



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre - Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN
“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

MARKETING INTERNO PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO
CASO PRACTICO “TIGO”

Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
“Administración de Empresas”

Alumno: Pablo Ignacio Achá L.

Sucre, Bolivia
2010



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre - Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN
“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

MARKETING INTERNO PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO
CASO PRACTICO “TIGO”

Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
“Administración de Empresas”

Alumno: Pablo Ignacio Achá L.
Tutor: Clory Mercedes Sauma

Sucre, Bolivia
2010

AGRADECIMIENTOS

A Dios y mi familia por las bendiciones y apoyo incondicional...

RESUMEN

La empresa TIGO es la marca de Millicom International Cellular S.A. (MIC) que opera en el rubro de telefonía celular y banda ancha en sus operaciones de Asia Sur-Occidental, Asia del Sur, América Central, Sudamérica y África. Tigo se ha convertido en corto tiempo en sinónimo de éxito y en la punta de lanza de un exitoso modelo de negocios.

Tigo es además una marca joven, cálida, dinámica y alegre que recoge atributos tales como accesibilidad, ubicuidad y vivacidad. En suma, es una denominación comercial que para los usuarios se traduce en mayor acceso a comunicación móvil gracias a precios bajos, amplia cobertura y calidad de comunicación.

Tigo integra la RSE (Responsabilidad Social Empresaria), dentro de su misión empresarial utilizando las tecnologías de información para integrar la sociedad y abrir un vínculo directo entre Tigo la sociedad, autoridades, gobierno y su entorno en general.

CAPITULO I

Este capítulo presenta la introducción, la justificación del estudio realizado, identificando las situaciones del problema, así como el objetivo del estudio y el diseño metodológico, se presenta el resumen ordenado del trabajo, puntos necesarios para desarrollar el contenido del tema.

CAPITULO II

En el capítulo II, se define el marco teórico y conceptual del estudio realizado. Considerando las bases y definiciones relacionadas con el proceso de marketing interno para la empresa TIGO. Se analizan, exponen en aquellas partes teóricas que se consideran necesarias de acuerdo al estudio, se proporciona una perspectiva de análisis que conduce al establecimiento del problema donde se cumplirá el horizonte de la investigación.

CAPITULO III

En el capítulo III, se presenta el análisis y desarrollo, basado en el trabajo de campo se realiza un diagnóstico integral de la empresa TIGO, respecto a lo que implica la realización del trabajo relevando aspectos de interés para toda la empresa analizando los resultados obtenidos a través de la información elaborada por las encuestas mediante el estudio, de establecer el grado de satisfacción que tenían con su actividad laboral y con las políticas de marketing interno desarrolladas por la empresa.

CAPITULO IV

En el capítulo IV, el presente trabajo contiene la propuesta, el plan de marketing interno para TIGO, se ha considerado diferentes técnicas de motivación que efectivamente puedan mejorar el ambiente de trabajo al interior de la empresa, de manera que puedan promover la eficiencia y eficacia en el desarrollo de funciones del personal, las estrategias propuestas estarían relacionadas con; reconocimiento laboral, socialización empresarial, capacitación laboral.

CAPITULO V

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones considerando aspectos sobre la satisfacción del cliente, medios efectivos que motiven al personal en su entorno laboral.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	4
1.6 OBJETIVOS.....	4
1.6.1 Objetivo General.....	4
1.6.2 Objetivos Específicos	5
1.7 METODOLOGÍA.....	5
1.8 PROCEDIMIENTO MUESTRAL	7
1.8.1 Definición de la población	7
1.8.1.1 Determinación del marco muestral.....	8
1.8.1.2 Selección de la técnica de muestreo.....	8
1.8.1.3 Determinación del tamaño de la muestra.....	8
CAPITULO II.....	9
MARCO TEORICO.....	9
2.1 DEFINICION DE EMPRESA.....	9
2.2 ORGANIZACIÓN.....	9
2.2.1 Clasificación de las organizaciones “Según su Tipo”	10
2.2.2 Organización Privada	10
2.2.3 Organización Pública	10
2.3 DEFINICION DE SERVICIOS.....	11

2.3.1 Características de los servicios y sus implicaciones en la mercadotecnia	13
2.3.1.1 Intangibilidad	13
2.3.1.2 Imperdurabilidad.....	14
2.3.1.3 Inseparabilidad	14
2.3.1.4 Variabilidad	14
2.4 MARKETING	15
2.4.1 Objetivos de Marketing	16
2.4.2 Importancia de marketing en las organizaciones.....	17
2.4.3 Plan de Marketing	17
2.4.3.1 Las ventajas de un plan Marketing.....	17
2.4.3.2 Planificación de Marketing	18
2.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVICIOS	19
2.5.1 Marketing interno: el desarrollo de una cultura de orientación para el cliente.....	21
2.6 MARKETING INTERNO.....	22
2.6.1 Proceso marketing interno	25
2.7 DEFINICION DE MOTIVACION	31
2.7.1 La motivación en el entorno laboral.....	32
2.8 DEFINICION DE SATISFACCION	32
2.8.1 Satisfacción laboral	33
CAPITULO III.....	38
DIAGNOSTICO	38
3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	38
3.2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	38
3.2.1 Recursos Humanos.....	39

3.2.2 Estructura Organizacional.....	39
3.2.3 Rol Empresarial	41
3.2.4 Entorno Empresarial.....	41
3.2.5 Principales funciones y atribuciones de TIGO	41
3.2.6 Lineamientos estratégicos de la empresa.....	41
3.2.6.1 Misión.....	41
3.2.6.2 Visión	42
3.2.6.3 Valores.....	42
3.2.6.4 Regla de Oro	43
3.3 ROTACIÓN DE PERSONAL	43
3.3.1 Política de marketing interno de la empresa.....	43
3.3.2 Promoción de personal	44
3.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENCUESTA	44
3.4.1 Años de servicio de los empleados	44
3.4.2 Sexo del personal.....	46
3.4.3 Percepción sobre el cargo que desempeña en la empresa	47
3.4.4 Percepción sobre la valoración de la labor que realizan en la empresa	48
3.4.5 Percepción sobre el respeto a la formación académica en la empresa	49
3.4.6 Políticas de motivación para el desempeño laboral.....	50
3.4.7 Grado de satisfacción con las políticas existentes	52
3.4.8 Nivel de información al personal sobre las actividades de la empresa	53
3.4.9 Beneficios sociales que brinda la empresa.....	54
3.4.10 Elementos que motivarían efectivamente a los empleados	55
3.5 ANÁLISIS DEL MARKETING INTERNO APLICADO POR LA EMPRESA	56

3.5.1 Potencialidades del marketing interno aplicado por la empresa.....	57
3.5.2 Limitaciones del marketing interno aplicado por la empresa.....	57
CAPITULO IV	59
PROPUESTA.....	59
4.1 DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING INTERNO PROPUESTO PARA TIGO	59
4.2 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN DISEÑADAS.....	60
4.2.1 Reconocimiento Laboral	61
4.2.2 Socialización empresarial	65
4.2.3 Capacitación Laboral	68
4.3 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNO PROPUESTO	79
4.4 FACTIBILIDAD DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA.....	79
CAPITULO V	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1 CONCLUSIONES.....	82
5.2 RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA.....	85

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1	Personal TIGO según área	8
Cuadro N° 2.1	Diferencias entre marketing tradicional y marketing interno	25
Cuadro N° 2.2	Valores de importancia para los recursos humanos	27
Cuadro N° 3.1	Personal TIGO según área y profesión	34
Cuadro N° 3.2	Años de servicio	40
Cuadro N° 3.3	Sexo personal	41
Cuadro N° 3.4	Opinión acerca del cargo que desempeña	42
Cuadro N° 3.5	¿Cree usted que el desempeño en función a su trabajo es valorado?	43
Cuadro N° 3.6	¿Para el cargo que ocupa se respeta su formación académica?	44
Cuadro N° 3.7	¿La empresa le motiva para incrementar su eficiencia en el trabajo?	45
Cuadro N° 3.8	¿Cuál es la forma o como le motiva?	46
Cuadro N° 3.9	¿Cómo se siente usted con la política motivacional de la empresa?	47
Cuadro N° 3.10	¿La empresa le informa sobre las actividades que realiza?	48
Cuadro N° 3.11	¿Cuáles son las prestaciones o Beneficios sociales que le proporciona la empresa?	49
Cuadro N° 3.12	Elementos que motivarían efectivamente a los empleados	50
Cuadro N° 4.1	Presupuesto de la estrategia de reconocimiento laboral “Empleados del mes”	60
Cuadro N° 4.2	Presupuesto de la estrategia de reconocimiento laboral “Bono”	61
Cuadro N° 4.3	Presupuesto de la estrategia de reconocimiento laboral “Tarjetas”	61
Cuadro N° 4.4	Presupuesto de la estrategia de reconocimiento	62

	laboral “Freelancers Prepago”	
Cuadro N° 4.5	Presupuesto de la estrategia de reconocimiento laboral “Freelancers Postpago”	62
Cuadro N° 5.1	Presupuesto de la estrategia de socialización empresarial	66
Cuadro N° 5.2	Presupuesto del curso de capacitación de Liderazgo y Dirección	73
Cuadro N° 5.3	Presupuesto del curso de capacitación de Atención al Cliente	79
Cuadro N° 5.4	Presupuesto de la estrategia de marketing interno propuesto	79
Cuadro N° 5.5	Presupuesto consolidado para servicios profesionales	80
Cuadro N° 5.6	Viabilidad de la factibilidad de la propuesta	91

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 3.1	Años de servicio	40
Grafico N° 3.2	Sexo Personal	41
Grafico N° 3.3	Opini3n acerca del cargo que desempeña	42
Grafico N° 3.4	¿Cree usted que el desempeo en funci3n a su trabajo es valorado?	43
Grafico N° 3.5	¿Para el cargo que ocupa se respeto su formaci3n acad3mica?	44
Grafico N° 3.6	¿La empresa le motiva para incrementar su eficiencia en el trabajo?	45
Grafico N° 3.7	¿Cu3l es la forma o como le motiva?	46
Grafico N° 3.8	¿C3mo se siente usted con la pol3tica motivacional de la empresa?	47
Grafico N° 3.9	¿La empresa le informa sobre las actividades que realiza?	48
Grafico N° 3.10	¿Cu3les son las prestaciones o Beneficios sociales que le proporciona la empresa?	49
Grafico N° 3.11	Elementos que motivar3an efectivamente a los empleados	51

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1	Tres tipos de marketing en industrias de servicio	21
Figura N° 2.2	Jerarqu3as de Masholow	29
Figura N° 3.1	Estructura org3nica TIGO	35
Figura N° 4.1	Boleta de consulta al personal de la empresa	65

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

El mundo de las Telecomunicaciones no ha sido ajeno al fenómeno de la globalización; lo que se observa en la demanda de servicios de telecomunicaciones, los cuáles crecen a una tasa que supera la de cualquier otra industria esto impulsado por un sistema tecnológico de sistemas de información, telecomunicaciones y transporte, que ha articulado el planeta en una red de flujos de información que actúan en tiempo real e inciden directamente en el conjunto de la vida humana. La década final del siglo XX ha supuesto un periodo muy especial para las telecomunicaciones debido a hechos como la explosión del Internet, la telefonía móvil y la apertura de los mercados.

La telefonía móvil de un tiempo a esta parte ha cobrado gran importancia abarcando un espacio considerable dentro del mercado de los servicios, ya que en pleno siglo XXI nadie quiere quedar al margen de esta tecnología tan avanzada.

Hablar de las telecomunicaciones en la ciudad de Sucre, implica hablar de un desarrollo no solo tecnológico, sino mas bien de una oferta de servicios, la telefonía móvil es un servicio de telefonía celular, no sujeta a una línea física, por lo que el aparato del usuario es portable y se puede utilizar en cualquier lugar siempre y cuando esté dentro del rango de cobertura de la red de teléfonos celulares.

El servicio de telefonía móvil (celular) se inició en Bolivia en 1991 y por cinco años tuvo un solo operador que fue TELECEL, a fines de 1996 ingresó al mercado un segundo operador ENTEL y cuatro años después, a fines del año 2000, un tercero en el mercado, éste fue VIVA GSM.

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La organización inició sus operaciones comerciales en el año 1991 como empresa pionera en el rubro de la telefonía celular en Bolivia. Bajo el nombre de Telecel, empezando actividades en las ciudades de La Paz y Santa Cruz; luego, en abril de 1992 amplía su cobertura a la ciudad de Cochabamba. En 1995 Telecel, inicia operaciones en Puerto Suárez y a mediados de 1997 en: Sucre, Oruro, Potosí, Tarija y Trinidad.

La infraestructura con la que contaba consistía, en dos celdas en La Paz, una en Santa Cruz y otra en Cochabamba. Con esmero la empresa trabajo para satisfacer las necesidades del creciente número de abonados que solicitaban el servicio, razón por la que se realizó tres ampliaciones en la red (1993,1996 y 1997).

En julio de 1999 la empresa moderniza su tecnología y migra hacia la nueva Red Digital. Contando con 14 radio bases en La Paz, 20 en Santa Cruz y 12 en Cochabamba. La tecnología digital TDMA permitió triplicar la capacidad respecto a la red análoga, permitiendo ofrecer nuevos servicios como SMS y transferencia de datos.

La compañía empezó con 75 abonados Post Pago en el año 1991, luego del cambio a la red TDMA, fue la primera en lanzar en Bolivia el producto de Pre Pago gracias a Celucash en el año 1996.

Casi nueve años después, el 1° de diciembre de 2005, la organización lanza al mercado la nueva marca TIGO, de Millicom International Cellular S.A. (MIC) que opera en el rubro de telefonía celular y banda ancha en Asia Sur-Occidental, Asia del Sur, América Central, Sudamérica y África. Millicom se ha convertido en un grupo exitoso gracias a su estrategia de negocios desarrollada en países de economías emergentes con alto potencial de valor, su foco de negocios se ha orientado hacia mercados masivos en los que ofrece liderazgo en precios, amplia cobertura y máxima accesibilidad.

En agosto de 2008 la empresa lanza al mercado Tigo 3G, el mayor avance

tecnológico en telecomunicaciones en el país y en el 2009 como un gran avance de la tecnología introduce el 3.5G Business Mobile.

TIGO tiene más que sólo atributos tecnológicos, también tiene una mirada diferente del mercado, pues la marca representa accesibilidad para compartir y trabajar de forma simple y directa con los usuarios; ubicuidad, con una amplia cobertura estando siempre presente donde se la necesite.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los servicios son más difíciles de gestionar utilizando exclusivamente el enfoque tradicional de marketing. En una empresa productiva, el producto está bastante estandarizado, se coloca en las estanterías esperando que el cliente lo coja, lo pague y se lo lleve. En las empresas de servicios, aparecen más elementos, por ejemplo, el contacto visual entre el cliente en espera del servicio y el medio físico, que se compone de un edificio, zona interior, muebles, equipos, etc.; así como el personal de contacto que ofrece el servicio. Todo esto constituye elementos visibles para el cliente, pero también existen zonas no visibles que incluyen el centro del proceso productivo y la organización que apoya toda la parte visible del negocio de servicios.

A la vista de esta complejidad, el presente trabajo, se hace referencia a un nuevo modelo en la gestión de recursos humanos en la empresa TIGO-Sucre, en el que el factor humano es la clave de la problemática de la organización. La premisa es que la organización no podrá triunfar si no consigue movilizar a toda la inteligencia disponible para lograr el objetivo común.

Se ha podido observar de manera participativa, que la empresa ha descuidado los pilares fundamentales del Marketing Interno, a decir: mejorar la calidad del factor humano, traducido en políticas centralizadas poco adecuadas que no permiten controlar la gestión de este recurso; escaso seguimiento a las necesidades y requerimientos de los clientes internos, lo que ha ocasionado que el personal se encuentre poco motivado y comprometido con los objetivos de la empresa; y la carencia de una estructura organizacional adecuada, en la

que existe poca consideración a los trabajadores puesto que existen pocas personas realizando muchas tareas, donde no se ha considerado mandos intermedios. Razón por la cual la comunicación es poco fluida y no exista integración entre las diferentes áreas de la empresa.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué acciones permitirán garantizar en el largo plazo, que los clientes internos de TIGO-Sucre se sientan motivados, integrados y responsables de sus propias funciones, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente externo?

1.5 JUSTIFICACIÓN

El análisis del entorno y del cliente interno, un proceso de adecuación entre las necesidades identificadas y elaboración y puesta en práctica de las decisiones estratégicas garantizaran la satisfacción del cliente interno y permitirán potenciar el marketing interno en TIGO.

La puesta en práctica del marketing interno en TIGO-Sucre, constituye una prioridad para lograr resultados eficientes y eficaces, los recursos humanos constituyen una ventaja competitiva siempre que se encuentren motivados.

El proceso de marketing interno le proporcionará a la empresa una mejor atención al colectivo general que conduce a posteriori a una satisfacción mayor del cliente interno, un alto rendimiento, una interrelación dinámica Jefe-subordinada que repercute en una mejor calidad de los servicios.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de Marketing Interno en la empresa TIGO de la ciudad de Sucre, que apoye la consecución de una mayor productividad global, derivado de la motivación, la participación y la integración del colectivo laboral.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno, que permita identificar todos aquellos elementos, desde el punto de vista de los recursos humanos, que puedan tener impacto directo e indirecto sobre la organización
- Analizar al cliente interno, para conocer sus características, que les preocupa, sus deseos y necesidades
- Formular estrategias y su plan de acción, en pos de garantizar una mayor satisfacción del cliente interno lo que repercute directamente en el incremento de la productividad.
- Proponer un sistema abierto de control y evaluación del Plan de Marketing Interno con el objeto de comprobar cómo se van desarrollando las estrategias establecidas y poder analizar la eficacia de las mismas

1.7 METODOLOGÍA

Con el propósito de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados en el presente trabajo, se ha desarrollado el presente acápite, mismo que hace referencia a diferentes métodos, herramientas y técnicas.

En el análisis del entorno, para determinar de qué manera incide el ámbito externo en la empresa y el grado de influencia de la misma, se utilizó diferentes técnicas: desde los estudios documentales elaborados por diferentes organismos, hasta los benchmarking empresariales en los que se exponen ejemplos de las mejores prácticas, en este caso de recursos humanos, o las encuestas ad hoc. Esto permitirá recoger datos válidos a efectos comparativos de nuestra competencia, siempre desde el punto de vista de los recursos humanos.

Los factores que se analizaran en esta fase son, prioritariamente, los que permiten la catalogación de la empresa por su plantilla o por determinados

indicadores del negocio. El tamaño y las características de las plantillas, las políticas retributivas, de selección, formación y promoción, así como todo lo referente a la Comunicación, en especial a la Comunicación Interna, serán elementos de análisis comparativo.

En el análisis del cliente interno, este nuevo modelo se caracteriza porque sus objetivos son a largo plazo y ya no son exclusivamente de tipo económico sino, también, sociales y medioambientales. Donde el trabajador, está por encima de la estructura organizativa, que no deja de ser mutable, representando un papel bastante más importante que el que ha tenido en el modelo tradicional, ya que va a tener la posibilidad de participar en la gestión aportando su inteligencia para asegurar el futuro de la institución.

Para el desarrollo de esta etapa se hará uso del sistema de información de marketing interno y de métodos de segmentación del mercado interno, diferentes métodos y técnicas de investigación socio laboral como las reuniones de grupo, las entrevistas en profundidad, las encuestas, los paneles de trabajadores, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la nómina

En la adaptación de los recursos y sistemas, parece lógico que, una vez conocidos los requisitos que va a imponer el entorno, las necesidades a medio y largo plazo y las características reales y potenciales de los clientes internos, se proceda a establecer estrategias de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro.

Los planes de acción deberán contener las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, dejar claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. Para la elaboración del plan de acción, el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica las decisiones estratégicas, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada

tarea, cuándo se realizará y dónde.

El control y evaluación del Plan de Marketing Interno, debe lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, con el objeto de comprobar cómo se van desarrollando las políticas establecidas, poder analizar la eficacia de las mismas, obteniendo experiencias reales y, sobretodo, efectuar las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos.

1.8 PROCEDIMIENTO MUESTRAL

1.8.1 Definición de la población

La población meta, es el conjunto de elementos u objetivos que poseen la información que busca el investigador y acerca del cual debe hacerse las inferencias. La población meta debe definirse en términos de los elementos, las unidades de muestra la extensión y el tiempo.

En el caso de la investigación, se requiere evaluar la respuesta de los empleados (clientes internos) que forman parte de TIGO en función a su satisfacción.

De acuerdo a esto, se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

Elemento: Es el objeto sobre el cual o del cual se desea la información; en el presente caso se tomo en cuenta a hombres y mujeres que forman parte de la empresa.

Unidad: Es una unidad que contiene el elemento, que esta disponible para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo. En la presente investigación se realizó un censo a todas las áreas; Gerencia General, Gerencia Técnica, Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial.

Extensión: En la ciudad de Sucre

Tiempo de muestreo: La aplicación de la encuesta se realizó en el mes de abril de 2010.

1.8.1.1 Determinación del marco muestral

El marco de la muestra es una representación de los elementos de la población meta. Para lograr una mayor precisión en la determinación de la muestra se utilizara el análisis de datos secundarios, los cuales fueron proporcionados por la empresa.

De acuerdo a la información recopilada, existe un total de 7 empleados de planta y 50 empleados a contrato que están distribuidos de la siguiente forma:

Cuadro N° 1.1

Personal de TIGO, según área

AREAS	PERSONAL
Territory Manager	1
Jefatura Técnica	2
Jefatura Administrativa	2
Gerencia Regional	13
TOTAL	18

Fuente: Gerencia TIGO

De los cuales solo 8 personas son empleados de planta y 10 son empleados que trabajan a contrato.

1.8.1.2 Selección de la técnica de muestreo

La técnica a utilizar será el censo, recuento completo de los elementos de una población o imagen completa de la población.

1.8.1.3 Determinación del tamaño de la muestra

En función al tamaño del marco muestral, se ha optado por realizar un censo a todas las personas que trabajan en la empresa, vale decir a los 18 empleados existentes en cada una de las áreas de Gerencia General, Gerencia Técnica, Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 DEFINICION DE EMPRESA

Hay demasiadas definiciones de empresas pero solo se hará a algunas de ellas que son las mas concretas; en este cometido y conforme al Diccionario de la Real Academia Española en una de sus definiciones menciona que la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Diccionario de la Lengua Española, URL. de la pagina Web <http://www.rae.es/>).

Ricardo Romero, autor del libro “Marketing”, donde define la empresa como “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela” (Romero Ricardo, Marketing Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9).

Para Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro “Practicas de la Gestión Empresarial”, la empresa es una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (García del Junco Julio, Casanueva Rocha Cristóbal Practicas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill. Pág. 3).

2.2 ORGANIZACIÓN

Con el correr de los años varios conceptos administrativos han evolucionado cambiando en cierta forma la visión de la administración de empresas. Es así, que anteriormente, se utilizaba indiscriminadamente el termino “empresa” o el de “organización”, sin embargo, cabe aclarar que organización es mas que una unidad generadora de bienes y/o servicios.

Para algunos autores una organización es un conjunto de partes que forma un sistema, es así que Goldhaber en su libro Comunicación Organizacional define

a las organizaciones como:

“Sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre si y con su medio ambiente, cuya naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente, es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectara a otras partes del sistema” (Goldhaber, 1998; 30-31).

2.2.1 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES “SEGÚN SU TIPO”

El fin inmediato que persigue toda empresa u organización es la producción de bienes y/o prestación de servicios; en efecto, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo independiente de los fines que se pretendan llenar con esa producción. Desde este punto de vista debe diferenciarse a las empresas privadas de las públicas.

2.2.2 ORGANIZACIÓN PRIVADA

Son organizaciones en las que el capital es aportado por particularidades, que asumen riesgos y están motivados por el deseo de conseguir beneficios económicos mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Tiene las siguientes características:

- El capital de las organizaciones privadas es propiedad de inversionistas privados, que buscan obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad. Por lo tanto tiene fines lucrativos.
- Las organizaciones privadas desempeñan su actividad económica dentro del sector privado (que se distingue del sector público).
- Las organizaciones privadas asumen todos los riesgos inherentes a una actividad económica.

2.2.3 ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Son organizaciones creadas por el gobierno para prestar servicios públicos, pertenecen al Estado, tiene personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico

propios. Se crean mediante un crédito del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica. Tiene las siguientes características:

- Las organizaciones publicas están creadas con un capital perteneciente al Estado, con el objetivo de satisfacer una necesidad de carácter social, pudiendo tener o no beneficios económicos. Por lo que no son lucrativas.
- Las organizaciones públicas constituyen la mayor parte del sector público de la economía y son uno de los principales medios utilizados por el Estado para invertir en la economía.
- Las organizaciones publicas tienen una relevancia económica muy destacada, no solo en términos cuantitativos (por su volumen de negocios, su participación en el Producto Interno Bruto – PIB, numero de empleados), sino también porque se sitúa en sectores productivos claves.

2.3 DEFINICION DE SERVICIOS

Un servicio es cualquier aducción que una parte puede ofrecer a otra esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su producción puede ir o no ligada a productos físicos. (Kotler: 2000, 478).

“Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona le ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico”.

Entendemos por servicios a toda aquella actividad identificable, intangible, que son el objeto principal de una operación que se concibe para promocionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la producción de productos tangibles que los

compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea que : “Un servicio es todo acto o función que una puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico”.

Sin embargo, una definición universal aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de Marketing tanto bienes como servicios ofrecen satisfacción tanto a bienes como servicios son productos. La visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, físicos y químicos reunidos en una forma especial.

Según Stanton, “Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente” (Stanton: 2000, 567). Frente a esta definición quizá demasiado amplia se especifica que “un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su presentación puede ir o no ligada a productos físicos” (Kotler 2000, 478).

Finalmente, se concluye con la definición del servicio como “el conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista esta en un servicio” (Larrea: 1991, 79), complementando es este mismo sentido al servicio como “las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales” (Larrea: 1991, 79), quedando mas claro el concepto total de servicio el cual se refiere tanto a los servicios principales.

Los servicios poseen algunas características, estos son intangibles, no se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlo. Los servicios se venden primero y después se producen y se utilizan casi simultáneamente. La

inseparabilidad de la producción y el consumo en el caso de muchos servicios exige que la producción sea descentralizada.

Además, muchos servicios requieren uso intensivo de mano de obra, el servicio ofrecido por los seres humanos es mas variable que el ofrecido por las maquinas, las personas que prestan servicios no solamente son distintas entre si en lo que respecta a habilidades técnicas, actitudes de servicio y personalidades, sino que una misma persona puede prestar un servicio y personalidades, sino que una misma persona puede prestar un servicio bastante diferente de un cliente a otro según las circunstancias de cada situación – actitud del cliente, fatiga del empleado, complejidad del servicio solicitado. Los servicios son heterogéneos, de carácter perecedero es decir que no son almacenables, y su demanda fluctúa mucho.

En función a lo descrito anteriormente, se puede asumir que un servicio son todos los ofrecimientos de valor para la clientela de una Empresa, ya sea separado o incluido en un producto y que se pueden proporcionar antes, durante y después de la venta. Se parte de la premisa que el producto es un conjunto de servicios que van a satisfacer las necesidades del consumidor.

2.3.1 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES EN LA MERCADOTECNIA

Los servicios tienen cuatro características importantes que afectan en gran medida el diseño de los programas de mercadotecnia, estas son las siguientes.

2.3.1.1 Intangibilidad

Los servicios son intangibles, porque no es posible verlos, probarlos, sentirlos, escucharlos u olerlos antes de adquirirlos. Cuando se compra un servicio no se esta comprando ningún objeto físico, aunque el equipo y la gente pueden estar implicados en la entrega real del servicio.

Como los servicios son intangibles es generalmente mucho mas difícil para el cliente prospecto evaluar el servicio de antemano, los beneficios especiales de

un servicio no son fácilmente mostrados o comunicados porque hay rasgos que demuestran en forma directa la existencia de un beneficio.

2.3.1.2 Imperdurabilidad

Los servicios no pueden almacenarse, no pueden ahorrarse ni hacerse inventarios de ellos. Esta característica provoca una dificultad en la provisión y la demanda, muchos proveedores de servicios encuentran demasiado caro ofrecer niveles de servicio que igualen la demanda máxima, como consecuencia las organizaciones son criticadas por no brindar una conveniencia adecuada.

2.3.1.3 Inseparabilidad

Para la mayoría de los servicios, la producción y el consumo ocurren al mismo tiempo, así el cliente entra en el proceso de producción al menos hasta cierto punto y en ciertos casos los individuos implicados en la producción del servicio son los mismos que sirven como la fuerza de ventas. Esto plantea dos consideraciones especiales para la mercadotecnia de servicios. Primero, el cliente desempeña un papel comercial así como su papel productivo. En segundo lugar como muchos servicios requieren del contacto personal entre vendedor y comprador, las empresas de servicio deben poner especial atención a las consideraciones relacionadas a la localidad.

2.3.1.4 Variabilidad

Los servicios son muy variables y dependen de quien los proporciona, cuando y donde se proporcionan. Los compradores de servicios están conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir al proveedor de servicios.

Es posible dar tres pasos hacia el control de calidad de los servicios y estos son los siguientes:

- Invertir en una buena selección y capacitación del personal.

- Estandarizar el proceso de ejecución del servicio en toda la organización.
- Vigilar la satisfacción de los clientes.

2.4 MARKETING

El marketing, más que cualquier otra función empresarial, se ocupa de los clientes. La creación de unas relaciones con los clientes basadas en la satisfacción y en el valor para el cliente es lo que conforma el núcleo del marketing moderno.

Marketing es la gestión de relaciones rentables con los clientes objetivo del marketing es atraer clientes nuevos generando un valor superior, y mantener y ampliar cada vez más la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción (Armstrong 2004:5).

El marketing es el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros (Armstrong 2004:6).

El concepto de marketing pone en relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de marketing para conseguir los objetivos de desempeño corporativo.

En el marketing se enfatizan los deseos de los clientes (Stanton, 2001:11):

- La compañía determinada primero los deseos de los clientes y luego idea una forma de fabricar y entregar un producto para satisfacer esos deseos.
- La administración esta orientada a las ganancias.
- Se planea a largo plazo en función de nuevos productos, mercados y crecimiento futuros.
- Se ponen de relieve los deseos de los compradores.

Se puede definir el concepto de marketing como “Proceso social y general por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e interpretando productos y valor con otros”. Por esto si el encargo de marketing atiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrece mayor valor, les asigna un precio apropiado y los distribuya y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente, (Kotler y Armstrong 1999, pág. 3).

Todas las personas por cultura y personalidad individual tienen deseos los cuales se convierten en necesidades. Las personas son capaces de pagar mucho dinero por obtener los productos o los servicios debido a que los otorga un gran valor. Las empresas hacen todo lo posible por conocer las necesidades, deseos y demanda de los consumidores. Para poder descifrar esto se realizan varias investigaciones de mercados que permitan desarrollar estrategias de marketing.

2.4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se debe formular los objetivos. En caso contrario difícilmente se podrá saber si la estrategia que se está adoptando es la correcta: si no se sabe hacia donde se va no se puede saber si el camino que se está siguiendo es el adecuado. (Sainz, 1999:94).

Antes de fijar un precio, la empresa debe decidir cual será su estrategia para el producto. Si la empresa ya ha seleccionado su público objetivo y su posicionamiento adecuadamente, elaborar su estrategia de marketing mix, incluido el precio, resultara bastante sencillo.

Además la empresa puede tener otros objetivos. Algunos suelen ser la supervivencia, maximizar los beneficios actuales y conseguir una cuota de mercado y una calidad de producto líderes entre sus competidores. Las compañías se centran en la supervivencia se enfrentan a grandes problemas de capacidad, a fuertes competidores o a un comportamiento cambiante de los

consumidores (Armstrong 2004:364).

2.4.2 IMPORTANCIA DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES

Las consideraciones de marketing deben formar parte de la planeación a corto plazo de cualquier compañía debido a que:

- El éxito del negocio se basa en satisfacer las necesidades y los deseos de sus clientes lo cual constituye el fundamento socioeconómico de la existencia de una empresa.
- Si bien muchas actividades son indispensables para el crecimiento de una corporación, el marketing es el único que oferta directamente ingresos.

Una fuerte estrategia de marketing es esencial para el éxito de cualquier empresa, sea grande o pequeña, con o sin ánimo de lucro, nacional o global (Stanton, 2001:23).

2.4.3 PLAN DE MARKETING

Solo cuando se ha convertido un objetivo y una estrategia empresarial es posible trazar planes operativos, incluyendo el plan de marketing. Una vez informado sobre las estrategias elegidas, el equipo de marketing puede dedicarse a la tarea de implementar el plan empresarial convirtiendo las estrategias en planes de marketing.

El análisis de marketing ha sido realizado, de modo que la primera tarea del equipo consiste en tomar el objetivo empresarial y traducirlo en términos con los que el equipo de marketing pueda trabajar (Hatton, 2000:46).

2.4.3.1 LAS VENTAJAS DE UN PLAN MARKETING

Afortunadamente para el marketing, y para su introducción progresiva en las empresas como instrumentos de gestión, la cultura empresarial esta evolucionando.

Evidentemente, el marketing no es una ciencia exacta, aunque su planteamiento este basado en gran parte en datos y números. Frente a estos opositores históricos, que lo consideran como científico, cabria no obstante recordar que durante varias décadas la intuición ha sido encargada de tomar muchas decisiones.

Por el contrario, el plan de marketing no solo facilita un conocimiento completo de los hechos sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos.

Partiendo de esta premisa, se considera una serie de ventajas adicionales que todo plan de marketing conlleva. Estas son principalmente:

- a) Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios de marketing.
- b) Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para las actividades comerciales y del marketing.
- c) Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados.
- d) Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización con el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos. (Sanz, 1999:20).

2.4.3.2 PLANIFICACION DE MARKETING

El plan estratégico de la compañía establece en que áreas de negocio operara la empresa y cuales serán sus objetivos correspondientes. Los principales

departamentos de cada unidad deben colaborar para así conseguir los objetivos estratégicos de la empresa: marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, sistemas de información, recursos humanos, etc.

El enfoque del marketing desempeña un papel crucial en la planificación estratégica de una empresa por varias razones. En primer lugar, el enfoque del marketing crea una filosofía directriz que indica que la estrategia de la empresa debe girar en torno a la creación de relaciones rentables con grupos de clientes importantes.

El enfoque del marketing ofrece contribuciones importantes para el desarrollo de la planificación estratégica gracias a la identificación de oportunidades de mercado atractivas y al asesoramiento sobre el potencial de la empresa para que esta saque provecho de él. Por último, dentro de las diferentes unidades de negocio, los especialistas en marketing elaboran estrategias para conseguir los objetivos de cada unidad. Una vez establecidos estos objetivos, la tarea del marketing consiste en alcanzarlos de forma rentable (Armstrong 2004:55).

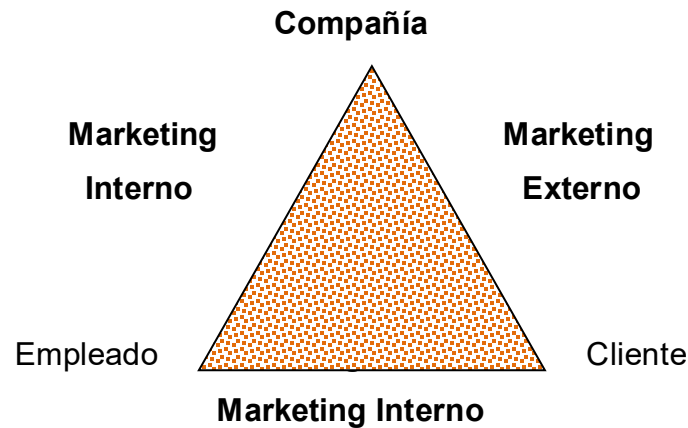
2.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

Para un negocio de servicio, el cliente y el empleado de servicio interactúan para crear el servicio. Por tanto, los prestadores de servicio deben interactuar eficazmente con los clientes para crear un valor superior durante los encuentros de servicios (Kotler, 1999:269).

Todo esto sugiere que el marketing de servicio requiere algo más que el marketing externo tradicional en el que se utiliza las cuatro "P's".

Figura N° 2.1

Tres tipos de marketing en industrias de servicios



Fuente: Kotler 1999:270

Muestra que el marketing de servicios también requiere marketing interno y marketing interactivo.

- **Marketing Externo:** Describe el trabajo normal que realizara la empresa para preparar, asignar precios, distribuir y promover el servicio ante los clientes.
- **Marketing Interno:** Capacita y motiva eficazmente a su personal de contacto con los clientes de todos los empleados de apoyo de servicio, para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción a los clientes.
- **Marketing Interactivo:** Describe la mercadotecnia realizada por una empresa de servicio que reconoce que la calidad percibida de servicio depende de las interacciones comprador – vendedor. Fuente: (Kotler 1999:270).

Muestra que el marketing de servicios también requiere marketing interno y marketing interactivo.

- **Marketing Externo:** Describe el trabajo normal que realiza la empresa para preparar, asignar precios, distribuir y promover el servicio ante los clientes.

- **Marketing Interno:** Capacita y motiva eficazmente a su personal de contacto con los clientes a todos los empleados de apoyo, servicio, para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción a los clientes.
- **Marketing Interactivo:** Describe la mercadotecnia, realizada por una empresa de servicio que reconoce que la calidad percibida de servicio depende de las interacciones comprador – vendedor. Fuente: (Kotler 1999:270).

2.5.1 MARKETING INTERNO: EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE ORIENTACION PARA EL CLIENTE

Esta línea de concepto puede aun ser dividida en dos grupos. El primero que considera el tópico como una simple extensión del marketing externo y el segundo que engloba los conceptos de marketing a los dos tipos de clientes (el interno y el externo) buscando una alternativa para mejorar la performance de la empresa. Kotler (1998) es uno de los autores que defiende, de forma indirecta, el concepto del marketing interno como extensión del marketing externo, principalmente cuando se refiere al marketing de servicios.

Kotler, en otra parte de su libro, menciona el marketing integrado como una alternativa para atender mejor a los consumidores y, en este enfoque sugiere que el marketing interno debe proceder al externo, corroborando con lo que exponen otros expertos a respecto del tópico.

Así, la mayoría de los conceptos esta relacionada a un aspecto mas generalizado del marketing interno, o sea, una perspectiva de trabajo conjunto entre el marketing interno y externo, buscando la satisfacción del cliente externo. O sea, es una filosofía de gestión que tiene por objeto una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado, que respete las necesidades y los deseos de los empleados, y con una orientación generalizada de todos los empleados para la satisfacción.

2.6 MARKETING INTERNO

Se puede definir el marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un lado “mercado” constituido por los trabajadores – “clientes internos” – que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. (Quintanilla, 1994).

Como ya se afirmó anteriormente hablar de marketing en términos generales es referirse a priorizar la satisfacción del cliente antes que vender por vender.

Con el correr de los años esta rama ha evolucionando bastante formándose varias corrientes que ayudan a conocer cual es la satisfacción del cliente, es así que algunas dicen que para llegar a esta se debe partir de la propia organización y una adecuada cultura organizacional entendiéndose como tal al “sistema rico en valores y creencias acerca de una organización” (Mintzberg – Quinn, 1997:395).

De aquí nace lo que se conoce como marketing interno, que para Kotler es “el trabajo que hace la empresa para formar y motivar en sus empleados para que trabajen en equipo y proporcionen mayor satisfacción al cliente” (2000: 486).

Pero una definición mas profunda es la que define el marketing interno como:

“El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, aun mercado constituido por los trabajadores, clientes internos, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa, su productividad” (Méndez, 2004:1).

Cuadro N° 2.1

Diferencias entre marketing tradicional y marketing interno

	Marketing General	Marketing Interno
Cliente	Mercado meta (cliente, distribución, etc.)	Trabajador o empleado
Producto	Bien que produce o servicio que presta la empresa.	Empresa
Técnicas de Ventas	Venta directa, venta por internet, etc.	Comunicación interna / participación
Fuerza de Ventas	Personal de ventas, distribuidores, etc.	Equipo directivo / mandos medios
Objetivo	Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.	Incrementar la motivación. Incrementar la productividad.

Fuente: Escat María.

Se puede establecer las características principales del marketing interno, como lo indica María Escat:

- Nuestro empleado es el cliente interno, a el es a quien tenemos que “venderle la idea de empresa”. Debe tenerse en cuenta en este aspecto la necesidad de reuniones de grupo o brainstorming.
- Lo que vendemos, como decíamos antes es la empresa con una serie de características finales, como ser: mejores condiciones laborales, mayor participación por parte de los estamentos, mejor clima laboral, mayor integración y motivación, mayor productividad.
- Pero para vender la empresa necesitamos de alguna herramienta, en este caso será el Plan de Comunicación Interna, en sus versiones descendentes para transmitir políticas, objetivos y acciones o sea vender la idea de empresa y ascendente para conocer la opción del mercado interno.
- La fuerza de ventas son los directivos y mando de la empresa, cuyo papel es fundamental en marketing interno.

- El fin último u objetivo final que se pretende alcanzar es el de la motivación global de los trabajadores para aumentar la productividad global.

Es evidente que el fin del marketing interno es el incremento de la productividad de los clientes internos a través del incremento en su motivación, es decir, que se busca una alternativa, conducta al interior del empleado, basada en la motivación, para que luego se vea reflejada en su desempeño dentro de la organización. (María Escat, 2005:4).

Muestra también un estudio realizado por Yamkenovich e Innerwahr que algunos de los valores que tenían importancia para los trabajadores en la organización y que la siguen teniendo en muchas de las organizaciones incluso en la actualidad son los siguientes.

Cuadro N° 2.2

Valores de importancia para los recursos humanos

N°	Los Diez Valores	Porcentaje de Importancia
1	Trabajar con gente que me trate con respeto	88
2	Trabajo interesante	87
3	Reconocimiento de buen trabajo	84
4	Posibilidad de desarrollar facultades, capacidades y creatividad	83
5	Trabajar con gente que escuche si se tienen ideas de cómo hacer mejor el trabajo	83
6	Posibilidad de pensar por sí mismo, en vez de seguir simplemente las instrucciones	82
7	Ver los resultados finales de los esfuerzos del trabajo	82
8	Trabajar con personas eficientes	79
9	Que el trabajo no sea demasiado difícil	78
10	Sentirse bien informado acerca de lo que está pasando	78

Fuente: Yamkenovich e Innerwahr

Como se puede comprobar ahora lo que se busca en las empresas es un intercambio de oportunidades que incluya elementos tales como: la satisfacción

en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.

2.6.1 PROCESO MARKETING INTERNO

Las fases de un Plan de Marketing se pueden identificar como sigue:

1. *Análisis del entorno*: Detectar todos aquellos aspectos que pueden influir en la empresa. La información se obtiene a través de cuestionarios que incluyen aspectos tales como:

- Tamaño de la organización: a determinar por su plantilla, indicadores de producción, comerciales, económicos.
- Características de la plantilla: como por ejemplo la edad, sexo y antigüedad media, distribución por unidades orgánicas, indicadores socio laborales.
- Política retributiva: masa salarial, retribuciones fijas, variables, retribuciones en especie, beneficios sociales.
- Formación: proporción de masa salarial que se destina a formación, tipos de enseñanza, participantes en los cursos, numero de nuevas incorporaciones a la plantilla, sistemáticas de reclutamiento y selección.
- Comunicación interna: canales más utilizados, existencias de revistas de empresas, buzones de sugerencias, audiciones de los órganos de comunicación interna.
- Desarrollo: existencia de planes de carrera, fichero de potencial humano, programas de sustituciones, programas de personas clave.
- Negociación colectiva: tipo de convenio, indicadores más significativos de los dos últimos convenios, personal afectado, composición del comité de la empresa.

2. *Análisis del mercado social interno*: La materialización de esta fase se produce gracias a la aplicación de técnicas de investigación socio laboral.
3. *Proceso de adecuación*: Relacionamiento con la formación, comunicación.
4. *Control del plan de marketing interno*: Desde el departamento RHO se deberán de establecer controles sistemáticos que permitan comprobar el estado anímico de la organización.

2.6.2 IMPORTANCIA DEL MARKETING INTERNO EN LAS EMPRESAS

Asistimos a una época en la que la velocidad de los cambios sociales tecnológicos y económicos es tal que las grandes empresas de éxito han apostado por nuevos modelos en los que han incluido a todos los miembros de la organización bajo un denominador común, la comunicación, en ella han encontrado una de sus mejores best practices.

En el desarrollo de las políticas gerenciales de recursos humanos, la comunicación siempre ha estado presente en cualquiera de sus formas (horizontal, vertical o mixta). Y ello ha sido precisamente por el conocimiento que se tiene del impacto que produce sobre dichos desarrollos.

Un estudio realizado por el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad demuestra que cada vez más las actividades de comunicación están al servicio de la imagen corporativa en opinión de un 68% de las personas encuestadas, para un 15% la comunicación interna estaría en una posición intermedia ya que perdería peso en la dedicación temporal y presupuesto asignado, para un 14% la importancia estaría solamente en la identidad visual y la gestión de la marca y para el restante 1% no sabe, no contesta.

Por eso al poner en marcha un Programa de Comunicación Interna lo primero que se debe hacer es observar el entorno que rodea al posible ámbito de aplicación de dicho programa, definiendo lo que se pretende conseguir, los problemas y las necesidades que existen, los apoyos, para más tarde definir cómo se va a conseguir lo que se pretende alcanzar (diseño del proyecto) y

poder en una fase última ejecutarlo y hacer un seguimiento del mismo, en todo este estudio está presente siempre la cultura, dicho análisis necesita de un estudio previo de la comunicación entre las partes.

Por ello se va a estudiar el Programa de Comunicación Interna como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra. (María Escat, 2008:10).

Se configura como herramienta para la gestión del cambio el Programa de Comunicación Interna por que:

1. Participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).
2. Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.
3. Sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la organización (internos).
4. Ayuda a la puesta en marcha de programas de Calidad Total, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento cada vez un mayor alto grado de participación por parte de sus beneficiarios.
5. Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.

Por otra parte el Programa de Comunicación Interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el

clima dentro de la organización, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima, el cual repercute directamente sobre la organización en el sentido de que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no, en este sentido: “una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otra. Se trataría del conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros”.

Además supondría una herramienta para la gestión del cambio porque apoya su uso, en el sentido de que su puesta en marcha permite el conocimiento de la cultura de la organización o la resistencia al cambio de los empleados. Y estos conocimientos podrían resultar clave para lograr el cambio en la organización / organización de que se trate.

El Programa de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.

Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos (datos, estilos y fechas de distribución) ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte y por otra las fechas son establecidas por igual para todos.

Ahora ya se habla incluso de tecnología o consultoría del rendimiento en la que la gestión de la comunicación ha ido alcanzando un mayor peso.

- Un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual

podría tener como consecuencias por ejemplo la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

- Además el Programa de Comunicación Interna ayuda a que el problema sea comprendido y facilita al cliente la resolución del mismo.
- Incluso el Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no si no que suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.
- Sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta.

Permite además dos tipos de acciones adicionales que podrían suponer una mejora en el rendimiento:

1.- Serviría en su elaboración como fuente de diagnóstico. En su elaboración resulta determinante el análisis / identificación de causas que derivan en problemas dentro de la propia organización / organización, lo cual puede suponer un decrecimiento en el rendimiento Individual / colectivo.

2.- Los objetivos están apoyados en estudios de opinión, estos nos permiten recoger información suficiente susceptible de utilización que nos permita apoyar la toma de decisiones, en el sentido de que podremos gracias a esta exploración “prever” reacciones ante acciones a implantar.

Un Programa de Comunicación Interna puede suponer una satisfacción en los empleados –entiéndase como tales clientes internos- tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que

redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio. A continuación el diagrama de flujo:

Diagrama de Flujo del Proceso de Marketing Interno



Este diagrama de flujo refleja en qué medida aumenta la satisfacción de las personas de la organización con relación a la importancia. En la medida en que algo carece de importancia para las personas de la organización la satisfacción de las mismas baja, sin embargo si la realización de la tarea tiene poca importancia pero su satisfacción es alta, es necesario evaluar los esfuerzos, si

carece de importancia pero produce poca satisfacción hay que mejorar y finalmente si es muy importante y tiene mucha satisfacción lo más recomendable es mantener esa posición. (María Escat, 2009:2).

2.7 DEFINICION DE MOTIVACION

La motivación es “aquella que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o por lo menos origina una proposición hacia un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo proveniente del ambiente y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio de individuo” (Idalberto Chiavenato, 1970:68).

“La motivación es la voluntad de llevar grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Stephen Robbins, 1981:212).

Por lo tanto, es importante que la empresa conozca que estos elementos son los que motivan al personal considerando que la motivación es el deseo de satisfacer necesidades y es este impulso que hace actuar a la persona de una manera determinada.

Figura N° 2.2

Jerarquía de Masholow



Fuente: Maslow, 1992.

De este grafico se puede desprender que:

- **Necesidades Fisiológicas:** Se constituyen el nivel mas bajo de las necesidades humanas. Son necesidades innatas como las necesidades de alimentarse, de sueño, abrigo, deseo sexual, etc.
- **Necesidades de Seguridad:** Llevan a que las personas se protejan de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- **Necesidades Sociales:** Están relacionadas con la manera como se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima.
- **Necesidades de Autorrealización:** Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida.

2.7.1 LA MOTIVACION EN EL ENTORNO LABORAL

Las empresas modernas son consientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cuantificada y con un alto grado de interés y motivación, capaz de competir los objetivos por el propio departamento comercial, haciéndolos suyos.

Motivación es toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de la persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral “estar motivado”, supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de sus objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos en el equipo comercial, puede se extensible a cualquier otro departamento.

La actividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI.

2.8 DEFINICION DE SATISFACCION

La satisfacción “es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el rendimiento del equilibrio entre una necesidad de grupos de necesidades y el

objetivo o fines que la reducen. Es decir, satisfacción es la sensación del termino relativo de una motivación que busca sus objetivos” (Gory Dessler, 1986:263).

2.8.1 SATISFACCION LABORAL

Resulta lógico que el trabajador que no se encuentra satisfecho con un entorno que percibe su trabajo, busque oportunidades para evitar entrar en un entorno hostil. El cambio de trabajo es de organización, el absentismo laboral y determinadas actividades sindicales correlacionan positivamente con el malestar.

Desde un modelo positivo, la satisfacción y el rendimiento laboral mantiene una relación controvertida, encontrando explicaciones alternativas y en un doble sentido.

- El rendimiento causa satisfacción, ya que un mejor rendimiento conlleva recompensas psicológicas, sociales, económicas, si este reconocimiento es visto como equilibrado con respecto a la que obtiene los compañeros se producirá un aumento de la sensación de bienestar y satisfacción.
- La satisfacción es la causa del rendimiento. Una conducta motivada que busque realizar las necesidades y motivos todavía no satisfechos, es un importante notar este comportamiento caracterizado por el esfuerzo.

La congruencia de los intereses del trabajador y los objetivos de la institución es una importante fuente de satisfacción. Entre los intereses mas importantes del trabajador encontraríamos su elección vocacional, las expectativas previas, el progreso laboral, el enriquecimiento del puesto, el aprendizaje y la ejecución de nuevas habilidades. Tampoco debería descartarse la influencia de otras variables como la satisfacción vital y el significado del trabajo en el individuo.

Entre las entrantes motivacionales cabe destacar el sistema normativo y disciplinario, los estilos de dirección y de liderazgo y la participación en el trabajo en las organizaciones.

2.9 DEFINICION DE LIDERAZGO

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a

los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.9.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.9.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el

líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los

seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

3.1 Antecedentes Históricos

La organización inició sus operaciones comerciales en el año 1991 como empresa pionera en el rubro de la telefonía celular en Bolivia. Bajo el nombre de Telecel, empezando actividades en las ciudades de La Paz y Santa Cruz; luego, en abril de 1992 amplía su cobertura a la ciudad de Cochabamba. En 1995 Telecel, inicia operaciones en Puerto Suárez y a mediados de 1997 en: Sucre, Oruro, Potosí, Tarija y Trinidad.

La compañía empezó con 75 abonados Post Pago en el año 1991, luego del cambio a la red TDMA, fue la primera en lanzar en Bolivia el producto de Pre Pago gracias a Celucash en el año 1996.

Casi nueve años después, el 1° de diciembre de 2005, la organización lanza al mercado la nueva marca TIGO, de Millicom International Cellular S.A. (MIC) que opera en el rubro de telefonía celular y banda ancha en Asia Sur-Occidental, Asia del Sur, América Central, Sudamérica y África. Millicom se ha convertido en un grupo exitoso gracias a su estrategia de negocios desarrollada en países de economías emergentes con alto potencial de valor, su foco de negocios se ha orientado hacia mercados masivos en los que ofrece liderazgo en precios, amplia cobertura y máxima accesibilidad.

TIGO tiene más que sólo atributos tecnológicos, también tiene una mirada diferente del mercado, pues la marca representa accesibilidad para compartir y trabajar de forma simple y directa con los usuarios; ubicuidad, con una amplia cobertura estando siempre presente donde se la necesite.

3.2 Análisis de los Recursos de la Empresa

Para establecer estrategias, es oportuno e importante realizar un análisis de los recursos humanos, tecnológicos y económicos. La importancia de realizar este análisis radica en detectar debilidades y fortalezas que dispone la empresa

TIGO y poder enfocar esfuerzos que permitan aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades a las que se enfrenta.

3.2.1 Recursos Humanos

TIGO regional Sucre cuenta con una oficina principal gerenciada por una profesional capacitada para el cargo y una sucursal que cuenta con el siguiente personal:

Cuadro N° 3.1

Personal de TIGO, según área y profesión

CANTIDAD	DETALLE	PROFESION
1	Territory Manager	Administrador de Empresas
2	Jefatura Técnica	Ingeniero Electrónico
2	Jefatura Administrativa	Administrador de Empresas
13	Gerencia Regional	Ingenieros Comerciales y Administradores de Empresas.

Fuente: Gerencia TIGO

3.2.2 Estructura Organizacional

En la gestión 2010, TIGO encaro una etapa de reorganización administrativa con el principal objetivo de hacer más eficientes los procesos de las diferentes áreas organizacionales.

En esta nueva estructura orgánica se presenta la creación de nuevos ítems y la rotación de personal de acuerdo a los requerimientos de las áreas.

De acuerdo a esta nueva estructura orgánica, existen tres niveles al interior de la empresa, los cuales son descritos a continuación:

NIVEL DE DECISIÓN

Territory Manager

NIVEL OPERATIVO

Jefatura técnica

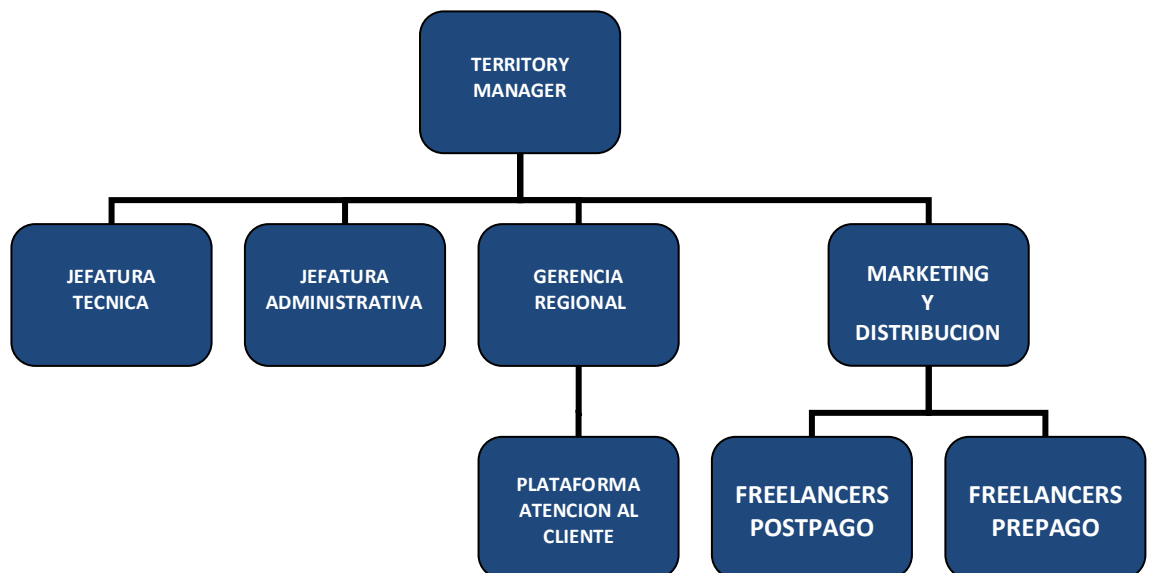
Jefatura administrativa y financiera

Gerencia Regional

En función a esto, el organigrama de la empresa es el siguiente:

Figura N° 3.1

Estructura orgánica de TIGO



En cuanto al nivel operativo de la empresa TIGO, a continuación se presenta una breve descripción de las funciones que desempeña cada una de ellas.

- **Territory Manager:** Es la responsable de coordinar, planificar, supervisar y controlar las actividades de la empresa y ejecutar estrategias definidas por la Gerencia Nacional.
- **Jefatura Técnica:** Es la responsable básicamente de la captación, conducción y distribución de los servicios de telefonía móvil e internet con calidad y continuidad.

- **Jefatura Administrativa Financiera:** Es la unidad que controla la dirección y coordinación del conjunto de actividades y la autorización de recursos económicos, financieros y administrativos de TIGO.
- **Gerencia Regional:** Constituye básicamente la imagen de la empresa, porque es la que tiene una relación continua y directa con el usuario, para informar, orientar y recibir cualquier reclamo.

3.2.3 Rol Empresarial

La empresa TIGO, como entidad privada presta los servicios de telefonía móvil prepago y postpago además del servicio de internet ADSL y WI FI en la ciudad de Sucre.

3.2.4 Entorno Empresarial

Este aspecto resume la estructura de instancias de coordinación tanto a nivel nacional como departamental, que reflejan la necesidad de representación de TIGO, con su entorno.

- Nivel macro: Ministerio de telecomunicaciones
- Nivel micro: Usuarios de la empresa

3.2.5 Principales funciones y atribuciones de TIGO

- Atender y administrar los servicios de telefonía móvil en el departamento de Chuquisaca e internet ADSL y Wi Fi, en la ciudad de Sucre.
- Proponer, estudiar o contratar los estudios destinados a establecer, ampliar mejorar o renovar los servicios de telefonía e internet.

3.2.6 Lineamientos estratégicos de la empresa

3.2.6.1 Misión

Proveemos servicios a personas que quieren estar en contacto con sus comunidades, mantener responsabilidad-social-corporativa informados y

entretenidos, permitiéndoles expresar sus emociones y mejorar su calidad de vida.

Ofrecemos servicios económicamente convenientes, con una amplia cobertura, fáciles de usar y disponibles en todos lados.

Nos enfocamos constantemente en satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes.

3.2.6.2 Visión

"Gente disfrutando del acceso a su mundo."

Creamos, "Un mundo donde los servicios móviles son económicos, accesibles y están disponibles para todos y en todos lados".

3.2.6.3 Valores

Integridad – nosotros:

Actuamos con transparencia, honestidad y lealtad.

Seguimos las reglas.

Somos responsables de nuestras acciones.

Estamos comprometidos con la Ética.

Respeto – nosotros:

Valoramos las contribuciones de los demás.

Tratamos a todos con dignidad.

No discriminamos.

Escuchamos.

Pasión – nosotros:

Somos positivos.

Estamos comprometidos con la ejecución y los resultados.

Somos innovadores y creativos.

Somos entusiastas.

Somos valientes.

3.2.6.4 Regla de Oro

En TIGO, vivimos nuestros valores corporativos, guiados por “Las reglas de Oro” y por el Código de Conducta de la Compañía.

Así, la Regla de Oro Nro. 1 es “El Cliente es el Rey” y eso queda demostrado en que todos nuestros esfuerzos están enfocados a complacer a nuestros clientes, ofreciéndoles productos, servicios y atención de excelencia.

3.3 Rotación de personal

Esta práctica se desarrolla cuando el empleado es trasladado a otro puesto pero en el mismo nivel.

Un claro ejemplo de esto se observa en el área de plataforma de atención al cliente, donde los empleados asignados a dicha área rotan constantemente de un puesto a otro, dentro de la oficina central y dentro de sus sucursales, sin que ello implique un incremento salarial o algún tipo de compensación laboral.

3.3.1 Política de marketing interno de la empresa

Esta practica de motivación, según la empresa, permite que los empleados vayan adquiriendo diferentes capacidades y conocimientos, de manera que fácilmente puedan reemplazar las funciones de otro compañero cuando así sea necesario.

No obstante, esta política no es aplicada a todas las secciones ni en los niveles de mayor jerarquía al interior de la empresa, vale decir a nivel de gerencias (gerentes de cada área como ser comercial, técnica, administrativa).

3.3.2 Promoción de personal

Esta práctica se desarrolla cuando se asciende a un empleado de un puesto inferior a otro de mayor nivel.

De esta forma, se promueve al funcionario de acuerdo a su nivel académico y experiencia, en la respectiva sección donde desempeña sus labores el operario.

Esta práctica se desarrolla mayormente en los niveles operativos de manera que los empleados que ingresan como Freelancers, poco a poco van ascendiendo en su misma sección obteniendo un mejor puesto o cargo, lo cual implica necesariamente una mejor comisión, este caso es muy raro en la empresa ya que los Freelancers cambian constantemente.

Al igual que en el caso anterior, esta política no es aplicada en todas las secciones o instancias, sino solo en las inferiores.

3.4 Análisis de información obtenida en la encuesta

Mediante el estudio se realizó una consulta entre todos los empleados de TIGO con el propósito de establecer el grado de satisfacción que tenían con su actividad laboral y con las políticas de marketing interno desarrolladas por la empresa.

Para este efecto, se desarrolló una especie de censo a todo el personal, las respuestas obtenidas y el respectivo análisis de dicha información es presentado a continuación.

3.4.1 Años de servicio de los empleados

El personal de la empresa tiene en promedio una permanencia de más de 3 años de trabajo, tiempo en el cual han logrado desarrollar las capacidades adecuadas para ejercer sus funciones laborales. Este hecho sin duda es un elemento positivo, puesto que evidencia que existe una baja rotación de personal.

Cuadro N° 3.2

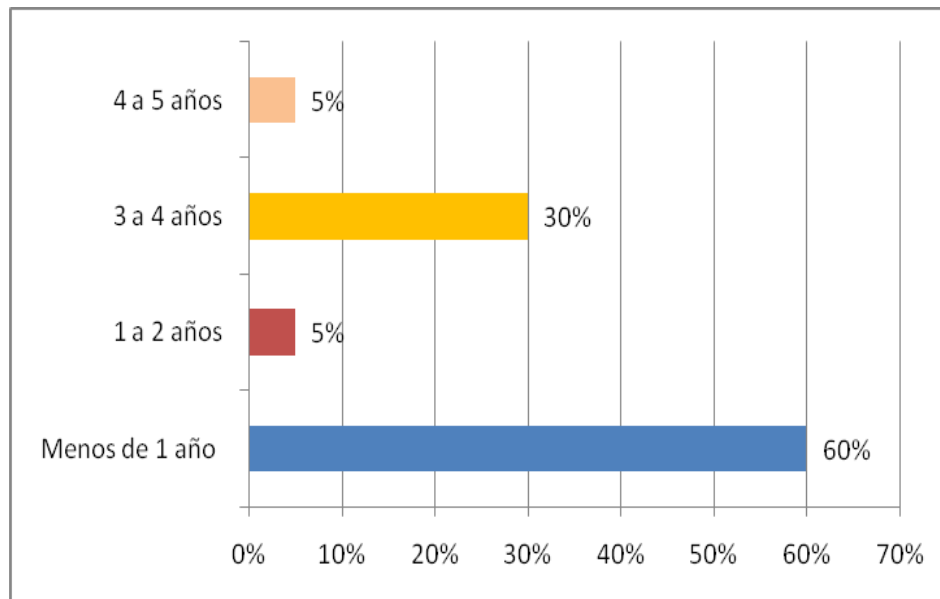
Años de servicios

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Menos de 1 año	11	60
	De 1 a 2 años	1	5
	De 3 a 4 años	5	30
	De 4 a 5 años	1	5
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.1

Años de servicios



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el 60% de los empleados desempeña sus funciones menos de 1 año en la empresa, un 5% tiene una permanencia en la empresa de 1 a 2 años, existiendo un 30% que tiene una antigüedad de entre 1 a 2 años de actividad laboral, los cuales pertenecen a las diferentes áreas existentes en la institución (administración, comercial, etc.) y un 5% que tiene una antigüedad de 4 a 5 años.

3.4.2 Composición de sexo por personal

La mayor parte del personal de la empresa son varones, existiendo solamente un 6% que son mujeres.

Cuadro N° 3.3

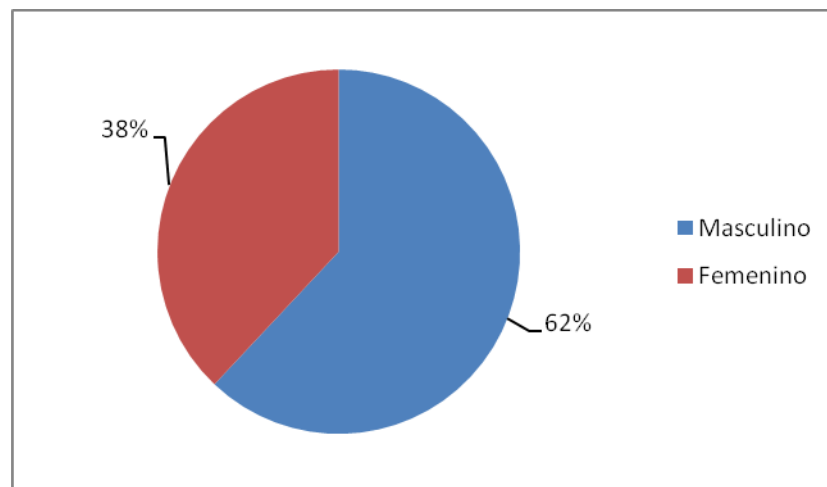
Sexo del personal

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Masculino	11	62
	Femenino	7	38
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.2

Sexo del personal



Fuente: Elaboración propia

Alrededor de 11 trabajadores son varones. Las restantes 8 personas son mujeres, quienes desempeñan sus actividades en la oficina central, concretamente en el nivel administrativo y atención al cliente.

3.4.3 Percepción sobre el cargo que desempeña en la empresa

Cuadro N° 3.4

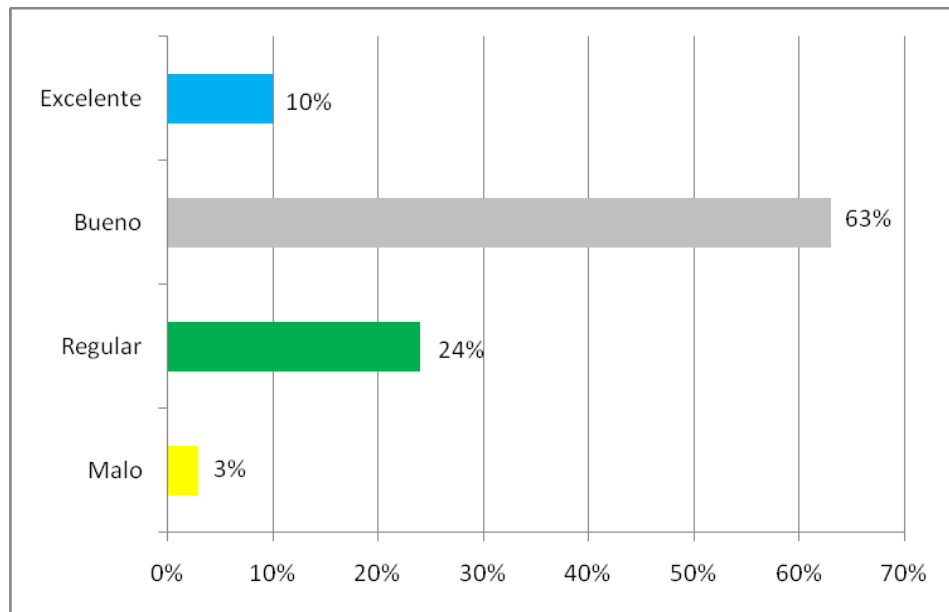
¿Opinión acerca del cargo que desempeña?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Excelente	2	10
	Bueno	11	63
	Regular	4	24
	Malo	1	3
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.3

¿Opinión acerca del cargo que desempeña?



Fuente: Elaboración propia

El 63% de los empleados opinan que el cargo que desempeñan en la empresa es bueno, debido a la capacidad y experiencia que tienen, en las áreas donde ejercen su función. El 24% opina que es regular por la falta de motivación a los funcionarios en sus respectivas áreas. El 10% tienen una opinión excelente, especialmente los mandos superiores (gerentes) y el 3% restante consideran que su cargo es malo o pésimo, evidenciando así que no están satisfechos con las labores que tienen bajo su responsabilidad.

3.4.4 Percepción sobre la valoración de la labor que realizan en la empresa

De acuerdo al criterio de los empleados, la empresa no valora adecuadamente las labores que ellos desempeñan, prueba de ello es que solamente el 45% considera que dichas labores tienen valor para la entidad

Cuadro N° 3.5

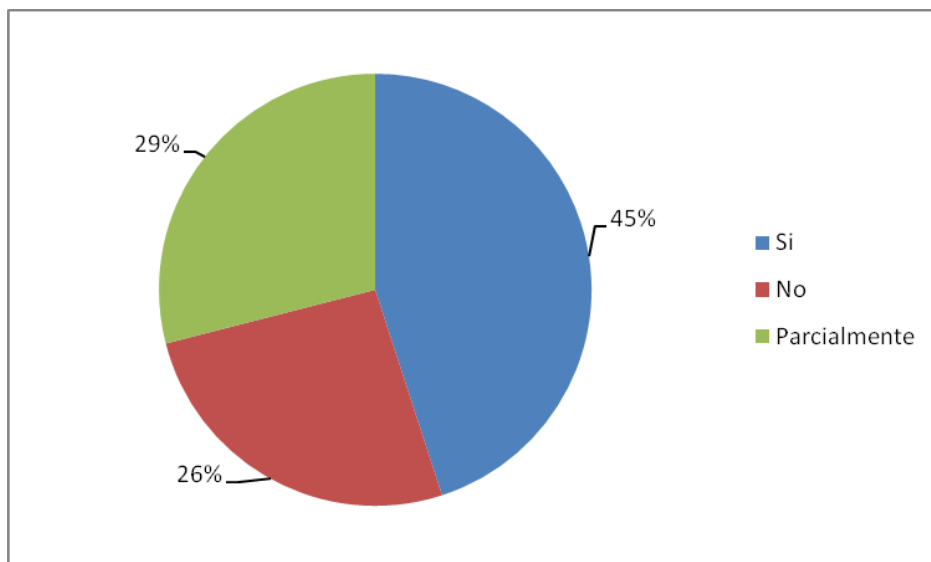
¿Cree usted que el desempeño en su función de su trabajo es valorado?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Si	8	45
	No	5	26
	Parcialmente	5	29
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.4

¿Cree usted que el desempeño en su función de su trabajo es valorado?



Fuente: Elaboración propia

Del 100% de personas consultadas, el 45% contestó que su trabajo es valorado debido a la experiencia que existe en cada área, el 26% cree que se valora parcialmente y el 29% opina que no es valorado, argumentando que no son reconocidos con ningún tipo de recompensa

3.4.5 Percepción sobre el respeto a la formación académica en la empresa

Cuadro N° 3.6

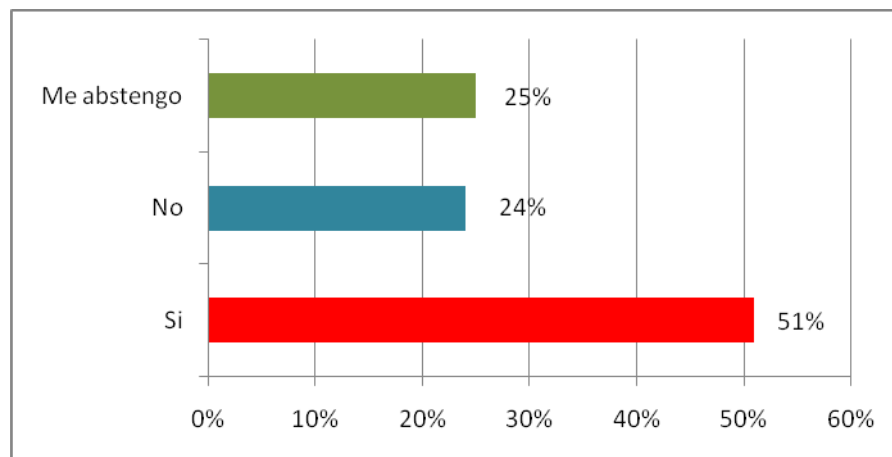
¿Para el cargo que ocupa se respeta su formación académica?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Si	9	51
	No	4	24
Me abstengo		5	25
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.5

¿Para el cargo que ocupa se respeta su formación académica?



Fuente: Elaboración propia

Con relación al respeto que existe al nivel de formación de los empleados con la asignación de labores, el 51% cree que si se respeta la formación académica para el cargo que desempeña, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con profesionales, técnicos superiores y medios, considerando además que la mayor parte del personal es profesional, el 24% opina que no existe respeto a su nivel académico puesto que no esta desempeñando la función correspondiente a su formación profesional, en tanto que el restante 25% prefiere callar y no responder.

Este hecho evidencia que, existe una gran parte del personal que no esta conforme con la labor que desempeña, puesto que la misma no se adecua a la formación profesional que tiene, lo cual puede incidir directamente en su

rendimiento laboral.

3.4.6 Políticas de motivación para el desempeño laboral

De acuerdo a lo percibido con la encuesta, la empresa no desarrolla efectivamente políticas de motivación a sus empleados, las pocas actividades que realiza con este fin son esporádicas y no son del agrado del personal.

Cuadro N° 3.7

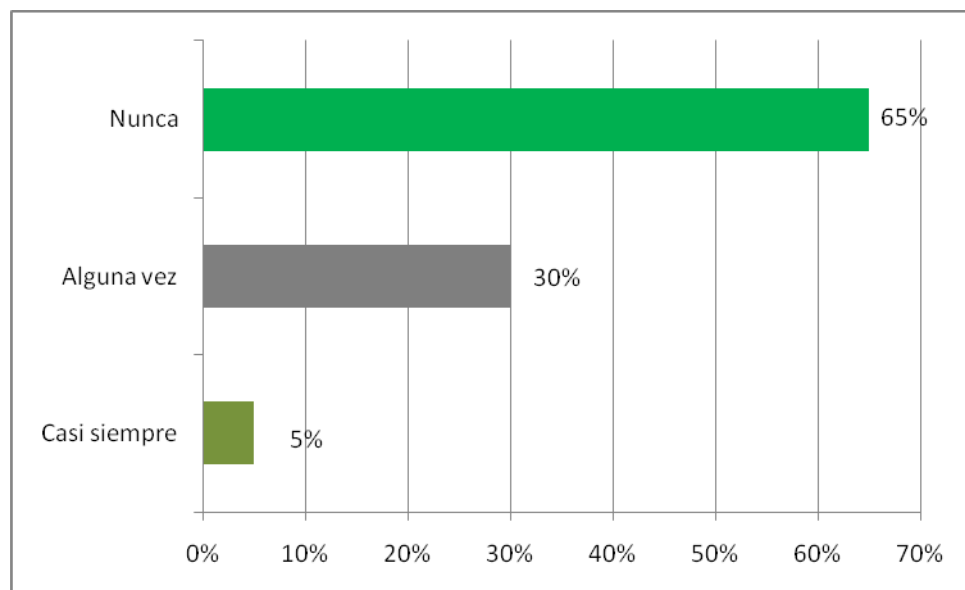
¿La empresa le motiva para incrementar su eficiencia en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Nunca	12	65
	Alguna vez	5	30
	Casi siempre	1	5
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.6

¿La empresa le motiva para incrementar su eficiencia en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, el 30% opina que alguna vez la empresa motiva a sus funcionarios, lo cual ocurre una vez al año, a contraposición existe un 65% que opina que nunca se les ha motivado o no se sienten motivados, mientras que el 5% señala que casi siempre existen políticas motivacionales, solo que estas

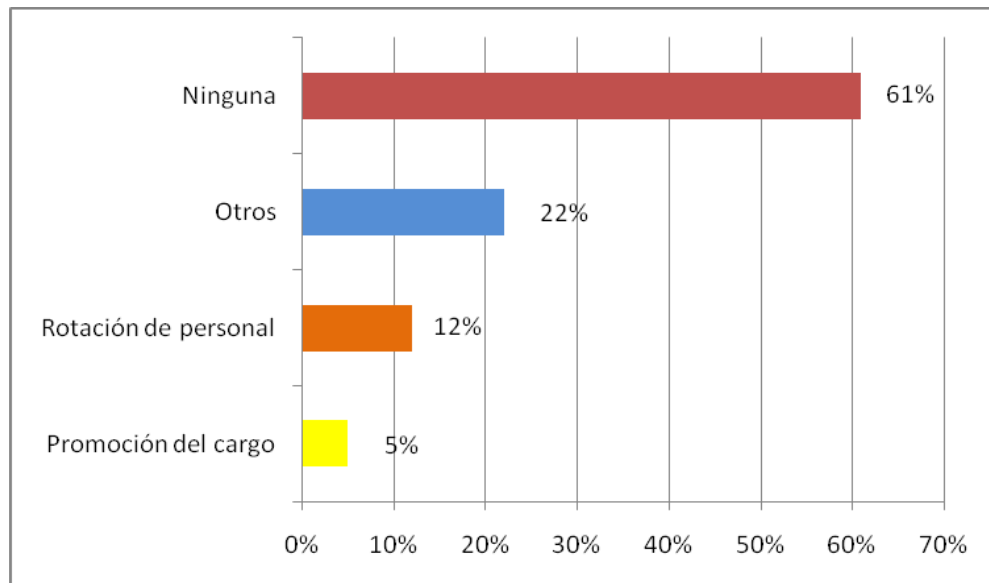
son aplicadas a determinadas áreas de la empresa.

Cuadro N° 3.8
¿Cuál es la forma o como le motiva?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Promoción del cargo	1	5
	Rotación de personal	2	12
	Ninguna	11	61
	Otros	4	22
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.7
¿Cuál es la forma o como le motiva?



Fuente: Elaboración propia

Respecto al tipo de políticas motivacionales que aplica la empresa, el 12% menciona la rotación de personal, el 5% señala la promoción del cargo, el 22% expresa otro tipo de motivaciones y el 61% indica que no recibió nunca ningún tipo de motivación.

De acuerdo a esta pregunta, se puede advertir que las políticas motivacionales de la empresa no han sido enfocadas para los segmentos operativos o que

tienen mayor relacionamiento con los clientes, sino en todo caso se han centrado principalmente en las instancias gerenciales y administrativas, de manera que gran parte de los empleados no han podido acceder a las mismas y sentirse por ende motivados a desarrollar en forma mas eficiente sus labores.

3.4.7 Grado de satisfacción con las políticas existentes

En nivel de satisfacción de los empleados con relación a las políticas de motivación que emplea la empresa es sumamente bajo.

Cuadro N° 3.9

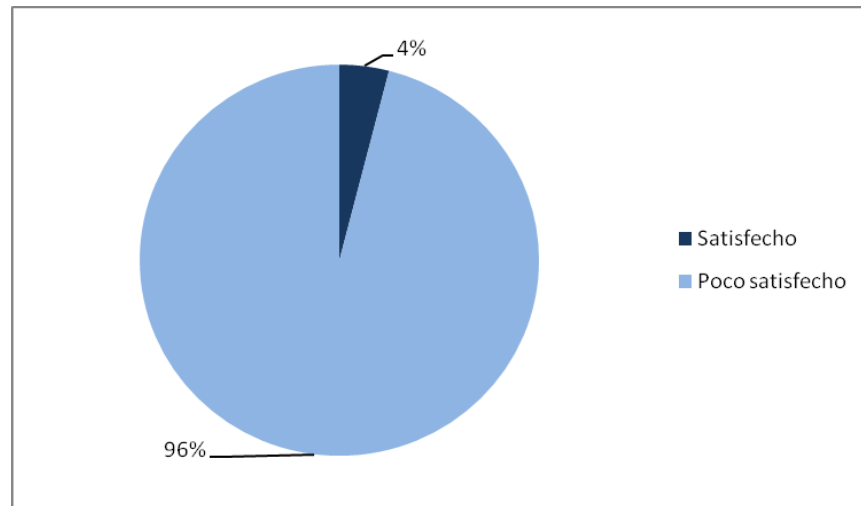
¿Cómo se siente usted con la política motivacional de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Satisfecho	1	4
	Poco satisfecho	17	96
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.8

¿Cómo se siente usted con la política motivacional de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Solamente el 4% de los encuestados expresa estar satisfecho con las políticas motivacionales existentes, mientras que el restante 96% esta poco o nada satisfecho.

Esto evidencia que las actuales políticas existentes no satisfacen las necesidades de los empleados, lo cual incide en el rendimiento o dedicación que estos tengan en sus labores cotidianas.

3.4.8 Nivel de información al personal sobre las actividades de la empresa

Para la mayor parte de los empleados, la empresa no socializa la información, tanto empresarial como laboral.

Cuadro N° 3.10

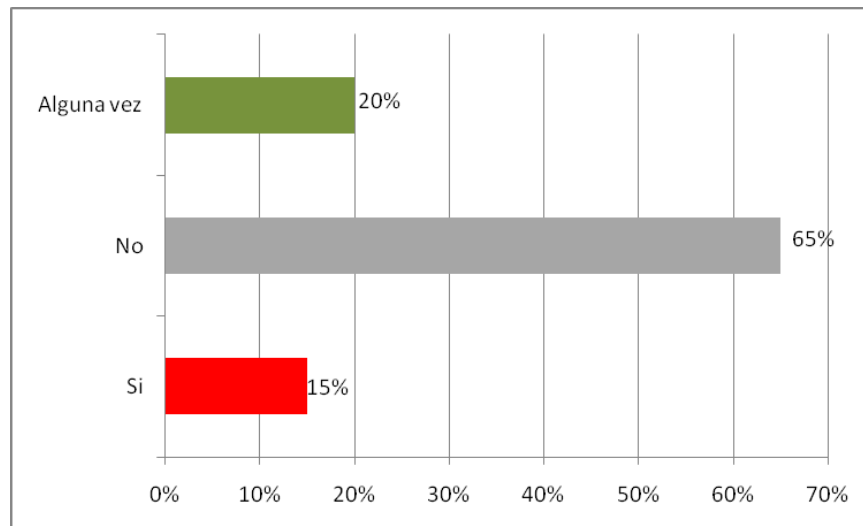
¿La empresa le informa sobre las actividades que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Alguna vez	3	20
	No	12	65
	Si	3	15
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.9

¿La empresa le informa sobre las actividades que realiza?



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el 65% de los encuestados opina que no le informan sobre la empresa, mientras que el 15% señala que si se le informa y el 20% indica alguna vez recibe un detalle empresarial.

Esto muestra las serias limitaciones a nivel de comunicación que existe con las instancias inferiores, si es efectiva ocurre parcialmente y solo en las instancias de mayor jerarquía, como son las gerencias administrativas.

3.4.9 Beneficios sociales que brinda la empresa

La empresa ofrece a sus empleados diferentes prestaciones sociales, las cuales están enmarcadas dentro de las normativas legales que establece el Ministerio de Trabajo.

Cuadro N° 3.11

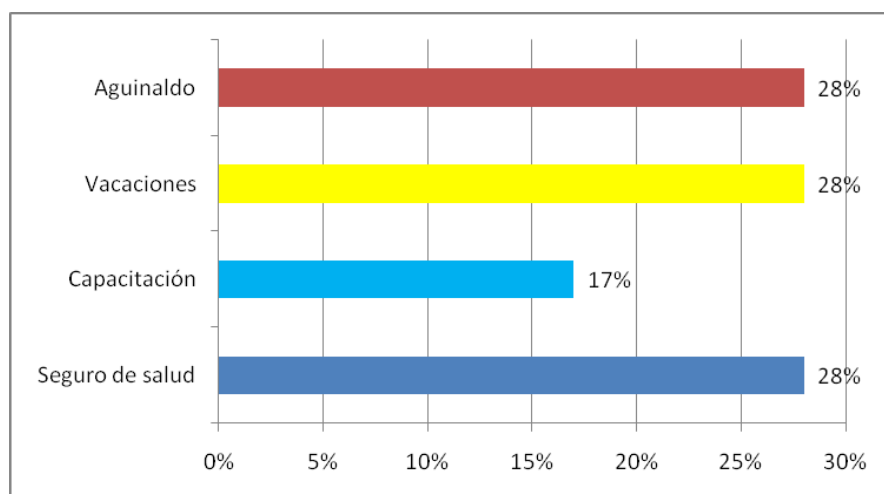
¿Cuáles son las prestaciones o beneficios sociales que le proporciona la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Seguro social	5	28
	Capacitación	3	17
	Vacaciones	5	28
	Aguinaldo	5	28
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.10

¿Cuáles son las prestaciones o beneficios sociales que le proporciona la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Como la empresa es privada, las prestaciones o beneficios sociales que proporciona están referidas a seguro de salud, aguinaldo y vacaciones al 84% de sus funcionarios, indistintamente; capacitación solo a un 11% del personal, hecho que ocurre alguna vez y que no participan todos.

3.4.10 Elementos que motivarían efectivamente a los empleados

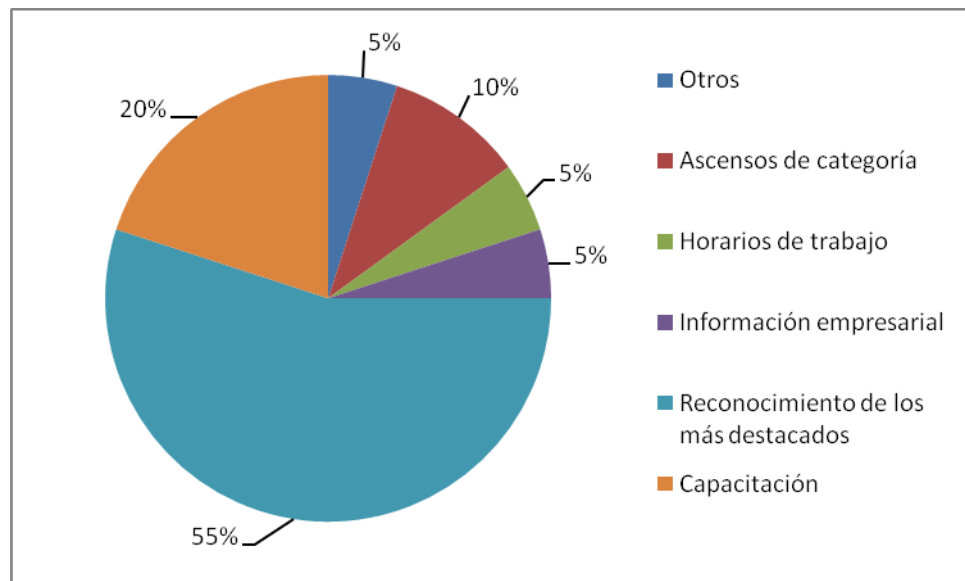
Los aspectos que efectivamente motivarían a los trabajadores (clientes internos) están relacionados con el acceso a cursos de capacitación (29%), el reconocimiento por parte de la empresa por el trabajo que realizan (27%), de manera que se sientan parte importante de la entidad y el acceso a información empresarial por parte de la empresa (24%), de manera que puedan conocer que es la empresa, cuales son sus objetivos y sus actividades.

Cuadro N° 3.12

Elementos que motivarían efectivamente a los empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Capacitación	4	20
	Reconocimiento de los mas destacados	9	55
	Información empresarial	1	5
	Horarios de trabajo	1	5
	Ascensos de categoría	2	10
	Otros	1	5
Total		18	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 3.11**Elementos que motivarían efectivamente a los empleados**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, el acceso a reconocimiento laboral, capacitación y la información institucional, son los elementos que efectivamente motivarían al personal de TIGO, de manera que influiría positivamente en su desempeño laboral.

Estos aspectos pueden constituirse en los elementos que podrían emplearse para estructurar la política motivacional de la empresa, de manera que sea acorde con las exigencias que tienen los empleados y coadyuven al logro de los objetivos del presente trabajo.

3.5 Análisis del marketing interno aplicado por la empresa

En función al diagnóstico realizado al interior de TIGO y sobre la base de la información recopilada mediante la investigación de mercados, se ha podido establecer un contexto general de la política de marketing interno aplicada por la empresa.

En base a estos elementos se ha procedido a realizar un balance de dicha política, estableciendo las principales potencialidades y limitaciones que tiene.

3.5.1 Potencialidades del marketing interno aplicado por la empresa

Como potencialidades se observa:

- La práctica de rotación de personal puede permitir a la empresa que el personal no sea imprescindible para determinadas funciones, de manera que cualquier empleado pueda realizar dichas tareas como ser la atención al cliente.
- La promoción del personal puede incentivar a los empleados a desarrollar un mejor desempeño laboral.
- Si bien no están propiamente dentro de las políticas de marketing interno, la empresa ofrece diferentes prestaciones o beneficios sociales que en cierta forma motivan a los empleados a tener una mayor permanencia laboral; las cuales, cabe recalcar, son disposiciones legales de obligatorio cumplimiento.

3.5.2 Limitaciones del marketing interno aplicado por la empresa

Las principales limitaciones observadas están relacionadas con:

- La actual política empleada no satisface las necesidades de los empleados, de acuerdo al gráfico N° 3.8, más del 90% de los empleados está poco o nada satisfecho con dicha política.
- Las propias políticas que aplica la empresa no corresponden precisamente a medios motivacionales, en el caso de la rotación de personal si bien posibilita que los empleados de dicha sección puedan conocer todas las tareas que se realizan, a la vez impide la especialización de los recursos humanos.
- La política de promoción no es aplicada a todos los sectores o áreas, simplemente a la parte operativa, la cual además no implica un incremento salarial.

- No existe efectivamente políticas que motiven a los empleados a esforzarse más, puesto que no tienen acceso a capacitación, al menos la gran mayoría de los funcionarios, no se premia o reconoce a los empleados eficientes, sienten que la empresa no reconoce el esfuerzo que realizan.
- El personal no percibe que la empresa los motive efectivamente, lo cual influye en su desempeño laboral, dado que no existe el interés por realizar de mejor manera sus funciones.
- El personal considera otro tipo de políticas motivacionales que podría desarrollar la empresa, las cuales a su criterio efectivamente podrían influir en su desempeño laboral.

CAPITULO IV

PROPUESTA

Como se ha podido observar en el anterior capitulo, los empleados de la empresa no se sienten motivados por esta, lo cual incide en su desempeño laboral.

Según se advirtió, la empresa ha desarrollado algunas practicas de marketing interno que no han sido del todo efectivas, al contrario lo que han logrado es generar molestia entre el personal, principalmente el operativo, el cual tiene directo contacto con el usuario de los servicios de TIGO.

Sin duda que, el marketing interno debe desarrollar actividades encaminadas a tener funcionarios satisfechos con todas las posibilidades de expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada, con el fin de que se eleve su motivación por el trabajo y por ende su rendimiento laboral, cosa que no sucede en la empresa.

Para enmendar esta situación, se ha procedido a diseñar un modelo de marketing interno que se adecue efectivamente a los requerimientos y necesidades de los recursos humanos de la empresa, el cual además sea compatible con la capacidad financiera y la política empresarial de TIGO.

En este sentido, se presenta a continuación el plan de marketing interno propuesto para TIGO, lo cual hace que este capitulo se constituya en el mas importante del presente trabajo de investigación.

4.1 Diseño del plan de marketing interno propuesto para TIGO

Asumiendo el modelo teórico desarrollado por María Escat, el plan de marketing interno propuesto para TIGO se basa en el siguiente esquema:

PLAN DE MARKETING INTERNO PROPUESTO PARA TIGO

Los clientes: Integrantes del cuerpo funcional de la empresa

El producto: TIGO

Técnicas de Venta: Técnicas de motivación, capacitación, comunicación interna y reconocimientos

Fuerza de Venta: Territory Manager TIGO

Objetivo: Incrementar la satisfacción del personal y promover la motivación y productividad de los recursos humanos

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de María Escat.

4.2 Técnicas de motivación diseñadas

De acuerdo al diagnóstico realizado, se ha identificado que los principales motivos que causan insatisfacción entre el personal de TIGO son:

- El poco o ningún reconocimiento que hace la empresa al trabajo que realizan los empleados.
- La poca información y comunicación que existe en las instancias gerenciales hacia el personal operativo sobre la empresa y los lineamientos estratégicos de esta.
- La poca o ninguna capacitación que se ofrece a los recursos humanos de la empresa, tanto a nivel administrativo como a nivel operativo.

En función a estos aspectos, se ha diseñado tres tipos de estrategias motivacionales que, efectivamente puedan enmendar o aminorar aquellos aspectos que actualmente generan malestar en el personal.

De acuerdo a esto, las estrategias propuestas estarían relacionadas con:

- *Reconocimiento laboral*, de manera que la empresa demuestre a sus empleados que estos son importantes y que la labor que cumplen es de

suma importancia para el logro de los objetivos institucionales.

- *Socialización empresarial*, de modo que la empresa a través de las instancias gerenciales ofrezcan al personal información sobre la empresa TIGO, cual es su misión social y que objetivos tiene.
- *Capacitación laboral*, la empresa desarrollara eventos de capacitación de manera que pueda promover a funcionarios altamente capacitados, productivos y motivados, lo cual permita al personal crecer profesionalmente y adquirir mayores conocimientos y destrezas.

4.2.1 Reconocimiento Laboral

En la actualidad el trabajo que desempeñan los funcionarios no es reconocido en su totalidad de manera formal por parte de la empresa.

Se sabe que el reconocimiento laboral es muy efectivo, puesto que las imperiosas necesidades de autoestima, logró que la autorrealización pueda verse satisfecha y esta puede resultar a la vez económica y práctica.

Por otra parte, no se debe perder de vista que cuando un trabajador pierde la ilusión por su trabajo, su rendimiento decrece, aumenta el ausentismo, las críticas de los compañeros y superiores, la dejadez, los conflictos día a día. A estas alturas los gerentes deben plantearse la siguiente interrogante ¿Quién va ha hacer bien su trabajo si siente que lo que hace no sirve para nada?

Para cambiar esto, se propone que la gerencia emita mensualmente un memorándum de felicitación para los tres empleados que tengan el mejor rendimiento, con la respectiva copia a la gerencia de recursos humanos de TIGO para que se inserte en el file (expediente) personal correspondiente. Los tres empleados serán del área comercial, vale decir, plataforma atención al cliente, Freelancers prepago, Freelancers postpago.

Para este efecto, se deberá realizar una evaluación de cinco aspectos, que se dividirán por áreas:

Plataforma Atención al Cliente

- Asistencia
- Puntualidad
- Actitud
- Evaluación desempeño laboral

Freelancers Prepago

- Cumplimiento de metas y objetivos del puesto
- Actitud
- Por la venta de mas de 5000 Bs., en tarjetas de todos los cortes el empleado se encargara de

Freelancers Postpago

- Cumplimiento de metas y objetivos del puesto
- Actitud
- Por la venta de mas de 50 líneas mes el empleado recibirá un bono extra de 1000 Bs.

Aquellos empleados en cada sección que sumen una mayor cantidad de puntos serán acreedores a este reconocimiento.

El premio que se ofrecerá como incentivo para el empleado del mes será un día extra de descanso al mes y un bono; el premio para el segundo y tercer lugar será un bono.

También se propone publicar (mediante tablón de anuncios) como el empleado del mes, al trabajador más destacado, entregándole al mismo tiempo una pequeña distinción de la empresa, por ejemplo una insignia que tiene un costo de 20 Bs.

Por otra parte, los reconocimientos informales como:

- Cumpleaños
- Día de la madre
- Día del padre

Esta ultima actividad, aparte del fomentar el reconocimiento entre colegas, fomenta la sana competencia y el espíritu de confianza, igualmente se puede reconocer los meritos de cada uno mediante un correo electrónico que los demás funcionarios puedan leer, utilizando el servicio de internet (correo electrónico interno de la empresa).

El presupuesto establecido para la aplicación de esta estrategia asciende a 9.892 Bs., de acuerdo al siguiente detalle.

Cuadro N° 4.1
Presupuestos de la estrategia de reconocimiento laboral
“Empleados del Mes”
(Expresado en Bolivianos)

EMPLEADOS DEL MES				
Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Certificados	Mes	12	20	240,00
Publicación	Mes	12	50	600,00
Foto	Mes	12	20	240,00
Subtotal				1080,00*3
Total				3.240,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 4.2
Presupuestos de la estrategia de reconocimiento laboral
“Bono” (Plataforma Atención al Cliente)
(Expresado en Bolivianos)

BONO				
Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bono 1er Lugar	Mes	1	250,00	250,00
Bono 2do Lugar	Mes	1	150,00	150,00
Bono 3er Lugar	Mes	1	100,00	100,00
Total				500,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 4.3
Presupuestos de la estrategia de reconocimiento laboral
“Tarjetas”
(Expresado en Bolivianos)

TARJETAS				
Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Día del Padre	Persona	2	7	14,00
Día de la Madre	Persona	6	7	12,00
Cumpleaños	Persona	18	7	126,00
Total				152,00

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones.

Cuadro N° 4.4
Presupuestos de la estrategia de reconocimiento laboral
“Freelancers Prepago”
(Expresado en Bolivianos)

TARJETAS PREPAGO				
Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bono por Objetivos (Ventas de 50,000 Bs en líneas por mes)	Persona	1	700,00	700,00
Subtotal				700,00*3
Total				2,100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 4.4
Presupuestos de la estrategia de reconocimiento laboral
“Freelancers Postpago”
(Expresado en Bolivianos)

LÍNEAS POSTPAGO				
Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bono por Objetivos {Habilitación de 10,000 líneas prepago (chips)}	Persona	1	500,00	500,00
Subtotal				500,00*3
Total				1,500

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, el presupuesto total para la estrategia propuesta es de 6.292 Bs. al año, de los cuales 3.240 Bs., corresponden a la política del empleado del mes, 500 Bs., corresponden a los bonos, 152Bs., para la celebración de los cumpleaños y aniversarios del día del padre y la madre y los restantes 2.400 Bs., para el pago de bonos por objetivos a los Freelancers Prepago y Postpago.

Es importante mencionar que el monto de los bonos mencionados para cada categoría, fueron extraídos de la política empresarial de métricas por rendimientos variables.

4.2.2 Socialización empresarial

El personal no se encuentra totalmente involucrado con la empresa, esto entre otras causas se debe a la falta de comunicación por parte de los directivos, quienes no se han preocupado por socializar los objetivos empresariales que tiene TIGO, de manera que los empleados sepan cual es la misión y que pretende la empresa para con sus clientes.

Para contrarrestar esto, se propone que la empresa amplíe la comunicación con sus dependientes, es decir, que se les dedique mas tiempo para informarles de las disposiciones, logros y demás aspectos institucionales de la misma.

Para este efecto, se propone diseñar un boletín empresarial, el cual informe y comunique a los empleados los siguientes elementos:

- Misión de la empresa
- Visión de la empresa
- Objetivos estratégicos
- Numero de clientes
- Ingresos obtenidos
- Egresos realizados
- Balance anual


Este boletín sería entregado durante el primer bimestre de cada año, de manera que los empleados dispongan de toda la información relacionada con la empresa y su entorno empresarial.

Por otro lado, es importante que el margen de la información que se brinde a los empleados, los directivos de cada área correspondiente se preocupen por conocer las inquietudes, problemas, dudas e inclusive sugerencias que puedan tener los funcionarios. Al saber que sus superiores se interesan en conocer su trabajo y su punto de vista, los empleados se involucrarán y comprometerán más con la institución dedicando un mayor esfuerzo para lograr los objetivos de la misma.

Para este efecto, se ha diseñado una boleta mensual donde cada área pase a sus empleados para conocer sus inquietudes y expectativas, la cual será anónima de manera que los funcionarios puedan expresar sus ideas y opiniones libremente.

Figura N° 4.1

Boleta de consulta al personal de la empresa

			
BOLETA DE CONSULTA AL PERSONAL			
Área:			
Fecha:			
Detalle	Buena	Regular	Mala
¿Qué le parece la imagen que proyecta la empresa al público?			
¿Qué imagen tiene usted de la empresa?			
¿Qué le parece el ambiente laboral de la empresa?			
¿Qué le parece la política de personal aplicada por la empresa?			
¿Qué le parece la política de motivación aplicada por la empresa?			
¿Qué le parece la política de capacitación aplicada por la empresa?			
Sugerencias			
Quejas o Reclamos			
Otras Observaciones			

Fuente: Elaboración propia

Esta boleta será distribuida por el Jefe de Personal a cada área, quien a su vez pasara a socializar al resto de empleados, quienes deben llenarla y devolverla y podrán entregarla en el transcurso del día.

Una vez recogidas las boletas, la encargada de personal procederá a tabularlas, para luego entregarlas a la Gerencia de la empresa para su análisis correspondiente.

Territory Manager procederá a valorar la información obtenida, la cual le servirá como retroalimentación para el ajuste de las acciones desarrolladas.

De acuerdo a las acciones propuestas, el presupuesto establecido es el siguiente:

Cuadro N° 5.1
Presupuesto de la estrategia de socialización empresarial
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño del boletín	Global	1	200,00	200,00
Impresión del boletín	Unidad	18	10,00	180,00
Impresión de boletas mensuales	Mes	18	12,00	216,00
Presupuesto total				596,00

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto total para la socialización institucional asciende a 596 Bs., al año, cual corresponde al diseño e impresión de 18 boletines, uno para cada empleado de la empresa y 18 boletas mensuales para recoger la percepción y opiniones de los empleados.

4.2.3 Capacitación Laboral

Al realizar la encuesta, se pudo establecer que los funcionarios no se benefician con algún curso de capacitación, taller o seminario que brinde la empresa, habiéndose observado además que existe un marcado interés por este tipo de actividades, ya que un gran número de funcionarios señalo entre sus expectativas que les interesaría acceder a este tipo de cursos de capacitación.

Este aspecto es trascendental pues al no contar con la capacitación adecuada, los funcionarios no pueden desempeñar su trabajo eficazmente, lo que puede desencadenar en una mala imagen para la empresa y muchos problemas e inconvenientes. Así mismo, la falta de capacitación tiene como consecuencia que los servicios sean más lentos y no se atiendan con la prontitud necesaria los requerimientos de los usuarios, además de que la información brindada a estos puede que en algunos casos sea confusa e inoportuna.

En función a esto, se propone capacitar a todo el personal de la empresa en dos áreas fundamentales:

- Capacitación para las instancias gerenciales de cada área en liderazgo y dirección.

Esta capacitación se deberá llevar a cabo por lo menos cada semestre, para que esta sea conocida de manera rápida y su aplicación sea inmediata.

- Capacitación para los funcionarios en general en atención al cliente.

Para que los funcionarios mejoren las tareas en grupo, de comunicación y las relaciones interpersonales internas, la atención al usuario, en la cual se conseguirán temas tales como la de una orientación oportuna y adecuada, mejor trato al público.

Con este fin, se ha diseñado el siguiente Programa de Capacitación que debería desarrollar la empresa.

CAPACITACION PARA EL MANDO TERRITORY MANAGER Y JEFATURAS

SEMINARIO TALLER: LIDERAZGO Y DIRECCION

INTRODUCCION

La necesidad de todo funcionario que trabaja en las oficinas de TIGO es que tenga un conocimiento actualizado de las distintas áreas de la empresa.

A diferencia del jefe o supervisor tradicional que vigila el trabajo de otros, cuando se piensa en un líder de equipo se habla de alguien que facilita, apoya, motiva, instruye y es el mentor de desarrollo.

Para desarrollar estas habilidades y permitir al equipo de trabajo que logre resultados en calidad, productividad y velocidad de respuesta, es necesaria la capacitación de los actuales supervisores en este caso a los mandos directivos de cada área.

Donde la empresa permanentemente se encuentra en una constante lucha por ser cada vez más competitiva, lo que ha generado que el personal que conforman sea eficiente y capaz de dar mucho de si para el bienestar de la

organización o empresa. Al hablar de la empresa y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orienten a sus subordinados a conseguirlo.

Para este efecto, se contara con la participación de facilitadores pertenecientes tanto de TIGO como otros profesionales independientes.

El curso tendrá una duración de 20 Hrs, divididas en 5 días de 4 Hrs cada uno, a fin de no perjudicar el trabajo normal de la oficina, se realizara de lunes a viernes a partir de las 17:00 Hrs., y se entregaran certificados del curso a todos los participantes del seminario taller.

JUSTIFICACION

Los servicios que realiza TIGO, son servicios de vital importancia para la población en su conjunto, por lo cual existe deficiencia en la comunicación, no fluye de forma correcta no llega a la base como se oriento por parte de la gerencia, por tal razón la empresa necesita de lideres capaces de persuadir e influenciar a sus dirigidos conociendo las necesidades de estos, orientándolos y motivándolos adecuadamente en logros de los objetivos personales de la empresa.

OBJETIVO DEL CURSO

Al termino de este seminario, los participantes serán capaces de aplicar habilidades de dirección, motivando a sus subordinados de la satisfacción de sus necesidades:

- Que los directivos aprendan a identificar funciones de líder, que sepan dirigir a su gente para lograr los objetivos.
- Que los directivos sean capaces de influir positivamente en la conducta de su equipo.
- Que la gerencia logre aplicar los principios de la motivación para mejorar la moral y el rendimiento de su equipo.
- Que los participantes identifiquen la conducta del liderazgo y como afectan las actitudes y comportamiento de los funcionarios
- Que ayude a su gente a adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para un buen desempeño de su trabajo (aptitudes).
- Que los directivos, los mandos son responsables del resto del personal identificando sus funciones de un líder
- Distinguir diferencias entre los conceptos de recompensa y castigo

METODOLOGIA

La metodología a emplearse en el desarrollo del curso esta basada fundamentalmente en la exposición dialogada y el método del caso.

La exposición permitirá enriquecer y construir conocimientos con la guía del facilitador y promoviendo la creatividad e iniciativa de los participantes, en un clima de respeto y cordialidad que facilitara el intercambio de criterios.

El método del caso hace posible la profundización, aplicación y sistematización de los aspectos teóricos objeto del estudio, de manera que los participantes puedan asumir criterios previos sobre el liderazgo, de manera que los participantes puedan aprender de su propia experiencia y de lo realizado por el resto del grupo.

El curso tendrá un énfasis práctico, exponiendo los contenidos a través de la participación en ejercicios individuales y grupales.

INVITACION

Mediante una circular se comunicara a todos los encargados de area que están a cargo de una tarea o función de la empresa, para que estos asistan y participen del curso; se les hará saber con una semana de anticipación, el responsable de la invitación será el jefe de personal en coordinación con la comisión.

MEDIOS DIDACTICOS

Los medios didácticos que se utilizara son los siguientes:

- a) Ambiente para reunión (salón): Un ambiente amplio para la realización del seminario taller solo para 4 personas (salón de la empresa).
- b) Pizarra acrílica: Sera empleada para recoger ideas y criterios de los participantes y también se utilizara para mostrar con ejemplos o gráficos los contenidos estudiados, se constituye en una herramienta útil, sin embargo debe considerarse el tamaño adecuado de las letras y gráficos esto de acuerdo a la cantidad y distancia de los asistentes, además de la claridad de los contenidos.
- c) Data Display: Este método será utilizado en la medida en que los expositores lo requieran para explicar los contenidos temáticos del curso, captando el interés y la concentración de los destinatarios de manera visual, se deberá considerar que las diapositivas no deben ser recargadas con textos íntegros (material disponible).
- d) Carpeta de trabajo: Es el medio que contiene las características

generales del curso.

- Hoja de vida de los expositores
- Programa del evento
- Cinco hojas
- Un bolígrafo

e) Certificados: Se otorgara a todos los participantes de los cursos realizados. Es una manera de incentivo para que pongan más seriedad a los seminarios.

Además se debe agregar para cada reunión el refrigerio para todos los participantes de la capacitación por parte de la empresa.

SELECCIÓN DE FACILITADORES

La elección de los docentes para el curso de “liderazgo” dirigido a la gerencia y jefes de área de TIGO se realizara mediante revisión de hoja de vida profesional conocidos en el ámbito y en caso la participación de un profesional independiente.

Los facilitadores que han sido seleccionados serán invitados directamente, a través de nota formal y serán los encargados del desarrollo del contenido temático del curso para el logro, en concordancia con el programa del evento.

PROGRAMA DEL CURSO	
HORARIOS	ACTIVIDAD
17:00 – 17:30	Inauguración del curso
17:30 – 19:00	Exposición “liderazgo” (Expositor invitado)
19:00 – 19:30	Refrigerio
19:30 – 21:00	Exposición “Habilidades de un Líder” (Expositor invitado)
17:30 – 19:00	Exposición “Estilo de Liderazgo”

19:00 – 19:30	<ul style="list-style-type: none"> • Líder autocrático • Líder participativo • Líder de rienda suelta
19:30 – 21:00	(Expositor invitado) Refrigerio
19:30 – 21:00	Desarrollo de trabajo grupal
17:30 – 19:00	Exposición “Diferencias entre los directivos de grupo y los líderes de grupo” (Expositor invitado)
19:00 – 19:30	Refrigerio
19:30 – 21:00	Exposición “Diferencias entre un jefe y un líder” (Expositor invitado)
17:30 – 19:00	Exposición en “Características de un líder” (Expositor invitado)
19:00 – 19:30	Refrigerio
19:30 – 21:00	Exposición “El líder frente a los cambios” (Expositor invitado)
17:30 – 19:00	Exposición en “Ventajas y desventajas” (Expositor invitado)
19:00 – 19:30	Refrigerio
19:30 – 21:00	Revisión de los trabajadores prácticos recibidos Entrega de certificados

Fuente: Elaboración propia

PRESUPUESTO DEL CURSO DE CAPACITACION

El seminario taller tiene un costo de 4960 Bs., conforme al siguiente detalle.

Cuadro N° 5.2
Presupuesto del curso de capacitación liderazgo y dirección
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Facilitador	Docente	1	3.200,00	3.200,00
Refrigerio	Persona	4	35,00	140,00
Carpeta de trabajo	Persona	4	10,00	40,00
Certificados	Persona	4	10,00	40,00
Presupuesto Total				3.420,00

Fuente: Elaboración propia

Cabe hacer notar que al interior del presupuesto de la empresa, existe una partida programática relacionada con la prestación de cursos de capacitación, de manera que los recursos económicos estarían asegurados para el desarrollo de dicho seminario.

CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE TIGO

SEMINARIO TALLER “ATENCION AL CLIENTE”

INTRODUCCION

Es necesario que toda empresa, fundamentalmente en los servicios privados, asuma la importancia que tienen las necesidades de los clientes internos en sus actividades, más aun en lo relativo a su trabajo, pues de esas relaciones dependerá en gran medida su desempeño y el grado de satisfacción en su fuente laboral.

Al ser funcionarios de TIGO que trabajan directa e indirectamente con el público, deben tener la capacidad de mostrar una buena imagen mediante el trato cortés y además de tener una comunicación amable con sus compañeros, lo que le repercutirá en que su trabajo sea agradable y por ende se incremente su rendimiento.

Se contara con la participación de facilitadores invitados que forman parte de TIGO, como otros profesionales independientes.

El curso tendrá una duración de 15 Hrs, divididas en 3 días, con 5 Hrs, cada

uno. Al fin de no perjudicar el trabajo normal de la oficina se realizara los fines de semana (viernes a domingo).

JUSTIFICACION

TIGO es una empresa de servicios con sus objetivos, visión, misión a cumplir, que presta un servicio importante a la población en general.

Ahora bien, este servicio es realizado por funcionarios que trabajan en equipo, interrelacionados entre si y también con los usuarios, quienes demandan una atención comercial y oportuna, ya que los usuarios son heterogéneos en cuanto a condición social, cultural, económico, pero todos merecen la misma consideración y respeto, por lo que los funcionarios deben estar capacitados para brindar el mejor trato.

Contar con funcionarios capacitados de acuerdo a lo requerido permitirá mostrar una imagen positiva, evitando reclamos de público, con el fin de mejorar su rendimiento personal.

Es preciso capacitar a los funcionarios de TIGO mediante un taller de capacitación, cuyo contenido esta directamente relacionado con la actividad que desempeña el personal de esta entidad.

OBJETIVO DEL CURSO

- Que los participantes tengan la oportunidad de conocer, experimentar y desarrollar habilidades básicas para atender, escuchar y analizar problemas con los funcionarios.
- Que los funcionarios adquieran mayor facilidad para expresar lo que piensan, sientan o necesitan.
- Que estos aprendan a resolver adecuadamente sus conflictos interpersonales.
- Que los participantes logren una mayor armonía en el ambiente laboral y contribuyan a un mayor desarrollo de la empresa.
- Que los funcionarios se preocupen por promover la información correcta en un tiempo establecido de manera adecuada.
- Que la comunicación adecuada no solo favorecerá la productividad del equipo; sino también la integración y la satisfacción de los empleados.
- Que los funcionarios aprendan a valorar el trabajo en grupo, a intercambiar ideas y ver el lado humano de los demás.

OBJETIVO DEL CURSO

- Que los participantes tengan la oportunidad de conocer, experimentar y desarrollar habilidades básicas para atender, escuchar y analizar problemas con los funcionarios.
- Que los funcionarios adquieran mayor facilidad para expresar lo que piensan, sientan o necesitan.
- Que estos aprendan a resolver adecuadamente sus conflictos interpersonales.
- Que los participantes logren una mayor armonía en el ambiente laboral y contribuyen a un mayor desarrollo de la empresa.
- Que los funcionarios se preocupen por promover la información correcta en un tiempo establecido de manera adecuada.
- Que la comunicación adecuada no solo favorezca a la productividad del equipo; sino también la integración y la satisfacción de los empleados.
- Que los funcionarios aprendan a valorar el trabajo en grupo, a intercambiar ideas y ver el lado humano de los demás.

METODOLOGIA

La metodología a emplearse en el desarrollo del curso esta basada en la exposición dialogada y la discusión de casos y trabajos en equipo, que permitirán a los asistentes participar activamente en la capacitación y generar capacidad de análisis a través de situaciones reales y discursos guiados.

Esta metodología fomenta el trabajo en equipo en grupos multidisciplinarios con la finalidad de generar en los participantes, el hábito de formar equipos de trabajo dinámicos, aprendiendo a valorar las destrezas complementarias de los demás y la capacidad para el logro de las metas de la empresa.

INVITACION

Mediante una circular se comunicara a todo el personal de la empresa, para que estos asistan y participen del curso; se les hará saber con una semana de anticipación, el responsable de la invitación, será el jefe de personal en coordinación con la comisión.

REQUERIMIENTOS DE MEDIOS DIDACTICOS

- a) Ambiente para reunión (salón): Sera un ambiente amplio para la

realización de los cursos de capacitación que abarque para 18 participantes del seminario (salón disponible).

- b) Pizarra acrílica: Sera empleada para recoger ideas y criterios de los participantes y también se utilizara para mostrar los ejemplos, gráficos, los contenidos estudiados, se constituye en una herramienta útil, sin embargo debe considerarse el tamaño adecuado de las letras y gráficos esto de acuerdo a la cantidad y distancia de los asistentes. (material disponible)
- c) Data display: Este medio será utilizado en la medida en que los expositores lo requieran para explicar los contenidos temáticos del curso, captando el interés y la concentración de los destinatarios de manera visual, se deberá considerar que las diapositivas no deben ser recargadas con textos íntegros. (material disponible)
- d) Carpeta de trabajo: Es el medio que contiene las características generales del curso:
 - Hoja de vida de los expositores
 - Programa del evento
 - Contenidos temáticos
 - 10 hojas sueltas para que el participante tome nota, comentarios, preguntas y demás aspectos referentes al tema.
 - Un bolígrafo

Se entregara a cada uno de los participantes, el material impreso

Además se debe entregar para cada reunión el refrigerio para todos los participantes de la capacitación por parte de TIGO. (Sándwich mas refresco “café capital”)

SELECCIÓN DE FACILITADORES O EXPOSITORES

La selección de los expositores para el seminario taller se efectuara mediante revisión de hoja de vida de profesionales independientes y los que forman parte de la empresa serán elegidos de acuerdo a la función que desarrollan.

Los facilitadores que hayan sido seleccionados serán invitados directamente, a través de una nota formal y serán los encargados del desarrollo del contenido temático del curso para el logro de los objetivos propuestos en concordancia con el programa del evento.

PROGRAMA	
HORARIOS	ACTIVIDAD
17:00 – 17:30	Inauguración del curso
17:30 – 19:00	Exposición “Trabajo en equipo” (Expositor invitado)
19:00 – 19:30	Refrigerio
19:30 – 21:00	Desarrollo de trabajo grupal
17:30 – 19:00	Exposición en “Comunicación Interna” (Expositor invitado)
19:00 – 19:30	Refrigerio
19:30 – 21:00	Desarrollo de trabajo grupal
17:30 – 19:00	Exposición en “Atención al cliente” (Expositor invitado)
19:00 – 19:30	Refrigerio
19:30 – 21:00	Desarrollo de trabajo grupal

Fuente: Elaboración propia

PRESUPUESTO DEL CURSO DE CAPACITACION

El seminario taller tiene un costo de 4960 Bs., conforme al siguiente detalle:

Cuadro N° 5.3

Presupuesto del curso de capacitación Atención al Cliente (Expresado en Bolivianos)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Facilitador	Docente	1	3200,00	3200,00
Refrigerio	Persona	18	21,00	378,00
Carpeta de trabajo	Persona	18	10,00	180,00
Presupuesto Total				3.758,00

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el anterior caso, en el presupuesto de la empresa existe una partida programática relacionada con la prestación de cursos de capacitación, de manera que los recursos económicos estarían asegurados para el desarrollo de dicho seminario.

4.3 Presupuesto de la estrategia de marketing interno propuesto

El presupuesto total de la estrategia de marketing interno es presentado en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5.4
Presupuesto de la estrategia de marketing interno propuesto
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Reconocimiento laboral	Global	1	7.492,00	89.904,00
Socialización empresarial	Global	1	596,00	7.152,00
Capacitación laboral	Global	1	6.998,00	13.996,00
Presupuesto Total				111.052,00

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la implementación de la estrategia propuesta tendría un costo anual de 111.052 Bs., la cual permitirá motivar a los empleados de la empresa de manera que puedan incrementar su eficiencia y eficacia laboral en beneficio de la atención que presten al público en general.

Cabe destacar que los bonos a los Freelancers Prepago y Postpago es variable puesto que no todos los meses estos llegaran al objetivo meta para ser acreedores del bono, así que este dinero se quedara en la empresa para posteriores bonos o premios a sus empleados de todas las áreas.

4.4 Factibilidad de la aplicación de la estrategia propuesta

Para establecer la factibilidad o no de la estrategia propuesta se ha recurrido a las partidas programáticas de la empresa relacionadas con bienestar del personal.

De acuerdo a estas partidas, TIGO destina alrededor de 15 mil bolivianos al año para lo relacionado con el servicio de te, refrigerio, capacitación y motivación del personal.

Cuadro N° 5.5
Presupuesto consolidado para servicios profesionales
(Expresado en Bolivianos)

Partida	Ítem	Monto
BU/2011-2500	Servicios profesionales	23.000
BU/2011-2570	Capacitación de personal	14.000
BU/2011-2580	Motivación de personal	80.000
TOTAL		117.000

Fuente: Presupuesto consolidado de TIGO, gestión 2010

Los montos asignados a capacitación y motivación de personal ascienden a 117000 mil bolivianos, los cuales perfectamente cubren el requerimiento presupuestario de la estrategia propuesta.

En este sentido, la empresa dispone de los recursos correspondientes para cubrir la estrategia propuesta, siendo por tanto factible de implementar la misma.

4.5 Viabilidad de la aplicación de la estrategia propuesta

Con la implementación de esta medida, se busca como objetivo principal incrementar la participación de mercado en un 0,03% anual, cabe mencionar que actualmente TIGO Sucre crece aproximadamente un 0,01% por mes, lo que al año sería 0,12% con la implementación de esta medida el objetivo trazado es incrementar la participación en un 0,15%.

En el entendido que las utilidades van directamente relacionados con la participación de mercado.

Cuadro N° 5.6

Viabilidad de la aplicación de la propuesta

DETALLE	TOTAL (Expresado en Bs.)
Utilidad mes TIGO - Sucre	352.500
Utilidad anual TIGO – Sucre	4.230.000
Crecimiento adicional 0,03% anual	126.900

Fuente: Elaboración propia

Queda así demostrada la viabilidad de implementar la estrategia propuesta.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente estudio, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

- En la actualidad, la empresa no tiene estructurada plenamente una política de marketing interno, simplemente dispone de dos tipos de practicas como son la rotación y promoción de personal, las cuales no son plenamente aceptadas por el personal de la empresa.
- Conforme a la investigación de mercados efectuada, se ha podido establecer que el personal de la empresa, principalmente el operativo, no esta satisfecho con las políticas motivacionales que aplica TIGO. De acuerdo a esta investigación, se pudo advertir que el 96% de dichos empleados expresa insatisfacción, solamente el 4% muestra estar conforme en la empresa, los cuales corresponden mayormente a las instancias directivas o administrativas.
- Las principales debilidades o limitaciones de la política de marketing interno aplicada en TIGO están referidas a la poca coherencia con los intereses de los empleados, quienes tienen otras expectativas, además de la ausencia de medios efectivos que motiven al personal en su entorno laboral.
- La estrategia propuesta se concentra en aquellos aspectos que actualmente causan insatisfacción entre los empleados de la empresa, como son el poco reconocimiento que existe al desempeño laboral, la poca información que se les brinda a los empleados sobre los aspectos institucionales de TIGO y la inexistencia de capacitación
- Las políticas motivacionales están referidas a promover el reconocimiento laboral a los empleados, mediante el nombramiento del empleado del mes y

las felicitaciones para el día del padre, madre y el cumpleaños de los funcionarios; por otra parte, se desarrolla una publicación interna dirigida exclusivamente al personal operativo de la empresa donde se le explique los objetivos institucionales de la empresa; finalmente, la estrategia contempla la implementación de un programa de capacitación tanto para instancias directivas o administrativas como para las operativas, donde se imparta cursos de liderazgo y atención al cliente, respectivamente.

- El presupuesto establecido para la implementación de la estrategia asciende a 12.286 bolivianos, el cual puede ser financiado por la empresa a través de sus partidas presupuestarias relacionadas con bienestar de personal, concretamente con las referidas a capacitación y motivación de personal, de manera que la aplicación de la misma estaría asegurada.

5.2 RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se puede mencionar:

- Se debe tener en cuenta que el cliente interno es más exigente que el externo.
- Escuchar al cliente interno, darle lo que realmente necesita siempre que no vaya en contra de los objetivos de la empresa.
- La implementación de las políticas propuestas deben ser aplicadas íntegramente, de manera que sean efectivas y contribuyan a mejorar el rendimiento laboral de los empleados.
- Se debe buscar la manera de lograr una mayor lealtad, identificación y compromiso con las estrategias de la empresa, ofreciendo liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren el trabajo, incentivándolos cada mes para que de una manera se sientan familiarizados entre si.
- Es prudente realizar un sondeo frecuente sobre la satisfacción de los empleados, de manera que estos puedan disponer de los medios para hacer conocer sus requerimientos, necesidades y expectativas.
- Se debe ejecutar estas técnicas motivacionales, solicitados por el personal TIGO, que se realizo a través de investigación de mercado, considerando que la empresa cuenta con un presupuesto para poder llevar a cabo los cursos de capacitación socialización empresarial y reconocimiento laboral.

BIBLIOGRAFIA

- Kotler Philip: 2000 Dirección de Marketing, España, Prentice Hall, Edición del M.
- Armas José: 1992 Teoría y técnicas de investigación social, Sucre – Bolivia Editorial
- Bolivia Leyes: 1990 Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental
- Escat Cortes María: 2005 Marketing Interno (<http://www.gestiopolis.com>)
- Escobar María Eugenia: 1996 Mercadotecnia, México, Prentice Hall, México D.F
- Kreps Gary: 1995 La Comunicación en las Organizaciones, Estados Unidos, Edición Iberoamericana, Segunda Edición.
- Mallo Cortes – Merlo José: 1995 Control de Gestión y Control Presupuestario, España, Mc Graw Hill de España S.A.
- Méndez Julio Cesar: 2004 Administración de Empresas (<http://www.gestiopolis.com>)
- Mintz Berg Henry – Quinn James Brian: 1997 El Proceso Estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamérica
- Antonio Ruiz V.: El Marketing Interno: El empleado es el primer cliente
- (<http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=467>)
- García del Junco Julio, Casa Nueva Rocha
- Cristóbal Prácticas de la Gestión Empresarial, Mc Graw Hill
- Idalberto Chiavenato: Recursos Humanos en la Empresa
- Carlos López (García del Junco Julio, Casa Nueva Rocha) de la Gestión Empresarial, Mc Graw Hill, Pág. 3).
- Del recurso humano al marketing interno
- (http://www.areasrh.com/rrhh/rh_marketing.htm)

ANEXO

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene fines académicos, se solicita por favor conteste con la mayor sinceridad.

Instructivo: marca con una X en el cuadro y/o anota la respuesta en el espacio correspondiente.

Años de servicio.....Sexo.....

1. Opinión del cargo que desempeña

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

2. ¿Cree usted que el desempeño en su función de trabajo es valorado?

- Si
- No
- Parcialmente

3. ¿Para el cargo que ocupa se respeta su formación académica?

- Si
- No
- Me abstengo

4. ¿La empresa le motiva para incrementar su eficiencia en el trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Alguna vez
- Casi nunca

5. ¿Cuál es la forma o como le motiva la empresa?

- Promoción del cargo
- Rotación de personal
- Otros
- Ninguna

6. ¿Cómo se siente usted con la política motivacional de la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

7. ¿La empresa le informa sobre las actividades que realiza?

- Si
- No
- Alguna vez
- Casi nunca

8. ¿Cuáles son las prestaciones o Beneficios Sociales que le proporciona la empresa?

- Seguro de salud
- Capacitación
- Vacaciones
- Aguinaldo

9. Indique por lo menos 3 de estos factores que a su parecer, le motivarían

- Horarios de trabajo
- Capacitación
- Reconocimiento de los más destacados
- Ascensos de categoría
- Información empresarial
- Otros.....