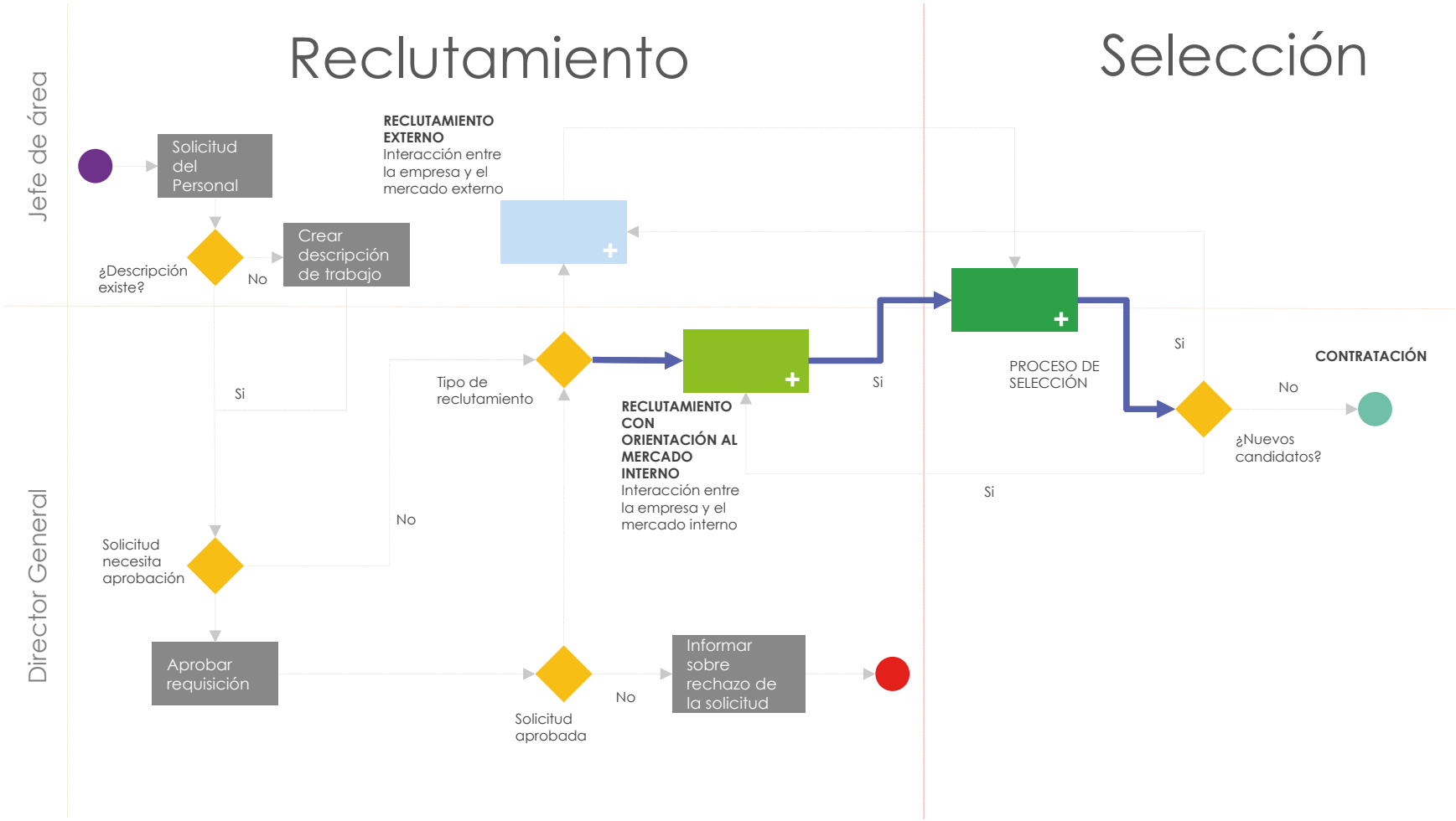


Figura 3.3. Proceso de reclutamiento y selección
Fuente: Elaboración propia.

Guía para la implementación del reclutamiento

El primer paso del proceso de reclutamiento es el análisis y definición del perfil del puesto, aquí se definen las competencias o características que debe cumplir la persona para que pueda postular al puesto que se ofrece, es decir, se deberá determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) que se desea que posea las personas, así como la capacidad para adaptarse al ambiente o cultura de la empresa hacia la orientación al mercado interno. En el análisis del puesto, se estudiará y se separarán en elementos las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables. Para este análisis se recomienda el modelo del cuestionario mostrado en el formato 3.1. (Ver anexos) Esté método requiere de una explicación previa por parte del analista; a continuación el cuestionario es contestado por el ocupante del puesto y, finalmente, por el inmediato superior.

Por último, el analista puede mantener una entrevista para clarificar las dudas que se suscitasen a la hora de efectuar el análisis de los contenidos. Al inicio de la entrevista se deberá dejar claro al ocupante del puesto que no se trata de evaluar sus rendimientos sino conocer el contenido del puesto. Se recomienda dejar abierta la posibilidad de que el ocupante pueda consultar, añadir o especificar alguna información relacionada al puesto de trabajo. El formato que se propone aplicar es similar al del cuestionario agregando preguntas claves en la sección de la naturaleza de las funciones tales como: *¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Con qué lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Con qué frecuencia?, ¿Qué tipo de apoyos tiene?, ¿Quiénes son sus relaciones internas y externas?, y ¿Cuáles son las condiciones?.* Una vez que se haya recabado la información del puesto es fundamental realizar un protocolo de descripción del puesto, el cual se documenta este conjunto de funciones y tareas, se recomienda implementar el formato 3.2.(Ver anexos).

Con el análisis y descripción de los puestos de trabajo concluido, se podrá concretar y reflejar documentalmente el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada uno de los puestos de la empresa; puede, además, incluir las competencias necesarias para su ejecución. A continuación se deberá describir el perfil idóneo que deberá incorporar la persona que venga a cubrir el puesto. Se recomienda que se efectúe una descripción objetiva de las características que debe aportar el candidato y que le facilitarán un desempeño exitoso de su función, dicho formato menciona algunos ejemplos de requerimientos necesarios para

el perfil profesional, sin embargo la empresa podrá requerir conforme a sus necesidades propias de cada puesto, así lo demuestra el formato 3.3.

Perfil profesional

Requerimientos profesionales

FACTORES	IMPRESCINDIBLES	DESEABLES
CARACTERÍSTICAS • Edad. • Estado físico. • Imagen.		
FORMACIÓN • Reglada. • Complementaria.		
IDIOMAS • Entender. • Leer. • Hablar. • Escribir.		
EXPERIENCIA • En el propio sector. • En otros sectores.		
OTROS • Disponibilidad. • Licencia de conducir.		

Competencias

Competencias corporativas

Orientación al cliente.
Compromiso con la empresa u orientación a resultados.
Preocupación por la calidad...

Competencias funcionales

Motivación de logro.
Iniciativa.
Obtención de información
Sensibilidad interpersonal.
Pensamiento analítico para resolver cuestiones técnicas.
Estabilidad emocional, autocontrol, tolerancia a la frustración...

Competencias técnicas

Resistencia (viajes, desplazamientos, horarios no convencionales).
Orientación al servicio.
Confianza en sí mismo.
Conocimiento del producto.

Formato 3.3. Perfil profesional
Fuente: Elaboración propia basado con información Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Después de haberse creado la descripción del puesto de trabajo se podrá solicitar personal a través de la elaboración de un recurso de requisición de personal, cualquier área de la empresa podrá solicitar la apertura o cubrir una vacante. Cabe aclarar que en el apartado

de competencias se aplicara el enfoque de competencias a fin de mejorar permanente la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, frete a la evolución de la tecnología, la producción, y elevar así el nivel de competitividad de la empresa y las condiciones de vida y de trabajo de la población. En el formato de requisición 3.4. se detallan los requisitos que deberá cumplir la persona para desempeñarse en el cargo.

Requisición de personal

Fecha de solicitud

Fecha de recepción

INFORMACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo

Área de dependencia

Clase de contrato

- Termino Fijo
- Termino Indefinido
- Temporal

Fecha de inicio

Fecha de terminación

Jornada Laboral

- Tiempo completo
- Medio tiempo
- Tiempo parcial

INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE

La vacante corresponde a

- Creación del cargo
- Reemplazo temporal
- Reestructuración del cargo
- Remplazo definitivo

Motivo de la vacante

- Renuncia del titular
- Promoción o traslado
- Incapacidad
- Cancelación del contrato
- Licencia
- Vacaciones
- Incremento de labores
- Licencia de maternidad

Cantidad de personal requerido

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

COMPETENCIAS

Formación academica

- Bachillerato
- Técnico
- Especialización
- Secundaría
- Universitario

Otros estudios

Habilidades requeridas

Experiencia requerida

Observaciones

Fecha limite para proveer el cargo

Nombre y firma del Director General

Nombre y firma del jefe de área

Nombre y firma de Personal

Formato 3.4. Requisición de personal
Fuente: Elaboración propia basado con información Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Una vez que la requisición ha sido llenada, el jefe del departamento / área solicitante, deberá enviar el formato de requerimiento de personal y solicitar su aprobación al Director General, él mismo podrá gestionarla para cubrir la vacante.

El siguiente pasó mostrado en la figura 3.4. Consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que se han definido en el paso anterior. Si el puesto a cubrir ha tenido un historial de ocupantes entonces no hay necesidad de que se tengan que cumplir todas ellas, con dicho historialse podría tener patrones guía; si el puesto a cubrir es de reciente creación entonces deberá cumplir todos los requisitos establecido en el proceso anterior a fin de apegarse más a lo solicitado. Es aquí donde interviene el reclutamiento con orientación al mercado interno, a través del cambio de puesto, promoción del empleado, o por publicación interna, todo lo anterior a fin de generar confianza y motivación a los clientes internos y de esta manera reflejarlos en la satisfacción laboral creando una ventaja competitiva y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Figura 3.4. Fuentes de reclutamiento
Fuente: Elaboración propia

La publicación de la oferta de trabajo se puede dar de manera interna, es decir, con los trabajadores que actualmente laboran en la empresa, o de manera externa, con personal que

no labora dentro de la empresa. La figura 3.5. Muestra algunas de las principales fuentes o métodos a través de los cuales la empresa de estudio puede buscar, reclutar o convocar postulantes. Dicha publicación estaría en función de la política establecida por la dirección general o el dueño de la empresa.

Figura 3.5. Fuentes de reclutamiento
Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el proceso de reclutamiento e iniciar el proceso de selección, se evalúa a los postulantes que se han reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que se está ofreciendo. Se inicia con una pre-selección (a través de revisión de currículums) que permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Guía para la selección del cliente interno

El primer paso a la hora de iniciar un proceso de selección es analizar y describir el puesto de trabajo que debe ser cubierto, tal y como ha sido determinado en el apartado anterior. En la figura 3.6. Se muestra a detalle el proceso de selección que se recomienda seguir.

Y una vez que se cuenta con los postulantes que se han convocado, se eligen entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos para el puestos que se está ofreciendo. Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de los currículums) donde permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados; con los postulantes ya seleccionados se realiza una cita y se evalúan a través de una serie de pruebas las cuales se muestran en la figura 3.7. y estas pueden ser tomadas por la empresa

como base para dicho proceso.

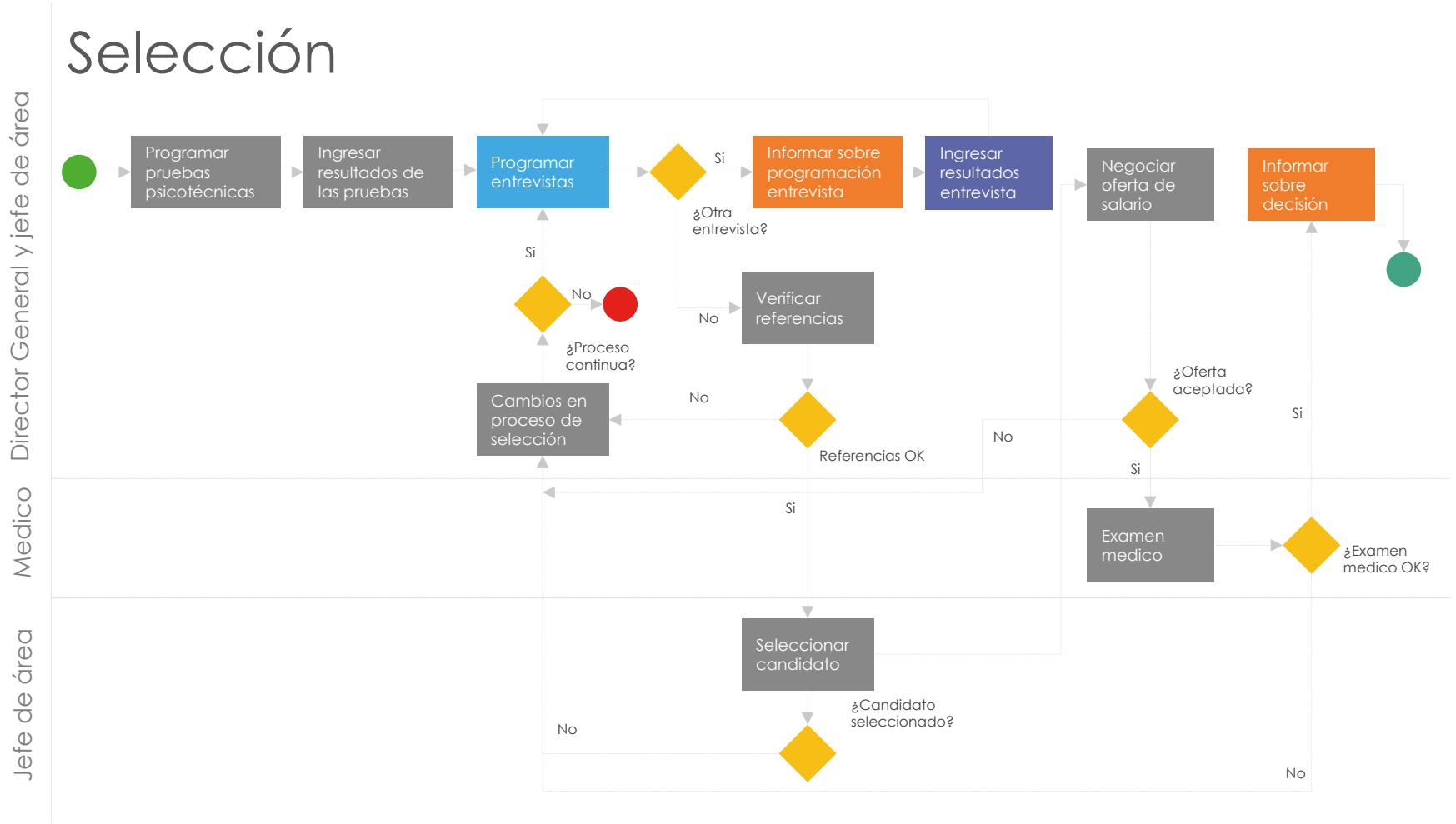


Figura 3.6. Proceso de selección.
Fuente: Elaboración propia

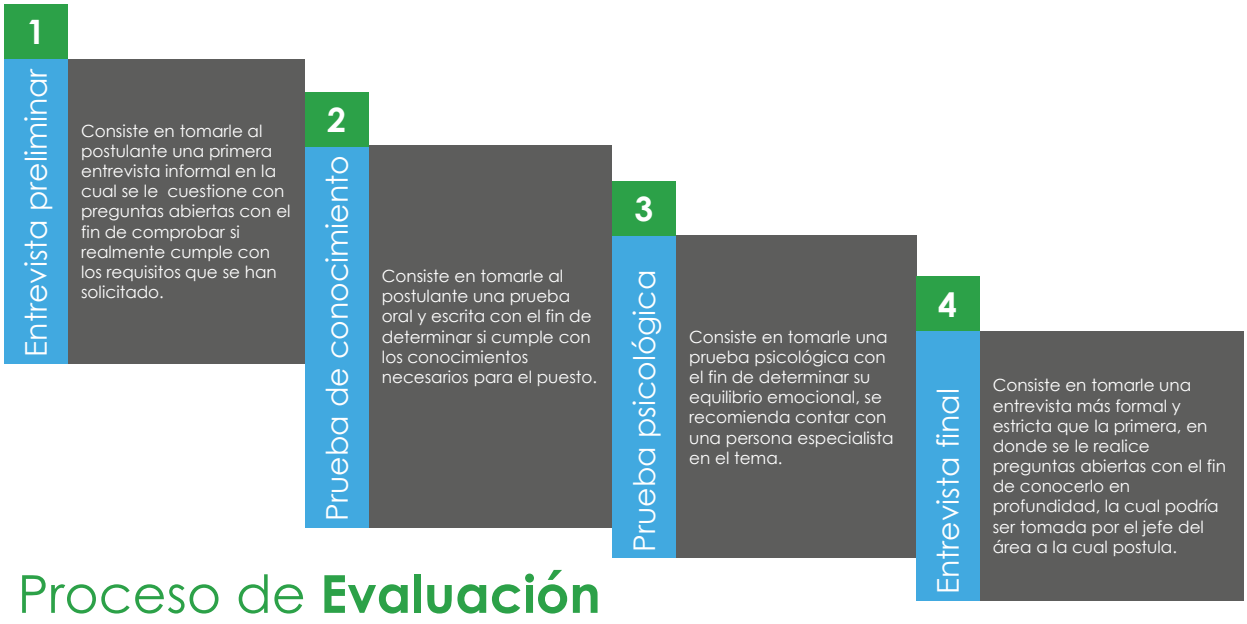


Figura 3.7. Proceso de evaluación
Fuente: Elaboración propia

A través de la entrevista de selección la empresa podrá tomar decisiones objetivas e incorporar a las personas idóneas. A continuación en el formato 3.5. Detalla el protocolo para la entrevista de selección.

Protocolo para la entrevista de selección

1. Bienvenida del candidato
El objetivo de esta fase es lograr un clima de confianza; para ello hay que reducir el nerviosismo del candidato a través de una relación empática.

2. Proporcionar información acerca de la empresa y del puesto de trabajo

3. Recibir información
- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- A nivel de personalidad

4. Despedida
Se trata de agradecer la colaboración del candidato, sin hacer ningún tipo de comentario en cuanto a la decisión que se tomará en relación con su candidatura, pero sí informarle de cómo le será comunicada la decisión.

Formato 3.5. Protocolo para la entrevista de selección.
Fuente: Elaboración propia basado con información Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

La entrevista por competencias es un excelente instrumento para la toma de decisiones en el proceso de selección, se sugiere a la empresa utilizarlo en solicitudes de puesto que requieran competencias comerciales o administrativas, ya que las competencias técnicas son difíciles de desarrollarse debido a la naturaleza del proceso. A continuación se presenta el protocolo de entrevista por competencia para el caso anterior.

Importante: durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces.

Para basar la entrevista se recomienda utilizar un diccionario de competencias, como ejemplo se tiene el "Modelo desarrollado a partir del de Hay McBer". Una vez se ha evaluado a todos los postulantes o candidatos se seleccionan a los que mejor des hayan tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, para ello se recomienda el uso de un informe de los candidatos seleccionados mostrado en el formato 3.6. (Ver Anexo) para que el jefe de área o jefe de contratación tome la decisión del candidato que más se acoplen al perfil del puesto.

Ya con la persona seleccionada se realiza la negociación del salario y prestaciones y por último se realiza un examen médico esto a través de algún laboratorio externo. No necesario para todos los puestos de la empresa, pero para puestos especializados, tales como los técnicos (proceso de producción), se sugiere que antes de contratarlo, se ponga a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y/o subordinados.

Proceso de inducción al mercado interno

Una vez que el proceso de reclutamiento y selección ha sido concluido y ya se tenga seleccionado al nuevo cliente interno, será de vital importancia generar un acercamiento de la cultura y procesos de la empresa hacia el cliente interno, es por ello que se recomienda que se lleve a cabo un proceso o plan de inducción de la cultura de la empresa, la cual ayudará a disminuir ciertos elementos de inseguridad por la incorporación al puesto de trabajo debido al ambiente desconocido, también facilitará a integrarse y/o socializarse rápidamente a la cultura de la empresa. A continuación en la figura 3.8. se muestra el proceso o plan de inducción propuesto que deberá implementar la empresa.

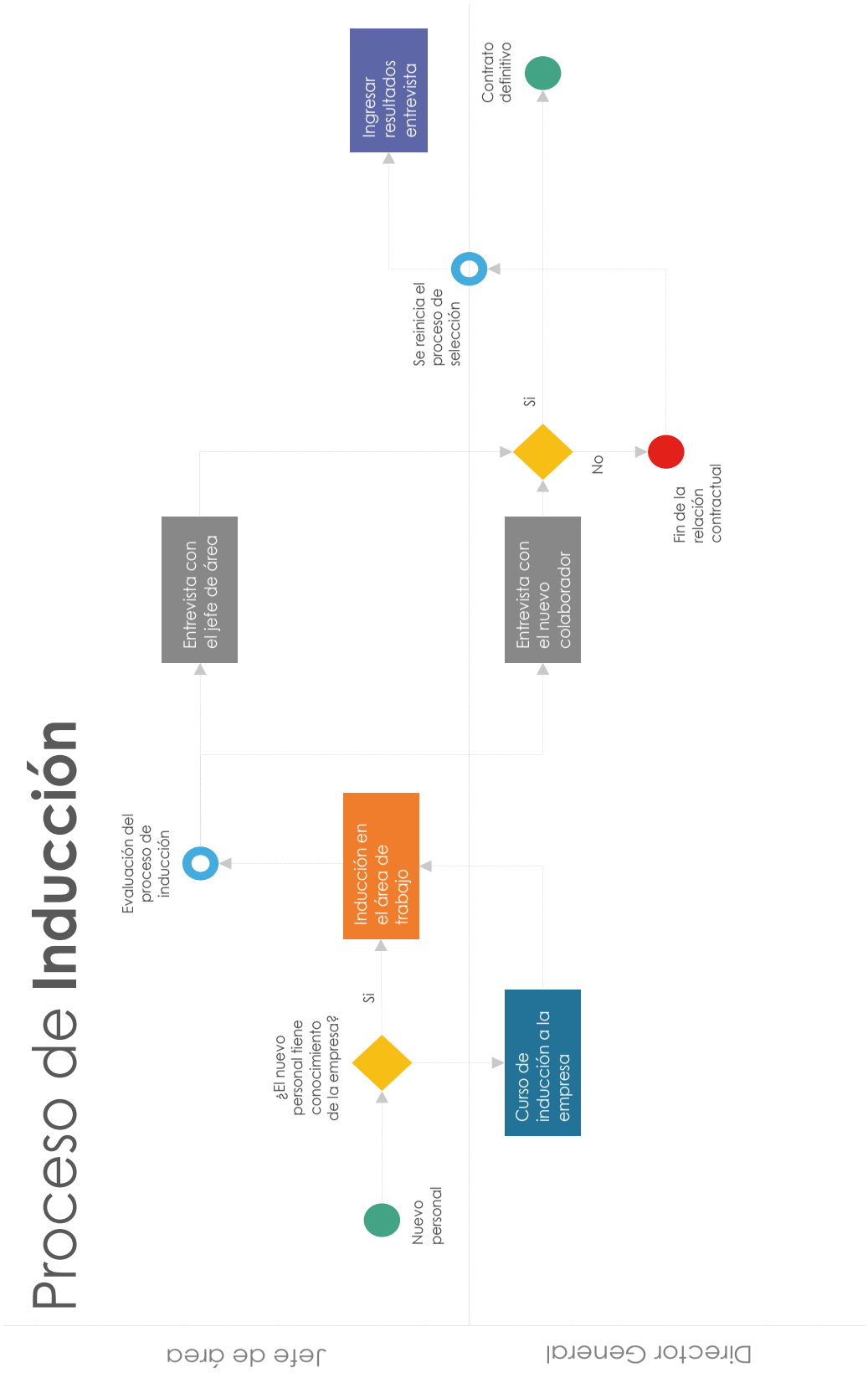


Figura 3.8. Inducción a la empresa y al puesto de trabajo
Fuente: Elaboración propia

El **proceso de inducción** con orientación al mercado interno es parte medular en este primer instrumento del modelo de marketing interno para una pequeña empresa, es aquí donde se visualiza la ***interacción entre el cliente interno y la empresa***, una vez concluida la interacción entre la empresa y el mercado interno o externo; como fue mencionado en el capítulo dos, dentro de los siete elementos para desarrollar el marketing interno señalados por Berry y Parasuranam (1991) se encuentra el de **ofrecer una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia,** donde precisamente se menciona la importancia de comunicar la visíon, misión de la empresa, así como información general de la empresa y/o del área de trabajo, también sirve como fuente de inspiración, asegurando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprimetidos y motivados. Es por ello y dicho lo anterior, la inducción como interacción entre el cliente interno la empresa brindará información general, amplia y suficiente al cliente interno, el cual le permitirá la ubicación en su rol dentro de la empresa para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma e independiente. El MI refuerza que nunca debé omitirse el proceso de inducción dentro de una pequeña empresa.

Se proponen dos tipos de cursos de inducción, los cuales son para el nuevo cliente interno que inicia actividades dentro de un nuevo departamento, o si fuese dentro del proceso de reclutamiento y selección para el mercado externo el curso de inducción a la empresa.

Curso de inducción a la empresa

Si el cliente interno fue seleccionado de manera externa, este se llevará a cabo a través de un curso impartido por el jefe de área y/o jefe de contratación, teniendo como objetivo fundamental el conocimiento general de las actividades que se realizan en la empresa.

Curso de inducción al área de trabajo

Si la selección se dio a través del reclutamiento del mercado interno, entonces será necesario inducir al cliente interno directamente en su departamento, dando a conocer en dónde se ubica en el organigrama general, cuales son las funciones generales y específicas de su área de trabajo así como las actividades a desempeñar y los medios de comunicación a utilizar, este curso lo llevará a cabo el jefe de área de trabajo.

Es importante decir que con lo anterior se reducen las sensaciones de ansiedad, inquietud y/o temor que comúnmente son generados por no conocer las tareas que ha de desempeñar, así como proporcionar las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo acepte de manera cálida la integración del nuevo colaborador, así como el compromiso de una filosofía de trabajo basado en el marketing interno.

Guía para el proceso de inducción

En el formato 3.7. (Ver Anexos) se muestra el protocolo para implementar el curso de inducción al nuevo colaborador de la empresa, como ya se ha mencionado anteriormente es vital que la empresa realice este "ritual" para cada personal que ingrese a la organización a fin de involucrarlos a la filosofía basada en el marketing interno.

Personalización

En el ámbito del marketing externo, la personalización va en referencia a las últimas tendencias, que han ido apareciendo en los últimos años, donde el foco es el cliente y lo que se pretende con la personalización es diseñar productos o servicios que satisfagan directamente las necesidades y deseos de éste. Asimilando la personalización al marketing interno se puede mencionar como parte de esta la capacitación laboral donde la empresa puede desarrollar y proporcionar todas las herramientas y conocimientos necesarios para que el empleado puede desempeñar de manera correcta su labor, donde los temas a cubrir deberán ser actualizados, enfocándose en las necesidades y deseos del cliente (teniendo en cuenta que el cliente puede ser un área, departamento o dirección, o puesto). Para saber esto, hay que conocer previamente quien es, que busca, donde lo busca y sobre todo como lo hace. Es muy difícil que lleguemos a la personalización si previamente no hemos establecido la segmentación apropiada de dicha información, y aunque esto parece una obviedad, no siempre se hace por el costo (en tiempo o recursos) que pueda suponer la gestión de esta información. En la figura 3.9. se muestra el plan de capacitación que se propone para su implementación.

Proceso de **capacitación**

Figura 3.9. Proceso de capacitación
Fuente: Elaboración propia

Guía para el plan de capacitación

Una vez que el nuevo personal tiene un conocimiento más amplio de la empresa y del puesto de trabajo, siempre resulta indispensable asegurarse que tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor, y esto se logra a través de un plan de capacitación el cual prepare, desarrolle e integre al personal al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. A continuación se presentan los pasos para el plan de capacitación.

Paso 1. Detección de las necesidades especificas de capacitación

La detección de las necesidades especificas de capacitación se orienta a conocer las carencias que manifiesta un cliente interno y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto. El instrumento que se recomienda implementar es el cuestionario mostrado en el formato 3.9.(Ver Anexo), con este se podrá detectar aquellas necesidades en las que la empresa deberá cubrir dicha carencia.

Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, prosigue clasificarlas y jerarquizarlas, con esto se permitirá determinar cuáles son las más urgentes o más importantes. En la figura 3.10. se muestra la manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación.

Figura 3.10. Clasificación de las necesidades
Fuente: Elaboración propia

Al clasificar las necesidades de capacitación, se obtendrán indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas se pueden jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia. Una vez jerarquizadas las necesidades, se elige el método adecuado para la instrucción, se sugiere que exista una combinación del método de aula y coaching, teniendo las siguientes bases:

- **Aula:** existe un instructor para un grupo de clientes internos los cuales pueden adquirir varios conocimientos en un corto tiempo, este se recomienda para conocimientos generalizados o que son dificiles de aplicar de manera individual.

- **Coaching:** con responsabilidad del jefe de área, con un enfoque para aconsejar y educar, con el fin de crear una relación practica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional. Se centra en las habilidades que deben desarrollar los clientes internos para que alcancen su nivel de desempeño mas alto.

Para el desarrollo del coach es necesario que el mismo dueño de una pequeña empresa se realice el siguiente cuestionamiento: *¿Cómo formar que mi empresa sea rentable y que pueda trabajar sin mi?*, pues esta es la manera que el coach (personal externo) quiere que el dueño de la empresa, piense y actúe. El proposito del coach es que evolucione el dueño de la empresa a un dueño de negocio, donde el dueño empieza a hacerse planteamientos más interesantes; ocupa más su tiempo en planeación estratégica y no en trabajo del día a día. Una vez que exista la evolución del dueño, esta será permeada por los jefes de cada área los cuales fungiran como coach de sus colaboradores o sus clientes internos.

Por lo tanto, la labor del coach será motivar y ayudar al cliente interno a sacar lo mejor, de él haciéndolo descubrir sus habilidades y alcances que algunos casos el mismo cliente interno no había siquiera imaginado. Un factor importante es la confianza mutua que deberá existir entre coach-cliente interno porque de esa manera se creará la energía suficiente para mejorar y superar cualquier obstáculo que aleje al coachee de sus metas, sin importar lo grandes que sean. Se prosigue con la recopilación de material y datos para la instrucción.

Paso 2 . Elaboración del programa de capacitación

El siguiente paso es la elaboración del programa de capacitación el cual se recomienda responder las siguiente preguntas, estas serviran para definir los objetivos:

¿Qué? (Contenido), **¿Cómo?** (Técnicas y ayudas), **¿Cuándo?** (Fechas y horarios), **¿A quién?** (Destinatarios), **¿Quién?** (Instructor), **¿Cuánto?** (Presupuesto)

En la definción de objetivos se fijan que tipo de comportamientos y características, así como el conocimiento que se les proporcionaría y actitudes se quieren inculcar al cliente interno después de que el programa haya sido impartido, de la misma manera establecer con precisión la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Como se ilustra en la figura 3.11. se recomienda aplicar los siguientes objetivos con el fin de evaluar el rendimiento individual y del programa.

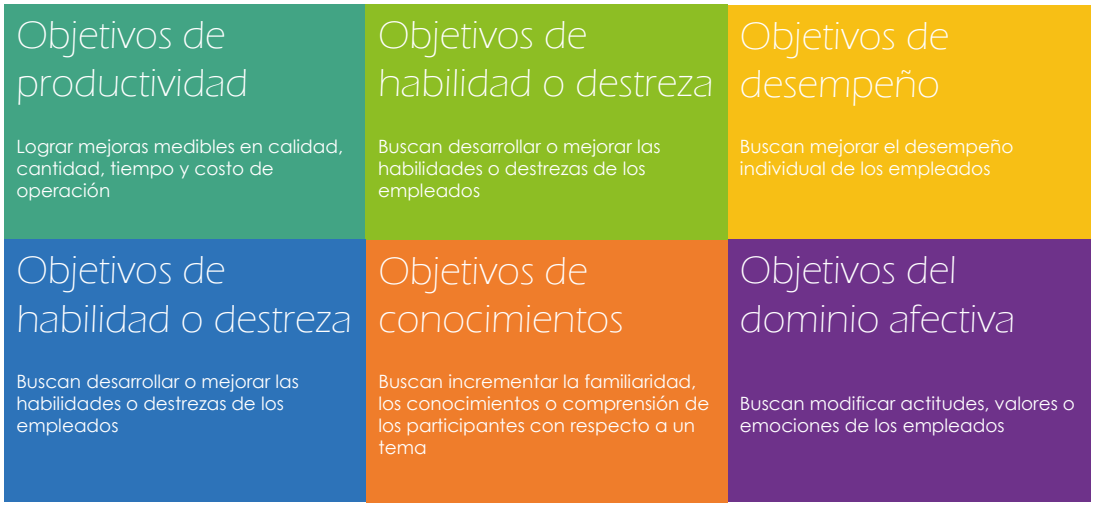


Figura 3.11. Definición de objetivos
Fuente: Elaboración propia

Una vez que los objetivos están definidos, es importante realizar la selección y capacitación del instructor aunque para algunos temas especializados que estén fuera del conocimiento y experiencia del personal de la empresa será necesario la contratación de un consultor externo, debido a las características propias de la empresa se recomienda que el instructor se forme de manera interna, a continuación en el formato 3.10 (Ver Anexo). se muestra el panel de criterios a considerar para la selección del instructor.

Paso 3. Implementación de la capacitación

El instructor, utilizará la metodología propuesta apoyándose en auxiliares didácticos, impartirá los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas. En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos mostrados en la figura 3.12.:

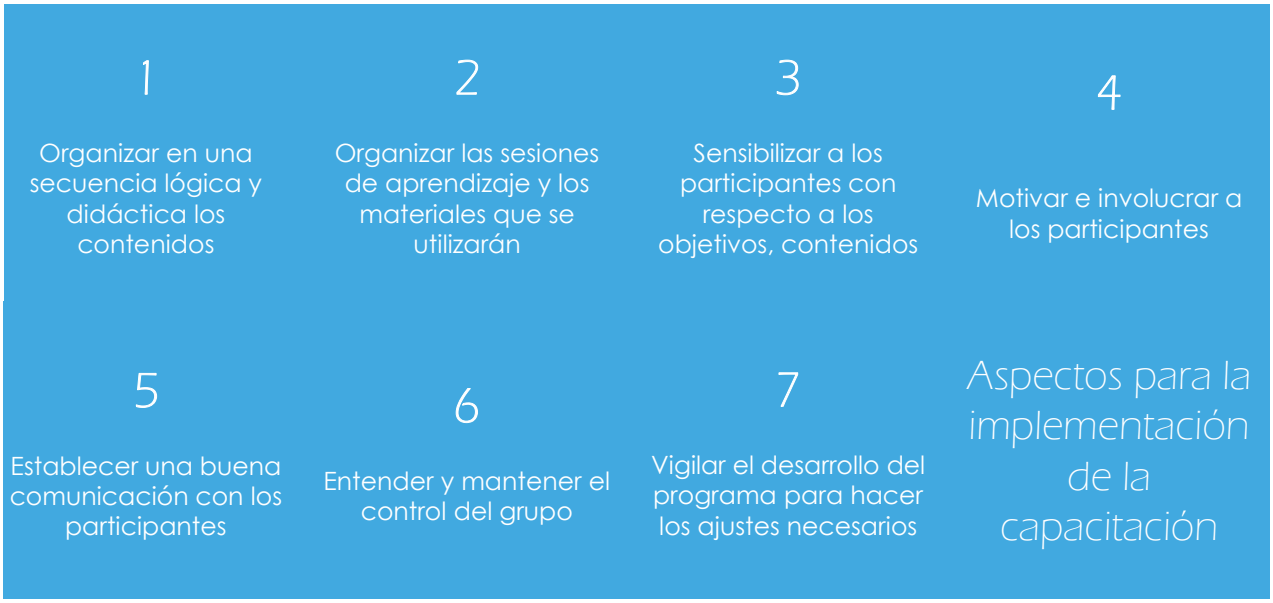


Figura 3.12. Aspectos para la implementación de la capacitación
Fuente: Elaboración propia

Paso 4. Evaluación y control de la instrucción

La evaluación y control de la instrucción evalua los objetivos planteados de la capacitación y se sabe si realmente fueron alcanzados, asi lo ilustra la figura 3.13. La evaluación se puede hacer en tres etapas.

1. **Al inicio del curso**, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
2. **Durante el curso,** para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
3. **Al final del curso,** para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

El formato 3.11. (Ver Anexo) a manera de ejemplo se recomienda que la empresa evalue los diferentes componentes de la capacitación, dicho formato puede ser modificado a las circunstancias de la empresa. Este formato es una evaluación de alto interés para el gestor de la formación. La ponderación de sus valoraciones y de las del resto de participantes en el curso, permitirá identificar necesidades de mejora en los diferentes aspectos que conforman el mismo, y que será necesario tener en cuenta para las próximas capacitaciones. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas y lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. Esa es la verdadera evaluación.

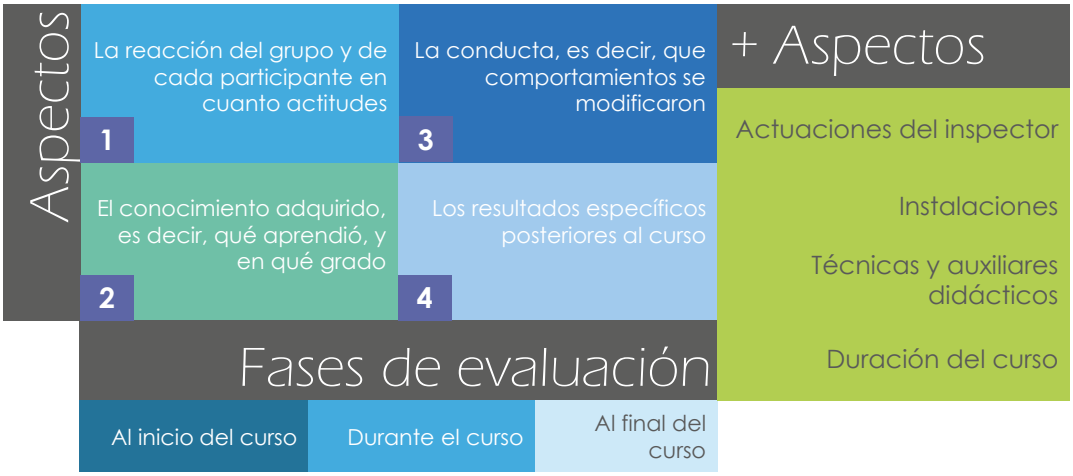


Figura 3.13. Evaluación de resultados.
Fuente: Elaboración propia

Paso 5. Informe de la capacitación

El último paso del plan de capacitación es la entrega del informe final, el cual tiene como propósito mostrar los resultados obtenidos durante la capacitación. Si los resultados obtenidos no alcanzaron los objetivos deseados, se redirige al paso 2 (elaboración del plan de capacitación), de manera contraria, si los objetivos fueron alcanzados satisfactoriamente, se inicia el ciclo del plan de capacitación. A continuación en el formato 3.12. se muestra el formato propuesto para la entrega del informa de capacitación el cual se entrega al director general o dueño.

Informe de Capacitación

Resumen ejecutivo
- Descripción general y objetivo del programa
- Resultados de la evaluación
- Justificación de la continuidad del programa
- Principales recomendaciones

I. Antecedentes del programa
- Descripción general del programa
- Objetivos del programa
- Justificación del programa

II. Temas de evaluación
- Diseño del programa
- Organización y gestion del programa
- Eficacia y calidad del programa
- Recursos financieros y economicos

III. Conclusiones
- Conclusiones referidas al diseño del programa
- Conclusiones referentes a eficacia del programa
- Conclusiones entorno a recursos financieros y economía del programa

IV. Recomendaciones

V. Anexos

Formato 3.12. Informe de capacitación
Fuente: elaboración propia

Producto, Participación

El **producto** del marketing interno esta compuesto por todas las ideas, bienes y servicios que proporciona el puesto de trabajo del empleado (consumidor interno); en lo que respecta a la **participación** en el marketing interno compartira todas aquellas experiencias que sean buenas, siguiendo el concepto de *"creación de valor compartido"*. Haciendo referencia a preguntar a nuestros clientes internos *¿qué es lo que quieren?*. Dándoles la posiblidad de crear los productos, y todo lo que implica o contiene: *recompensas económicas, recompensas intrínsecas, incentivos psico-sociales, los planes a implementar a la organización y su gestión* en la figura 3.14. se observan los elementos que conformen el producto interno así como las guías de implementación.

Figura 3.14. Producto.
Fuente: Elaboración propia

Guía de la motivación (diseño del trabajo)

La guía de la motivación (diseño de trabajo), sigue el concepto de ***"creación de valor compartido"***, por lo que la motivación alude a dos palabras claves:

a) Motivos o energía interna que mueve a una determinada acción.
b) Motor o aquello que nos mueve al logro de una finalidad.

La motivación se centra en los enfoques que relacionan los conceptos sobre esta con cambios en la manera en que esta estructurada. La forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementan o disminuyen el esfuerzo que se le dedica, es por ello que que se propone que la empresa aplique el modelo de las características del trabajo (MTC) mostrado en la figura 3.15. el cual fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, los cuales proponen que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales.

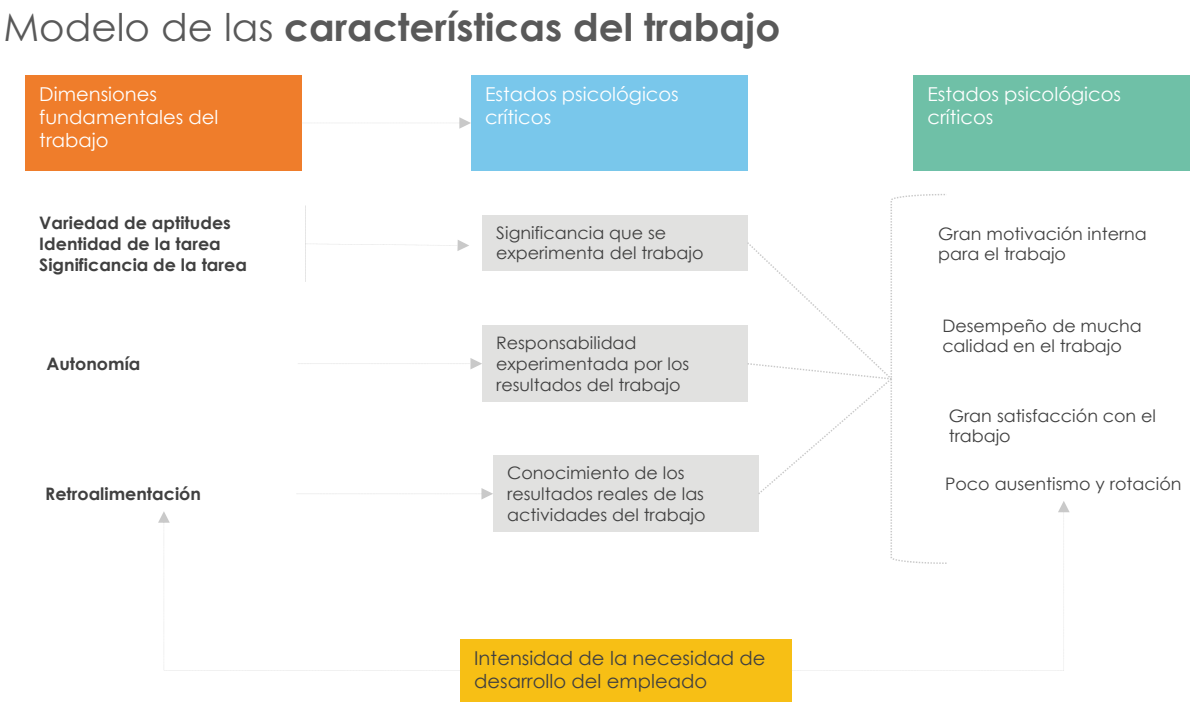


Figura 3.15. Modelo de las características del trabajo
Fuente: Elaboración propia con información de J.R. Hackman y G. R. Oldham, Work Redisgn 1980; pp.78-80.

Desde el punto de vista de la motivación, con este modelo se obtienen recompensas internas cuando los clientes internos aprenden *(conocen los resultados)* que ellos en persona *(experimentan responsabilidad)* han realizado bien una tarea a su cargo *(les resulta significativa)*. Es por ello, que si estos estados psicológicos se presentan de manera frecuente y constante en los empleados, por ende la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores el ausentismo y la probabilidad de renuncia a la organización.

En el formato 3.13.(Ver Anexo) se propone una guía para la automotivación de los empleados a fin de aumentar los estados psicológicos críticos. Es importante resaltar la motivación que deberá brindar el jefe de área hacia sus clientes internos, a fin de reforzar la automotivación, a continuación en el formato 3.14 (Ver Anexo). se presenta la guía para el desarrollo de la motivación por parte del jefe del área.

Se recomienda diseñar los trabajos por medio del enriquecimiento del puesto, expandiendo verticalmente los puestos, aumentando el grado en que el cliente interno controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Se organiza las tareas de modo que permite que el cliente interno realice una actividad completa, incrementando su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tiene la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo, así lo muestra la figura 3.16.

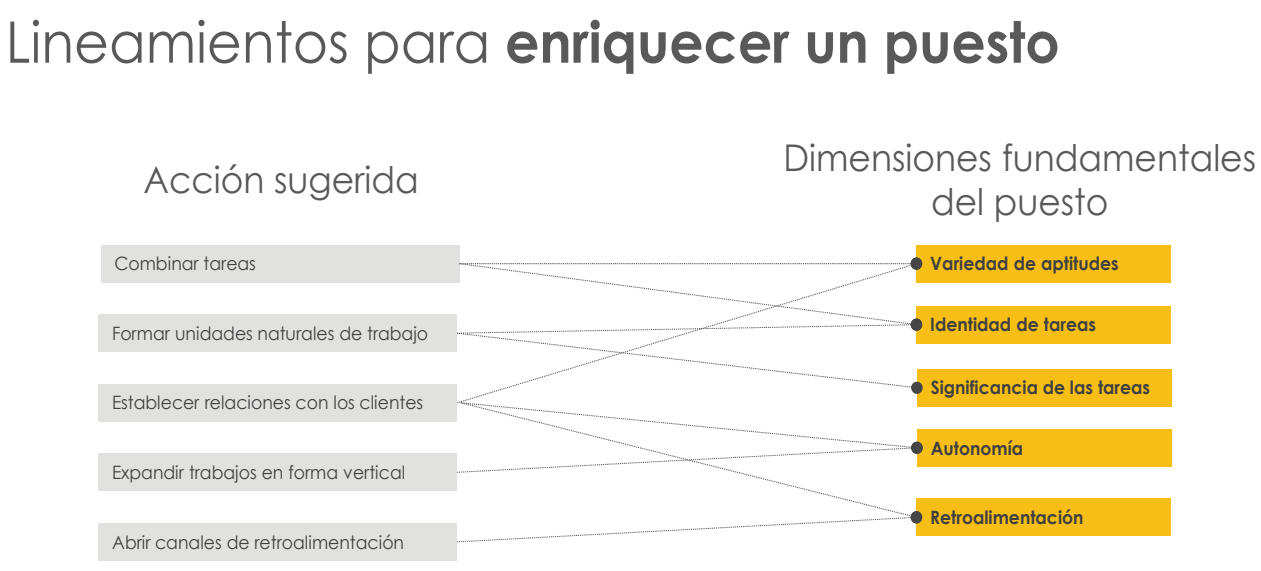


Figura 3.16. Lineamientos para enriquecer un puesto
Fuente: Elaboración propia con información de J. R. Hackman y G.R. Oldham, Work Redesign 1980; pp. 78-80.

Guía para la motivación intrínsecas y extrínsecas

Existen dos tipos de motivaciones en este apartado: ***la motivación intrínseca y las extrínsecas***; es importante mencionar que esta guía hace la recomendación como primer nivel la implementación de la motivación intrínseca, ya que es tipo de motivación es una conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contigencia externa. El propio incentivo es intrínseco a la actividad misma, es decir, es la realización de la conducta en sí misma lo que nos mueve, los motivos que conducen a la activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona sin necesidad de estímulos externos. Estas son las generadoras de motivación y por ende de un posible aumento de la productividad para la empresa, es decir, es un ganar-ganar para todo el sistema. Estas recompensas adoptan la forma de programas de reconocimiento al cliente interno, además que tiene un sentido humanista generando conciencia entre los clientes internos y compromiso para el cumplimiento de sus necesidades y las propias de la empresa.

Bajo esta practica se recomienda implementar el programa **"Gracias"** tanto de manera pública como privada; este programa consta de que el cada empleado por realizar las tareas adecuadamente y sin caer en la monotonía se reconozca con un *"Gracias"*, a fin de generar confianza entre los empleados y la satisfacción del mismo, con este simple programa pero a la vez genera reconocimiento por su valor como persona y por consiguiente genera mayor compromiso con la empresa. Es también recomendable la implementación de actividades formales con amplia publicidad, las cuales estimularían ciertos tipos de comportamiento en los clientes internos.

Una propuesta más de implementación de motivación intrínseca es el del modelo de motivación intrínsecas de Thomas, la cual menciona que la motivación se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso Robbins (2004), entre ellos se encuentran:

- La **libertad de decisión** de elegir las actividades de las tareas que parecan significativas y realizarlas de la manera que se considere apropiada.
- La **competencia** es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades que

uno eligió

- El **sentido es la oportunidad** de perseguir un objetivo valioso de tarea.
- El **progreso** es la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

Y por último, los incentivos psicosociales son proporcionados a través de intervenciones del director general o jefe de área responsable hacia el cliente interno, en la siguiente figura 3.17. se muestran algunos incentivos a implementar:

Figura 3.17. Incentivos psicosociales
Fuente: Elaboración propia

El Empowerment en el cliente interno en un ambiente agradable: Darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, con el fin de hacerlos sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo, agregando la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados.

El trabajar en equipo: La naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Mantener un grupo coordinado, complementado con esfuerzos individuales, el resultado será sinérgico porque además de lograr los objetivos de la empresa, se obtendrán satisfacciones grupales e individuales.

Habilite las capacidades del cliente interno: Un cliente interno cuenta con grandes potencialidades, el saber detectar y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades, que como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral del cliente interno las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

Enriquecer las responsabilidades del cliente interno con funciones realmente significativas: Un cliente interno que se le asuma responsabiidades importantes tendrá la capacidad de asumirlas con gusto. Es decir, si se le orienta y ejerce el coaching sobre él, las nuevas tareas serán consideras como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios.

Aunado a las recompensas intrínsecas, la motivación extrínseca es un factor que impulsa de manera importante la motivación en el trabajo de la empresa, se pueden definir como aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Este tipo de recompensas estaran basada en conseguir determinados objetivos de área y/o generales de la empresa. Si se logra satisfacer las expectativas en el trabajo entonces se logra un premio de recompensa. Generalmente es el propio salario del trabajo la principal motivación laboral que existe cuando hacemos algo a cambio de un bien material.

Para renovar, actualizar e incluso implementar un paquete de prestaciones atractivo para los empleados y capital intelectual adecuado a la empresa, se recomienda seguir los siguientes pasos de la figura 3.18.:

Figura 3.18. Plan de compensación
Fuente: Elaboración propia

Para el otorgamiento de las recompensas intrínsecas y extrínsecas, se sugiere que la empresa implemente por medio del reformazamiento positivo, la imitación social y de la Teoría de las expectativas, que a continuación se describen en la figura 3.19.

Reforzamiento positivo: El reforzamiento positivo, se dará por la relación entre la conducta y sus consecuencias. Las consecuencias se ven como resultados en el ambiente de un cliente interno, relacionadas con la demostración de ciertas conductas. Si la consecuencia aumenta la ocurrencia de una conducta, se le llama ***reforzadora.*** Este reforzamiento positivo se logra a través de remuneración, elogio

o reconocimiento, los cuales pueden ser eficaces para conformar las conductas deseadas en el puesto si están estrechamente ligados al desempeño que pretenden influir.

Imitación social: Si el elogio es una recompensa valiosa, los otros miembros del grupo podrían observar esta aplicación de un reforzamiento positivo o imitar la conducta que mereció el elogio; los empleados podrán aprender actitudes, emociones y estilos, así como del lado negativo, ansiedades, frustraciones y malos hábitos de trabajo, la resistencia a los programas iniciados por la gerencia, y el ausentismo.

Teoría de la Expectativa: En algunas situaciones, no es posible otorgar las recompensas valiosas y preferidas. Por tanto, el gerente general aumentará la deseabilidad de otras recompensas disponibles.

Figura 3.19. Otorgamiento de la recompensa.
Fuente: Elaboración propia

En resumen, cuando la recompensa es extrínseca en lugar de intrínseco el rendimiento disminuye, es por ello que es importante considerar en una primera etapa el reconocimiento intrínseco a fin de no ir al extremo superior de recomepensas extrínsecas y así evitar la disminución de rendimiento, compromiso y demás valores que conlleven solo la busqueda monetaría del cliente interno.

Guía imagen de la empresa (organización y su gestión

En la actualidad, la imagen que transmite una empresa es uno de los factores fundamentales en las decisiones de sus clientes, proveedores, entidades financieras y todo lo que lo rodea. Es un elemento diferenciador de la competencia y que, por lo tanto, permite que su negocio se posicione en la mente de los clientes. El proceso de la figura 3.20. ayudará a conservar y reforzar la imagen de la empresa por lo que se recomienda para su implementación.

Figura 3.20. Elementos para conservar la imagen de la empresa.
Fuente: Elaboración propia

Precio

Como lo menciona Miquel, Marin (2003), el **precio** no es referente a una fijación del salario más bién es el precio a pagar por cada cliente interno, el cual consiste en ***llevar a cabo los planes y tareas de una determinada manera***. Este precio incluye elementos como el esfuerzo, la creatividad, la implicación, el tiempo o la motivación, necesarios para ejecutar el plan y las tareas, mostrados en la figura 3.21. El cliente interno debe tener claro cual es el precio que tiene que pagar por su puesto de trabajo y todo lo que trae consigo, por lo cual aquellos elementos deben definirse y concretarse a través de los resultados esperados. Estos deben desglosarse en objetivos cuantificados, los cuales ayudaran a conseguir los de la empresa. Los objetivos pueden incluir estándares del desempeño del cliente interno de dos tipos:

- Estándares de comportamiento, o inputs
- Estándares de resultads, o outputs

Estos estandares se pueden evaluar a tráves de la evaluación del desempeño a fin de determinar como se han cumplido dichos objetivos.

Figura 3.20. Precio
Fuente: Elaboración propia

Guía para la evaluación del desempeño

La implementación de la **evaluación del desempeño** permite determinar de forma objetiva, como ha cumplido el evaluado los estándares del desempeño, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo contribuyendo a satisfacer las necesidades de la empresa, de departamento e individuales. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajo.

Es importante tomar en cuenta que para lograr el buen desempeño del cliente inteno es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en ella motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado. A continuación en la figura 3.22. se presentan los elementos de la evaluación del desempeño que se propone que se implementen en la empresa.

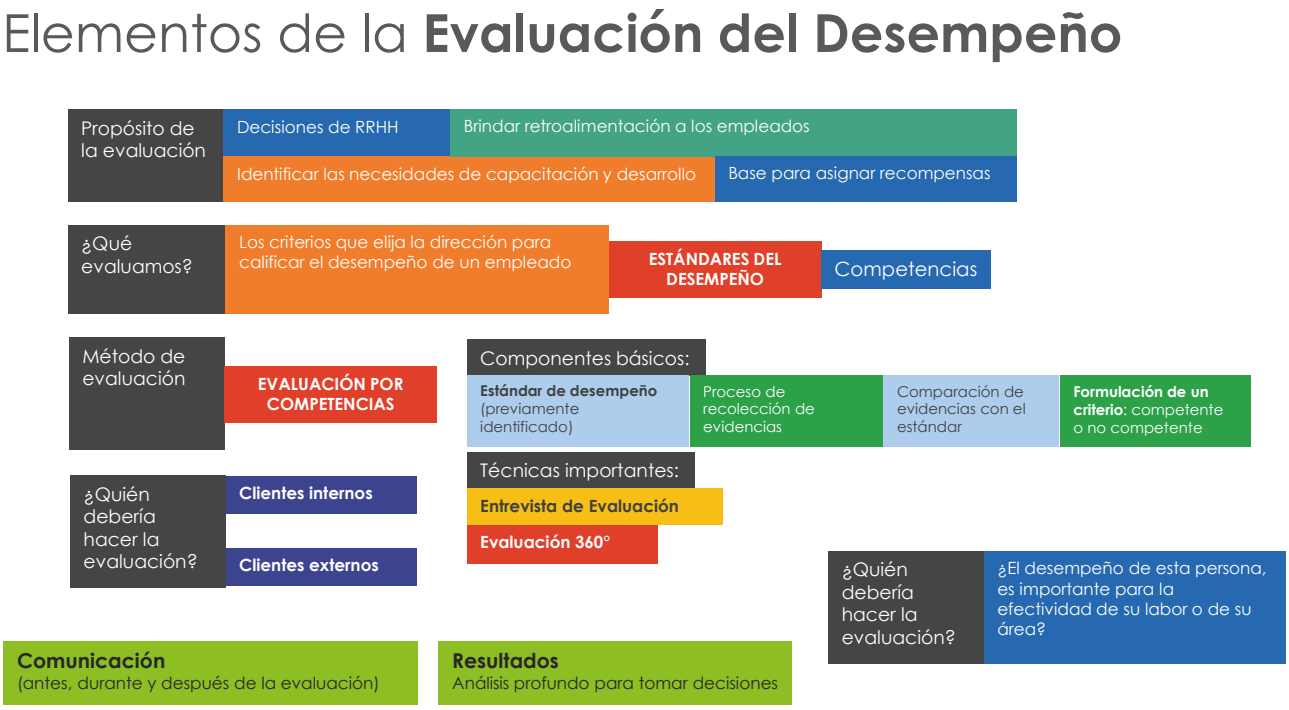


Figura 3.22. Elementos de la evaluación del desempeño
Fuente: Elaboración propia

Componente basico:

Estándares del desempeño

Los estándares del desempeño son parámetros que permiten una medición más objetiva. Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. En la siguiente figura 3.23. se muestran algunos estándares del desempeño que pueden conformar la evaluación del desempeño.

Figura 3.23. Estándares del desempeño
Fuente: Elaboración propia

Se recomienda el uso del estándar de competencia, ya que este incluye una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios, también se incluyen competencias culturales, como la ética y la integridad en todos los puestos. A fin de tener una estructura de dichos competencias en el formato 3.15. se muestra la manera en que se pueden desarrollar.

N°	Estándares generales	Estándares específicos
	Dimensión	
1.	A.1.	A.1.1.
		A.1.2.

Formato 3.15. Estándares del desempeño
Fuente: Elaboración propia

Técnicas:

Método de evaluación: Evaluación por Competencias

El método de evaluación que se recomienda implementar es la evaluación por competencias, dicho evaluación facilita la relación entre las evaluaciones del personal con las restantes funciones de recursos humanos, ya que éstas centran sus criterios de rendimiento como predictores de comportamientos futuros para conocer puntos fuertes o débiles de las personas en relación a los objetivos estratégicos de la organización. En la evaluación por competencias el interés principal se centra en el desempeño competente, de este modo se trata de verificar los logros que se alcanzan en el trabajo y en situaciones reales del desempeño.

Técnica de evaluación: Evaluación de los 360°

El enfoque de la figura 3.24. sobre la evaluación del desempeño es el uso de la técnica de los 360°, el cual brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir del círculo de contacto cotidiano que un empleado.

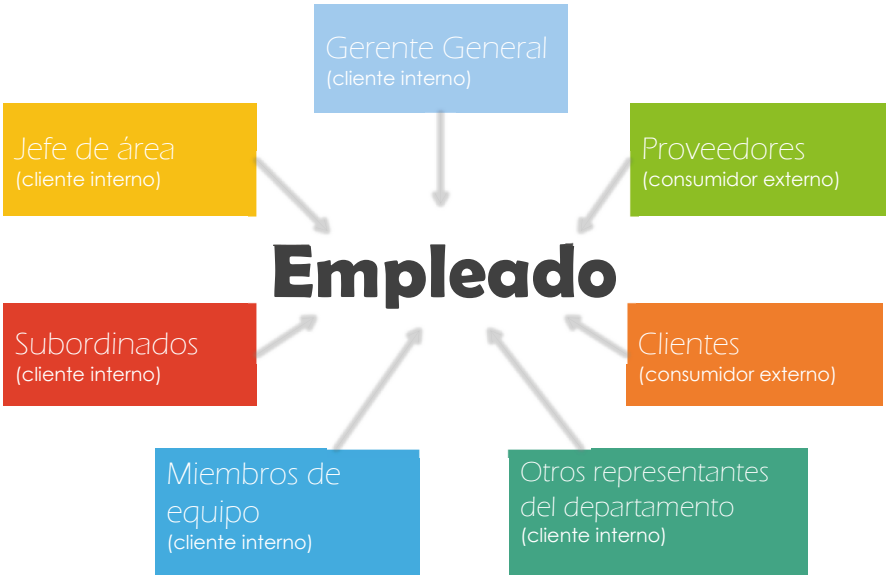


Figura 3.24. Evaluación 360°.
Fuente: Adaptado de Ersonnel Journal, noviembre de 1994, p.100

Al basarse en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, se espera dar a cada quien un mayor sentido de participación en el proceso de revisión y obtener lecturas mas exactas del desempeño del cliente interno.

¿A quién evaluar?

> *La pregunta es: ¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?. Si la respuesta es si, es la persona adecuada para realizar la evaluación. La consecuencia de ello llevará al gerente general o el dueño a conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias. Una vez que se ha decidido a quienes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse. El jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los clientes externos, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante.*

Los formularios completos son devueltos directamente a la persona acargo del estudio, es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, la persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno. Los resultados mostrados en la figura 3.25. deben identificar asuntos de importancia,

identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario.

Figura 3.25. Resultados de la evaluación del desempeño.
Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, la evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático idéntico para todos los clientes internos de la empresa todos son evaluados por sus resultados (objetivos de orientación cuantitativa y/o por sus actitudes (objetivos cualitativos o competencias) ; con ello se logra que todos los afectados conozcan los criterios de evaluación y que se establezca una uniformidad de actuación que ayude a interiorizar el sentido de equidad del proceso.

Plaza (distribución)

Es importante mencionar que el concepto de plaza no se refiere, ni considera la planta fisica, ni el área de trabajo Miquel, Marin (2003), aunque también influye en la satisfacción del cliente interno para este diseño de modelo de marketing interno, la plaza o distribución en el marketing interno debe hacerse a través de la estructura organizativa de la empresa. La dirección general, como máxima responsable de los puestos de trabajo, distribuye el producto básico entre sus empleados (estableciendo presupuestos de gastos de personal, categorías) a través de los jefes de área de todos los niveles jerárquicos de la empresa, los

cuales van añadiendo valor a al mismo (gestionando las recompensas, diseñando los planes a implementar, perjuicio de que el proceso del marketing interno podría ser aplicado por cualquier coordinación y cliente interno en lugar de la dirección general), así lo ilustra en la figura 3.26.

Los objetivos de la empresa van pasando a través de los distintos niveles jerárquicos, hasta llegar a los objetivos específicos de cada empleado en forma de estándares de comportamiento y/o de resultados. Cabe aclarar que cualquier área laboral, podría iniciar el marketing interno con sus empleados. O bien, actuar como intermediario del canal de distribución en el marketing interno iniciando por otro nivel superior. O, incluso, ambas cosas, ya que los objetivos de las partes son complementarios.

Figura 3.26. Plaza [Distribución]
Fuente: Elaboración propia.

Guía para el establecimiento de metas

Trabajar por una meta es una fuente importante de la motivación para el trabajo, el cual dice al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Por lo tanto, lo anterior presupone que un individuo está comprometido con la meta; teniendo un comportamiento (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiere alcanzarla. Se recomienda que las metas se realicen de manera publica con el fin de aumentar aun más la motivación del empleado.

☼ Poner en práctica la teoría del establecimiento de metas

Una manera más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos; para ello la **administración por objetivos (APO)** consiste en establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables, con lo anterior, se puede recomendar la implementación de este programa ilustrado en la figura 3.27. con el fin de que los objetivos generales de la empresa se traduzcan en otros específicos para cada nivel sucesivo (es decir, divisional, departamental e individual) de la empresa.

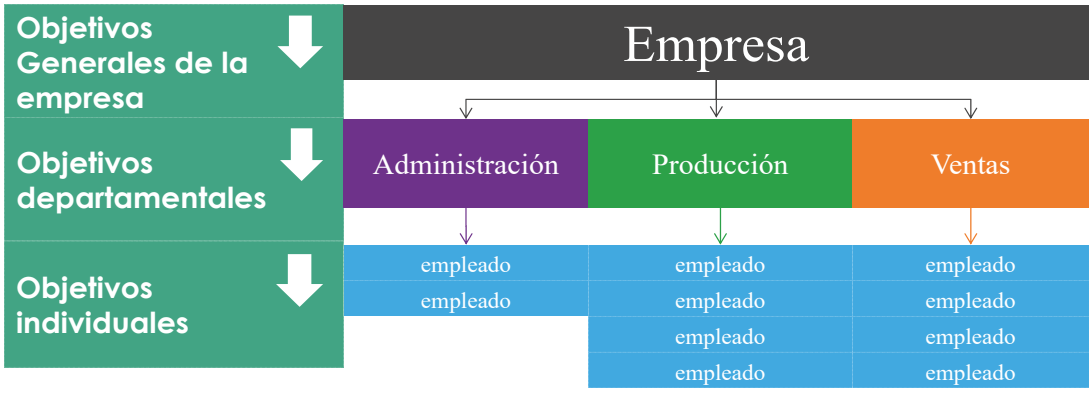


Figura 3.27. Desglose de objetivos.
Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins, S (2009)

La APO funciona tanto de *"abajo hacia arriba, como de arriba hacia abajo"*. El resultado que se espera es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y de manera individual, la APO proporciona objetivos de desempeño personal específicos. Este programa esta conformado por cuatro elementos:

1. Establecimiento de las metas,
2. La participación en la toma de decisiones (incluso en la participación en el

establecimiento de metas u objetivos),
3. Un periodo de tiempo explicito y,
4. La retroalimentación sobre el desempeño.

La figura 3.28. presenta un modelo de motivación donde se muestra la distribución del marketing interno a través de la estructura organizativa, apoyándose en diferentes teorías de motivación, la cual puede ser una muy buena opción para llegar a todos los empleados de la empresa.

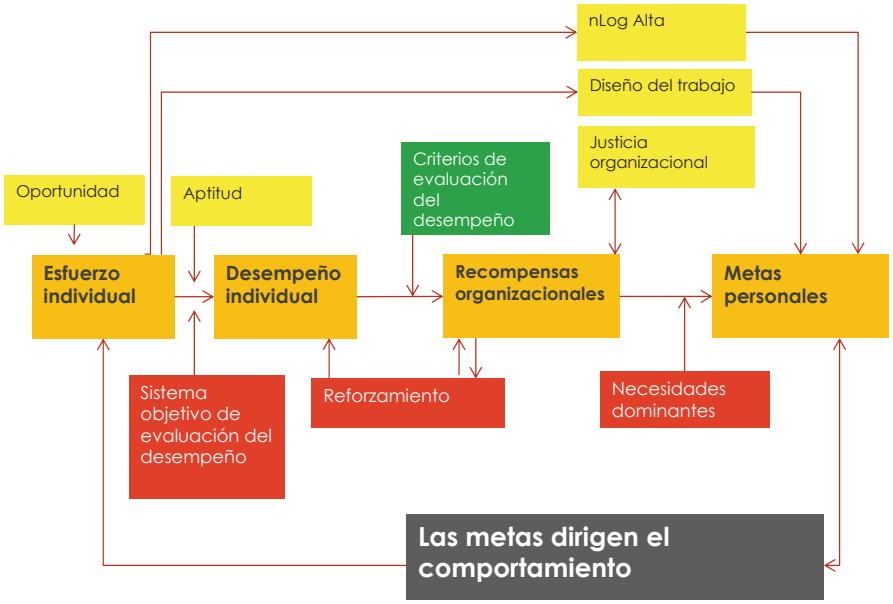


Figura 3.28. Modelo de motivación (distribución de producto y precio).
Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins, S (2009)

Promoción (comunicación interna), Par a par

La **comunicación interna** ofrece un completo conjunto de herramientas al marketing interno, las cuales pueden cumplir con dos importantes funciones del marketing interno: *la recolección y la distribución de la información.* Dentro de la filosofía de atención al cliente del marketing interno, la comunicación interna supone una herramienta fundamental para lograr un incremento de la formación, motivación y retención de los mejores trabajadores de la organización, lo que favorecerá una atención al cliente de calidad. Las herramientas

fundamentales que se muestran en la figura 3.29. de que dispone la comunicación del marketing interno son la publicidad interna, la venta personal interna y la promoción de ventas interna.

En conjunto con el elemento de la promoción, se tiene la nueva "P" de la mercadotecnia Par a Par, con ella se trata de sociabilizar el marketing, para ser un generador de confianza, e intentar generar los contenidos para que sean fácilmente compartidos por los internautas, es decir, el cliente interno se fía más de las recomendaciones de sus compañero del área laboral, evidentemente sin dejar aun lado el contenido oficial por parte del área responsable de transmitir la información, en pocas palabras es *"socializar el marketing"*.

Figura 3.29. Promoción [comunicación]
Fuente: Elaboración propia

Guía para establecer la comunicación interna

Antes de explicar la propuesta de implementación de la comunicación, será necesario aplicar un cuestionario para saber la situación en la que se encuentra la empresa, respecto a la comunicación interdepartamental e intradepartamental a continuación en el formato 3.16. y 3.17 (Ver Anexos).

Publicidad interna (comunicación no personal)

Para que el director general y los jefes de área puedan hacer conocer y aceptar a sus clientes internos las estrategias, tareas, etc., así como las actuaciones con el mercado externo (nuevos productos, publicidad) a fin de crear un compromiso con el personal de contacto y evitar la confusión antes de lanzarlos, es preciso que se realicen campañas de comunicación masiva internas para el personal utilizando folletos, publicación en el periódico mural de la empresa, al mismo tiempo utilizar de manera similar la publicidad que se utilizará en le mercado externo a fin de despertar interés por el nuevo producto y generar una motivación alta en los empleados, también se recomienda realizar reuniones de los jefes departamento con sus subordinados utilizando medios visuales.

Un publicidad interna bien desarrollada requiere de respuestas a siete preguntas esenciales:

- **Público objetivo.** ¿A quién estamos tratando de influenciar?
- **Objetivos de la publicidad.** ¿Qué estamos tratando de lograr?
- **Transmisión del mensaje.** ¿Qué contenido debería recibir el público objetivo?
- **Ejecución.** ¿Cómo comunicar el mensaje?
- **Selección de medios de comunicación y calendarización.** ¿Dónde y cuándo se coloca la publicidad?
- **Presupuesto de la publicidad.** ¿Cuánto es el presupuesto por la publicidad?
- **Evaluación del programa.** ¿Cómo se va a probar la publicidad y medir su eficacia?

Estas actividades forman parte de la publicidad interna (comunicación no personal) y de la venta personal interna (comunicación personal verbal) la cual le corresponde realizar a los jefes, quienes actúan como vendedores. Se recomienda que la publicidad interna se realice por medio del periódico mural de la empresa o a través de informes formales e informales y boletines, a fin de dar a conocer información de manera masiva.

Comunicación escrita

Un escrito, transmite no solo contenidos sino también una imagen de lo que se quiere que se haga por parte del autor. Las normas generales que se recomienda a la empresa debe tener en cuenta en la redacción de los textos escritos, son las que se dan a continuación en la figura 3.30.

Venta personal interna (comunicación personal verbal)

Este tipo de comunicación tendrá los siguientes beneficios para la empresa:

- La formación del empleado en el lugar de trabajo,
- Planificación y toma de decisiones por parte de los subordinados,
- Mejorar y lograr un compromiso previo;
- Información y comunicación de doble vía (retroalimentación) con los empleados,

- Interacciones formales como informales,
- Mantener la comunicación ascendente y descendente.

Lo anterior resultara para la empresa de estudio la creación de un clima interno abierto y motivador.

Haga frases cortas	Intentar decir lo mismo con menos palabras. ► Mayor comprensión ► Lectura clara y rápida	Escribir para decir alguna cosa	Escribir para decir alguna cosa y no para causar una mera impresión
Escoger palabras comunes y frases simples	Decir las mismas cosas con frases simples y palabras comunes	Construir oraciones que tengan unidad	Una oración no debería contener más que una idea principal
Utilizar verbos activos	La forma activa es mucho más dinámica que la forma pasiva.	Evitar los detalles excesivos	No incluir demasiadas ideas o detalles en una sola oración
Utilizar verbos activos	Escoger palabras y hacer comparaciones que la gente pueda ver y tocar.	Utilizar oraciones positivas	Dan información más completa y producen mejor efecto.
Hacer referencia a la experiencia de los lectores	Refiérase a su propia forma de sentir y de reaccionar	Respete el orden normal de la frase	El orden es: Sujeto, Verbo y Complemento, si no fuese así la idea no se comprendería.

Figura 3.30. Redacción de escritos, comunicación escrita.
Fuente: Elaboración propia.

La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la comunicación debe fluir en todos los sentidos como lo muestra la figura 3.31.

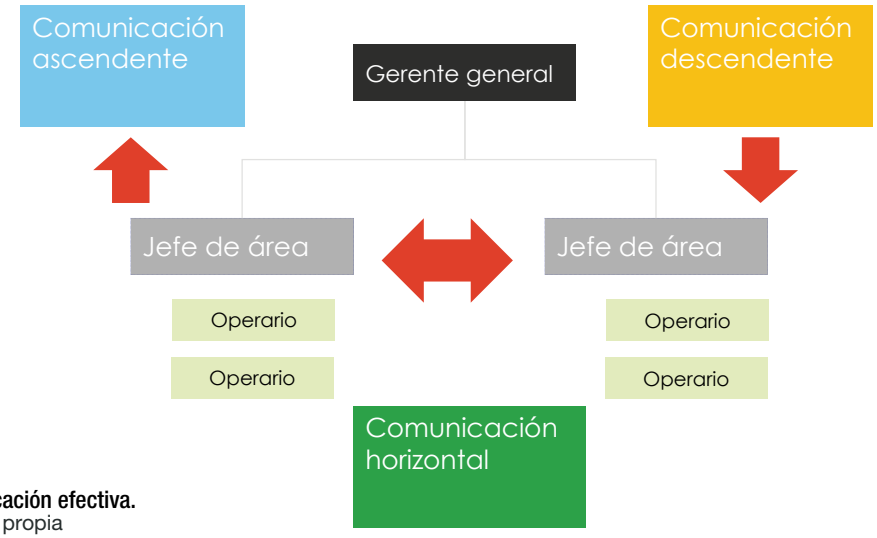


Figura 3.31. Comunicación efectiva.
Fuente: Elaboración propia

- **Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el cliente interno)**
  La comunicación descendente se recomienda que se implemente para los mensajes (pedidos de información de rutina, ordenes instruccionee o decisiones especificas relativas a acciones a encarar, medidas de organización o medidas personales) que circulan del gerente general o del jefe de área hacia los clientes internos.

- **Comunicación ascendente (del cliente interno hacia la dirección)**
  Para generar información útil desde abajo principalmente requieres hacer dos cosas:

  - Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente y
  - Deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones válidas.

  Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de las relaciones interpersonales.

- **Comunicación horizontal (entre clientes internos de igual jerarquía)**
  La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que una comunicación continua forma la solidaridad del grupo. Los grupos de trabajo darán una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

Dentro de las técnicas para mejorar la comunicación horizontal y la integración se encuentran:

- El contacto directo entre la gente,
- Roles integradores,
- Fuerzas de tarea,
- Equipos de proyectos,
- Comunicación formal e informal.

Promoción de ventas interna (incentivos no económicos en situaciones concretas)

La promoción de ventas interna deberá incluir las herramientas proporcionadas por los incentivos diferentes de los económicos, constituidos por una serie de técnicas diversas utilizadas en situaciones de esfuerzo especial y específico. Estos incentivos deberán estar diseñados para alcanzar objetivos específicos a corto plazo y deben coordinarse con las metas que la dirección tenga a largo plazo y con el programa general del personal. Algunas de estas técnicas que se recomiendan implementar en la empresa son las que se mencionan en la figura 3.32.

Figura 3.32. Promoción de ventas
Fuente: Elaboración propia

- **Concursos de producción, de ventas, etc.,** que conceden premios, como viajes o regalos por alcanzar metas específicas.

- **Programas de reconocimiento formal,** en reuniones con el resto de los clientes internos del departamento, a los mejores en diversas dimensiones del rendimiento (ventas, clientes nuevos o mayores ventas por cuenta); anunciados, en boletines internos, tablón de anuncios y con entrega de premios de bajo valor, como trofeos, placas o anillos.

- **Privilegios especiales,** para los mejores clientes internos, tales como poder dar sus opiniones a otros directivos (I+D, nuevos productos, producción, marketing...). Convenciones organizadas con motivos concretos que se utilizan para presentar los incentivos y dar reconocimiento formal, además de para motivar y relacionar a los empleados, educar (capacitación continuada), informar (datos, normas, planes), etc.

En conclusión, la comunicación interna es un elemento esencial de la función directiva y requisito indiscutible desde la óptica del marketing para la estrategia de comunicación externa de la empresa. Y siendo esto así, cualquier esfuerzo directivo que tenga como objetivo mejorar las políticas de comunicación interna estará contribuyendo a la estrategia global de la empresa y a su desarrollo.

3.3. Planificación del marketing interno

Predicciones modeladas

Esta se deberá integrar dentro de la planificación estratégica de la empresa la cual le sirvira de guía, sin importar que otra área de la empresa pueda iniciar el marketing interno con sus clientes internos. El proceso de planificación comprende el análisis de las oportunidades de marketing interno, selección de públicos objetivos, diseño de los objetivos y estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing interno. Dichos análisis se encuentran en una de las cuatros nuevas p´s de la mercadotecnia, **predicciones modeladas**, la cual hace referencia a la importancia de analizar el comportamiento de nuestros usuarios, con el objetivo de poder predecir y hacer acciones lo más óptimas posible. A continuación se presenta una guía con una descripción breve de los análisis de las oportunidades de marketing interno.

Lista de elementos de análisis del proceso de planificación del marketing interno

De manera generalizada y sin profundizar en cada elemento de análisis del proceso de planificación del marketing interno, se presenta una lista de elementos, que para este modelo de marketing interno se propone su implementación en una pequeña industria.

Sistema de investigación de marketing interno (IMIS)

El análisis de las oportunidades del marketing interno implica construir y gestionar un **Sistema de investigación de marketing interno (IMIS)**, figura 3.33**.** para identificarlas y valorarlas. Con esta investigación del marketing interno servirá para conocer mejor las necesidades y deseos de los empleados con relación a su puesto de trabajo y puede utilizar métodos cuantitativos (sondeos de opinión), métodos cualitativos (entrevistas), estos métodos deberán realizarlos el jefe de cada área. Con los datos internos administrativos se puede informar sobre la actuación de cada empleado (estándares conseguidos), las características

de sus puestos de trabajo, sus variables sociodemográficas, etc. La inteligencia del marketing interno, deberá recoger datos del entorno de la empresa de estudio (recompensas intrínsecas y extrínsecas, ambiente laboral) que podrían influir en el mercado interno.

Figura 3.33. Sistema de investigación marketing interno (IMIS)
Fuente: Elaboración propia basado en Kotler (2012)

Segmentación del marketing interno

La selección de públicos objetivos requiere dividir el mercado interno en segmentos. La segmentación del mercado interno se propone que se realice por una macro-segmentación por área laboral, y siguiendo con una micro-segmentación por actitudes, por comportamientos y/o por los beneficios buscados en el puesto de trabajo (producto marketing interno). Todo ello, a diversos niveles de jefatura, pudiendo estos terminar diseñando e implementando planes de marketing interno específicos para cada subordinado (máxima segmentación), con productos, precio, comunicación, etc. a su medida.

Equipos interdisciplinares

La ejecución de los objetivos y la implementación de las estrategias de marketing interno deberán servir para conseguir los objetivos de las diversas funciones de las áreas, y al mismo tiempo el logro de los objetivos de la empresa. El marketing relacional y la orientación al mercado implican que la satisfacción del consumidor es demasiado importante para dejarla

en manos del departamento de marketing solamente y corresponde a toda la organización, por lo que la asume la alta dirección. Se pone más énfasis en los procesos y sus fases que en las funciones. El proceso fluye y las funciones se interconectan. Por ello, es preciso eliminar las barreras interdepartamentales, funcionales, y actuar en forma de equipos multidisciplinares que, en el caso del marketing interno, podrían incluir especialistas de los departamento de Marketing, Calidad Total, Recursos Humanos o Comunicación Organizacional.

Posicionamiento

La estrategia de marketing interno más importante, para lograr que cada público objetivo lleve a cabo los planes y tareas de una determinada forma (es decir, que "compre el producto" y "pague el precio"), es la estrategia de posicionamiento. Esta consiste en decidir el origen del puesto de trabajo y de su imagen que se quiere ocupar en la mente de un público objetivo interno frente a los otros posibles puestos de trabajo que podría ejercer. Las estrategias de marketing interno guiarán la planificación de programas de marketing interno referidos a los instrumentos funcionales vistos anteriormente.

Finalmente, la organización, gestión y control del esfuerzo de marketing interno corresponden a los diversos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa, los cuales distribuyen el producto (presupuestos, categorías, recompensas, planes, medios, incentivos, etc.) y el precio (objetivos, estándares de resultados y de comportamiento) del marketing interno. Los diversos directivos deberán organizar sus recursos y gestionar y controlar sus planes correspondientes.

3.4. Indicadores y cuadro de mando

Una de las definiciones más utilizadas por diferentes organismos y autores es la que Bauer dio en 1966 (citado en Mondragón, 2002):

> *"Los indicadores sociales (...) son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto".*

En este punto se propone una serie de indicadores con el fin de reflejar los resultados que se obtengan de las acciones pasadas y a su vez, que describan el desempeño de como fueron realizadas. Tanto los indicadores de gestión de resultados como los de desempeño, conforman una cadena en donde los resultados que se den en un nivel inferior, pueden resultar ser parte del desempeño de un nivel superior.

Aunque se proponen de manera generalizada algunos indicadores Tabla 3.1. que reflejaran los resultados que se obtienen de las acciones pasadas y a su vez, que describirán el desempeño de cómo fueron realizadas, es importante que la empresa de estudio diseñe sus propios indicadores de acuerdo a las necesidades y circunstancias presentes y futuras, ademas de concentrarlos en un cuadro de mando a fin de tener una toma de decisiones acertada. A continuación se consideran aspectos importantes para la elaboración del sistema de indicadores.

Guía para la implementación del sistema de indicadores

Esta guía facilita el establecimiento de indicadores y cuadros de mando, que contribuyen activamente a la medición de los fenómenos concernientes al funcionamiento de la empresa y facilita la toma de decisiones, Asimismo, explica la relación existente entre cuadros de mando, indicadores y objetivos. Esta guía se elaboro utilizando como base el ciclo de vida de los indicadores y cuadros de mando representado en la figura 3.34. descritos en la norma NE 66175 de la norma española de 2003.

MARCO CONCEPTUAL

Entre las actividades de la dirección se incluye la gestión de sus procesos. La dinámica de esta gestión consiste, por una parte, en determinar y desarrollar objetivos , según la estrategia previamente definida, y por otra, efectuar los ajustes necesarios para alcanzar esos objetivos.

Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implementados.

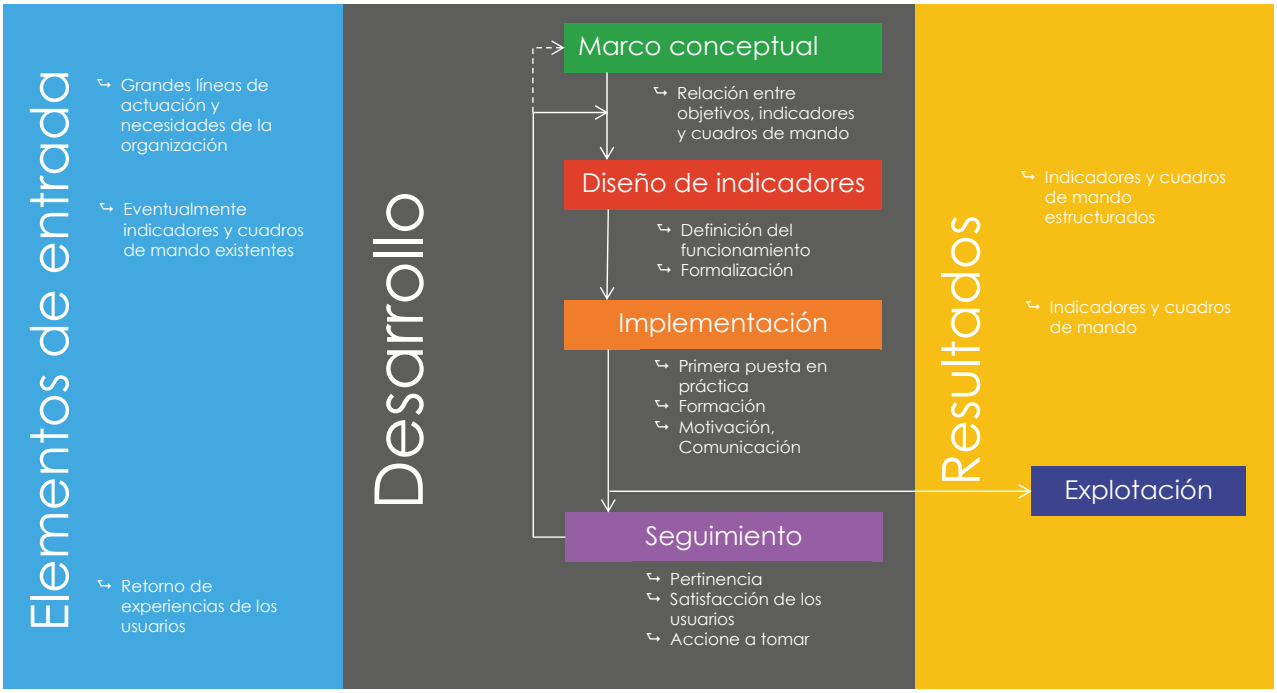


Figura 3.34. Ciclo de vida de los indicadores y cuadros de mando.
Fuente: Elaboración propia basado en la norma española UNE 66175:2003

En general, las empresas establecen objetivos derivados de su visión y estrategias (véase la figura 3.35). Asimismo, con objeto de coordinar todas las actividades de la organización hacia la consecución de los objetivos generales (objetivos de nivel 1), muchas empresas desarrollan un "despliegue"de objetivos a los niveles de gestión inferiores (objetivo de nivel 2, nivel 3, etc.) De esa forma se pede conseguir que los "planes de actuación" se desarrollen de forma coordinada. En este contexto se diseñan los indicadores en función de los objetivos establecidos por una aproximación descendente.

DISEÑO DE INDICADORES Y CUADROS DE MANDO

» **Formalización del sistema de indicadores**

Un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, por ello para conseguir este objetivo, cada usuario deberá aplicar los criterios aquí indicados en función de sus necesidades. Los conceptos que pueden considerarse a la hora de definir los indicadores son los siguientes:

- Selección del indicador;
- Denominación del indicador;
- Forma de cálculo: su especificación y fuentes de información;
- Forma de representación;
- Definición de responsabilidades;
- Definición de umbrales y objetivos.

Motivación

Indicador	Descripción	Unidad de medición	Objetivo	Meta
Grado de motivación trabajadores	Los datos se obtienen a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas expresados en una escala de 1 a 10	Escala del 1 al 10	Conocer el grado de motivación del cliente interno y evaluar su evolución. Los aspectos que se pueden abordar para establecer el índice son: *desarrollo profesional, comunicación, capacidad de delegación, igualdad de oportunidades, compromiso, liderazgo, oportunidad de aprendizaje, reconocimiento, fijación de objetivos, formación, políticas y estrategias de la organización.*	Maximizar
Bono del personal	Nº de empleados con bono respecto al número total de empleados. O también el importe de los bonos respecto al total de las retribuciones.	Porcentaje (%)	Se establece en base a la consecución de los objetivos anuales, es un factor primordial para la motivación de los trabajadores y sirve de incentivo para el logro de los objetivos de la empresa.	Establecer un nivel óptimo, si el bono está bien cuantificado el objetivo a lograr debe ser máximo.
Índice de satisfacción de los empleados.	Obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10	Escala de 1 a 10	Determinar el índice de satisfacción de los empleados y analizar su evolución la cual representa una labor fundamental en la gestión del departamento de recursos humanos.	Maximizar su valor
Calidad de formación.	Escala de 1 a 10 mediante encuestas o entrevistas.	Escala de 1 a 10	La calidad de formación y su adecuación a las competencias por puesto de trabajo.	Maximizar su valor

Clima laboral

Ausentismo laboral.	N° de horas no trabajadas respecto al nº horas teóricas de trabajo	Porcentaje (%)	Son los días de baja por enfermedad o accidente. Cuando la cifra es elevada puede indicar un clima laboral poco satisfactorio.	Minimizar su valor
Retención del talento.	Nº empleados clave que permanecen / nº total de empleados clave	Porcentaje (%)	La retribución es una herramienta esencial para la satisfacción de los empleados, así como para la atracción y retención del talento.	Maximizar su valor

Selección de Recursos Humanos				
Gastos de selección de personal	Costo de selección de personal respecto al n° de seleccionados	$	Para construir el presupuesto de R.R.H.H se debe contar con los gastos del proceso de selección (internos o externos).	Minimizar el costo unitario
Entrevistas de personal	N° de entrevistas promedio por selección (internas y externas)	Número de entrevistas	El proceso de selección debe cuidar especialmente la fase de entrevistas que permite filtrar según criterios de competencias los candidatos seleccionados.	Optimizar
Tiempo de selección de R.R.H.H.	Días promedio de selección de personal.	N° de días	Con la política de captación de R.R.H.H. ágil y flexible donde los plazos de selección sean óptimos.	Minimizar
Personal seleccionado	N° de personas seleccionadas en los 12 últimos meses.	Número	Importante en la gestión de volumetrías que comprende las acciones de control y análisis relativos a la dotación óptima de los recursos en la empresa.	Optimizar a las necesidades estratégicas
General o de resultado				
Ventas por empleado	Ingresos totales entre el N° de trabajadores activos.	$	Este indicador aun siendo más directo que el índice de productividad proporciona una métrica de la productividad sobre las ventas.	Máximo respecto a cada categoría segmentada (unidades, áreas,...etc)
Rotación laboral	Es la diferencia entre las incorporaciones de empleados menos las salidas, respecto, o entre, la plantilla media.	Porcentaje (%)	Contabilizar las entradas de las salidas de empleados y compararlas con la plantilla media. Es recomendable comparar este indicador con el índice de satisfacción del cliente interno.	Establecer un valor optimo dependiendo del sector
Horas extras	N° de horas extras respecto al número total de horas trabajadas.	Porcentaje (%)		Minimizar su valor

De competencias				
Mejores prácticas R.R.H.H.	N° de mejores prácticas (best practices) adoptados como estándar	N°	Capitalizar las mejores prácticas y estandarizar en la empresa todas las actividades, procedimientos, actitudes y procesos que generan valor - capital intelectual.	Maximizar el número
Habilidades estratégicas de R.R.H.H.	N° de habilidades estratégicas respecto al n° total de habilidades contabilizadas.	Porcentaje (%)	Las habilidades de los empleados que por su relevancia en la cadena de valor merecen la consideración de habilidades estratégicas deberán ser identificadas como un intangible dentro de la empresa.	Maximizar su carácter estratégico
Gestión por Competencias de R.R.H.H.	N° de competencias clave respecto al n° total de competencias	Porcentaje (%)	La Gestión por Competencias de los R.R.H.H es necesaria para conseguir los objetivos de la empresa y deberán estar alineadas con la estrategia de la empresa.	Maximizar su carácter estratégico.

Tabla 3.1. Indicadores marketing interno
Fuente: Elaboración propia

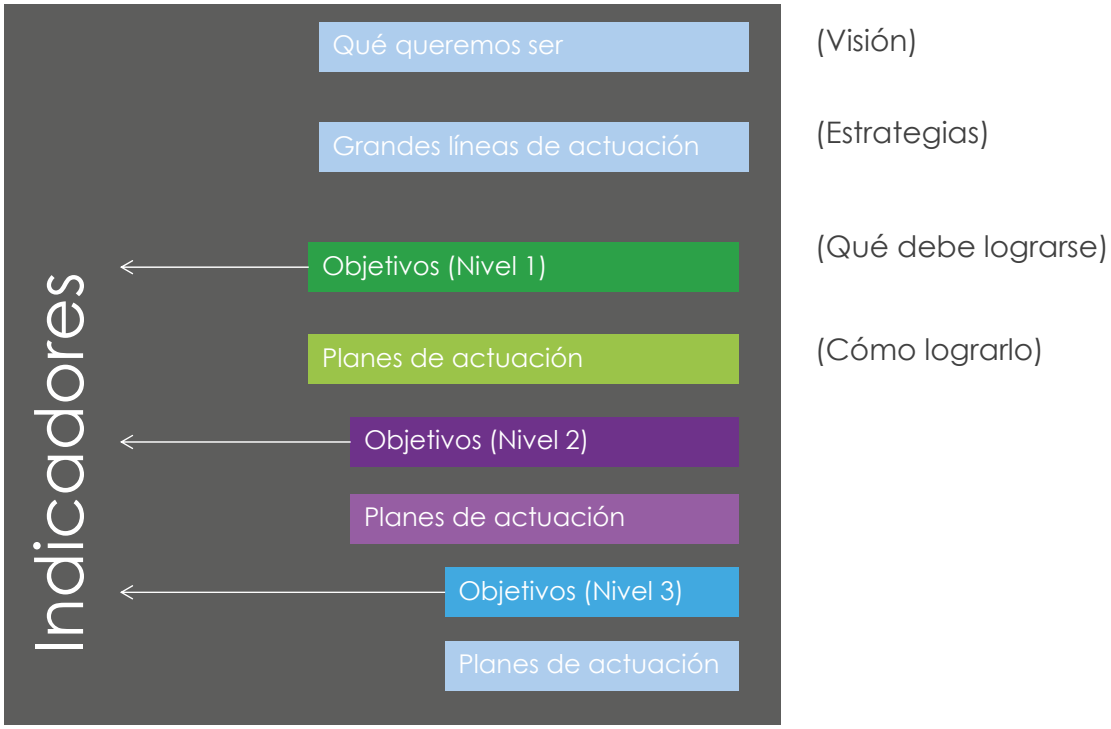


Figura 3.35. Ciclo de vida de los indicadores y cuadros de mando
Fuente: Elaboración propia basado en la norma española UNE 66175:2003

» Selección de indicadores

Este apartado responde a la pregunta

" ¿Qué indicadores interesa poner en marcha?".

Para priorizar los indicadores a desarrollar se pueden utilizar los siguientes criterios relativos a las áreas a valorar:

- Grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas;
- Evolución de los factores críticos de éxito de la organización o área evaluada (satisfacción de clientes y partes interesadas, resultados económicos, productividad, clima laboral...);
- Evolución de las áreas, procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales.

Asimismo pueden considerarse los siguientes criterios:

- Costo y recursos necesarios para establecer el sistema de indicadores: recabar la información, tratamiento, documentación, etc.;
- La fiabilidad del proceso de captación de la información y su explotación, así como la

capacidad en plazo y nivel de motivación del personal involucrado para desarrollar la actividad.

» **Denominación del indicador**

Este apartado responde a la pregunta

"¿Sobre qué se quiere llevar la medida?".

La denominación corresponde a la definición del concepto a valorar. Por ejemplo: rapidez de gestión, número de nuevos clientes, nivel de satisfacción del cliente interno, motivación, baja rotación, etc.). Se debe considerar que los indicadores aporten valor y que no sean redundantes (formulando el mismo concepto de diferentes formas).

» **Forma de cálculo. Especificación del indicador y fuentes de información**

Este apartado responde a la pregunta

"¿Cómo se calcula?".

La forma de cálculo es el sistema que se emplea para computar la información y llegar al resultado, así como la periodicidad con la que se calcula el indicador: mensual, trimestral, anual, etc

El indicador puede ser, por ejemplo:

- un recuento;
- un grado de medida o una estimación sobre una escala de valor;
- un porcentaje;
- un ratio;
- una nota estimada en función de una tabla de datos.

Además de establecer una denominación, el indicador debe ser especificado de forma que no pueda generar malas interpretaciones. Con objeto de alcanzar un indicador fiable y comparable en el tiempo, es muy importante definir todos aquellos conceptos que puedan ser interpretados de diferente forma. Asimismo, la especificación del indicador debe hacer a éste representativo del concepto que se desea conocer.

» **Forma de representación**

La información se puede representar de diferentes formas tales como:

- Diagramas, histogramas, sectores, radial, curvas, etc.
- Tabla cifrada;
- Colores;
- Símbolos, dibujos, etc.

» **Definición de responsabilidades**

Conviene definir las responsabilidades para:

- La captación de la información.
- El análisis y la explotación de los indicadores o cuadro de mando;
- La comunicación de los resultados a los responsables y personas autorizadas.

» **Definición de umbrales y de objetivos**

Los objetivos a conseguir pueden llevar a definir umbrales para ciertos indicadores como, por ejemplo, los siguientes:

- Mínimo y/o máximo a respetar sin modificar el proceso;
- Valor a conseguir;
- Consecución sucesiva de valores en el tiempo.

» **Construcción del cuadro de mando**

La finalidad de un cuadro de mando es evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos. Como herramienta de gestión, un cuadro de mando deberá poner en evidencia aquellos parámetros de la empresa que no se ajustan a los límites establecidos por ésta y advertir sobre aquellos otros que se mueven en niveles de tolerancia de riesgo. Debe también ser útil para asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los distintos niveles directivos permitiendo mejorar los resultados.

Se recomienda que la elaboración del cuadro de mando tenga una forma y se seleccione los indicadores de manera que se facilite su lectura y la toma de decisiones. Por ello, las informaciones presentadas en un cuadro de mando deben estar validadas por los usuarios de los indicadores y de los cuadros de mando.

Por todo ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Presentar sólo aquella información que resulte imprescindible, de una forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. Se recomienda representar un número reducido de indicadores. Un cuadro de mando con un número de indicadores elevado (por ejemplo 15), puede dificultar la visión de conjunto, y por tanto la toma de decisiones;

- Destacar lo relevante para una organización, poniendo en evidencia aquellos parámetros que no evolucionan como estaba previsto, ya que se trata de una herramienta de gestión;

- Simplificar su representación, mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas,

cuadros de datos, etc. El juego de colores puede utilizarse para evidenciar cambios de estado, tendencias y situación respecto a un umbral;

- Uniformidad en su elaboración para facilitar las tareas de contrastar resultados entre los distintos departamentos y áreas.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

La implementación del sistema de indicadores requiere de su especificación y del involucramiento del personal, a continuación se describe los elementos que permiten involucrar positivamente al personal en la implementación así como los elementos estructurales necesarios para ella.

Capital humano.- Es muy importante la formación y sensibilización del personal de la empresa involucrado en el área o actividad evaluada, sobre los objetivos que persigue el sistema de indicadores, y sobre su sistema de funcionamiento.

Comunicación y motivación.- Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación tiene como objetivo sensibilizar al personal de la empresa sobre los indicadores y cuadros de mando e inducirles a su participación. La comunicación permite también mantener la motivación de los participantes en el sistema ya que cada uno puede comprender la utilidad de su participación y apreciar el impacto de su esfuerzo, redundando en la efectividad de su implementación. Asimismo la comunicación periódica a las personas del resultado de su trabajo, sirve para mejorar los resultados de la actividad evaluada.

Validación de indicadores y cuadros de mando.- La validación de los indicadores tiene por objeto comprobar que éstos son útiles y rentables, y para ello se debe comparar la utilidad de los resultados alcanzados y su costo de obtención, con los objetivos inicialmente previstos y para los que se habían desarrollado dichos indicadores, además de considerar la opinión de los usuarios de los indicadores.

EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información debe tener en cuenta el conjunto de indicadores representados en el cuadro de mando ya que la interpretación del resultado de un indicador puede cambiar según los resultados de los demás indicadores.

Toma de decisiones y definición de las áreas de mejora.- Para disponer de la suficiente información para la toma de decisiones, puede resultar necesario realizar un análisis más profundo de algún aspecto representado por un indicador o comparar la información con la obtenida de otros indicadores.

Comunicación de resultados.- La comunicación de los resultados obtenidos del cuadro de mando permite:

Realizar un balance de las acciones de mejora y de los resultados obtenidos;

- Poner de relieve tanto los éxitos como los fracasos, para emprender las acciones necesarias;
- Explicar los objetivos y los márgenes de mejora previstos, e
- Implicar al personal de la organización.

EXAMEN PERIÓDICOS DEL SISTEMA DE INDICADORES Y DEL CUADRO DE MANDO

Es recomendable cuestionar la utilidad y el costo de obtención de los indicadores y la elaboración de los cuadro de mando, estos se pueden realizar en el momento que se realiza la revisión de los objetivos de la empresa, mediante una encuesta a los usuarios, o analizando su alineamiento con los nuevos objetivos.

Pertinencia de los indicadores y cuadros de mando

Un indicador puede resultar obsoleto cuando:

- Han sido definidos nuevos objetivos por la empresa, o han evolucionado estos objetivos.
- Ha cambiado el responsable, el cliente de los indicadores y de los cuadros de mando o han evolucionado las expectativas.
- El aspecto representado por el indicador no permite medir la diferencia con los objetivos o ya no es significativo.
- Satisfacción de los usuarios con el sistema de indicadores y cuadros de mando.

- **Mejora del sistema**

Según los resultados de las evaluaciones periódicas, se deben mantener, modificar o suprimir los indicadores existente, o crearse nuevos.

3.5.
Plan de acción para la implementación del modelo propuesto

Anteriormente se han visto las propuestas y los recursos con los que se deben de contar y en que consisten cada uno de ellos, a continuación se muestra el plan de acción ver figura Anexos 3.36 para la implementación del modelo propuesto, el cual requiere principalmente de estos tres recursos:

1. Recursos materiales
2. Capital humano (personas)
3. Tiempo

Los recursos materiales son parte importante para este plan de acción, estos recursos van desde los materiales que se ocuparan para la capacitación, así como la papelería y útiles de escritorio, consumibles de cómputo, así como todo aquello bien tangible que se requiera para la operación del modelo. Uno de los recursos más importantes es el del capital humano (personas), aquí se propone la formación de un equipo de trabajo conformado por un líder interno que puede ser el jefe de recursos humanos, un consultor externo, la dirección general, y un responsable operativo; cada uno de ellos tendrá un porcentaje de ocupación, el cual el mayor de ellos lo tendrá el líder interno, el consultor externo del 10% y la dirección general y responsable operativo con un 5% respectivamente; este equipo de trabajo será el orquestador del plan de acción.

El plan de acción de implementación del modelo de marketing interno esta diseñado para un plazo a largo plazo contando con 42 meses, este plan se encuentran dividido en cinco etapas, las cuales se explican brevemente a continuación:

Etapa 1. Difusión y promoción del modelo de marketing interno (4 semanas)

El objetivo de la difusión y promoción es dar a conocer el modelo de marketing interno, para que el cliente interno y actores, conozcan y se familiaricen con su contenido, de manera que estén en condiciones de presentar sus demandas y así tengan acceso a los

bienes y servicios (beneficios) del proyecto.

Actividad 1: Elaboración de la estrategia y plan de difusión y promoción

Su preparación deberá permitir establecer los ejes y términos de la dinámica de información y comunicación a desarrollar por el modelo propuesto con los distintos actores y usuarios (as). Este deberá contar con una estrategia clara, la cual deberá responder a las diferentes etapas, propósitos y posibilidades de recursos del modelo, asegurando la ejecución de actividades ordenadas, articuladas y lógicas

Actividad 2: Ejecución del plan de difusión y promoción en la fase de inicio del proyecto

A lo largo de la ejecución del modelo se deberán mantener acciones de difusión y promoción dirigidas a sectores, grupos y temáticas que hayan presentado vacíos de comprensión o territorios menos desarrollados bajo el interés de cada uno de estos procesos. Para esto será importante usar de referencia el monitoreo o seguimiento.

Actividad 3: Seguimiento y evaluación del plan

Comprenderá la definición de variables a medir y la formulación de indicadores, con el propósito de valorar si la difusión y promoción están logrando los objetivos y resultados propuestos.

Etapa 2. Capacitación de los clientes internos y actores del modelo (8 semanas)

Con información de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el documento Guía de capacitación "Elaboración de programas de capacitación" 2008. El objetivo de esta etapa de capacitación es proporcionar de manera teórica y práctica todos y cada uno de los elementos que conforman este modelo, donde sus actores y usuarios deberán generar sensibilidad, conocimiento y confianza, pero sobre todo conciencia del gran paso que se dará, ya que este modelo tratará de cambiar la perspectiva de como ver la empresa desde adentro, a través de la orientación del mercado interno.

Actividad 1. Recabar la información básica

En esta actividad se deberá conocer información tal como: Número de trabajadores para capacitar, decisión de tipo de instrucción (individual o grupal), características de los participantes (edad, escolaridad, experiencia laboral), metodología didáctica, recursos

didácticos.

Actividad 2. Elaboración del programa

Una vez recabada la información básica, se elaborará el programa de capacitación, el cual requerirá una secuencia y organización en su desarrollo a través de los elementos (redacción de objetivos, estructuración de contenidos, actividades de instrucción, selección de recursos, evaluación, bibliografía)

Etapa 3. Modificación de procesos con base a los elementos del modelo

Dentro de esta etapa se realizará la modificación de los procesos internos con base a los elementos expuestos en el modelo propuesto, para ello se requerira de las siguientes etapas:

Actividad 1. Revisión de la documentación interna

Se realizara una revisión de toda la documentación interna a fin de identificar, recabar y organizar dicha información.

Actividad 2. Actualización de formatos y documentos

Una vez realizada la revisión se realizará la actualización de los formatos y documentos con base a los elementos expuestos en este modelo a fin de alinearlos con una perspeciva de marketing interno

Actividad 3. Archivar formatos y documentos

Finalizada la actividad dos, se realiza el proceso de archivo a fin de tener un control interno de la documentación.

Etapa 4. Implementación del modelo de marketing interno (20 semanas)

En esta etapa se realizará la implementación propia del modelo de marketing interno, aquí se pondrán en marcha todos los elementos expuestos en el capítulo anterior, la cual se tiene estipulado un periodo de 20 semanas

Etapa 5. Evaluación del modelo de marketing interno

Una vez concluida la etapa de implementación será necesaria la evaluación del modelo propuesto. A través de la evaluación final o de cierre, tendrá por finalidad valorar

el desempeño global del modelo cuya implementación ha finalizado y extraer las correspondientes enseñanzas. La metodología apuntará a analizar los componentes "clásicos" de la evaluación (eficacia, eficiencia, pertinencia, impactos, viabilidad, replicabilidad) así como aquellos efectos no previstos y que en el curso del proceso de implementación se han desencadenado. Por tanto, estudiará el funcionamiento del modelo y emitirá un informe final cuyos contenidos permitirán conocer la calidad de la intervención efectuada así como mejorar la planificación de futuros proyectos similares o con componentes parecidos.

Conclusión del capítulo

Este capítulo comenzó definiendo los aspectos más importantes que se tomaron en cuenta para el diseño del modelo de marketing interno. El elemento base que conforma el diseño se formuló a partir de la definición del concepto marketing de 1985 y la definición actual de 2008 elaboradas por la American Marketing Association (AMA) para definir la gestión de marketing interno como *"el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución, de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a la que estén subordinados"*; de igual forma se cuenta con la última definición de marketing de 2008 de la AMA, la cual es *"la entrega de valor y gestionar la relación con los clientes con el fin de un beneficio mutuo"*. Otro aspecto importante a considerar como base es el uso de la herramienta de las 4p´s (product, prize, place y promotion), la cual cuenta con los cuatro pilares básicos sobre los que se diseñan las estrategias de marketing, agregando a los elementos anteriores, las nuevas 4p´s (personalization, participation, peer-to-peer y predictive modeling). Con base en las 4p´s, lo que se ofrece a sus empleados se concibe como un "producto" y lo que se les pide a cambio, como el "precio" a pagar. En esta interacción se realizan actividades como las de marketing y se utilizan sus técnicas: investigación de mercados, segmentación, comunicación, etc.

Una vez definidos los elementos se detallaron los instrumentos funcionales del modelo de marketing interno, estos están conformados por una serie de propuestas implementación, así como una guía a fin de mostrar el camino correcto para su implementación. Los instrumentos funcionales fueron los siguientes:

- Reclutamiento y selección con orientación al mercado interno
- Proceso de inducción al mercado interno
- Personalización (plan de capacitación)
- Producto, Participación
- Precio
- Plaza (distribución)
- Promoción (comunicación interna), Par a Par

- Planificación de marketing interno, Predicciones modeladas
- Indicadores y cuadro de mando
- Plan de acción para la implementación del modelo propuesto

La planificación de marketing interno implica la utilización de otras variables y actividades de Marketing como la construcción y gestión de un Sistema de investigación de marketing interno (IMIS), la segmentación del mercado interno o el posicionamiento. Con los indicadores y el cuadro de control se reflejarían los resultados que se obtengan de las acciones pasadas y a su vez, que describan el desempeño de cómo fueron realizadas.

Con base en los autores citados y los estudios de casos revisados en el capítulo dos, se puede concluir que el diseño de este modelo de marketing interno para una pequeña empresa, se planteó como una perspectiva para mejorar los procesos de interacción entre la empresa y el mercado de trabajo interno o externo, interacción entre las áreas de dirección (departamentos) y operación y por último la interacción entre departamento suministrador y el cliente interno; donde se trata de lograr una ventaja competitiva en el mercado para una pequeña empresa, la cual creará interacción entre las diferentes áreas de la empresa, dichas áreas pueden ser una persona, la dirección general, un equipo, o un departamento, Interacción entre la empresa y los empleados.

"El modelo de marketing interno supone la aplicación del marketing al mercado interno compuesto por los empleados o "clientes internos" de la empresa, orientando las técnicas de recursos humanos a la satisfacción de sus necesidades y deseos generando un valor de experiencia en su productividad, creando una posible ventaja competitiva a la empresa."

Conclusión general

A lo largo de esta investigación cualitativa se han ido mostrando numerosos hallazgos y conclusiones. No obstante se ha visto conveniente realizar un resumen, sin perjuicio de que se puedan encontrar los detalles en los diversos apartados. A través de la revisión documental y basado en los autores, modelos y evidencias de casos que se tuvieron acceso dentro de esta investigación y que alguno de ellos fueron mostrados en el capítulo de la revisión bibliográfica, se puede pensar que este modelo de marketing interno para una pequeña empresa podría favorecer los siguientes puntos, los cuales toman base de los elementos desarrollados en el capítulo tres:

Hallazgos

Como resumen de los principales hallazgos realizados en estudios de caso similares a esta investigación y basado en la bibliografía, se destaca en primer lugar, como ya hemos indicado, se trata de la validación del constructo representado por el Modelo que se ha propuesto, por lo que se piensa que puede ser un instrumento válido para la medición del grado de orientación al marketing interno de una pequeña empresa.

- Con un plan de capacitación se obtendría información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación del personal, pero que sí afectan los resultados, como pueden ser las deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc (**Personalización - Plan de capacitación; capítulo tres**).

- Promover la confianza y un clima interno positivo ya que facilita la comunicación constante entre directivos y empleados (**Plaza, Promoción; capítulo tres**)

- Aumento de la capacidad productiva individual de cada trabajador de la empresa.

- Incremento de la eficacia y rentabilidad. (**Plaza, capítulo tres**)

- Disminución de la conflictividad interna. (**Plaza, capítulo tres**)

↳ Aumento de la motivación mediante el producto y la participación (*a través de la creación de valor compartido, preguntado al cliente interno: ¿Que es lo que quieren?*) de la empresa hacia el empleado (**Producto - Participación, capítulo tres**).

↳ Mayor implicación en la empresa al hacer partícipe al empleado de la relación entre su trabajo puntual y resultado final. (**Precio, capítulo tres**)

↳ Reconocimiento al esfuerzo y a las buenas prácticas de los empleados. (**Producto - Participación, capítulo tres**).

↳ Con una buena comunicación interna (**Promoción - Par a par; capítulo tres**):

» Contribuir a la difusión de la identidad de la empresa entre los empleados.

» Permitir el intercambio de información sobre las acciones de mejora y de control para cada proceso productivo.

» Informar a los empleados, de modo colectivo o individual, de las acciones que la empresa realiza y de los objetivos que deben cumplir.

» Permite dar a conocer los logros de la empresa a cada uno de sus integrantes.

» Facilita el control de situaciones de crisis internas y externas ante situaciones de cambio de directivos o de estructura.

» Promueve una comunicación entre todos los niveles de la empresa.

De la misma forma se podría considerar que este modelo de marketing interno tuviese las siguientes correlaciones positivas en una pequeña empresa:

- **Correlación positiva entre los factores que componen la orientación al marketing interno y la satisfacción y el compromiso laboral.** Por lo que es importante el desarrollo de la identificación de la interacción de oportunidades entre empleado - empresa que incluya elementos tales como: *la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima de los clientes internos*, se realicen segmentaciones para agrupar a los empleados en función de sus necesidades, se implementen planes de comunicación interna, se realice una reclutamiento y selección de acuerdo a la misión, visión y objetivos de la empresa, se fomente el entrenamiento y la conciliación entre la vida familiar y la profesional, y sobre todo un verdadero interés y apoyo de las jefaturas o alta dirección hacia sus empleados.

- **Centrar la atención en la aplicación de políticas de marketing interno hacia atraer y retener a los mejores empleados, a mejorar su orientación al cliente externo y al servicio (y no al producto).** La ventaja que tiene una pequeña y mediana empresa frente a las grandes empresas puede convertir en una real y gran ventaja competitiva.

Posibilidades con áreas de mejora

El presente trabajo de investigación tiene posibilidades de mejora en algunas áreas, tomando como base lo dicho por Monge (2010), *"El estudio de casos como método cualitativo le brinda, a las empresas u organizaciones que lo utilizan, importantes datos que no ofrece el método cuantitativo, de ahí el importante auge que el estudio de casos tiene en el presente...." ,* de lo anterior se puede mencionar que en una futura investigación se pueda desarrollar la investigación cuantitativa a fin de realizar hipotesis, analísis estadisticos y demás heramientas cuantitativas.

A través de la misma linea que el parrafo anterior, este modelo de marketing interno y de la propuesta de herramientas, procesos y guías de implementación de los elementos que conforman este modelo, se puede mencionar que puede servir como base para nuevas investigaciones en este tipo de empresa u otro que puedan llegar a completar, a determinar o concluir el alcance real de esta propuesta, a través de la implementación real del modelo, incluso puede servir como punta de lanza para muchas pequeñas empresas que consideren de la problemática, justificación y objetivos similares a esta investigación.

Propuestas

Se puede mencionar que:

1. Para que las empresas sean más humanas, tienen que situar a la persona en el centro de toda la organización y que las decisiones que se tomen siempre tengan un claro horizonte humanísta.

2. Los empleados podrían dar un esfuerzo y dedicación, más allá de sus obligaciones, en la medida en que sientan verdadero interés hacia ellos por parte de la Dirección, pero no un interés

instrumentalizado, sino verdadero, hacia ellos en cuanto a personas y profesionales por la dignidad que tienen.

3. Basado en la frase *"un cliente satisfecho, vale por dos"*. Buscar la fidelización de los clientes externos sólo es posible, fidelizando antes a los clientes internos. Conseguir la satisfacción de los clientes externos cuenta con un claro antecedente en la satisfacción laboral de los empleados.

Reflexión final

El ser humano se le debe considerar con dignidad dentro de la empresa, ya que este es la pieza fundamental para la consecución de resultados y de cumplimiento de objetivos. De esta manera lo plantea Kant, la persona humana es un agente racional y moral, tal como escribe en su "Fundamentación de la metafísica de las costumbres" (Almadraba, 2016). Subraya su capacidad moral y, por ende, su autonomía. Y la autonomía de un ser racional y moral es el fundamento de su dignidad. La dignidad es el valor que tiene toda persona por el solo hecho de ser persona. Esto hace que el valor de toda persona sea absoluto, esto es, un valor en sí mismo. Según Kant, la categoría de persona convierte al ser humano en un fin en sí mismo, es decir, en alguien que no puede ser usado como medio para obtener otro fin, y que, por lo tanto, merece todo respeto y reconocimiento.

Referencia bibliográfica

A

Ahmed, P.K.; Rafiq, M. y Saad, N. M. (2003): “Internal marketing and the mediating role of organizational competencies”. European Journal of Marketing. Vol. Nº. 9, p. 1221-1241.

Almadraba, A. (2016). SER HUMANO Y PERSONA. [online] Acfilosofia.org. Available at:http://www.acfilosofia.org/materialesmn/filosofia-y-ciudadania-3013/el-ser-humano-persona-y-sociedad/182-ser-humano-y-persona [Accessed 11 May 2016].

Arvey (1991) Job Satisfaction- Dispositional and Situational Factors. 2016, de Scribd Sitio web: https://es.scribd.com/doc/296166447/Arvey-Et-Al-1991-Job-Satisfaction-Dispositional-and-Situational-Factors

Audirac Camarena. (2012): “Sistematización de la practica docente". Editorial Trillas, p. 1221-124

B

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001): “ The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes”. Journal of Quality Management, 2001. Vol. 6, p.61-76.

Bekkers, M. Y Van Haastrecht, R. (1993): “The foundations of internal marketing”. 22nd Annual Conference of the European Marketing Academy. 25-28 mayo, Barcelona, Spain.

Berry, L. (1981): “The employee as Customer”. Journal of Retailing Banking, vol.3, num.1, p.33-40.

Berry L. (1983): “Relationship Marketing”, en Payne, A.; Christopher, M; Clark, M.; Peck, H. (1995): “Relationship Marketing for Competitive Advantage”. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford, p. 66.

Berry, L.; Hensel, J.S. Y Burke, M.C. (1976): “Improving retailer capability for effective consumerism response”, Journal of Retailing.Vol. 52. No.3. pp. 3-14

Berry, L.; Parasuranam, A., (1991): “Competing through quality”. New York: Free Press.

Berry, L.; Parasuranam, A., (1992): “Services marketing starts from Within”. Marketing Management. Vol.1, Nº. 1, p. 24-34.

Bohnemberger, M.C. (2006): “Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”. Tesis Doctoral. Universidad de las Islas Baleares. Departamento de Economía de la empresa.

C

Carlson, E., Engebretson, J. & Chamberlain, R. (2005): "The Evolution of Theory": A Case Study. International Journal of Qualitative Methods, 4 (3), 20-36.Caruana y Calleya.

Cepeda, C. (2006): "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. (ACEDE) n. 29. 057-082.

Chai Lee, G. (2009): "A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?". International Journa of Marketing Studies, Vol.1, 2016 Mayo 02, De Researchgate Base de datos, PP.15

Creswell, J. (1997). "Qualitative inquiri and research designs: Choosing harmony among five traditions". Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991): "Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together", Butterworth-Heinemann, London.

D

Day, G. S. & Wensley, R. (1988): " Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority ". Journal of Marketing, 52, April, pp. 1-20

Dawson, p. (1997): In at the deep end: conducting processual research on organisational change. Scandinavian Journal of Management, 13, 389-405.

Dickinson, R. & Herbst, A., & O'shaughnessy, J. (1985): "Marketing Concept and Consumer Orientation",European Journal ofMarketing, Vol. 20,10" pp. 18-23.

Drucker, P.F. (1988): "Management and the World's Work", Harvard Business Review, vol. 66 (Septiembre-Octubre), 65-76.

Durkin, Mark; Bennett, Hadyn. (1999): "Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. International Journal of Bank Marketing. , Vol 17, núm 3, p.124-134.

E

Eiriz, V. Y Wilson, D. (1999). "Theoretical Foundations and Research Priorities in Relationship Marketing". 28th EMAC Conference, Berlin, 11-14 May.

Eisenhardt, K. (1989). "Building theories from case study research". Academy of Management Review, 14, 532-550.

F

Flipo, J.P. (1986): "Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies". European Journal of Marketing. 1986.Vol.20. Nº. 8, p. 5.

Fox-wolfgramm, s. (1997). "Towards developing a methodology for doing qualitative research: the dynamic-comparative case study method". Scandinavian Journal of Management, 13, 439-455.

G

Gan,F; Trigine,J, (2006): "Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones", Diaz de Santos

Garcia, N; Santos, M; Sanzo, M; Trespalacios, J;(2008): "El papel del marketing interno como antecedente de la Capacidad de innovación de la pyme".Vol. 2; p. 1-17),

George, W.R. Y Grönroos,C. (1989): "Developing customer-conscious employees at every level-internal marketing", in Congram, C.A. and Frieman, M.L. (Eds.), Handbook of Services Marketing, AMACOM, New York, NY

Gilmore,A. (2000): "SME marketing in practice", Marketing Intelligence & Planning.19/1 [2001] 6±11

Gounaris, S. (2005): "Trust and commintment influences on customer retention: insights form business-to-business services". Journal of Business Research, 126-140.

Gounaris, S. (2008): "The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence". Journal of Services Marketing, Vol.22. Nº.1. Pp.68-90.

Grönroos, C. (1981): "Internal marketing—an integral part of marketing theory." In: J. H. Donnely, & W. R. George(Eds.), Marketing of services (pp. 236–238). Chicago: American Marketing Association.

Grönroos, C. (1990): "Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. Journal of Business Research. Vol.20. Nº. 1, p.3-11.

Grönroos, C. (1997): "Relationship Marketing: interaction, dialogue and value", Meddelanden Working Papers, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland.

H

Hackman, J.R. Y Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Addison–Wesley: Reading, Mass.; pp.78-80.

Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research, en CASELL, C. y SYMON, G. (Eds.). Qualitative methods in organizational research. Londres, Sage Publications, 208-229.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hunt, S. D. (1983): "General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing", Journal of Marketing, 47, (otoño), pp. 9 – 17.

J

J. Jo ˇsko Brakus, Bernd H. Schmitt, & Lia Zarantonello (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?,ournal of Marketing, Vol. 73, pp.52-68

K

Kholi, A. & Jaworski, B. (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Marketing Management Implications”, Journal of Marketing, Vol. 54, April, pp. 1-18.

Kotler P. (1998): Marketing Management (9th edition), Prentice Hall International Inc., New Jersey

Kotler P. (1994): “Marketing Management”. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

Kotler P. (2000): "Marketing Management" . 10a Ed. United States. Pearson Prentice Hall

Kotler P. & Levy (1996): "Broadening the concep of marketing", Journal of marketing, vol 33 No. 1, jan., 1969, p 10-15

L

Larsen, J., (1982): "Information Utilisation and Non-Utilisation", Washington, OC: American Institutes for Research in the Behavioral Sciences.

Lings, I.N. (1999): “Balancing internal and external market orientations”, Journal of Marketing Management, Vol. 15 No. 45, pp. 239-63.

Lings, I.N. (2004): “Internal market orientation: constructs and consequences”, Journal of Business Research, Vol.57. No.4, pp. 405-13

Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2005): “Measuring internal market orientation”, Journal of Service Research, Vol. 7 No. 3, pp. 290-305.

Luna Correa, J. (2012): "Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufactu-rero de Celaya", Guanajuato. Doctorado en Administración. Universidad de Celaya.

M

Marín Sánchez, C. & Migquel Peris, S. (2003): " Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos" , Universitat de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas.

Martin Armario, J. (2003): “Orientación al Mercado y proceso de internacionalización de las empresa”. Tesis Doctoral. Servicio de publicaciones de la Universidad de Málaga.

Martinez, Almeida; 2014)

Mccarthy, E. J.(1964): Basic Marketing, IL: Richard D. Irwin.

Melé, D. (2010): "Etica en la organización del trabajo: trabajo decente y trabajo con sentido." OP-172. IESE Business School.

Morgan, G. & Smiricich, L. (1980). "The case for qualitative research". Academy of Management Review, 5 (4), 491-500.

N

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, Vol 54, Octubre, pp 20-30

Norma española UNE 66175, octubre 2003

P

Parra, F.; Molinillo, S. (2001): "Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos". Esic Market , Vol. 109, pp. 33-62.

Personnel Journal, 1994

Pfeffer, J. (1998): "The human equation: building profits by putting people first". Harvard Business School Press.

Piercy, N. (1995): "Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees". Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science, 1, 22-24.

Pine, J.; Gilmore, J (1998): "Welcome to the Experiencie Economy". Harvard Business Review.

Pitt, L F., Foreman, S. K., (1999) "Internal marketing's role in organizations: a transaction cost perspective", Journal of Business Research, 44(1), 15 – 36.

Polizzi , Patricio & Morras, Rodrigo. (2002): "Gestion de la Experiencia, Nuevo Paradigma para Crear Valor. Articulo Inedito"

R

Rafiq, M. Y Ahmed, P.K. (2000): "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", The Journal of Services Marketing, Vol.14. No.6, pp. 449-62.

Rafiq, Mohammed; Ahmed, Perviz K. (1993): "The scope of internal marketing:defining the boundary between marketing and human resource management", Journal of Marketing Management . 1993, Vol 9, p.219-232

Reichhedl, F.; Sasser, W.E. (1990): "Zero Defections: Quality comes to service". Harvard Business Review.

Reynoso, J. F. & Moores, B., (1996): “Internal relationships.” in Buttle, F., (ed.). Relationship Marketing: theory and practice . Paul Chapman Pub lishing. pp 55-73.

Robbins, Stephen. (2009): “Comportamiento Organizacional” 13ava. Ed.México. Editorial: Pearson.

Ruiz De Alba, J.L. (2010): "La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo". Tesis doctoral. Universidad de Málaga. Departamento de Economía y Administración de Empresas.

S

Smith (2010): "Experience Marketing Concepts, Frameworks and consumer insights, the essenciat of knowledge". Vol. 5, No. 2 pp. 3-14

Snow, C. C. & Thomas, J. B. (1994): “Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing” Journal of Management Studies. 31 (4): 457-480

Sutton, R. (1997): "The virtues of closet qualitative research". Organization Science, 8, n. 1, 97-106.

T

Timothy j. Galpin,(1997): “Theory in Action: Making Strategy Work”, Journal of Business Strategy, Vol. 18 Iss: 1, pp.12 - 15

V

VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007): "Redefining case study". International Journal of Qualitative Methods, 6 (2), 80-94.

Varey, R. J. (1995): “Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges", Internacional Journal of Service Industry Management. Vol. 6. Nº.1.

Varey, R. J. Y Lewis, B. (1999): “A Broadened Conception of Internal Marketing. European Journal of Marketing”. Vol. 33. Nº. 9, p. 937.

Vaughan, C. J. (2003): “Achieving a customer orientation using “people-power”, the “5th P”. European Journal of Marketing, Vol.37. Nº.10. p.1301-13.

Y

Yin, R. (1994): "Case Study Research: Design and Methods." Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Anexos

Universidad Iberoamericana Puebla
Departamento de Negocios / Maestría en Administración de la Empresa Industrial
Seminario de titulación
Instrumentos de diagnóstico

Estudio de caso de la empresa: **Pequeña empresa de fabricación de alimentos de maíz**

Actividad a realizar / Instrumento	Diseño	Aprobación	Aplicación	Captura de datos	Interpretación de resultados
Guía de entrevista semiestructurada	**1.Objetivo de la entrevista** ✶ Permitir al entrevistador el responder a las diferencias individuales y cambios en la situación de estudio. ✶ Las preguntas provienen del contexto inmediato de la conversación ✶ La persona con quien conversa el entrevistador **2.Determinar los temas a abordar** 1. Proceso de reclutamiento y selección 2. Capacitación (enseñanza) 3. Recompensas hacia el cliente interno 4. Actitud del empleado 5. Motivación para el trabajo 6. Comunicación interna	**1. Validar la guía con el director del estudio de caso y el sistema cliente (director general)**	**1. Determinar a quiénes voy a entrevistar** ✶ Director general ✶ Responsable del área operativa ✶ Jefe de recursos humanos **2. Obtener diferentes puntos de vista por áreas y niveles jerárquicos** ✶ Las preguntas utilizadas son diferentes, pero con los mismos temas a abordar para cada participante. ✶ Se entrevistó en algunas ocasiones a la misma persona, esto de acuerdo al contexto mismo de la situación ✶ Se entrevista a los diferentes niveles jerárquicos (gerente general, jefes de área)	**1.Determinar el formato en el cual se registrará la información** ✶ Guía de entrevista ✶ Matriz comparativa entrevista **2.Mantener el control de las fuentes de datos** ✶ A través de un almacenamiento digital (tabla Excel, check list, carpetas virtuales de documentación y borradores) **3.Cuidar la confidencialidad de la información sin perder el contenido** ✶ Instrucción directa del director general de la empresa.	**1.En función del propósito del estudio de caso y de las preguntas de investigación** ✶ Contrastar temas a fines a través de la entrevista semiestructurada. ✶ Consistencia de la información, así como las contradicciones de la misma de los diferentes encuestados y de la proporcionada por la gerencia. **2.Hacer referencia al marco conceptual definido**

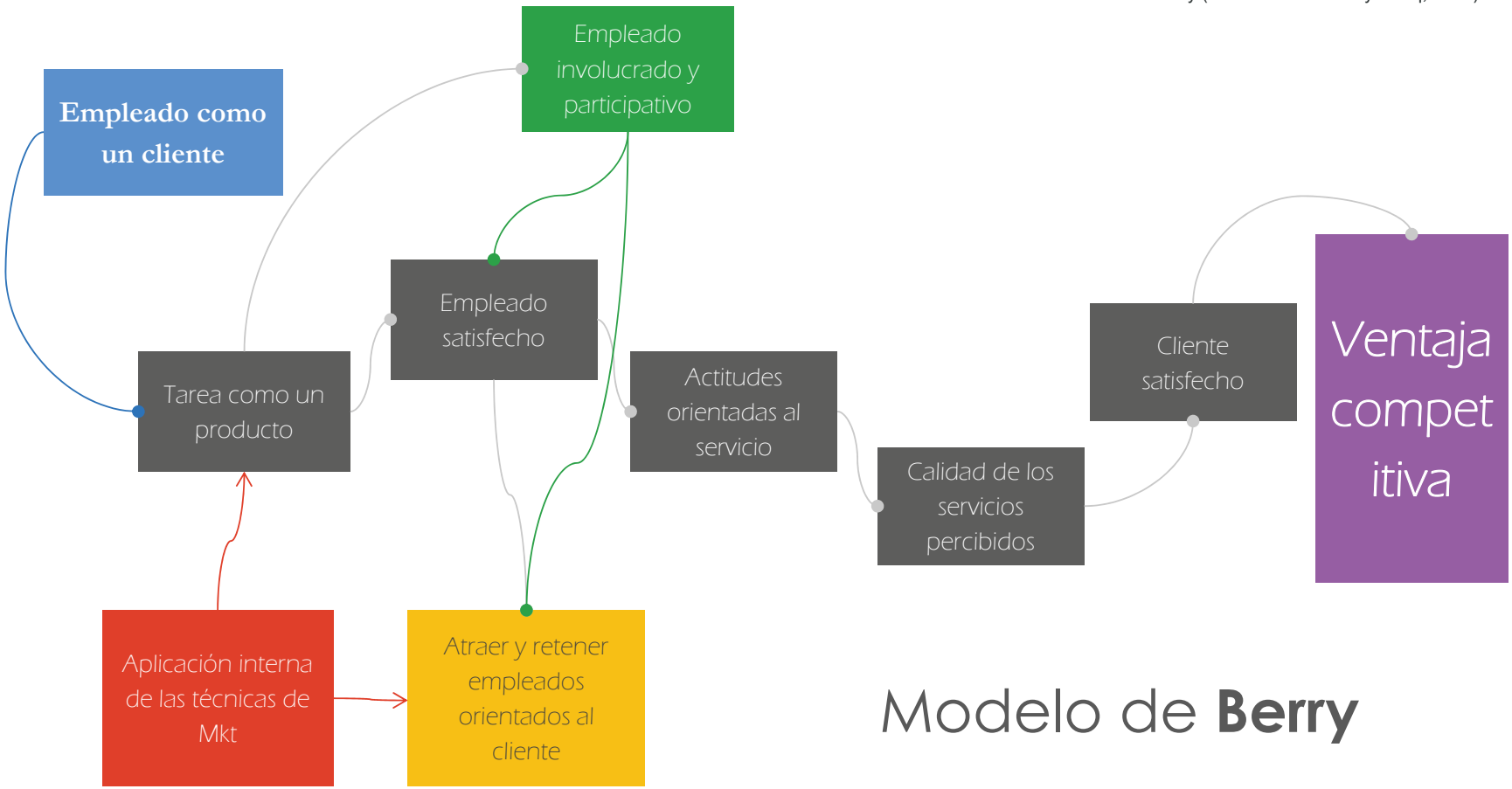
Guía de preguntas abiertas	**1.Objetivo de las preguntas abiertas** ✶ Hacer a cada participante la misma pregunta a fin de minimizar la variación en las respuestas que proveen los encuestados. **2.Determinar los temas a abordar** ✶ Proceso de reclutamiento y selección ✶ Capacitación (enseñanza) ✶ Recompensas hacia el cliente interno ✶ Actitud del empleado ✶ Motivación para el trabajo ✶ Comunicación interna	**1. Validar la guía con el director del estudio de caso y el sistema cliente (director general)**	**1. Determinar a quiénes voy a entrevistar** ✶ Se aplica al personal de operación, a fin de obtener homogeneidad en las preguntas abiertas	**1.Determinar el formato en el cual se registrará la información** ✶ Guía de entrevista ✶ Matriz comparativa entrevista **2.Mantener el control de las fuentes de datos** ✶ A través de un almacenamiento digital (tabla Excel, check list, carpetas virtuales de documentación y borradores) **3.Cuidar la confidencialidad de la información sin perder el contenido** ✶ Instrucción directa del director general de la empresa.	**1.En función del propósito del estudio de caso y de las preguntas de investigación** ✶ Contrastar temas a fines a través de la entrevista semiestructurada y las preguntas abiertas ✶ Consistencia de la información, así como las contradicciones de la misma de los diferentes encuestados y de la proporcionada por la gerencia. **2.Hacer referencia al marco conceptual definido**
Guía de observación	**1.Objetivo de la observación** ✶ Captar con la ayuda de los sentidos aquellos hechos, fenómenos o situaciones, que documenten los temas a bordar en el estudio de casos. ✶ Describir las actividades del estudio a las personas que participaron en el mismo, y el significado que ha tenido el estudio para los participantes.	**1. Validar la guía con el director del estudio de caso y el sistema cliente (director general)**	**1. Determinar en qué áreas, departamentos o procesos voy a realizar la observación** ✶ Procesos administrativos y los procesos operativos. **2. Observar diferentes momentos, situaciones o personas involucradas** ✶ Vida cotidiana de la alta gerencia con los clientes internos, así como de manera inversa.	**1.Determinar el formato en el cual se registrará la información** **2. Mantener el control de las fuentes de datos: qué área, a qué hora, cuál proceso, qué función o puesto, qué equipo, etc.** **3.Cuidar la confidencialidad de la información sin perder el contenido** ✶ Instrucción directa del director general de la	**1.Incorporar esta interpretación a los resultados de las entrevistas semiestructuradas, de las preguntas abiertas.**

	2.Determinar los temas y procesos a observar que complementen las entrevistas y la aplicación de cuestionarios ✶ Actitudes y comportamiento del empleado (compromiso organizacional, involucración en el trabajo, motivación para el trabajo, satisfacción en el trabajo, esfuerzo en el trabajo) ✶ Actitudes y comportamientos de la empresa hacia el cliente interno (documentación, comunicación interna, recompensas, motivación)		**3. Planear la observación, dando aviso o pidiendo autorización a quien deba estar enterado** ✶ Previa autorización del Director General **4.Obtener material gráfico del proceso observado: formatos, objetos, fotografías, dando aviso o pidiendo autorización a quien deba estar enterado**	empresa.	
Revisión Bibliográfica	**1.Objetivo de la búsqueda de evidencias en documentos** ✶ Sustentar de manera bibliográfica las evidencias observadas y registradas en las entrevistas **2.Determinar los temas a revisar en información de la empresa** ✶ Concepto de marketing ✶ Marketing relacional ✶ Orientación al mercado ✶ Marketing interno ✶ Modelos de Marketing interno	**1. Validar la lista de temas con el Director del estudio de casos.**	**1. Determinar en qué áreas, departamentos o procesos voy a revisar documentos** **2. Observar diferentes formatos de la información: electrónica o físico, bases de datos, informes, reportes, manuales, especificaciones, catálogos, etc.** **3. Planear la revisión, dando aviso o pidiendo autorización a quien deba estar enterado** **4.Obtener material gráfico del proceso observado: formatos, objetos,**	**1.Determinar el formato en el cual se registrará la información** ✶ Imágenes ✶ Tablas ✶ Diagramas de flujo de procedimientos ✶ Guías de implementación. ✶ Cronograma de actividades **2. Mantener el control de las fuentes de datos: qué área, qué expediente, cuál proceso, qué reporte, quién lo emite, en qué formato está disponible, a qué hora y qué día se consultó, etc.** ✶ Revisión documental (solo los documentos que se permitió por el gerente	**Incorporar esta interpretación a los resultados de las entrevistas semiestructuradas, de las preguntas abiertas, guía del entrevistador y la guía de observación.** ✶ Se reflejan en el capítulo dos del contexto teórico y capitulo tres “diseño del modelo de marketing interno”

			fotografías, copias fotostáticas, dando aviso o pidiendo autorización a quien deba estar enterado	general, organigrama, algunas actividades operacionales y programas de recompensas) **3.Cuidar la confidencialidad de la información sin perder el contenido** ✶ Instrucción directa del director general de la empresa.	

Tabla 1.1. Instrumento de diagnostico de observación.
Fuente: Elaboración propia con información del seminario de titulación.

Figura 2.20. Modelo de Berry
Fuente: Berry (basado en Ahmed y Rafiq, 2002)



Modelo de **Berry**

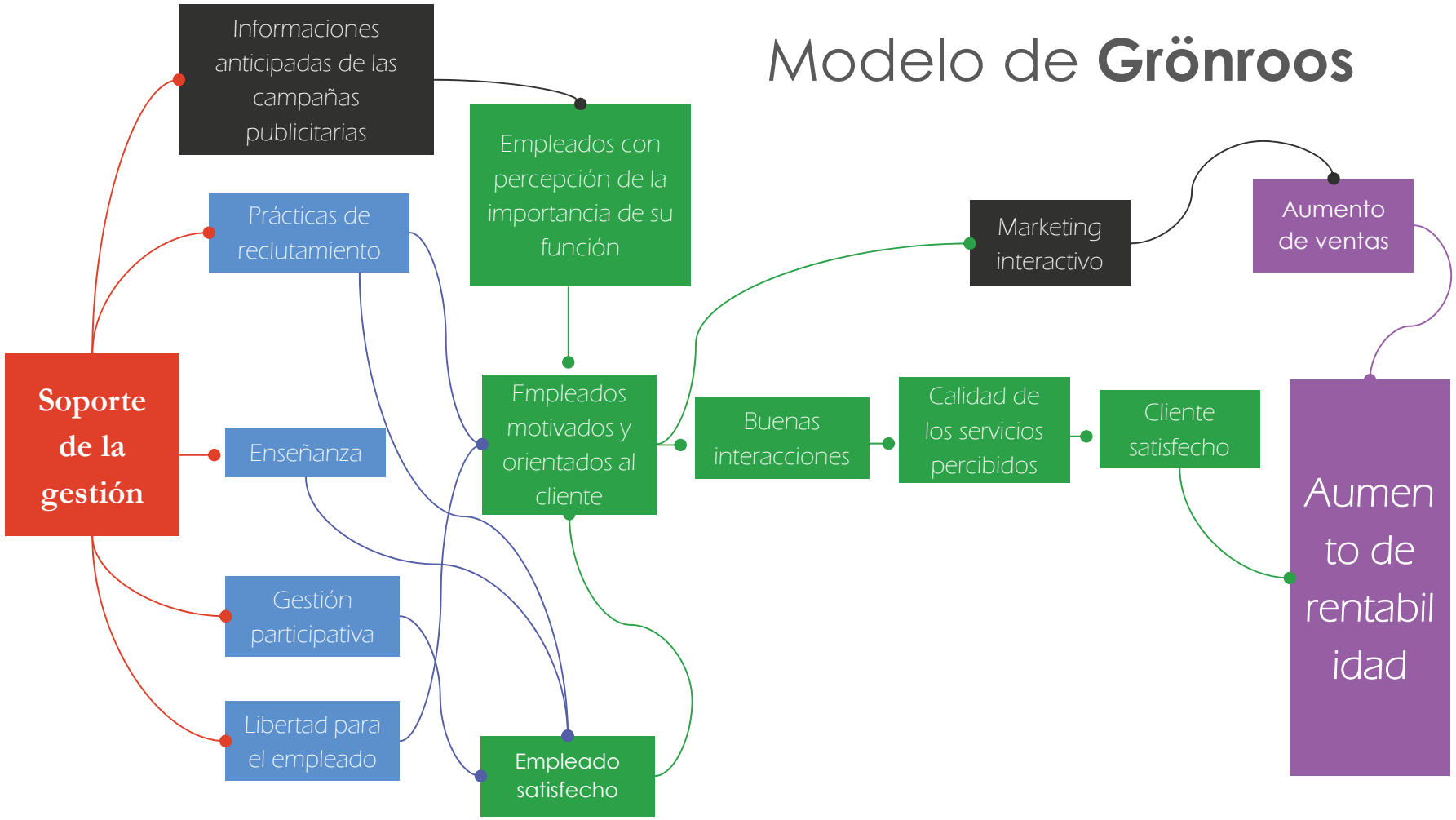


Figura 2.21. Modelo de Grönroos.
Fuente: Grönroos (basado en Ahmed y Rafiq, 2002).

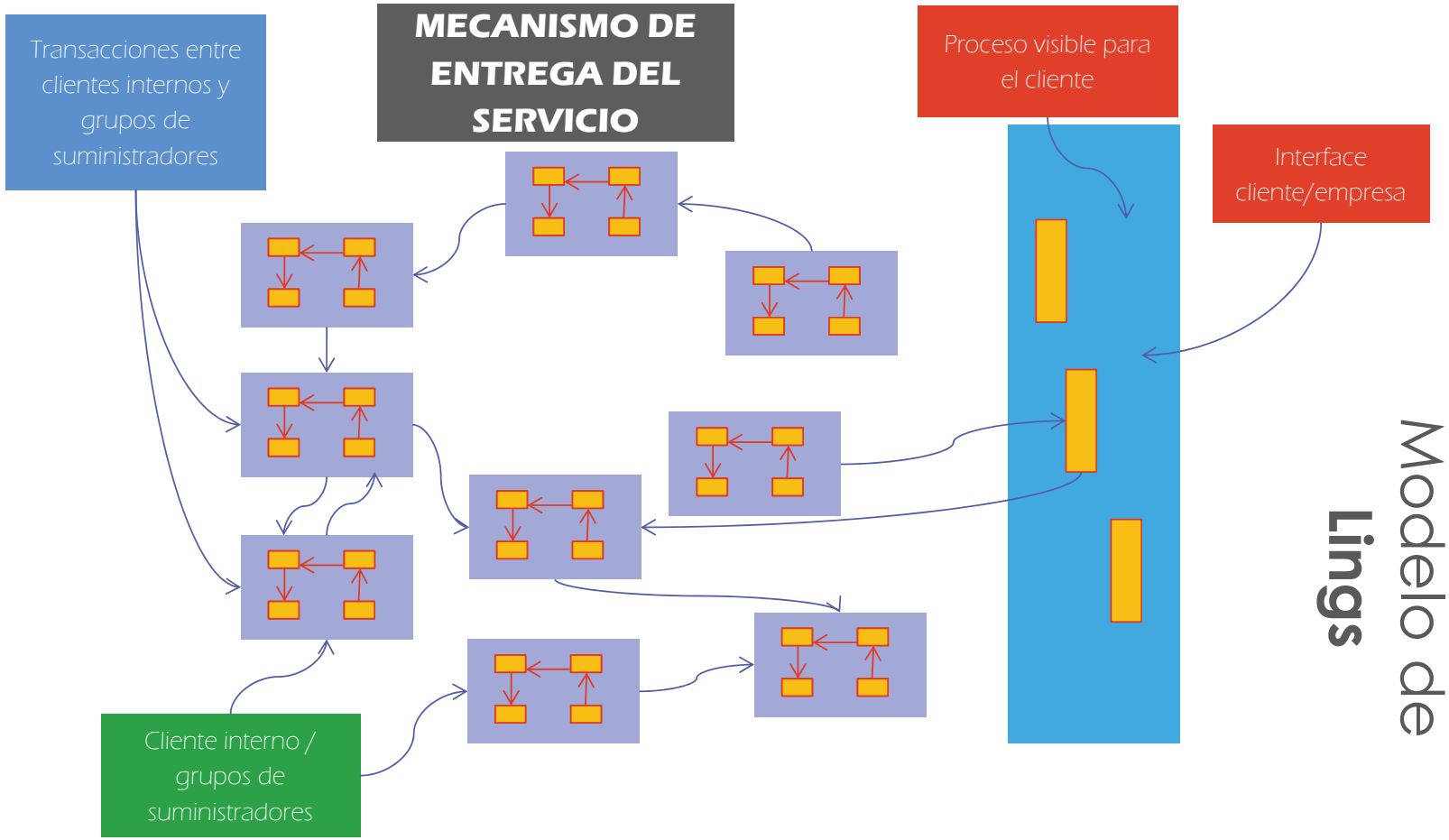


Figura 2.22. Modelo de Lings.
Fuente: Lings (1999).

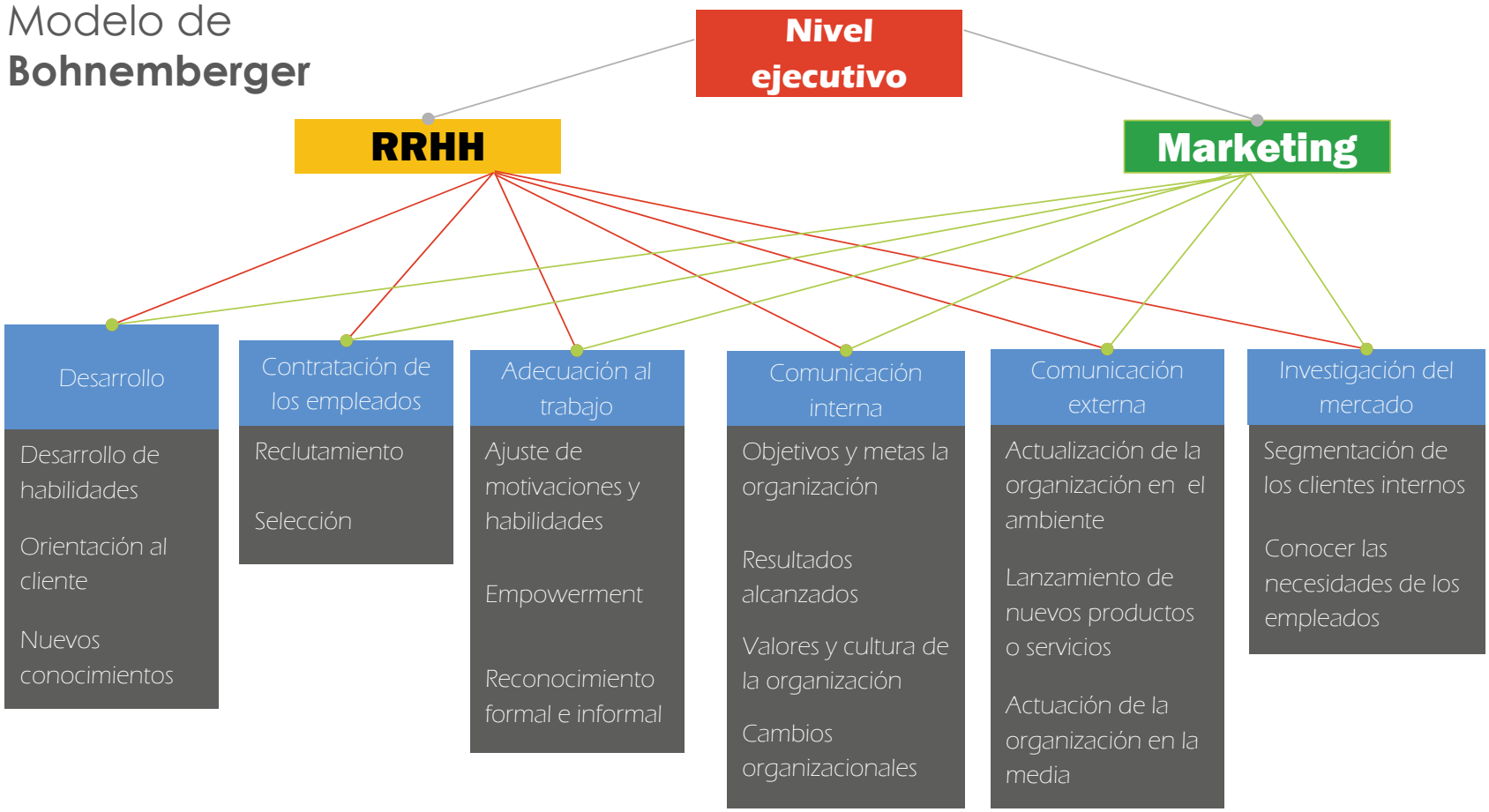


Figura 2.27. Modelo de Bohnemberger
Fuente: Bohnemberger (2006).

Modelo de **Gounaris**

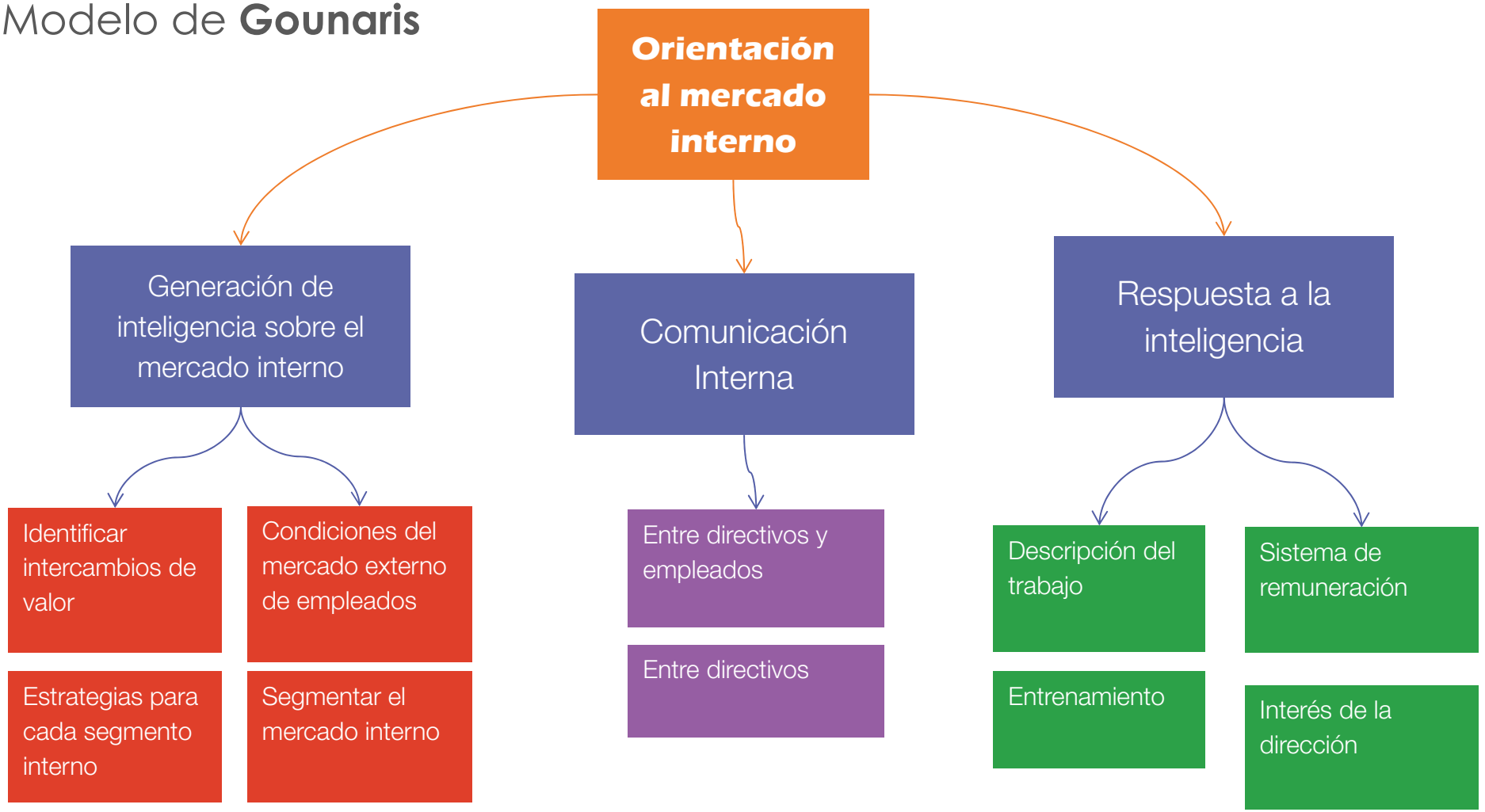


Figura 2.28. Modelo de Gounaris.
Fuente: Gounaris (2008).

Guía para la autodetección de necesidades formativas

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación; por lo que agradeceremos conteste con veracidad los datos que se le solicitan en virtud de que cada uno de ellos tiene especial importancia permitiéndonos que los cursos se programen y cubran las necesidades del personal y del Instituto.

Fecha de aplicación _____

Nombre: _____

Puesto: _____

Área al que pertenece: _____

1. Autoanálisis de metas y objetivos profesionales

Necesidades A

Metas/Objetivos profesionales	**Plazo de consecución**	**Situación actual para su consecución:** 1. óptima; 2. precisa formación (indíquela); 3. precisa otros recursos.

2. Autoanálisis de situación profesional actual

Necesidades B

Responsabilidades ejercidas:
Liste por favor las cuestiones o asuntos de los que es formalmente responsable en su puesto de trabajo.

Capacidad para asumir esas responsabilidades:
1. Altá (esta sobrecualificado), 2. Adecuada (está cualificado para asumirla, 3. Con lagunas (necesita mejorar alguna cuestión) 4. Baja (necesita mejorar baste)

Tareas/Actividades que lleva a cabo
(liste por favor las actividades y acciones que realiza en su trabajo; al menos las que son decisivas para la obtención de los resultados derivados de su puesto).

Capacidad para realizarlas.
1. Alta (está sobrecualificado). 2. Adecuada (está cualificado para asumirla). 3. Con lagunas (necesita mejorar alguna cuestión). 4. Baja (necesita mejorar bastante). **Atención:** en las opciones 3 y 4 indique la cuestiones en las que juzga que debe mejorar.

3. Autoanálisis de situación profesional actual

Necesidades C

Necesidades de cualificación
(indique aquellas cuestiones en las que percibe que posee una cierta formación o experiencia, pero juzga que debe mejorar su preparación).

Necesidades de perfeccionamiento
(indique aquellas cuestiones en las que percibe que posee clara formación o experiencia, pero juzga que necesita perfeccionamiento).

Necesidades de ampliación de conocimientos en la propia especialidad
(indique aquellas cuestiones relativas a su especialidad de trabajo en las que necesita ampliar sus conocimientos).

Necesidades de ampliación en especialidades contiguas
(ejemplo: en cuestiones de *marketing* si se está en ventas, o viceversa; en cuestiones de finanzas si se está en contabilidad).

Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo

Identificación del puesto

Nombre del puesto _____ Departamento _____

Nombre actual ocupante _____

Nombre puesto superior _____

Posición

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puesto/s a los que, el puesto objeto de análisis, reporta, a los que supervisa y con los que colabora.

Misión o razón de ser del puesto

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es, para qué está en la empresa este puesto.

Actividades principales y/o habituales

Escriba a continuación las actividades más *significativas* o *importantes* que usted desarrolla *habitualmente* para lograr alcanzar la misión de su puesto, señalando el porcentaje de tiempo que le dedica.

Actividad	Porcentaje

Actividades complementarias y/o esporadicas.

Detalle ahora aquellas otras tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y que por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

Actividad	Porcentaje

Formato 3.1. Cuestionario de análisis de puestos de trabajo
Fuente: Elaboración propia basado con información Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Protocolo para la redacción de la descripción de los puestos

Identificación del puesto

Nombre del puesto _____ Departamento _____

Nombre actual ocupante _____

Nombre puesto superior _____

Posición

Se trata de presentar el organigrama del entorno del puesto: de quién depende, con quién colabora, a quién supervisa. Si existen dependencias funcionales se indicarán con líneas discontinuas. En este organigrama figurará el nombre del puesto, no el de su ocupante.

Misión o razón de ser del puesto

A continuación se muestra la estructura que se recomienda utilizar para este apartado:

Verbo de acción: planificar, supervisar, operar...
Proceso: definir la actividad que se realiza, por ejemplo: *la actividad administrativa del coordinador del capital humano...*
Criterio normativo: definirlo con base a una norma o politica, por ejemplo: *de acuerdo con la politica de calidad...*
Finalidad o resultado: definirlo con base algun resultado u objetivo, por ejemplo: ... para alcanzar los objetivos planeados.

Actividades principales y/o habituales

Se describen las actividades principales del puesto, conteniendo los siguientes elementos para su redacción:
Acción
Función
Finalidad

Relaciones de nivel

Se describe las relaciones que tiene el puesto con otros dentro y fuera de la empresa, con base a los siguientes puntos:

Relaciones con otros puestos a nivel interno.
Relaciones externas del puesto.

Condiciones

1. Problemas más complejos que deben de entenderse.
   - De naturaleza técnica.
   - De naturaleza económica.
   - De naturaleza humana.
2. Decisiones importantes a tomar.
3. Responsabilidades más significativas.

Magnitudes

Presupuesto que gestiona

Magnitudes económicas.

Recursos que se administran

Magnitudes materiales: equipos, instrumentos...

Número de colaboradores que dependen de usted.

Número de personas dependientes, directa o indirectamente del puesto.

Formato 3.2. Protocolo para la redacción de la descripción de los puestos
Fuente: Elaboración propia basado con información Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Informe de candidatos

1. Descripción de la situación
(en este se describe la situacíon actual de la empresa de estudio en especifico lo relacionado al área del puesto)

2. Descripción de las principales funciones del puesto
(en este se describe la situacíon actual de la empresa de estudio en especifico lo relacionado al área del puesto)

3. Perfil profesional del actual puesto
Edad
Formación
Experiencia
Personalidad
Salario

4. Proceso de selección
4.1. Fuentes de reclutamiento
(en este se describe las fuentes de reclutamiento que se utilizaron durante el proceso)

4.2. Número de candidatos y proceso

C.V.	
Considerados	
Preseleccionados	
Candidatos	
Contactados	
Entrevistados	
Admitidos	
Seleccionados	

5. Datos personales de los candidatos
6. Formación academica de los candidatos
7. Idiomas que manejan los candidatos
8. Aspectos relevantes de los estudios
9. Experiencia profesional de los candidatos
10. Aspectos relevantes de su experiencia profesional
11. Perfil competencial de los candidatos

12. Adecuación al puesto de trabajo

	- -	-	+	+ +
Suficiencia de los estudios				
Experiencia profesional				
Conocimientos profesionales				
Relación organizaciones				
Aptitudes intelectuales				
Perfil de personalidad				
Motivación del puesto				

13. Valoración por el puesto de trabajo

Formato 3.6. Informe de candidatos
Fuente: Elaboración propia basado con información Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

4. Autoanálisis de situación profesional actual
Necesidades D

Intereses de adquisición de conocimientos y habilidades/competencias en áreas transversales del mundo del trabajo: calidad, informática, idiomas...

Intereses de adquisición de conocimientos y/o de habilidades/competencias en espacios laborales distintos al actual.

5. Otros intereses de desarrollo/aprendizaje distintos a los laborales
Necesidades D

Detalle por favor temas de sus espacios personales en los que puede mejorar sjus habilidades y/o ampliar sus conocimientos (por ejemplo: actividades de ocio, hobbies, etc)

6. Personas que pueden ayudarme a concretar mejora mis necesidades de formación y mejora

Nombre de la persona	Tipo de orientación

7. Fuentes o ámbitos en los que puedo ampliar informaciones relativas a mis necesidades

Fuente	Tipo de información

8. Resumen de las principales necesidades formativas

Tipo de necesidad (A,B,C,D o E)	Tipo de información

Formato 3.9. Guía para la autodetección de necesidades formativas
Fuente: Elaboración propia con información de Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Panel de criterios para la selección del instructor interno

1. Identificación de la necesidad formativa concreta

a) En qué conocimientos, habilidades, competencias, manejo de equipamientos, máquinas... es preciso formar?

b) ¿Qué personas necesitan ser formadas?

2. Personas internas de la empresa que tienen dominio experto en la materia a desarrollar

Personas	Puesto que ocupan	Disponibilidad / Observaciones

3. Valoración de la idoneidad de los perfiles

Nombre candidato/a: _____

Puesto: _____

Antigüedad en el mismo: _____

Valoración disponibilidad por su parte: _____

Valoración disponibilidad por su jefe: _____

Puestos desempeñados en la empresa: _____

Otros puestos de su carrera profesional: _____

Experiencia como formador: ☐ Si ☐ No

Apoyos o refuerzos que necesita para mejor asumir el rol de instructor: _____

Otros factores a considerar: _____

	Nula	Regular	Buena	Alta
Puestos desempeñados en la empresa:	○	○	○	○
Dominio técnico de la materia a impartir:	○	○	○	○
Prestigio en la organización:	○	○	○	○
Motivación hacia el desempeño de formar:	○	○	○	○
Capacidad de comunicación interpersona:	○	○	○	○
Desempeño ante grupos:	○	○	○	○
Iniciativa:	○	○	○	○
Creatividad:	○	○	○	○
Diplomacia en la solución de conflictos:	○	○	○	○

Formato 3.10. Panel de criterios para la selección del instructor interno
Fuente: Elaboración propia Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Cuestionario de evaluación de la capacitación

El objetivo de este cuestionario es conocer sus valoraciones respecto a los diferentes compenentes de la capacitación que ha finalizado

Las respuestas a este cuestionario son anónimas: no firme ni añada ningun elemento identificador. Por favor, marque con una X la opción que crea más adecuada. Gracias por su colaboración.

1. Valore la información y comunicación recibida anterior al curso sobre sus objetivos y contenidos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ninguna / Deficiente — Completa/Excelente

2. Valore las condiciones físico-ambientales del lugar donde se ha desarrollado el curso.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Deficiente/Inadecuada — Excelente/Adecuada

3. Valore la documentación y material recibido (programa de conteidos, carpeta y otros)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Escasa / de baja calidad — Abundante / de mucha calidad

4. Valore si el calendario y horario de las sesiones son adecuados en la jornada laboral

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Inadecuado / Inoportuno — Adecuado / Oportuno

5. Valore la gestión de los descansos, tiempos de la comida...etc

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Inadecuado / Inoportuno — Adecuado / Oportuno

6. Valore la metodología aplicada por el/los formador/es

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Inadecuada — Adecuada

7. Valore el dominio del/los formador/es sobre los temas tratados:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Deficiente — Excelente

8. Valore la participación y acción del grupo en las sesiones formativas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nula/Baja — Intensa/Alta

9. Valore el clima conseguido en el grupo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Frío/Tenso — Cálido/Positivo

10. Valore la utilidad en su trabajo de los contenidos que se han desarrollado

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nula/Muy escasa — Alta/Muy importante

11. Valore en qué medida se han cumplido sus expectativas respecto al curso

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nula/Muy escasa — Alta/Muy importante

Otras observaciones

Formato 3.11. Cuestionario de evaluación de la capacitación
Fuente: Elaboración propia Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Desarrollo de la automotivación

1. Piense en la siguiente idea: yo, como jefe, como profesional, como persona, creo en la autodependencia, en la autodirección (asumir la responsabilidad y la toma de decisiones derivadas del rol o puesto que ocupa)

2. Atención a los motivos de su automotivación piense en usted mismo. ¿qué claves tiene para estar motivado? elija entre las siguientes o bien otras que usted pueda percibir

Económicas: necesidades cubiertas, confort, bienestar familiar...
De seguridad: por la posición, el nivel logrado, el salario...
De afiliación-pertenencia: integración a grupos o niveles profesionales.
De logro: conseguir, alcanzar... metas.
De disfrute: construyendo proyectos, tomando decisiones, asumiendo riesgos
De poder: posición, jerarquía, signos externos, influencia sobre terceros
De reconocimiento: prestigio social, profesional...

3. Su motor: identificadas las claves de su motivación ¿con qué tipo de estados mentales y físicos despliega esa motivación?

CALMA TENSIÓN ENERGÍA FATIGA

** Cuando se combinan, dan lugar a cuatro estados diferenciados dos de los cuales neutralizan o perturban nuestras capacidades emocionales (tensión-energía y tensión-fatiga) y los otros dos, las asisten y alimentan (calma-energía y calma-fatiga).*

4. Su motor expresivo. Despliegue entusiasmo

La **motivación positiva,** como puede comprobar, está asociada al binomio calma-energía. Una de sus manifestaciones más enriquecedoras, para sí mismo y para los demás, es el entusiasmo. El entusiasmo nos da energía, y esa energía se contagia a los demás. Pregúntese: ¿cuánto entusiasmo despliego? Y propóngase: «voy a desarrollar más entusiasmo».

5. Más sobre los motivos: Aprenda a valorar y hacer atractivo lo que tiene actualmente, hasta convertirlo en un incentivo automotivador.

Decida: o hacer primero lo que más le gusta, o bien empezar por lo que le disgusta y premiarse acabando con la parte que disfruta. Hacerse consciente de cómo maneja su criterio (empezar por lo que le gusta para «facilitar» el abordaje de la tarea, o bien «empezar por lo menos agradable» para sentirse mejor en la parte final.

Actúe, y «desintoxíquese» focalizando menos el pensamiento en las cuestiones poco agradables. Se cansará menos. Desglose la tarea en una suma de pasos (busque las partes interesantes y útiles a seguir, pero también las partes poco atractivas).

Disfrute de la tarea misma; hágase consciente de qué partes le llevan a «disfrutar».

Así evitará:

Pensar solo en las consecuencias negativas de no realizar la tarea.
Pensar en la tarea poco atractiva como totalidad.
Sufrir y «solo sufrir» en el proceso.
Pensar tanto en la parte «dura» del trabajo.
Excesiva improvisación y poco autocontrol.

Le interesa desarrollar prioridades. Busque dirigir y priorizar su acción. Evite ser víctima de las urgencias.

6. Evite la tensión innecesaria. Sea realista. Usted trabaja en el negocio común, el negocio de las personas, y en el trabajo básico: la comunicación. Generar una comunicación positiva con los demás tiene un alto beneficio: los demás buscarán una comunicación positiva con usted. es as de fácil

** Si usted se comunica «en positivo», recibirá «comunicación positiva». Desde esa base, genere realismo y añada calma-energía, es decir, entusiasmo. Los logros y resultados de su trabajo se acercarán a usted. Y ese acercamiento es altamente automotivador.*

7. En la acción cotidiana, es automotivador buscar también el éxito interno, no solo el externo

Usted debe responsabilizarse de su propia automotivación, y también de la motivación de las personas de su equipo. Ahora bien, en última esta faceta; es aconsejable tener claro que:

Si no puede motivar, procure al menos no desmotivar.

Formato 3.13. Desarrollo de la automotivación
Fuente: Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Desarrollo de su perfil de jefe motivador

1. Ampliar su gestión de la participación

Ante tema o problemas que les afectan: ¿Y tú que propones en esta tema?:

2. Practique la observación emocionla. ¿Qué genera alegría, miedo, ira a cada persona?, ¿Qué es lo mejor de cada uno?

Nombre de cada colaborador

+ Situaciones que le desencadenan emociones positivas: alegría, aprecio, motivación...

+ Situaciones que le desencadenan emociones negativas: miedo, ira, aversión, desmotivación...

+ Lo mejor de cada colaborador

+ Pautas de actitud y acción sobre las emociones. Resortes para las emociones positivas.

+ Pautas de actitud y acción sobre las emociones. Frenos para las emosiones negativas.

+ Análisis de alternativas de acción y actitud hacia ese colaborador.

3. Problemas a la vista. Datos y soluciones (parciales o totales). Trabaje este esquema u otro similar con su equipo de trabajo. Procure que sean ellos los que rellenen las diferentes casillas del esquema.

Problema: describa brevemente el problema	**Datos del problema:** señale los datos que posee	**Causas del problema:** indique las posibles causas	**Soluciones parciales:** concrete en qué consisten y su grado de factibilidad	**Soluciones totatales:** indique en qué consisten y su grado de factibilidad

4. Análisis de las situaciones que generan energía y de las que generan tensión

Situaciones que generan energía (detallar una a una, analizar cómo se desencadenan)	**Pautas y estímulos para aumentar la entrada en esas situaciones**	**Situaciones que generan tensión** (detallar una a una, analizar cómo se desencadenan)	**Pautas y estímulos para frenar la entrada en esas situaciones**

Los puntos 2, 3 y 4 de este instrumento son igualmente aplicables a los ámbitos puramente personales y privados.

Formato 3.14. Desarrollo de su perfil de jefe motivador
Fuente: diseño propio con información de Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Protocolo para el proceso de inducción del personal

1. Toma de contacto

Objetivo. Establecer el punto de partida de la integración del nuevo colaborador, es decir, se buscar que el nuevo colaborador y la empresa mantiene el interes en pertenecer a la empresa.

Responsabilidad. Jefe de área y si fuera el caso jefe de contratación de la empresa

Contenido. En este punto el jefe de área y/o jefe de contratación se pondrá en contacto con la persona seleccionada a fin de clarificar las condiciones de la oferta de trabajo, se programa una entrevista con la persona informandole los requisito de documentación que deberá presentar.

2. Inducción a la empresa.

Objetivo. Establecer el primer contacto postivo con la empresa y facilitar la información básica y necesaria para la integración.

Responsabilidad. Jefe de área y si fuera el caso jefe de contratación de la empresa

Contenido:

*** Presentación y bienvenida.** Presentación del Jefe de área, o jefe de contratación.
*** Definición de la situación.** Explicación al nuevo colaborador de la decisión toada con respecto a su candidatura.
*** Intercambio de información.** Tales como, clarificación de los compromisos contractuales, clarificar dudas.
*** Intercambio de documentación:** Recoger documentación para el ingreso por parte del nuevo colaborador, y entrega de documentación por parte de la empresa. (manual de bienvenida, terjeta de identificación, inducción a la filosofía de la empresa, etc)

3. Curso de inducción al área de trabajo

Objetivo. Establecer el primer contacto postivo con la estructura jerárquica y con las relaciones de dependencia.

Responsabilidad. Jefe de área y si fuera el caso jefe de contratación de la empresa

Contenido:

**** Clarificación contenido técnico del puesto.*** Información sobre el contenido funcional (tareas) del puesto de trabajo, estándares de calidad, normas de seguridad e higiene, maquinaria, instrumentación....

*** Clarificación de responsabilidades .** Definición del conjunto de responsabilidades del puesto, nivel de autoridad, iniciativa requerida, límites, temas de consulta, coordinación con otros puestos... (Es un buen momento para entregarse la descripción del puesto de trabajo, manual de funciones, normas de higiene y seguridad...)

*** Inicio proceso de socialización.** Informar sobre valores culturales, normas, pautas de actuación explícitas e implícitas exigidas por la organización o propias del grupo al que se integra.

*** Conocimiento físico del lugar de trabajo.** Recorrido por los lugares basicos.

***Presentación de los compañeros.**

***Formación en la metodología de trabajo.** En este punto se recomienda nombrar a un tutor (el de mayor experiencia y disposición, esta fase concluye cuando la persona puede realizar por sí misma las funciones que le son propias y ha alcanzado un nivel de autonomía aceptable.

4. Evaluación del proceso

Objetivo. Asegurar la correción del proceso de adaptación (socialización, aprendizaje y profesionalización)

Responsabilidad. Esta fase es conducida por el director general en coordinación con el jefe de área, estableciendo previamente plazos en función de la complejidad del puesto y del periodo de prueba.

Contenido:

**** Entrevista con el jefe de área.*** Se valora el punto que se halla el nuevo colaborador en su proceso de integración a la estructura y de profesionalización.

*** Entrevista con el nuevo colaborador**. El objetivo es conocer su punto de vista en relación con el proceso seguido y sus posibles dificultades en el proceso integrativo y formativo.

Registro del proceso. Se registran los resultados de la inducción y se incorpora la información producida en el sistema de información

Formato 3.7. Protocolo para el proceso de inducción de personal
Fuente: Elaboración propia con información de Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Cuestionario de análisis de la comunicación interdepartamental

Escriba en la ventana de la derecha la opción de respuesta que más se acerque a su realidad: N (No, nunca), PV (Pocas veces), BV (Con frecuencia, bastantes veces), MF (Muy frecuentemente). Usted mismo debe decidir cuál es el criterio cuantitativo en caso de que tenga dudas: MF puede ser la opción cuando ocurre cada día o cada semana; BV, cuando sucede cada semana o varias veces al mes; PV, cuando es alguna vez aislada 1. Se percibe en mi departamento la necesidad de más punto de encuentro con personas de otros departamentos. 2. Hay que recurrir al jefe para que este reclame los datos que se necesitan al jefe de otro departamento. 3. Se producen críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales. 4. Hay bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos. 5. Los objetivos de mi departamento entran en contradicción con los objetivos de otros departamentos. 6. Llegan quejas a mi departamento provenientes de otros sobre problemas que al parecer les causamos. 7. Emitimos quejas a otros departamentos por problemas que nos causa su gestión. 8. Existe desconocimiento en otros departamentos de las implicaciones que para ellos suponen las tareas que realiza el nuestro. 9. No se comprenden bien las demandas que otros departamentos realizan al nuestro. 10. Las reuniones interdepartamentales son poco productivas. Se tiene la impresión de que no se solucionan los problemas de fondo. 11. Al salir de una reunión interdepartamental hay participantes que han entendido cosas diferentes. 12. Se producen errores reiterados en la documentación que deben tratar distintos departamentos. 13. Solicitud de frecuentes confirmaciones a otros departamentos de la información recibida previamente por vía informal. 14. Frecuente aparición de rumores acerca de lo que ocurre en otros departamentos antes de que aparezca por vía formal la información, si aparece. 15. Hay comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.	**N PV BV MF**

16. Existe falta de lenguaje común y uniformidad en los criterios que se transmiten entre distintos departamentos. 17. Sentimiento de que existen departamentos privilegiados. 18. Escasa y/o castigada transversalidad: acceso no permitido o mal visto de un subordinado a mandos de otras áreas. 19. Falta de transparencia en la información que circula de un departamento a otro. Se percibe que hay demasiada información confidencial. 20. Un mismo error se repite en departamentos distintos.	

2. ENTREGUE ESTE CUESTIONARIO A:

Personas de su mismo nivel jerárquico en otros departamentos.
Personas de distinto nivel jerárquico en el mismo y otros departamentos.

Nota: Acuerden una fecha para comentar los resultados, tanto las coincidencias como las discrepancias.

COINCIDENCIAS EN POSITIVO: *Lo que va bien.* Detalle los números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	**DISCREPANCIAS.** Detalle lo números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	**COINCIDENCIAS EN NEGATIVO:** *Lo que va mal o es claramente mejorable*. Detalle los números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	**PRIORIDADES:** *Cuestiones en las que es evidente que debe mejorarse la comunicación interdepartamental*

3. CUANTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RESULTADOS

Cada N = 0 puntos. **Cada PV = 3 puntos.** **Cada BV = 7 puntos.** **Cada MF = 10 puntos.**	**De 109 a 200 puntos:** muy altas necesidades de mejora de la comunicación interdepartamental. No funciona. **De 89 a 108 puntos:** altas necesidades. La comunicación interdepartamental funciona aunque bajo mínimos. **De 65 a 88 puntos:** tendencia a altas necesidades. La comunicación interdepartamental funciona pero con bastantes distorsiones. **De 45 a 64 puntos:** necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación interdepartamental. **De 25 a 44 puntos:** la comunicación interdepartamental funciona, con algunas necesidades. **Menos de 25 puntos:** la comunicación interdepartamental marcha más que aceptablemente.

Formato 3.16. Análisis de Comunicación Interdepartamental.
Fuente: Elaboración propia con información de Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Cuestionario de análisis de la comunicación intradepartamental

Escriba en la ventana de la derecha la opción de respuesta que más se acerque a su realidad: N (No, nunca), PV (Pocas veces), BV (Con frecuencia, bastantes veces), MF (Muy frecuentemente). Usted mismo debe decidir cuál es el criterio cuantitativo en caso de que tenga dudas: MF puede ser la opción cuando ocurre cada día o cada semana; BV, cuando sucede cada semana o varias veces al mes; PV, cuando es alguna vez aislada	
1. Retraso en la entrega de datos/información.	**N PV BV MF**
2. Recurrir al jefe para que éste reclame los datos a otro compañero del mismo equipo.	
3. Críticas y ataques en las reuniones intradepartamentales.	
4. Bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás.	
5. Competitividad individualista : cada uno va a lo suyo.	
6. Preguntas de personas sobre información que se emite por escrito.	
7. Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando lo pide el Jefe.	
8. Desconocimiento de las tareas a realizar.	
9. Desconocimiento de los resultados del propio trabajo.	
10. Desconocimiento de las implicaciones en otros compañeros de las tareas realizadas.	
11. Errores reiterados en procesos compartidos.	
12. Reuniones largas y poco productivas. Sentimiento de reunionitis .	
13. Hay tareas de las que nadie es o se hace responsable.	
14. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer aspectos de las propias tareas.	
15. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer cambios en el propio departamento.	
16. Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.	
17. Al salir de una reunión hay participantes que han entendido cosas diferentes.	
18. Comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes.	
19. Sentimiento de que existen personas privilegiadas.	
20. Quejas que se repiten.	
21. Un mismo error se repite en personas distintas.	
22. Se asignan objetivos individualistas y antagónicos con los de otros compañeros.	

23. Se repiten tareas o procesos por defectos en el resultado final 24. Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema. 25. Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil acceder a ella.	

2. ENTREGUE ESTE CUESTIONARIO A VARIOS COLABORADORES O COMPA EROS DEL MISMO ÁMBITO. ACUERDEN UNA FECHA PARA COMENTAR LOS RESULTADOS, TANTO LAS COINCIDENCIAS COMO LAS DISCREPANCIAS

COINCIDENCIAS EN POSITIVO: *Lo que va bien.* Detalle los números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	**DISCREPANCIAS.** Detalle lo números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	**COINCIDENCIAS EN NEGATIVO:** *Lo que va mal o es claramente mejorable*. Detalle los números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	**PRIORIDADES:** *Cuestiones en las que es evidente que debe mejorarse la comunicación en el ámbito.*

3. CUANTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RESULTADOS

Cada N = 0 puntos. **Cada PV = 3 puntos.** **Cada BV = 7 puntos.** **Cada MF = 10 puntos.**	**De 130 a 250 puntos:** muy altas necesidades de mejora de la comunicación interna. La comunicación no funciona. **De 99 a 129 puntos:** altas necesidades. La comunicación funciona bajo mínimos. **De 65 a 98 puntos:** tendencia a altas necesidades. La comunicación funciona pero existen bastantes distorsiones. **De 45 a 64 puntos:** necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación. **De 25 a 44 puntos:** la comunicación funciona, con algunas necesidades. **Menos de 25 puntos:** la comunicación marcha más que aceptablemente.

Formato 3.17. Análisis de Comunicación Intradepartamental
Fuente: Elaboración propia con información de Federico Gan, Jaume Trigine, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Diaz de Santos (2006)

Plan de acción de implementación

Planeación estratégica (largo plazo)

Recursos materiales: materiales para capacitación, papelería para operación del modelo, consumibles de computo

Capital humano: Formar un equipo de trabajo

Tiempo

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Difusión y promoción del modelo de marketing interno	**Capacitación de los clientes internos y actores del modelo**	**Modificación de procesos con base a los elementos del modelo**	**Implementación del modelo de marketing interno**	**Evaluación del modelo de marketing interno**
Actividad 1. Elaboración de estrategia y plan de difusión y promoción Actividad 2. Ejecución de la estrategia y plan de difusión y promoción Actividad 3. Seguimiento y evaluación del plan de difusión y promoción	Actividad 1. Recabar la información básica Actividad 2. Elaboración del programa	Actividad 1. Revisión de la documentación interna Actividad 2. Actualización de formatos y documentos. Actividad 3. Archivar formatos y documentos		Evaluación de cierre o final
4 semanas	**8 semanas**	**6 semanas**	**20 semanas**	**4 semanas**

Formación equipo de trabajo

	Porcentaje de ocupación
Líder interno	80%
Consultor externo	10%
Dirección General	5%
Responsable operativo	5%

Formato 3.36. Plan de acción de implementación del modelo de marketing interno
Fuente: Elaboración propia

Glosario

Glosario

Aa

Administración por objetivos (APO)

La cual consiste en establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables

Cc

Capacitación (desarrollo de personal)

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Clientes finales

Elemento que determina la elección de qué empresa satisface sus necesidades, y señala quien es el vencedor de las estrategias competitivas.

Cliente intermediario (distribuidor)

Permiten que los productos o servicios estén disponibles para los clientes finales, satisfacen y estimulan la demanda a través de actividades de promoción y pueden influenciar la rentabilidad de la empresa.

Cliente interno

El cliente quien compra bienes y servicio en el rol de consumidor, y la persona quien compra trabajos en el rol de empleados, son la misma persona. Mostrando una simetría del mercado interno con el mercado externo

Competencia (economía)

Formada por las empresas que pueden interferir la satisfacción de los mercados y constituyen un moderador importante del rendimiento de la empresa.

Competencias (Personal)

Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Comunicación interna

Supone una herramienta fundamental para lograr un incremento de la formación, motivación y retención de los mejores trabajadores de la organización, lo que favorecerá una atención al cliente de calidad.

Coordinación interfuncional

Es la etapa que asegura la participación de las unidades organizativas en la creación de valor para los segmentos objetivos y en la rápida respuesta a sus demandas.

Cuadros de mando

Son herramientas de gestión del rendimiento que se presentan ante los usuarios como una visualización de los indicadores empresariales. Permiten monitorizar, controlar y gestionar los procesos de una organización a través de códigos semafóricos que establecen alertas con las que disponer de una visión completa del rendimiento de la compañía.

Ee

Economía de la experiencia

Lleva a dirigir la mirada hacia el fenómeno de la vida, como marco de la experiencia, y, puntualmente hacia la identidad cognitiva de las personas que es justamente donde se experimenta lo significativo.

Employee Branding

Consiste no sólo en generar reputación de la marca de la empresa para atraer clientes, sino que es algo de gran relevancia para generar atracción de posibles candidatos.

Empowerment

Delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentir de que los trabajadores son dueños (y responsables) de su propio trabajo.

Estándares del desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva dentro de la evaluación del desempeño.

Evaluación por Competencias

Facilita la relación entre las evaluaciones del personal con las restantes funciones de recursos humanos, ya que éstas centran sus criterios de rendimiento como predictores de comportamientos futuros para conocer puntos fuertes o débiles de las personas en relación a los objetivos estratégicos de la organización.

Evaluación de los 360°

Brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir del círculo de contacto cotidiano que un empleado

Evaluación del desempeño

Permite determinar de forma objetiva, como ha cumplido el evaluado los estándares del desempeño, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo contribuyendo a satisfacer las necesidades de la empresa, de departamento e individuales.

Glosario

Ff

Fidelización del cliente

Repetición de compra de un bien o servicio, debido a que la empresa ha generado valor.

Ii

Indicadores

Son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto.

Inducción

Brindará información general, amplia y suficiente al nuevo personal el cual le permitirá la ubicación en su rol dentro de la empresa para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma e independiente.

Intercambio

Pilar fundamental para este modelo, ya que como lo menciona la definición de la AMA de 1985 es el objeto de la actividad, incluyendo un contenido funcional en torno a la concepción del producto, fijación de precios y a las decisiones sobre comunicación y distribución (los instrumentos del marketing o 4 P´s)

Mm

Marketing

Función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados.

Marketing Interno

El esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral.

Marketing Relacional

Proceso de identificar y establecer, mantener, intensificar, y cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y otros agentes implicados, con el fin de conseguir un beneficio así como el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas. Esto se consigue a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas.

Motivación

Motor o aquello que nos mueve al logro de una finalidad.

Oo

Orientación al mercado

Generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a los distintos departamentos y la acción de respuesta por parte de toda la empresa.

Orientación del mercado interno

Estrategia que la organización usa para obtener una ventaja competitiva sostenible, donde esta resulta del uso de recursos y habilidades para generar satisfacción diferencial en los mercados que son rentables.

Pp

Perfil profesional

Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Plaza

Distribuye el producto básico entre sus empleados (estableciendo presupuestos de gastos de personal, categorías)

Precio del MI

Consiste en llevar a cabo los planes y tareas de una determinada manera.

Producto del MI

Compuesto por todas las ideas, bienes y servicios que proporciona el puesto de trabajo del cliente interno y todo lo que implica o contiene

Glosario

Publicidad interna

Es la comunicación no personal que se genera dentro de la organización.

Satisfacción laboral

Sentimiento positivo respecto al trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.

Venta personal interna

Es la comunicación personal verbal que se genera dentro de la organización.

Contenido: figuras y tablas

Figura 1.1. Problemas que enfrentan la empresa pequeña empresa 9
Figura 1.2. Estrategia de investigación 15
Tabla 1.2. Clasificación de las PyMes. 22
Figura 1.3. Evolución de las unidades económicas por estrato de personal ocupado 22
Figura 1.4. Personal ocupado total según estrato. 23
Figura 1.5. Motivos o causas de fracaso de PyMes en México 24
Figura 1.6. Características generales de las PyMes en México 25
Figura 2.1. Corrientes de investigación en marketing relacional 31
Tabla 2.1. Diferencias entre los enfoques transaccional y relacional 33
Figura 2.2. El modelo de los seis mercados 34
Figura 2.3. Relación entre marketing externo vs marketing interno. 34
Figura 2.4. Triángulo del marketing. 35
Figura 2.5. Niveles de la economía. 36
Figura 2.6. La evolución de crear valor para el cliente 37
Figura 2.7. Proceso de la toma de decisión del cliente. 38
Figura 2.8. Enfoques para interactuar con los sentimientos, sentidos de los clientes. 38
Figura 2.9. La fidelidad del cliente como objetivo del marketing relacional 40
Figura 2.10. Proceso de la orientación al mercado segun Kahli & Jaworski. 43
Figura 2.11. Principios de introducción del marketing interno 44
Figura 2.12. Correlación positiva en tres campos del mercado. 46
Figura 2.13. Variables del indicador de satisfacción del cliente interno. 47
Figura 2.13. Lineas de pensamiento según Bohnenberger 49
Figura 2.15. Conciencia interna de los empleados relacionada con la calidad de los servicios internos. 50
Figura 2.16. 4P´s 51
Figura 2.17. 7P´s 51
Figura 2.18. Elementos para desarrollar el marketing interno 52
Figura 2.19. Técnicas y políticas del marketing interno 54
Figura 2.23. Dimensiones centrales del OMI. 57
Figura 2.24. Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough. 58
Figura 2.25. Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad. 59
Figura 2.26. Modelo de Lings y Greenley 59
Figura 2.29. Modelo de José Ruíz de Alba 61
Figura 2.30. Modelo de Ismael Quintanilla 62
Figura 3.1. Aplicación del marketing al mercado interno 70
Figura 3.2. Modelo del marketing interno propuesto para la pequeña empresa. 74
Figura 3.3. Proceso de reclutamiento y selección 76
Formato 3.3. Perfil profesional 78
Formato 3.4. Requisición de personal 79
Figura 3.4. Fuentes de reclutamiento 80
Figura 3.5. Fuentes de reclutamiento 81
Figura 3.6. Proceso de selección. 82

Figura 3.7. Proceso de evaluación 83
Formato 3.5. Protocolo para la entrevista de selección. 83
Figura 3.8. Inducción a la empresa y al puesto de trabajo 85
Figura 3.9. Proceso de capacitación 88
Figura 3.10. Clasificación de las necesidades 89
Figura 3.11. Definición de objetivos 91
Figura 3.12. Aspectos para la implementación de la capacitación 92
Figura 3.13. Evaluación de resultados. 93
Formato 3.12. Informe de capacitación 93
Figura 3.14. Producto. 94
Figura 3.15. Modelo de las características del trabajo 95
Figura 3.16. Lineamientos para enriquecer un puesto 96
Figura 3.17. Incentivos psicosociales 98
Figura 3.18. Plan de compensación 99
Figura 3.19. Otorgamiento de la recompensa. 100
Figura 3.20. Elementos para conservar la imagen de la empresa. 101
Figura 3.20. Precio 102
Figura 3.22. Elementos de la evaluación del desempeño 103
Figura 3.23. Estándares del desempeño 103
Formato 3.15. Estándares del desempeño 104
Figura 3.24. Evaluación 360°. 105
Figura 3.25. Resultados de la evaluación del desempeño. 106
Figura 3.26. Plaza [Distribución] 107
Figura 3.27. Desglose de objetivos. 108
Figura 3.28. Modelo de motivación (distribución de producto y precio). 109
Figura 3.29. Promoción [comunicación] 110
Figura 3.31. Comunicación efectiva. 112
Figura 3.30. Redacción de escritos, comunicación escrita. 112
Figura 3.32. Promoción de ventas 114
Figura 3.33. Sistema de investigación marketing interno (IMIS) 116
Figura 3.34. Ciclo de vida de los indicadores y cuadros de mando. 119
Figura 3.35. Ciclo de vida de los indicadores y cuadros de mando 123
Tabla 1.1. Instrumento de diagnostico de observación. 149
Figura 2.20. Modelo de Berry 150
Figura 2.21. Modelo de Grönroos. 151
Figura 2.22. Modelo de Lings. 152
Figura 2.27. Modelo de Bohnemberger 153
Figura 2.28. Modelo de Gounaris. 154
Formato 3.1. Cuestionario de análisis de puestos de trabajo 156
Formato 3.2. Protocolo para la redacción de la descripción de los puestos 157
Formato 3.6. Informe de candidatos 158
Formato 3.9. Guía para la autodetección de necesidades formativas 159
Formato 3.10. Panel de criterios para la selección del instructor interno 160
Formato 3.11. Cuestionario de evaluación de la capacitación 161
Formato 3.13. Desarrollo de la automotivación 163
Formato 3.14. Desarrollo de su perfil de jefe motivador 164
Formato 3.7. Protocolo para el proceso de inducción de personal 165

Formato 3.16. Análisis de Comunicación Interdepartamental. 167
Formato 3.17. Análisis de Comunicación Intradepartamental 169
Formato 3.36. Plan de acción de implementación del modelo de marketing interno 170