



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración con orientación en Recursos
Humanos y Comercialización

SEMINARIO DE APLICACIÓN - TRABAJO FINAL

“Política de Marketing Interno para motivar a los RRHH en
empresa dedicada a la venta mayorista y minorista de
alimentos”

Tribunal Evaluador: Dra. Nélide Castellano

Mgter. Gerardo Heckmann

Mgter. Diego Rezzónico

Directora: Mgter. Siria Miriam García

Integrantes: Bertona, Agustín

López, Melani Mariel

Tranquilli, Franco

2 de Marzo del 2018, Córdoba



Política de Marketing Interno para motivar a los RRHH en empresa dedicada a la venta mayorista y minorista de alimentos by Bertona, Agustín; López, Melani; Tranquilli, Franco. is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

En primer lugar nos gustaría dedicar el presente trabajo a nuestras familias, ya que gracias al cariño y formación que nos han brindado en todos estos años, hoy nos encontramos en esta instancia final de nuestra carrera.

Por otro lado y no menor, a todos nuestros amigos y compañeros de la facultad, que siempre estuvieron presentes acompañándonos en cada momento importante.

Un especial agradecimiento a la Mgter. Siria Miriam García quien nos guió en este proceso y siempre estuvo dispuesta a ayudarnos, a la Dra. Nélide Castellano por transmitirnos su sabiduría en los años de cursado en la facultad y su gran vocación de enseñar y al Mgter. Gerardo Heckmann por recibirnos amablemente desde el comienzo de la propuesta para ser el profesor experto en el trabajo final, ayudarnos en la realización del mismo y evaluarnos posteriormente.

Además, un agradecimiento a toda la Facultad de Ciencias Económicas y cada uno de sus profesores, de los cuales nos llevamos una inmensa cantidad de aprendizajes.

Por último, a los dueños de la empresa por confiar en nosotros y permitirnos aplicar lo aprendido a lo largo de la carrera en su organización y a todo el personal por su gran predisposición para brindarnos su tiempo e información.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatorias y Agradecimientos	I
Índice general	II
Índice de Gráficos	II
Índice de Tablas	III
Resumen	IV
Introducción	1
Problema	2
Objetivos y Alcance del Trabajo	2
Metodología	3
Marco Teórico	4
Relevamiento	10
Diagnóstico	19
Conclusiones	21
Recomendaciones	22
Bibliografía	32
Glosario	33
Anexos	VI

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1:</u> Nivel de estudios de los empleados	11
<u>Gráfico 2:</u> Percepción de los empleados sobre la capacitación brindada	12
<u>Gráfico 3:</u> Percepción de los empleados sobre proponer capacitaciones	12
<u>Gráfico 4:</u> Percepción de los empleados sobre la información que brinda la empresa	14
<u>Gráfico 5:</u> Valoración del personal sobre la importancia de la remuneración	17
<u>Gráfico 6:</u> Valoración del personal sobre la importancia de los beneficios brindados	18
<u>Gráfico 7:</u> Valoración del personal sobre la importancia del clima laboral	18

<u>Gráfico 8:</u> Valoración del personal sobre el elemento formación	18
<u>Gráfico 9:</u> Valoración del personal sobre la importancia de obtener incentivos	19

ÍNDICE DE ANEXOS

<u>Anexo 1:</u> Organigrama de la empresa	VI
<u>Anexo 2:</u> Encuesta realizada a empleados	VII
<u>Anexo 3:</u> Entrevista a Responsable de Administración y Vendedor	VIII
<u>Anexo 4:</u> Entrevista a Responsable de RRHH	IX
<u>Anexo 5:</u> Entrevista con el dueño de la empresa	IX

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1:</u> Plan de comunicación	25
<u>Tabla 2:</u> Plan de acción	28

RESUMEN DEL TRABAJO Y PALABRAS CLAVES

El presente trabajo final se realizó para la asignatura Seminario de Aplicación de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Córdoba. La modalidad adoptada fue la de intervención profesional en empresa dedicada a la venta mayorista y minorista de alimentos.

En primer lugar, se presenta la problemática detectada por los dueños de la empresa y posteriormente se realiza un relevamiento de los elementos del marketing mix brindado por la organización para sus clientes internos, se describen los factores que utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores y se busca identificar cuáles de ellos son valorados por el personal.

Luego se realiza un diagnóstico para conocer la situación actual de la organización, lo que permite llegar a la conclusión de cuáles son aquellos factores motivacionales valorados por los empleados, sobre los que la empresa deberá basar su propuesta de valor.

Finalmente, se brindan recomendaciones para implementar una política marketing interno que permita motivar a sus trabajadores buscando así brindar un servicio de calidad y lograr la fidelidad de los clientes externos.

Palabras Claves: política de marketing interno, clientes internos, factores motivacionales, propuesta de valor, servicio de calidad, fidelidad de clientes externos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad una de las razones por las que estudiar los servicios es que éstos dominan la economía en la mayoría de los países del mundo, representando un 64% del PBI mundial seguido por manufactura (32%) y agricultura (4%). Otro motivo es que hoy en día la mayoría de los nuevos empleos se generan en el sector servicios ya que se espera que las industrias basadas en el conocimiento sean las de mayor crecimiento futuro. Por estas causas, resulta fundamental comprender la importancia de los servicios donde las formas establecidas de hacer negocios están cambiando de manera abrupta, transformando la manera de vivir y de trabajar.

Con el objetivo de lograr una ventaja competitiva sostenible y una mayor calidad en la prestación del servicio, es importante que las organizaciones orienten sus acciones hacia los trabajadores, ya que el capital humano es la principal fuente para lograrla. En este sentido, se ha reconocido la importancia del marketing interno como una serie de actividades que busca aumentar el compromiso de los empleados con la organización y de esta manera lograr una mayor satisfacción de los clientes externos.

Si bien la empresa analizada dedica su actividad a la venta mayorista y minorista de alimentos, los esfuerzos de diferenciación a los que puede recurrir aparecen en la posibilidad de incorporar la dimensión de servicio, relacionándose con la creación de vínculos de largo plazo con clientes, proveedores y empleados. Es por esto que la incorporación de herramientas y conceptos de la administración de servicios resulta vital.

El presente trabajo realizado bajo la modalidad de intervención profesional, buscará definir una política de marketing interno que permita motivar a los RRHH de la empresa y aumentar la calidad en la prestación del servicio, de manera de lograr una mayor satisfacción en el cliente y su fidelización. Así, se establecerá una propuesta de valor hacia el personal que le permita a la empresa maximizar las contribuciones de sus empleados.

Se iniciará presentando la problemática a estudiar, el objetivo general y los específicos, la metodología adoptada y el marco teórico formulado en base a destacados autores con conocimientos en el tema elegido.

Posteriormente, se realizará el relevamiento de información en base a los objetivos presentados, para arribar así al diagnóstico de la empresa.

Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones para revertir la problemática existente, junto con un plan de acción.

PROBLEMA

Se observa que la empresa se encuentra frente a nuevos desafíos de crecimiento debido a las oportunidades de mercado que se le han presentado. Para alcanzar dicho crecimiento, es necesario aumentar la calidad en el servicio brindado de manera que permita lograr una mayor satisfacción en el cliente y, en consecuencia, su fidelización.

Actualmente, la organización posee una plantilla de trabajadores que no están lo suficientemente motivados para enfrentar este desafío, lo que se ve reflejado en la baja productividad y en la ineficiencia con la que se llevan a cabo ciertos procesos.

Esta situación es atribuible a que la empresa no cuenta con una política de marketing interno, es decir una serie de actividades que permitan formar y motivar a sus integrantes y así poder cumplir con los objetivos organizacionales.

De sostenerse este escenario, el grado de motivación y desempeño de los empleados no será el adecuado para lograr una mayor calidad en la prestación del servicio impidiendo alcanzar su nuevo objetivo.

Para conseguir los resultados deseados por la compañía, se buscará generar una política de marketing interno que permita ofrecer a los empleados una propuesta de valor que maximice sus contribuciones, satisfaga sus necesidades, los motive y así conseguir un mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa.

Para mejorar y revertir el pronóstico enunciado, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cuál es la política de Marketing Interno que permita motivar a los RRHH en empresa dedicada a la venta mayorista y minorista de alimentos?

OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo general del trabajo es generar una política de Marketing Interno que permita motivar a los RRHH de la empresa.

Los objetivos específicos son:

- Describir y analizar los elementos del marketing mix que brinda la empresa para sus clientes internos.
- Describir los factores que utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores.
- Estudiar la plantilla de empleados para identificar los factores motivacionales que valoran los mismos.
- Definir una propuesta de marketing-mix para los RRHH de la organización acorde a las necesidades identificadas.
- Proponer un plan de acción para la implementación de dicha propuesta

El alcance del presente trabajo abarcará a una unidad de negocio de la empresa, la cual se dedica a la venta mayorista de alimentos y representa el 80% de las ventas totales.

METODOLOGÍA

La modalidad adoptada para llevar a cabo el proyecto es la de Intervención Profesional y la metodología implementada son los Cuatro momentos de Matus (1993):

1. Momento Explicativo: en esta etapa se procedió al estudio del problema en profundidad. Para relevar las acciones utilizadas por la organización para motivar a sus empleados se utilizaron 4 entrevistas y 10 encuestas.

En primer lugar, se entrevistó al dueño de la organización, a quien se le preguntó de manera general sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, aspectos a mejorar, perspectivas de crecimiento y opinión sobre el personal de la organización.

En segundo lugar, se realizó entrevista a la responsable del área de RRHH (esposa el dueño) para lo cual se acudió a la empresa. La finalidad de la misma fue recabar información sobre clima laboral, métodos de trabajo, motivación de los trabajadores y los medios que la organización emplea para tal fin.

Por último, se entrevistó al Jefe de Administración y a un Vendedor que trabajan hace 5 y 3 años respectivamente, donde se pudo conocer su opinión respecto a cómo la organización promueve su imagen de marca, medios de comunicación interna, remuneración, beneficios no económicos, motivación y satisfacción en el puesto de trabajo.

La información recolectada se complementó con información de la carpeta institucional y encuestas mixtas compuestas por preguntas cerradas y abiertas a diez trabajadores de la empresa para un mayor relevamiento de información sobre los factores motivacionales.

Luego de determinar propuestas de mejoras para la organización, se realizó un encuentro grupal con cuatro integrantes de la organización: Responsable de RRHH, Responsable del área de Comunicación, Vendedor y el Responsable de Administración, en el que se debatió sobre las recomendaciones efectuadas y se pudo conocer las distintas opiniones de los trabajadores y obtener una retroalimentación.

2. Momento Normativo: en base al diagnóstico obtenido, se pudo detectar que la situación ideal no se correspondía con la actual de la organización. En la organización no

existe una política de marketing interno que permita motivar a los empleados y dirigir sus esfuerzos hacia la misma dirección de la empresa.

3. Momento Estratégico: se indagó sobre el planeamiento estratégico de la organización en su conjunto para alcanzar los resultados propuestos.

4. Momento Táctico: en esta última etapa se buscó finalizar el trabajo desarrollando un plan de acción. El mismo consistió en describir la política de marketing interno que permita motivar a los RRHH de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Según D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2011) “un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción” (p.4). Además, los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos, como resultado de producir un cambio deseado a favor del receptor del servicio.

Estos mismos autores definen que el producto/servicio básico se compone de los elementos tangibles e intangibles que integran la prestación de servicio que proporciona los beneficios al cliente. Además, los servicios complementarios son aquellos que agregan valor al producto básico facilitando su uso y mejorando su atractivo. En el presente trabajo, la empresa analizada busca ofrecer un producto confiable al alcance del consumidor en tiempo y forma. Para que esto sea posible se requiere de servicios periféricos tales como atención al cliente, reposición, distribución, entre otros.

Según el modelo de enfoque integral de la administración de servicios propuesto por D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2011), ésta será exitosa sólo si se integran los diferentes procesos que realiza una empresa de servicios: el marketing, las operaciones y los recursos humanos. El desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio implica contar con una organización que sea administrada buscando crear sinergia entre estos procesos esenciales, de manera que se encuentren integrados y alineados entre sí. En este sentido, uno de los retos actuales que enfrentan los gerentes de alto nivel en cualquier tipo de empresa es que las tres funciones trabajen de forma conjunta y no de manera aislada una de otra como se pensaba tradicionalmente (funcionalismo basado en la especialización), lo que permitirá llevar a cabo las estrategias organizacionales y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes (internos y externos).

Según Huete (1997), los nuevos tiempos han desencadenado el ocaso del modelo de gestión que giraba en torno a la venta pura, para abrir paso a una estrategia centrada

en la atracción, venta, satisfacción y retención de clientes y trabajadores. El crecimiento más sólido se consigue creando vínculos en los que éstos ganen simultáneamente.

En este sentido de lograr vínculos que posibiliten crear valor mutuamente, D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2004) reconocen que los RRHH en una organización tienen una importancia fundamental porque serán éstos los que determinen la calidad al “momento de la verdad” de la prestación del servicio. Este momento se define como el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base del cual forma su opinión acerca del mismo.

En consecuencia, resulta imprescindible contar con personal capacitado, motivado y satisfecho de manera que permita lograr una prestación con mayor valor para el cliente, diferenciar a la empresa de la competencia y lograr una ventaja competitiva. Estos mismos autores definen al “Ciclo del Talento del Servicio” como el proceso que consiste en contratar al personal adecuado para el puesto de trabajo, darle facultades mediante empowerment y por último motivarlo, permitirá ofrecer una excelente calidad en el servicio.

Huete (1997) determina que mediante la ecuación de valor de los empleados se busca determinar qué estímulos necesita recibir de la empresa una persona para estar satisfecha y motivada en su trabajo. Cuanto más alto sea el valor de dicha ecuación, estará más asegurada la motivación de los empleados.

$$\text{Ecuación de Valor de los Empleados} = \frac{\text{Beneficios Percibidos por el Empleado (M1, M2, M3)}}{\text{Esfuerzo Mental y Físico}}$$

En el numerador se encuentra el valor que percibe el empleado a partir de una serie de motivadores (M1, M2 y M3) que brinda la empresa, mientras que el denominador representa el esfuerzo percibido tanto físico como mental que le supone realizar el trabajo. De esta manera, como en toda propuesta de valor, hay un trade - off entre beneficios y sacrificios que las personas tendrán en cuenta al momento de analizarla.

En tal sentido, Huete (1997) cita en su obra a Pérez López, quien define a estos tres tipos de motivaciones:

1. La motivación del trueque (M1), la cual convierte el trabajo que se realiza en algo subjetivamente valioso por las recompensas externas al trabajo que se recibe. Estas recompensas son materiales y tangibles: Beneficios monetarios.

2. La motivación del profesional (M2), son los recursos que permiten desempeñarse correctamente en su puesto.

3. La motivación del voluntariado (M3), es aquella que permite encontrar sentido en el trabajo por el placer que éste causa en otras personas, es decir el placer de servir a los demás.

“Las tres familias de motivaciones no tienen por qué excluirse la una a la otra, sino que pueden complementarse y potenciarse armoniosamente” (p. 179).

En relación a lo mencionado anteriormente Robbins, Judge y Brito (2009) definen la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, estando condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer ciertas necesidades individuales. De esta manera, se podrá alinear los objetivos de los empleados con los de la organización.

La mayoría de las contribuciones con las que un empleado hace especial un servicio depende de su propia iniciativa y lo hará si está satisfecho y motivado. En este sentido, Jiménez (2009) define que “muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes” (p. 190).

Al respecto, Gronroos (1994) afirma que el marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las de marketing externo, cuya finalidad es motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el cliente externo. El marketing interno, aplicado a la gestión de los recursos humanos, contempla a los empleados de una organización como un mercado, al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa.

Además, Núñez Gorrín (2010) cita a los autores Berry y Rafiq y Ahmed quienes señalan que el Marketing Interno tiene su principal eje en la motivación de los empleados con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Este punto de vista crea una vinculación directa entre el Marketing Interno y la gestión de los recursos humanos. Ambos comparten el objetivo de lograr que la organización posea trabajadores satisfechos y comprometidos, haciendo de éstos un recurso estratégico que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización.

D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2011) afirman que los gerentes de marketing subrayan por lo general 4 elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación) para analizar estrategias de mercados para bienes manufacturados. De modo colectivo, estas categorías se conocen como las “cuatro P” de la mezcla de marketing. Sin embargo, la naturaleza distintiva de la

prestación del servicio, sobre todo los aspectos como la participación del cliente en la ejecución y la importancia del factor tiempo, exigen que se incluyan otros elementos estratégicos (personas, procesos y entorno físico).

1. Producto interno: Núñez Gorrín (2010) en su tesis doctoral define al trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos de los trabajadores. Este elemento propone “vender” a los clientes internos los objetivos y valores corporativos, las metas específicas de cada puesto de trabajo, clima organizacional, participación en la toma de decisiones, beneficios, formación laboral, entre otros.

Según D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2004) muchas empresas deciden prosperar a partir de invertir en su gente mediante el denominado ciclo del éxito, el cual consiste en el diseño más flexible de los puestos de trabajo acompañados de una mayor formación y prácticas de empowerment, buscando delegar más poder a los empleados para que puedan tomar decisiones y controlar la calidad. Huete (1997) agrega que “diseñar puestos de trabajo con un contenido más amplio, supone un cambio de mentalidad en la forma de dirigir y la necesidad de crear las condiciones para que se pueda confiar en los colaboradores” (p. 173).

Para el análisis de este elemento, abordaremos los siguientes conceptos:

a. Formación. Alles (2013) establece que “Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente, o eventualmente, que ocuparán en el futuro” (p.32). Es de fundamental importancia que estos programas estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2004) afirman “La formación de los empleados es una inversión y no un gasto, ya que es en el recurso intelectual de sus colaboradores donde está la ventaja competitiva de una empresa” (p. 463).

b. Clima organizacional. Álvarez (2006) establece que el clima organizacional es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, las cuales orientan su creencia, percepción, grado de participación, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

c. Valores y objetivos. Alles (2009) determina que los valores son “Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas” (p.47). Por otro lado, define a los objetivos como herramientas de gestión que permiten orientar los esfuerzos en una dirección concreta previamente establecida con el jefe correspondiente y con la organización en su conjunto.

2. Precio: lo que analiza Núñez Gorrín (2010) en este elemento es el esfuerzo que realiza el empleado para poder cumplir con su trabajo, el cual será compensado por una determinada remuneración u otros elementos. Por esfuerzo se entiende no sólo a las actividades realizadas en el trabajo, sino también los estudios, capacitaciones y dedicación del empleado en la empresa. Al hablar sobre retribución se hace referencia a todo el conjunto de percepciones financieras, servicios y/o beneficios tangibles que recibe un trabajador como consecuencia de la prestación de su actividad en la organización. Lawer (1986) determina que las retribuciones que los empleados reciben en una empresa pueden ser de distintas maneras, pero probablemente la forma más común sea mediante dinero y beneficios extrasalariales relacionados con la legislación vigente.

Huete (1997) afirma que “la compensación monetaria no es el único medio con el que una persona normal se puede sentir pagada por el esfuerzo que realiza. Hay otros muchos elementos del sistema que pueden hacer a un empleado sentirse bien con la tarea que se le ha encomendado” (p. 191). En ese sentido, Huete define al salario emocional como “la capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero” (p. 157). El autor menciona que “la creación de salario emocional requiere directivos para los que un beneficio emocional también sea una manera de sentirse pagado con lo realizado.” (p. 197).

3. Plaza: para Núñez Gorrín (2010) plaza es el medio que utiliza la empresa para ofrecer su estrategia de Marketing Interno. Está compuesta por la estructura organizacional y las políticas, siendo el objetivo de este elemento ofrecer un mejor trabajo y así lograr una mayor productividad en los empleados.

D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2004) afirman “las empresas de servicio exitosas se caracterizan por la implicación activa de los responsables de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas” (p. 464).

4. Promoción: Núñez Gorrín (2010) parte de la idea propuesta por Ahmed y Rafiq quienes incluyen dentro de este elemento a las actividades como la comunicación interna, presentaciones y demostraciones para que los empleados “compren” las estrategias de la empresa. Además, en este componente se busca analizar qué herramientas promocionales se pueden utilizar para incentivar determinados comportamientos o el logro de metas por parte de los trabajadores. Según Krajewski y Ritzman (2000) pueden existir en las empresas premios monetarios como no monetarios, con el objetivo de incentivar a los trabajadores para que logren cumplir ciertas metas propuestas por la organización.

Franklin y Krieger (2011) establecen: “La comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones y renunciaciones. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje como canal de interacción” (p. 230).

5. Procesos: Nuñez Gorrín (2010) señala la importancia de los mecanismos utilizados por los empleados para realizar su trabajo. Se considerará como procesos del Marketing Interno el flujo general del trabajo en cuanto a su buen diseño, eficacia y eficiencia.

Según Huete (1997), es importante la eficacia de los procesos que realizan los colaboradores ya que serán mejores cuando los empleados logren aprender de ellos.

6. Personas: para Huete (1997) “una manera de aumentar la satisfacción de los empleados consiste en dedicar más esfuerzos e imaginación a conseguir el encaje del perfil psicográfico - las variables que captan el cómo siente, piensa y vive - de los empleados con el contexto global en el que se desenvuelve el trabajo que van a realizar” (p. 185).

Así, una empresa que basa su éxito en los servicios debe priorizar la selección de personal ofreciendo una propuesta de valor superior a la competencia, que le permita contar con suficientes candidatos para elegir.

7. Entorno Físico: Según Kotler (2000), por el carácter intangible del servicio, todos los elementos físicos transmite importante información sobre el mismo. Por lo tanto, consideraremos en este elemento del Marketing Interno a todos aquellos instrumentos de carácter tangible con los que el trabajador entra en contacto al realizar su trabajo. Esto incluye, área de trabajo, diseño general, los manuales, la papelería, los teléfonos, computadoras, etc.

8. Productividad y Calidad: Según D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2004) “la productividad tiene relación con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por los clientes, en tanto que la calidad se refiere al grado en el que un servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas” (p.44).

Todas las variables mencionadas anteriormente, que en su conjunto componen el marketing-mix interno para aumentar la motivación del personal, deben ser consistentes con la estrategia adoptada por la empresa y el posicionamiento que ésta desea lograr en el mercado.

Para concluir y expresar la importancia que tiene el tratamiento de los recursos humanos para lograr los objetivos organizacionales, D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2011) afirman en su obra Administración de Servicios que:

“Hay gran apreciación en los círculos de dirección sobre la ventaja competitiva inherente que existe en un grupo de empleados motivados y dedicados, que apoyan la misión de la corporación, entienden cómo contribuye su trabajo individual (directa o indirectamente) a la satisfacción del cliente y que tienen las habilidades y herramientas necesarias para estar orientados a la calidad y la productividad” (p. 598).

RELEVAMIENTO

Con la finalidad de obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo, se utilizaron diferentes técnicas de relevamiento. A continuación se presenta la información recolectada.

Describir y analizar los elementos del marketing mix brindados por la empresa para sus clientes internos.

En primer lugar, para poder relevar cómo la organización motiva actualmente a sus empleados se analizaron los elementos del marketing mix interno ofrecidos por la empresa. Para esto, se realizaron entrevistas al Jefe de Administración, a la responsable de RRHH y a un vendedor quienes ocupan puestos claves en la organización y en la prestación del servicio. Además, se encuestaron a diez empleados de los cuales cuatro pertenecen al área operativa, dos al área administrativa/contable, tres vendedores del área comercial y al responsable del área de comunicación. También, se realizó un análisis de documentación con la carpeta institucional de la empresa.

1. Producto Interno

a. Clima laboral: se relevó que en la empresa existe buen clima laboral entre los empleados y que se fomenta un trabajo colaborativo entre el personal de las distintas áreas. Algunas opiniones de los entrevistados en relación a dicho tema fueron:

Jefe Administración: “hay buena onda entre los trabajadores, y se fomenta el trabajo en equipo. Generalmente no hay problemas entre los empleados”.

Vendedor: “hay buen clima laboral que fomenta el compromiso de los trabajadores. Hay vínculos de amistad entre nosotros. Valoro el compañerismo, buena onda y buena relación con los supervisores”.

Responsable de RRHH: “entre los empleados existe una muy buena relación de trabajo, la gran mayoría son amigos dentro y fuera de la empresa. Sé que una vez por semana se juntan a jugar al fútbol y a comer algo después”.

b. Formación: la organización no cuenta con programas de capacitaciones formalizados. Además, ciertos empleados no disponen de los conocimientos y aptitudes necesarias para desarrollar sus funciones eficientemente.

Jefe Administración: “opino que falta capacitación para el personal desde los mandos medios hacia arriba. Para que la organización alcance sus objetivos de crecimiento futuros creo que es necesario profesionalizar al personal. Hoy en día, el personal se encuentra poco capacitado porque desde sus inicios la empresa contrató empleados que fueran amigos y conocidos de los trabajadores, priorizando la confianza antes de la capacidad y formación. Creo que esto es necesario cambiarlo”.

“En mi caso, por ser un puesto clave en la organización y por no tener mis estudios universitarios finalizados, trabajo con la asesoría de un contador, 15 horas semanales, que me orienta y ayuda”.

“No existe un programa de capacitación formalizado. El nivel de capacitación actual del personal frena el objetivo de crecimiento de la empresa”.

Vendedor: “en el área comercial se realizó una capacitación informal hace unos meses. Estuvo a cargo del supervisor y del supervisor general y duró un mes y medio”.

“Considero que la capacitación es importante para lograr el crecimiento deseado por la organización y lograr nuestra motivación”.

“Propuse un curso de comercialización que dicta la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas, pero quedó en la nada”.

“Respecto al plan de carrera los supervisores nos comunican que el día de mañana, teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa, existen posibilidades de acceder a puestos superiores. Sin embargo, no existen planes de carrera formalizados.”

De la encuesta realizada al personal, se relevó:



Gráfico 1: Nivel de estudios de los empleados.

- El 10% de los empleados encuestados son profesionales.
- El 60% de los empleados encuestados sólo posee estudios secundarios.
- El 30% de los empleados encuestados se encuentran en curso de sus estudios terciarios o universitarios.

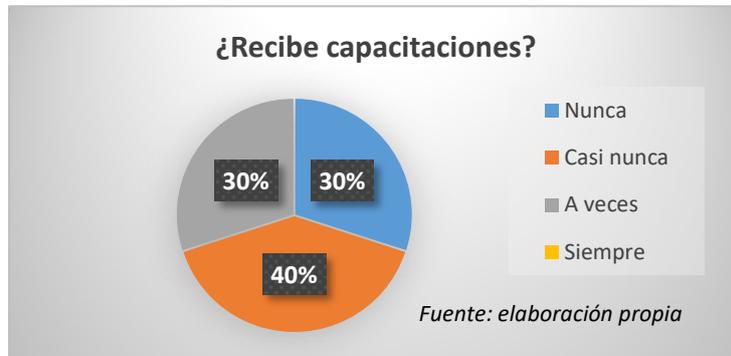


Gráfico 2: Percepción de los empleados sobre la capacitación brindada por la empresa.

- El 40% de los trabajadores encuestados respondió que casi nunca recibe capacitaciones de la empresa.
- El 30% de los trabajadores encuestados respondió que nunca recibe capacitaciones de la empresa.
- El 30% de los trabajadores encuestados afirman que a veces reciben capacitaciones.

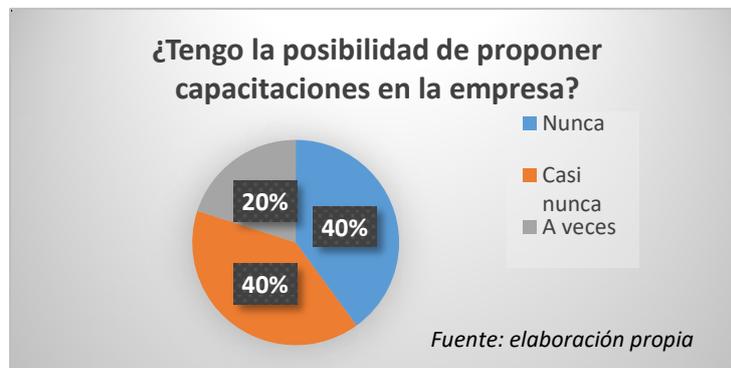


Gráfico 3: Percepción de los empleados sobre la posibilidad que tienen de proponer capacitaciones en la empresa.

- El 40% de los trabajadores encuestados afirmó que casi nunca tiene la posibilidad de proponer capacitaciones de la empresa.
- El 20% respondió que a veces tiene la posibilidad de proponer capacitaciones en la empresa.

- El 40% restante contestó que nunca tiene la posibilidad de proponer capacitaciones en la empresa.

c. Visión, Misión, Valores y Objetivos: de la carpeta institucional se relevó que la misión es “Ser una empresa cordobesa dedicada a la distribución de alimentos que, a través de distintos canales de venta, hace eficiente el trabajo del productor y conveniente el precio al consumidor, basada en un trabajo en equipo que potencia las habilidades de cada colaborador”.

La visión de la empresa es “Ser una empresa referente que impulse el crecimiento del sector, desarrollando mayor profesionalismo para estar un paso adelante”.

Los valores que promueve la organización, son:

- Generar valor agregado a través de la innovación y trabajo en equipo.
- Predisposición, servicio, integración y buena educación en las actividades y tareas.
- Estructura organizacional flexible
- Profesionalismo en las actividades que se llevan a cabo.
- El paradigma guía es ganar - ganar en la relación con todos los públicos de la empresa (proveedores, colaboradores, clientes, medio ambiente, entre otros).

Respecto a la comunicación utilizada por la empresa para transmitir dicha información institucional a sus empleados, el Jefe de Administración opina que “la comunicación de la misión, visión y valores no han sido reforzados en este último tiempo. Hace un año y medio, al momento de crearse la carpeta institucional, se realizó una jornada con todos los miembros de la organización junto con una psicóloga organizacional donde se trabajaron estos conceptos de manera teórica y recreativa”.

Además, mencionó que “actualmente, no se cuenta con una inducción formalizado que permita transmitir esa información a los nuevos empleados, simplemente se entrega al recién ingresado la carpeta institucional y el encargado de realizar dicho proceso es el empleado que deja el puesto de trabajo”.

Respecto a la manera en que la empresa transmite sus objetivos, cultura y valores al momento de ingreso del personal, las respuestas de los encuestados fueron:



Gráfico 4: Percepción de los empleados sobre la información que brinda la empresa de sus objetivos, cultura y valores.

- El 20% de los encuestados afirmó que la empresa no le brindó la información necesaria sobre objetivos, cultura y valores en su ingreso a la empresa.
- El 30% de los encuestados afirmó haber recibido la información necesaria sobre objetivos, cultura y valores en su ingreso a la empresa.
- El 50% contestó que no recibió la suficiente información respecto a los objetivos, cultura y valores en su ingreso a la empresa.

2. Precio

a. Sistema de Remuneración: la organización no cuenta con un sistema de remuneración formalizado. No contempla premios por objetivos o remuneraciones variables por desempeño.

Jefe de Administración: “creo que mi remuneración es acorde al esfuerzo que realizo, estoy conforme. No tengo punto de comparación de la remuneración de mi puesto con otras empresas”.

“Todos los sueldos son fijos, inclusive el de los vendedores, independientemente de la cantidad vendida y no se evalúan los resultados”.

Vendedor: “el sueldo para nosotros es fijo. Antes existía un premio trimestral general que abarcaba a todos los vendedores en caso de alcanzar el objetivo de ventas. Nosotros estábamos disconformes con esa modalidad ya que eran premios a mediano plazo y que por lo general no lográbamos alcanzar por lo difíciles que eran, por lo que sólo cobramos el sueldo fijo. Después de esto, se negoció un aumento de sueldo fijo resultante del promedio de ventas generales del último año. Éste sistema no te motiva a esforzarte más para vender ya que no existe una parte del sueldo variable o premios por vendedor”.

b. Servicios o beneficios no económicos recibidos: la organización cuenta con un descuento para los empleados del 25% para compras en efectivo en comercios minoristas.

Jefe de administración: “contamos con listas diferenciada de precios en minoristas, con un 25% de descuento para los empleados, es un descuento importante y es valorado por nosotros. Además nos dan uniformes, remera, pantalón y camisa”.

Vendedor: “tenemos en sucursales minoristas descuentos del 25% en compras en efectivo. Nos dan fichas para tomar café de una máquina”.

3. Plaza

a. Estructura Organizacional: se relevó que el área de RRHH está integrada por una sola persona (esposa del dueño), cuyo horario de trabajo es de 8 a 13 hs y se encarga de realizar tareas de selección de personal, organizar vacaciones, papeleos del personal (altas y bajas), informar novedades y liquidación de sueldos.

4. Promoción

a. Comunicación Interna: existe un área de comunicación destinada al marketing externo. Se relevó que no hay un sistema formal de comunicación interna, sólo los mandos medios poseen correo electrónico organizacional. Todos los miembros de la empresa pertenecen a un grupo de WhatsApp donde se comunican cuestiones informales.

Respecto al área de comercialización, el supervisor y los vendedores realizan reuniones diarias en las cuales se evalúan las ventas del día anterior.

b. Premios e incentivos: se relevó que actualmente no existen premios o incentivos para el personal de la empresa.

5. Procesos

Se relevó que los procesos de la organización no están formalizados ni delimitados. Se producen a diario errores e ineficiencias en los procesos de facturación, pago de remuneraciones y armado de pedidos y entrega.

6. Personas

En la entrevista el dueño de la empresa mencionó que en los comienzos y en la actualidad la organización seleccionó personal por amistades o conocidos de los trabajadores. Sin embargo, él es consciente de que para poder lograr los nuevos objetivos de crecimiento es necesario comenzar a seleccionar en base a competencias acordes a los puestos de trabajo.

Además, de la entrevista con la responsable de RRHH se relevó que la organización no cuenta con descripción de puestos para todos los cargos de la empresa.

7. Entorno físico

De la entrevista realizada con el Jefe de administración surge que los empleados del área poseen las herramientas necesarias para realizar su trabajo (computadoras, teléfonos, elementos de librería, etc.). También dijo que las oficinas son pequeñas y que trabajan personas de distintas áreas en el mismo lugar, sin poseer un espacio para reuniones, lo que genera incomodidades al momento de recibir un proveedor o un cliente.

Por otro lado, el vendedor entrevistado enunció: “No contamos con un catálogo de venta que nos permita mostrar los productos al cliente para un mejor servicio. En varias ocasiones me han reclamado contar con uno”.

Describir los factores que utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores.

Para relevar este objetivo se entrevistó a uno de los dueños de la empresa quien comentó cuáles eran los factores motivacionales utilizados por la empresa para mantener satisfecho al personal:

- Remuneración acorde a las funciones realizadas.
- Predisposición y trato cercano por parte de los directivos hacia los empleados, fomentando el buen clima laboral, el compromiso y el compañerismo.
- Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.
- Beneficio no económico: descuentos del 25% en compras en efectivo en locales minoristas de la organización.

Describir los factores motivacionales que valora el personal

Acciones para aumentar la motivación del personal: se interrogó a los trabajadores sobre cuáles serían las acciones que permitirían aumentar la motivación del personal y se obtuvieron las siguientes respuestas:

Vendedor: “creo que para motivar a los vendedores sería conveniente implementar un objetivo general más corto, por ejemplo quincenal, e implementar objetivos individuales como por ejemplo ventas semanales, ventas de un cliente específico, ventas de combos promocionales o ventas de nuevos productos y que se asocien con remuneraciones variables o premios no monetarios”.

“Algo que me puede incentivar para mejorar la venta y trabajar más motivado es contar con un buen catálogo de productos, que me paguen los viáticos, almuerzo y capacitación”.

Jefe de Administración: “a mí me gustaría estar lo suficientemente capacitado para poder realizar mi trabajo sin la ayuda del contador externo. Cuando termine mi carrera profesional considero que voy a poder desempeñar mi tarea de forma eficiente. Me motivaría tener horarios más flexibles para poder ir a clases, estudiar y terminar la carrera. Esto podría ayudar y extenderse a personas de otros sectores de la empresa”.

Motivación actual: se indagó a los entrevistados qué aspectos de los que brinda la empresa actualmente les genera mayor motivación:

Jefe de Administración: “Yo me siento motivado por lo que crecí en estos últimos 3 años que estoy en la empresa. Sin embargo, creo que los niveles operativos no se encuentran motivados porque no hay una remuneración variable”.

“Estoy conforme con mi remuneración, considero que es acorde a las funciones que realizo”.

Vendedor: “En lo personal, me motiva que me paguen en tiempo y forma, el buen clima laboral y el trato cercano o personalizado que tengo con mis superiores”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada donde se indagó a los empleados sobre el grado de importancia de los siguientes factores motivacionales, siendo la escala:

- 5 = demasiado importante
- 4 = muy importante
- 3 = medianamente importante
- 2 = poco importante
- 1 = nada importante

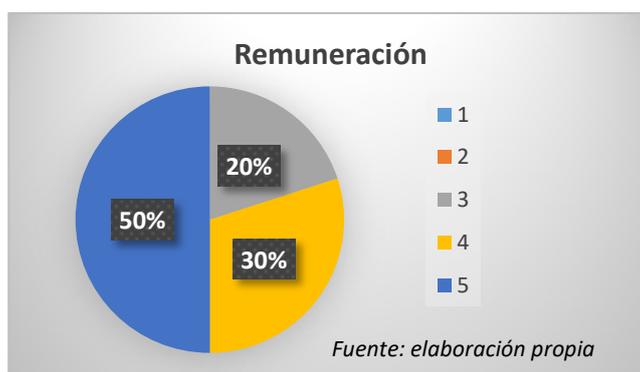


Gráfico 5: Valoración del personal sobre la importancia de la remuneración como factor motivacional

El 50% de los encuestados considera demasiado importante a la remuneración como factor motivacional.

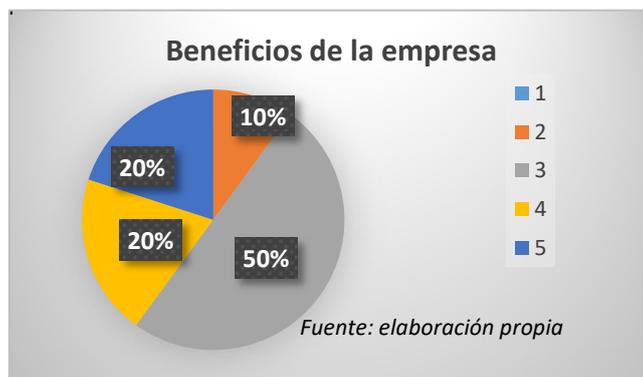


Gráfico 6: Valoración del personal sobre la importancia de los beneficios no económicos brindados por la empresa como factor motivacional

El 50% de los encuestados considera medianamente importante a los beneficios no económicos otorgados por la empresa como factor motivacional, mientras que sólo el 10% de los encuestados lo considera poco importante.

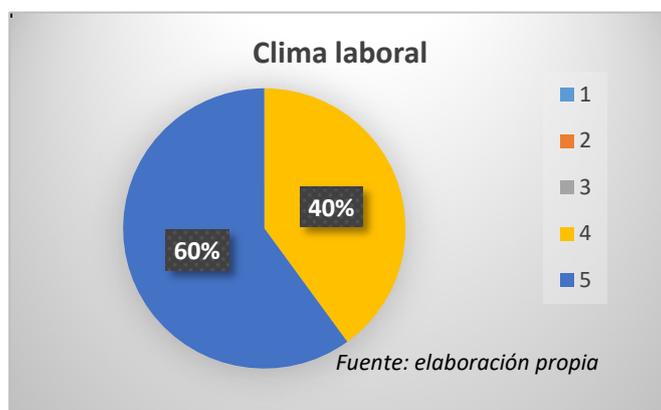


Gráfico 7: Valoración del personal sobre la importancia del clima laboral como factor motivacional.

Entre las opciones “demasiado” y “muy importante” se sumaron el 100% de las respuestas respecto al clima laboral como factor motivacional.

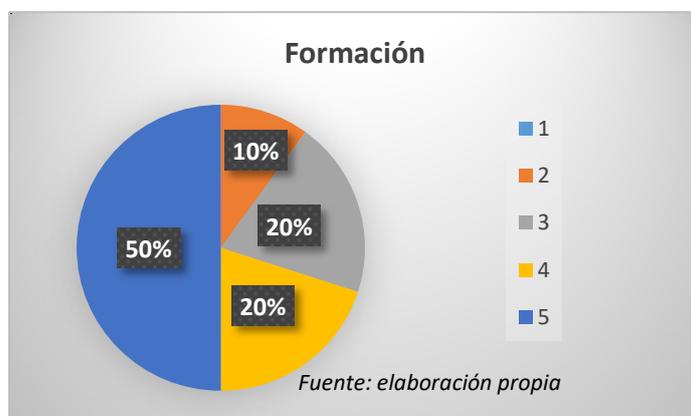


Gráfico 8: Valoración del personal sobre el elemento formación como factor motivacional.

El 50% de los encuestados considera demasiado importante a la formación como factor motivacional.



Gráfico 9: Valoración del personal sobre la importancia de obtener premios e incentivos como factor motivacional.

El 80% de los empleados encuestados considera demasiado o muy importante a los premios e incentivos como factor motivacional.

DIAGNÓSTICO

Existen en la empresa una serie de acciones destinadas a mantener al personal de la organización motivado y satisfecho. Sin embargo, estas actividades no se encuentran formalizadas y se desarrollan sin un previo análisis y planificación. Esto se debe principalmente a que la empresa no cuenta con una política de marketing interno que permita motivar de manera eficiente a sus trabajadores, lo que provoca bajas en el desempeño, procesos ineficientes y dificultad para ofrecer un servicio de calidad a los clientes externos.

Analizando los elementos que componen el marketing mix interno se diagnostica:

Clima laboral: es el factor más utilizado por la organización para motivar y mantener satisfechos a sus empleados ya que desde sus inicios la empresa contrató a conocidos o amigos del personal actual, lo que permitió ir generando un clima de amistad, compañerismo y compromiso. Además, esto se ve reforzado por la buena predisposición de jefes y directivos, lo que genera que los empleados se sientan comprometidos con la empresa.

Formación: es un elemento que actualmente la organización no utiliza para motivar a sus empleados. La empresa no dispone de un programa de capacitación formalizado, por lo que pocos trabajadores reciben cursos o algún tipo de formación. Además, la empresa cuenta con un bajo nivel de profesionales (sólo el 10% de los

trabajadores encuestados han finalizado sus estudios terciarios o universitarios). Luego de lo relevado, se determinó que este factor motivacional es valorado por los trabajadores.

Visión, Misión, Valores y Objetivos: el 70% de los encuestados considera que la empresa no le brinda la suficiente información sobre los objetivos, cultura y valores, por lo que la organización no utiliza este elemento para motivar a sus trabajadores.

Remuneración: este elemento es fuertemente utilizado para motivar al personal y también es muy valorado por los empleados. El personal cree que la remuneración es acorde a las funciones que realizan. No existe remuneración variable para el área comercial, lo que genera desmotivación en los vendedores.

Servicios y beneficios no económicos: El único elemento del salario emocional que utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores son descuentos en compras del 20% en las sucursales minoristas. Sin embargo, no es el factor motivacional más valorado por los empleados.

Estructura: la organización no posee un área de RRHH formalizada y acorde a su estructura debido a que está conformada por una persona que sólo realiza tareas administrativas (organizar vacaciones, altas y bajas de personal, informar novedades y liquidar sueldos), y no se encarga de generar acciones de motivación, inducción, formación, clima laboral, satisfacción en el puesto y planes de carrera.

Comunicación interna: no es un elemento utilizado por la organización para motivar a los trabajadores ya que no se provee a los empleados información para tomar conciencia de los valores, metas organizacionales, nuevas políticas y filosofías.

Premios e incentivos: a pesar de ser muy valorado por los empleados, la empresa no ofrece ningún tipo de premios e incentivos.

Procesos: los procesos de la organización no están formalizados ni delimitados generando errores, ineficiencias y descoordinación. Por estas razones, se producen demoras en el tiempo de respuesta del servicio.

Personas: la organización no posee un proceso de selección del personal acorde a las competencias requeridas para los puestos de trabajo. Generalmente se contratan personas por amistades o conocidos de los trabajadores que están en la empresa, lo que conlleva a contar con personal poco calificado y una ineficiente prestación del servicio.

Entorno físico: en general las herramientas que ofrece la organización a sus trabajadores son las adecuadas para que realicen las tareas. Sin embargo, los

vendedores no tienen un catálogo, siendo éste un elemento indispensable para una eficiente prestación del servicio.

Por otro lado, el espacio físico que disponen las actividades de apoyo (administrativas - contables) para la prestación del servicio no es el adecuado, ya que no poseen una sala de reuniones para recibir a proveedores o clientes.

Estos motivos generan una inadecuada satisfacción en el trabajo, mermando la motivación y la calidad en la prestación del servicio.

CONCLUSIONES

Luego del análisis y diagnóstico efectuado se concluye que debido a la ausencia de una política de marketing interno, las acciones realizadas por la empresa no son las adecuadas para aumentar los beneficios percibidos por los empleados. Por lo tanto, no se logrará mantener motivado al personal para poder brindar un servicio de calidad hacia el cliente externo.

Después de examinar los elementos del marketing mix que conforman dicha política, se determina que el factor motivacional más eficaz que utiliza la empresa es el clima laboral. Este componente es muy valorado por los empleados ya que manifiestan sentimientos de confianza, cooperación, compañerismo y buena relación con sus superiores.

Por otra parte, se identificó que la baja motivación actual se debe a lo siguiente:

1. Los directivos no cuentan con una visión integral de la administración de servicios por lo que los procesos de operaciones, recursos humanos y marketing no se encuentran integrados y alineados entre sí. Es por esto que no se logra cumplir con los objetivos en el nivel deseado y no se satisfacen adecuadamente las necesidades de los clientes (internos y externos). Esto se adjudica a las siguientes causas:

a. Los directivos no perciben la necesidad y la importancia de contar con acciones destinadas a la satisfacción de los recursos humanos: "lo importante es el negocio y las ventas".

b. La organización considera dichas acciones como un gasto y no tiene conocimiento sobre el valor agregado que le puede aportar a la empresa en la mejor calidad de la prestación del servicio.

2. No se generan acciones de motivación acordes a las necesidades de los clientes internos:

a. Ausencia de planes de capacitación formales. La formación es un elemento motivacional que el personal valora y que la organización no tiene en cuenta. Se detectó que la formación del personal de las áreas comercial y contable no es la adecuada ya que sus integrantes no están lo suficientemente capacitados. Esto se debe a que no finalizaron sus estudios terciarios o universitarios, por lo que actualmente trabajan junto con personal externo (contador) que brinda ayuda en las actividades diarias.

b. Inadecuado sistema de remuneración. Si bien el personal está conforme con los sueldos percibidos, no se conoce cómo se define la remuneración en la organización. Además, todos los sueldos son fijos, incluso los vendedores no tienen remuneraciones variables por desempeño lo que genera que el personal no se encuentre motivado para aumentar los volúmenes de ventas.

c. No existe ningún tipo de premios e incentivos para motivar al personal de la empresa. Dado que es uno de los factores más valorados por los empleados, se propone implementar acciones de este tipo para desarrollar uno de los elementos que conforman el salario emocional.

3. Inadecuado proceso de selección de personal. El actual sistema no es acorde a las competencias requeridas por los puestos de trabajo, lo que genera ineficacia en el desempeño de las tareas y funciones, insatisfacción por parte del trabajador en su puesto y en consecuencia no se logra la calidad deseada en la prestación del servicio.

RECOMENDACIONES

Para desarrollar la política de marketing interno que permita motivar al personal y que sea acorde a la estrategia de bajo costos adoptada por la empresa, se recomienda la siguiente propuesta de marketing-mix conformado por las 8 P del marketing de servicios.

Esta serie de recomendaciones permitirá aumentar la relación beneficios/sacrificios que los trabajadores valorarán al momento de permanecer o querer ingresar a dicha empresa.

1. Producto Interno

a. Clima Laboral: se deberán reforzar las acciones que realiza la organización para continuar fomentando el buen clima laboral que existe actualmente. Se propone que la empresa brinde desayunos todos los días viernes para generar un punto de encuentro entre empleados y directivos logrando un momento de compañerismo para afianzar las relaciones personales. Con esta medida la organización no incurrirá en elevados costos ya que los alimentos y bebidas son los que comercializa la compañía.

Por otro lado, se relevó que la preferencia de la mayoría de los empleados son las actividades deportivas, por lo que recomendamos que la organización fomente este tipo de actividades mensuales, organizando partidos de fútbol, básquet, paddle, etc.

b. Formación: la capacitación en la empresa debería brindarse haciendo énfasis en aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. En base a lo relevado sobre las necesidades actuales de los empleados se proponen los siguientes cursos o capacitaciones:

Área Administrativa: debido a la falta de manejo de herramientas informáticas que posee el personal, se recomienda que la empresa brinde a sus empleados un curso de Office. El programa Nacional de crédito fiscal para capacitación de pymes permite a pequeñas empresas obtener reintegros sobre la inversión que realicen en la capacitación de sus recursos humanos, ya sea en actividades abiertas dictadas en instituciones públicas o privadas o cerradas como cursos a medida de la empresa. El beneficio se hace efectivo a través de la emisión de un certificado de Crédito Fiscal (bono electrónico) aplicable a la cancelación de impuestos nacionales, reintegrándose en algunos casos hasta el 100% del monto. Por esto, se recomienda realizar el curso de Office en el Centro de e-Learning UTN FRBA, unidad capacitadora afiliada a dicho programa.

Área Comercial: se recomienda que los vendedores y supervisores realicen el curso de formación “Tácticas y Estrategias de Ventas” dictado en la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas, siendo de carácter optativo y pago por la empresa. Aquellos que decidan realizarlo se podrán retirar los días del dictado de clases dos horas antes de la finalización de su jornada laboral. Por medio de esta actividad se buscará aumentar la motivación de las personas ya que se sentirán más capaces para realizar sus tareas, proactivas y autosuficientes.

Para fomentar la profesionalización de todos los empleados y aumentar el salario emocional, proponemos un “premio al esfuerzo” que consista en otorgar cuatro días más de vacaciones pagos a aquellos empleados que aprueben por lo menos 6 materias del terciario o carrera universitaria durante el año calendario.

Por último, cabe destacar que la formación además de ser un instrumento para acumular conocimientos técnicos, debe cumplir un papel en el desarrollo humano de las personas y en la mejora de las relaciones interpersonales en la empresa. Si la formación es importante, aún más es el ejemplo que brindan los directivos. Es por esto que se recomienda a los directivos que deben asumir un rol de liderazgo para guiar la conducta de todo el personal.

c. Visión, Misión, Valores y Objetivos: como se mencionó anteriormente, la correcta comunicación de los valores y objetivos es un factor importante para inculcar a los empleados la estrategia y visión integral de la administración de servicio.

Conocer los objetivos del puesto y cómo impactan en el desempeño organizacional es de suma importancia para mantener motivados a los empleados. Para esto, proponemos que la organización desarrolle un proceso de inducción para los nuevos empleados, con el propósito de transmitir la visión, misión, valores, estrategia empresarial, objetivos corporativos y objetivos propios del puesto.

2. Precio

a. Remuneración: si bien existe conformidad en el salario percibido por los empleados, no existe un claro sistema de remuneración ni una valoración del puesto de trabajo que permita definir adecuadamente el monto a percibir, lo que genera incertidumbre y, en algunos casos, desmotivación de los empleados. Por esto, se propone formalizar el sistema utilizando el método de puntuación de factores para la valoración de puestos de trabajo. Este procedimiento consiste en descomponer el puesto de trabajo en distintos factores y asignar, a cada uno de estos, diferentes valores según su importancia. El resultado global de cada ocupación dentro de la empresa viene determinado por la suma de los valores concedidos a cada factor del trabajo y su grado correspondiente. El responsable de llevar a cabo esta actividad será el consultor externo contratado para tal fin.

Respecto a los vendedores, para aumentar su motivación es necesario que se implemente un sistema de comisiones para que puedan obtener una remuneración variable acorde al esfuerzo realizado:

- Tasa de comisión del 5% sobre la facturación vendida mensual. Esta tasa es similar a la que se abona en empresas de la industria. Además, es importante utilizar información histórica del negocio para trazar metas de ventas que puedan ser alcanzadas y que estimulen el crecimiento constante.
- Implementar una comisión extra de un 2% para quienes produzcan resultados más altos de lo esperado (convenir con los responsables del área comercial el cálculo de los resultados de manera mensual).

3. Plaza

a. Estructura Organizacional: para implementar la política de marketing interno es necesario que la dirección tenga una visión integral de la administración de servicios de manera tal que abarque a toda la organización.

El responsable de llevar a cabo dichas acciones será el área de RRHH. Debido a que actualmente está conformada por una sola persona, se propone que en el corto plazo la empresa contrate a un especialista en gestión de Recursos Humanos para que le brinde la ayuda necesaria para implementar la nueva política y todas las actividades que se realizarán en la organización. Este profesional deberá contar con experiencia en el manejo de los RRHH y trabajará de manera conjunta con la actual responsable del área durante el plazo de seis meses a un año.

4. Promoción

a. Premios e incentivos: respecto al área comercial se propone recompensar al personal que venda mayores cantidades de nuevos productos, excesos de inventario o productos más rentables con un almuerzo o cena para dos personas en alguno de los bares/restaurant de los cuales la empresa es proveedora.

Para todo el personal se propone un objetivo anual cuando la organización logre aumentar sus beneficios en un porcentaje establecido por los directivos a principio de año. El premio consistirá en un equivalente al 25% del sueldo por única vez.

b. Comunicación Interna: este elemento es muy poco utilizado por la empresa para motivar a sus empleados. Sin embargo, es importante su formalización para lograr una correcta implementación de la política de marketing interno, por lo que se proponen las siguientes acciones:

Tabla 1: Plan de Comunicación

Información a transmitir	Objetivos que se desean lograr	Medios utilizados	Responsable de comunicar
Misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa.	<p>Crear identificación de los trabajadores con la organización.</p> <p>Motivar a los trabajadores para que se esfuercen más y busquen conseguir los objetivos organizacionales.</p> <p>Informar a los trabajadores sobre el avance de la empresa con respecto a los objetivos institucionales.</p>	<p>Jornadas de participación para todos los trabajadores de la empresa, cada seis meses.</p> <p>Video institucional para el proceso de inducción.</p>	Gerencia general junto con Depto. de RRHH y Comunicación

Características del producto interno (puesto de trabajo) que conforma cada área.	<p>Comunicar objetivos del área y del puesto de trabajo.</p> <p>Motivar a los trabajadores para que aumenten su productividad.</p> <p>Crear identificación de los trabajadores con el área en la que participan.</p> <p>Que las decisiones y actividades desarrolladas en el puesto sean consistentes con la visión, misión y estrategia de la empresa.</p>	<p>Reuniones mensuales con los jefes directos. (Planificación de semana)</p> <p>Manual de puestos.</p>	Responsable de cada área
Información de novedades	<p>Transmitir a los empleados información de la empresa para que estén actualizados y conozcan lo que sucede en la misma.</p> <p>Crear sentido de pertenencia de los trabajadores dentro de la empresa.</p>	<p>Correo electrónico</p> <p>Grupo de WhatsApp.</p> <p>Cartelera</p>	<p>Depto. de RRHH y Comunicación</p>

Fuente: Elaboración propia

Procesos: se propone delimitar funciones, tareas y responsabilidades de los procesos críticos (abastecimiento, armado de pedido y logística) de la organización para mejorar la eficiencia y calidad en la prestación del servicio. Se recomienda hacerlo mediante flujogramas ya que es una herramienta de fácil interpretación en donde se muestran todos los pasos de un proceso.

Por otro lado, con el objetivo de que el personal de la organización realice propuestas de mejora continua de los procesos, proponemos un premio conformado por reconocimiento y bono para aquellos trabajadores que sugieran ideas que hagan más eficiente el flujo del trabajo. De esta manera, se desea lograr que los empleados se involucren en el progreso de la empresa.

Personas: para aumentar la satisfacción de los empleados es importante alinear el perfil psicográfico de los mismos con las características del puesto que ocupará en la organización. Por esto, se le sugiere a la empresa realizar un proceso de selección de personal por aptitudes, habilidades y conocimientos. Para llevar una correcta selección, es fundamental que la empresa realice descripción de puestos ya que esta herramienta permitirá conocer y determinar cuáles son las responsabilidades y competencias para cada cargo, buscando que los nuevos trabajadores cubran dichas necesidades.

Se recomienda que el proceso de selección se realice mediante consultora externa.

Entorno Físico: se propone el diseño de una aplicación para celular/Tablet con el fin que los vendedores puedan tomar pedidos de los clientes y mostrar los productos de manera online. Además, esto permitirá sincronizar los pedidos con el área de depósito y contar con una herramienta eficiente para el trabajo diario.

Es importante destacar que todas las propuestas fueron presentadas en una reunión grupal realizada con cuatro integrantes de la empresa (Responsable de Administración, Responsable de RRHH, Responsable de Comunicación y Vendedor) con la finalidad de analizar lo propuesto y verificar la factibilidad de su implementación. Dicho encuentro fue beneficio por la información y retroalimentación brindada por los trabajadores.

Además, remarcar que las actividades implementadas deben continuar en el tiempo y se deberá realizar un control adecuado para retroalimentar los procesos y tareas, con la finalidad de mejorar constantemente la satisfacción y motivación de los trabajadores.

Para iniciar con las diferentes acciones de motivación se propone comenzar con aquellas que son de más rápida implementación y que tienen mayor impacto en el personal. Para ello en el siguiente cuadro se proponen actividades a corto, mediano y largo plazo:

Tabla 2: Plan de Acción

Tiempo de implementación	Acción a implementar	Beneficio buscado	Factor Motivacional	Plazo o Inicio de la Actividad	Responsable
Corto Plazo (Entre 1 a 6 meses)	Contratar a un especialista en gestión de Recursos Humanos	Ayuda en la implementación de la nueva política de marketing interno	Estructura (Plaza)	Inicia en marzo. Plazo: 6 meses a 1 año	Depto. de RRHH
	Aplicar sistema de remuneración variable para vendedores	Que los vendedores se esfuercen en lograr una mayor cantidad de ventas.	Remuneración (Precio)	Inicia en Abril	Depto. de RRHH y Depto. Comercial
	Comisión extra para aquellos vendedores que produzcan resultados mayores a los esperados	Motivar a un mejor desempeño del personal	Remuneración (Precio)	Inicia en Abril.	Depto. de Administración y Dpto. Comercial
	“Premio al esfuerzo” para aquellos empleados que aprueben 6 materias en el año calendario	Fomentar la formación de los trabajadores	Formación (Producto)	Inicia en Marzo	Depto. de RRHH
	Curso de Computación para manejo de Herramientas de Office.	Personal más capacitado	Formación (Producto)	Inicia en Abril	Depto. de RRHH
	Curso de formación para los vendedores: “Tácticas y Estrategias de Ventas” dictado en la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas.	Personal más capacitado	Formación (Producto)	Inicia en Abril	Depto. de RRHH
	Brindar desayuno los días viernes para todo el personal de la organización	Generar un punto de encuentro entre los empleados y directivos y fomentar el compañerismo	Clima Laboral (Producto)	Inicia en Marzo	Depto. de RRHH
	Actividades deportivas	Ayudar a la integración entre las personas Reducir el estrés laboral Mejorar la salud física y psicológica de los empleados	Clima Laboral (Producto)	Inicia en Abril	Depto. de RRHH
	Recompensar al personal que logre vender mayores cantidades de nuevos productos, excesos de inventario o productos más rentables mediante cena	Aumentar la motivación del personal para vender productos	Incentivos (Promoción)	Inicia en Junio	Depto. de RRHH y Depto. de Comercial

	Compromiso de los directivos para formar con el ejemplo	Formar al personal de la empresa mediante el ejemplo de los líderes.	Formación (Producto)	Inicia en Abril	Responsable de cada departamento.
	Formalización del sistema de comunicación interno de la empresa	Fomentar la comunicación interna y la fidelidad de los empleados con la organización.	Comunicación Interna (Promoción)	Inicia en Abril	Depto. de RRHH, Responsables de cada área, Depto. de Comunicación y Gerencia General
	Realizar flujograma para los procesos críticos de la empresa.	Que los trabajadores puedan conocer el conjunto de tareas y actividades que abarca cada función.	Procesos	Inicia en Julio	Departamentos en donde se realizan los procesos críticos
Mediano Plazo (Entre 6 a 12 meses)	Diseño de aplicación para celular/Tablet para que los vendedores puedan tomar pedidos a los clientes y mostrar productos de manera online	Sincronizar los pedidos con el área de depósito	Entorno Físico	Inicia en Agosto	Depto. de Comunicación y Depto. Comercial
	Reconocimiento y bono para aquellos trabajadores que logren realizar una propuesta de mejora continua para los procesos de la organización	Motivar al personal en la búsqueda de mejoras continuas en los procesos con la contraprestación de un bono y reconocimiento	Procesos	Inicia en Agosto	Depto. de RRHH
	Definir proceso de inducción para los nuevos empleados que ingresen a la empresa.	Comunicar correctamente la visión, misión, valores, estrategia y los objetivos propios del puesto. Generar mayor compromiso en los empleados ingresados	Imagen de la empresa, valores y objetivo (Producto) Comunicación Interna (Promoción)	Inicia en Julio	Depto. de RRHH
	Descripción de puestos para realizar procesos de selección por competencias.	Definir las responsabilidades y competencias para cada puesto dentro de la organización.	Personas	Inicia en Agosto	Departamento de RRHH junto con la colaboración de los distintos deptos. de la empresa

	Contratar a una consultora externa en RRHH para el proceso de selección.	Incorporar a trabajadores con competencias necesarias para los puestos requeridos por la empresa, buscando así generar satisfacción en el trabajo.	Personas	Inicia en Agosto	Depto. de RRHH
Largo Plazo (un año o más)	Objetivo anual en caso que la organización logre aumentar sus beneficios en un porcentaje establecido por los directivos a principio de año	Motivar un mayor desempeño del personal de la organización con una bonificación extraordinaria	Incentivos (Promoción)	Inicia en Enero 2019	Depto. de Administración
	Formalizar el sistema de remuneración utilizando el método de puntuación de factores para la valoración de puestos de trabajo	Establecer un método para determinar las distintas remuneraciones. Determinar los factores relevantes de cada puesto	Remuneración (Precio)	Inicia en enero del 2019. Durante 2018 se desarrollará.	Depto. de RRHH

Se considera que estas acciones permitirán motivar a los RRHH de la empresa y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, destacándose que el principal responsable de implementar la política de marketing interno y por ende, las actividades mencionadas, será el área de RRHH en colaboración con todos los directivos y el resto de los departamentos de la empresa.

Las recomendaciones enunciadas tienen por objetivo aumentar el valor percibido por el personal. Estos beneficios están incluidos dentro de los tres tipos de motivaciones siendo:

- Estructura de remuneración
 - Comisiones extras para vendedores
 - Premio anual del 25% del salario neto
- } M1
-
- Formación
 - Clima Laboral
 - Herramientas de trabajo
 - Delimitación de procesos mediante flujograma
- } M2
-
- Participación activa de los directivos
- } M3

Todos estos beneficios se ofrecerán en contraprestación al esfuerzo mental (stress) y físico (distancia, horario de ingreso y cantidad de horas trabajadas) que conlleva realizar el trabajo, determinando así la propuesta de valor que brindará la empresa a los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2013). Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional. Ediciones Granica.

Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.

D'Andrea, G., Huete, L., Lovelock, C. H., & Reynoso, J. (2004). Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Educación.

D'Andrea, G., Huete, L., Lovelock, C. H., & Reynoso, J. (2011). Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios (No. 658.64). Pearson Educación.

Franklin, E. B. y Krieger M. (2011). Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. Editorial Pearson.

Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ediciones Díaz de Santos.

Huete, L. (1997). Servicios & Beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios. Ed. Deusto (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral-Bibliografía).

Jiménez, P. A. F. (2009). Operativa del Marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. Perspectivas, (23), 189-231.

Kotler, P. (2000), "Dirección de Marketing", Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). Administración de operaciones: estrategia y análisis. Pearson educación.

Lawler, E. E., & i Serra, R. S. (1986). La retribución: su impacto en la eficacia y en el desarrollo de las organizaciones. Editorial Hispano Europea.

Matus, C. (1993). Estrategia y plan. Siglo XXI.

Núñez Gorrín, J. M. (2010). Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral, España).

Robbins, S. P., Judge, T. A., y Brito, J. E. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed.). México: Pearson Educación.

GLOSARIO

Aptitud: Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio.

Bono: pago de un incentivo adicional a la percepción base.

Canal de venta: recorrido seguido por un producto en cuestión hasta llegar a su destino de venta.

Colaborador: persona que coopera con otra. En el ámbito de las organizaciones el término se utiliza para denominar a la persona que trabaja bajo la conducción de otra.

Competencia: son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.

Encuestas Mixtas: Cuestionarios compuestos por una parte de preguntas cerradas, donde el encuestado puede elegir una opción o varias de las planteadas y preguntas abiertas dando la posibilidad de escribir la propia respuesta si dentro de las diferentes opciones no se encuentra la respuesta adecuada.

Estrategia: conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.

Factor: Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.

Marketing Mix: Análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Pago Variable: Método de remuneración que se basa en el pago de retribuciones a los empleados en base a una serie de variables medibles y previamente acordadas.

Política: Conjunto de los procedimientos y medidas que se adoptan para dirigir los asuntos que afectan a la sociedad o tienen relación con ella.

Plan de acción: Herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

Premio: incentivo para estimular ciertos tipos de comportamiento.

Puesto Clave: puesto de trabajo similar en otros contextos y, por ello, sirve como referencia para toma de decisiones basadas en el contenido de los mismos.

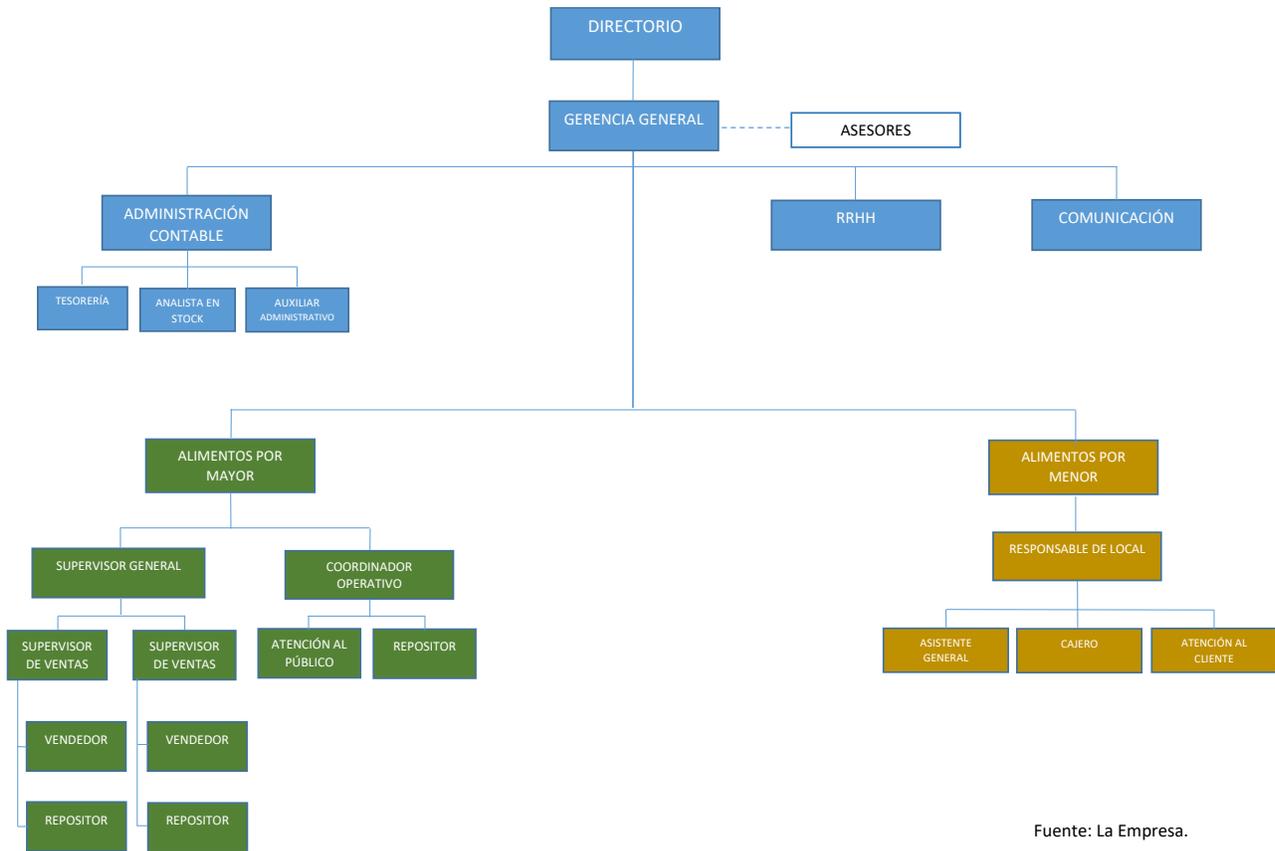
Abreviaturas

RRHH: Recursos Humanos.

Depto: Departamento

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la empresa



Fuente: La Empresa.

Anexo 2: Encuesta realizada a empleados

Encuesta trabajo final de Grado: Marketing Interno.

Por medio del presente formulario se buscará relevar información para la realización del Trabajo Final de Grado correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Córdoba- Facultad de Ciencias Económicas.

Los resultados servirán para realizar un análisis sobre la comunicación interna y motivación de los trabajadores dentro la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Se agradece su tiempo y colaboración.

1) Identifique su rango de edad:

Menos de 18

18-28

29-39

40-50

Más de 60

2) Seleccione su nivel de estudios:

Secundario completo

Terciario en curso

Universitario en curso

Profesional

3) ¿Cómo valora usted del 1 (como valor mínimo) al 5 (como valor máximo) la remuneración como factor motivacional?

1 2 3 4 5

Remuneración

4) ¿Cómo valora usted del 1 (como valor mínimo) al 5 (como valor máximo) el clima laboral como factor motivacional?

1 2 3 4 5

Clima Laboral

5) ¿Cómo valora usted del 1 (como valor mínimo) al 5 (como valor máximo) los beneficios de la empresa como factor motivacional?

1 2 3 4 5

Beneficios de la empresa

6) ¿Cómo valora usted del 1 (como valor mínimo) al 5 (como valor máximo) la formación de la empresa como factor motivacional?

1 2 3 4 5

Formación

7) ¿Cómo valora usted del 1 (como valor mínimo) al 5 (como valor máximo) los premios e incentivos de la empresa como factor motivacional?

1 2 3 4 5

Premios e incentivos

8) ¿Considera que, en su ingreso a la empresa, se le brindó información adecuada sobre la cultura, objetivos y valores?

Sí

No

Sí, pero no lo suficiente

9) ¿Considera que en la empresa recibe capacitaciones?

Nunca

Casi Nunca

A veces

Siempre

10) ¿Tiene usted la posibilidad de proponer capacitaciones en la empresa?

Nunca

Casi Nunca

A veces

Siempre

Anexo 3: Cuestionario utilizado en entrevista con Responsable de Administración y Vendedor

1- ¿Qué opina sobre el clima laboral dentro de la empresa?

2- En relación a la formación que brinda la organización:

- a) ¿Considera que los trabajadores se encuentran capacitados para realizar su trabajo?
- b) ¿La organización realiza capacitaciones periódicamente?
- c) ¿Usted puede proponer capacitaciones?
- d) ¿Existen planes de carrera dentro de la organización?

3- En relación al Sistema de Remuneración que brinda la empresa:

- a) ¿Cree que su remuneración es acorde al esfuerzo realizado?
- b) ¿Considera que la remuneración de su puesto es igual, inferior o superior al de otras organizaciones que desarrollan el mismo tipo de actividad que la empresa?
- c) ¿Cómo es el sistema de remuneración de la empresa?

4- ¿Qué beneficios no remunerativos recibe de la organización?

5- ¿Qué aspectos de los que brinda la organización lo motivan?

6- ¿Qué herramientas de comunicación utiliza la empresa con sus trabajadores?

7- ¿Existen herramientas promocionales para incentivar determinados comportamientos en los trabajadores?

8- ¿Con qué adjetivo puede asociar la imagen de la empresa?

Anexo 4: Cuestionario utilizado en entrevista con Responsable de RRHH

- 1- ¿Nos podría comentar cuáles son las distintas áreas que componen la empresa y la misión de cada una de ellas?
- 2- ¿Cuáles son las tareas que se realizan en el departamento de RRHH?
- 3- ¿La empresa dispone de un proceso de inducción formalizado?
- 4- ¿Cómo considera que es el clima laboral en la empresa?
- 5- ¿Considera que los trabajadores están satisfechos en la empresa? ¿Qué medios o acciones utiliza la empresa para motivar a sus empleados?
- 6- ¿La empresa comunica a sus empleados sobre la visión, misión, estrategias y objetivos? ¿Qué medios utiliza para transmitir dichos aspectos?
- 7- ¿Cómo es la comunicación interna?
- 8- ¿Hay un sistema formalizado de remuneración? ¿Cómo se pagan los sueldos en la empresa?

Anexo 5: Cuestionario utilizado en entrevista con el Dueño de la empresa

- 1- ¿Nos podría comentar la historia de la empresa, su Visión, Misión y Valores?
- 2- ¿Nos podría comentar sobre las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas de su empresa?
- 3- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa para los años próximos?
- 4- ¿En qué aspectos considera usted que la empresa debe mejorar?
- 5- ¿Cómo considera que es la satisfacción del personal en la empresa?
- 6- ¿Cuáles son las herramientas que utilizan en la empresa para motivar a los trabajadores?
- 7- ¿Qué imagen de marca desean transmitir a sus trabajadores?