



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de
Marketing y Estrategia Competitiva

Tesis

*“El Marketing Interno en las empresas de
Telecomunicaciones”*

Cdora. Ana Vanerio

Tutoría de Tesis: Lic. Juan Carlos Ayala

Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de Ana Vanerio.

Dr. Jorge Enrique Stern,

De mi consideración

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. a afecto de manifestar mi aceptación para ejercer la tutoría del Trabajo Final de Carrera que realizará la Cdora. Ana Vanerio, con el título de “El Marketing Interno en las empresas de Telecomunicaciones”, que será elaborado en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de esta Facultad.

Con tal motivo, lo saludo cordialmente

Lic. Juan Carlos Ayala

Buenos Aires, Abril de 2013

Escuela de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Dr. Jorge Enrique Stern

Estimado Prof. Stern:

Tengo el agrado de elevar, a su consideración, el trabajo que bajo el título de “Marketing Interno en las empresas de Telecomunicaciones”, que elaboró la Cdora. Ana Vanerio, en su carácter de alumna regular del curso de posgrado.

En mi carácter de Tutor le informo que la misma se ha realizado siguiendo, las normas establecidas oportunamente por la cátedra.

Lo exhaustivo de la investigación, el rigor de la información seleccionada, la originalidad y el empeño puesto en obtener información, encuestas, la diversidad de la bibliografía utilizada con precisa pertinencia y fundamentalmente en la capacidad crítica de la Cdora. Ana Vanerio al plantear el trabajo, en cuestionar fuentes y conclusiones obtenidas por otros y en sus propias conclusiones; hacen que considere impecable este trabajo. Muestra de manera solvente el estado del arte del Marketing Interno y sus posibilidades, abre espacios de investigación. Por tales motivos no sólo recomiendo sino sugiero su aprobación.

Sin otro particular lo saludo cordialmente.

Lic. Juan Carlos Ayala

Cláusula de compromiso y agradecimientos

Declaro ante las autoridades de esta institución que los contenidos de la presente tesis son producto del trabajo e investigación propio, excepto las contribuciones de otros autores, las que se identifican explícitamente. Así mismo, consigno que el referido material no se ha presentado en forma parcial o total, en ésta u otra institución.

Agradezco a mi familia y amigos por el apoyo y a Lic. Juan Carlos Ayala, tutor de mi tesis por la ayuda brindada, por los conocimientos compartidos y por el apoyo en la decisión de la investigación sobre Marketing Interno.

Cdora. Ana Vanerio

Índice

Introducción	5
Antecedentes sobre el tema	6
Planteo del problema	7
Objetivos generales y específicos.....	8
Justificación.....	9
Formulación de Hipótesis.....	11
Metodología y procedimientos a utilizar	12
Marco teórico	13
CAPITULO1	13
<i>¿Qué es el marketing? Su evolución a lo largo del tiempo y sus diferentes enfoques.</i>	13
CAPITULO 2.....	21
<i>El marketing interno, definiciones y variables del proceso</i>	21
<i>Marketing relacional ¿Se debe aplicar al Marketing Interno?</i>	26
A. <i>Proceso de comunicación</i>	28
B. <i>El reconocimiento de los empleados en la misión, valores y principios de la empresa</i>	30
C. <i>La Satisfacción</i>	32
D. <i>Motivación</i>	35
E. <i>La identificación</i>	45
CAPITULO 3:.....	46
<i>El marketing interno aplicado a las empresas de telecomunicaciones</i>	47
CAPITULO 4.....	61
<i>Análisis de las empresas de Telecomunicaciones</i>	61
Presentación y Análisis de los resultados	67
Conclusión.....	95
Bibliografía.....	98
Tutor.....	103

Introducción

El ser humano tiene la posibilidad de desarrollar sus habilidades creativas y convertirlas en conocimientos corporativos. Dado que se constituye éste en el recurso más valioso de una empresa, debemos conseguir su satisfacción personal y optimizar su potencial para lograr el beneficio corporativo. Hoy la economía está fundamentada en el valor del conocimiento, la información y la innovación; y sólo las organizaciones que tienen a los recursos humanos en un lugar prioritario dentro de su estrategia de negocios podrán permanecer en el primer lugar.

La globalización de los mercados incrementa la dinámica de los negocios con mayores requerimientos (técnicos y materiales) y la competitividad se instala cada vez con más fuerza; por tal motivo es fundamental contar con una estrategia empresarial en la nueva economía, donde se tenga en cuenta a las personas y se conozcan sus aptitudes y necesidades, lo que se lograra a través del marketing interno.

El marketing interno es un instrumento que contribuye a la satisfacción de las necesidades de los empleados (entendidas como crecimiento personal y profesional), para satisfacer las demandas del cliente. La investigación ha demostrado que las intensiones, percepciones y actitudes de los clientes pueden verse afectadas por la experiencia vivida con los empleados dentro de sus organizaciones; por ello, considero que un plan de marketing interno perfectamente diseñado asegurará una cultura empresarial que inculque a todos los empleados los valores orientados al cliente.

El marketing interno tiene como funciones específicas indagar, detectar, conocer e interpretar las expectativas del cliente interno.

El desarrollo de estrategias que permitan “vender” la idea de empresa, con sus políticas y estructuras a los clientes internos, tiene como fin incrementar la motivación personal, alcanzando así mayor productividad.

Como dice Michael Porter, “solo existen dos formas de obtener una ventaja competitiva; una es a través de bajos costos y la otra a través de la diferenciación; siendo estos dos conceptos la base de toda estrategia competitiva”¹. Para desarrollar una estrategia y así obtener una diferenciada ventaja competitiva, es fundamental el factor humano. Sin personas motivadas, implicadas y comprometidas, será imposible alcanzar cualquier objetivo como empresa.

¹ Porter M.; “Estrategia Competitiva”; Compañía editorial Continental S.A de ctv. México .1992

Antecedentes sobre el tema

La aplicación del Marketing Interno surge por la propia evolución que ha tenido la gestión de los Recursos Humanos en los últimos años, se ha pasado de una concepción altamente administrativa, a la consideración del trabajador como un recurso estratégico al que hay que convencer y “mimar” lo mismo que al cliente. De allí la introducción del concepto de *cliente interno* y todo lo que se deriva del mismo.

Hay una migración radical del marketing de transacciones a un marketing de relaciones. Pasamos de la ingeniería de productos a la ingeniería de clientes. Por otro lado, aparece una necesidad que no existía hasta hace pocos años; un componente humano mejor formado, más crítico, y en consecuencia, con un concepto de la libertad laboral radicalmente diferente al que tenían sus padres.

Ante los cambios en los que viven la gran mayoría de las empresas, producto del libre comercio, los avances tecnológicos y telecomunicaciones; los trabajadores también cambian: evolucionando los puestos de trabajo, las formas de realización, las herramientas empleadas, entre otras.

Antes de la década de los 50', la comunicación interna era inexistente, el trabajo era de reconocimiento individual, la estructura salarial era rígida, la formación y capacitación al personal era vista como innecesaria; salvo la requerida por cambios tecnológicos. Hoy las empresas comienzan a considerar a sus empleados como su cliente interno, y deben comenzar por tomar medidas destinadas a generar una relación estrecha logrando en él una visión de satisfacción y la imagen no solo del producto sino de la compañía, su política, beneficios y cultura. Es así como el marketing interno nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a sus empleados y retener a los mejores en un ambiente empresarial donde cada vez es más acelerado el cambio.

Según Ardnt; el Marketing Interno, “Es la incorporación de los conocimientos del marketing a la gestión y al desarrollo interno de la organización”.²

M. Levionnois argumenta en su libro: “Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno”.³

José Luis Bueno Blanco manifiesta que “El concepto de marketing interno proviene de aplicar los conocimientos, herramientas, metodología, etc. del marketing tradicional al ámbito de la organización.”⁴

² <http://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/marketing-interno-y-la-gestion-de-rrhh.pdf>

³ Levionnois, M. “Marketing interno y gestión de Recursos Humanos”. Ed, Diaz de Santos S.A. Madrid, 1992

⁴ Jiménez Jiménez A, Bueno Blanco José Luis, “¿Qué motiva a sus colaboradores?”, Fund. Confemetal, 2003

Planteo del problema

Considero que los empleados son el recurso más valioso de una empresa y al lograr optimizar su potencial, consiguiendo su satisfacción personal se logrará así el beneficio corporativo. Las personas son las que hacen la real diferencia en las organizaciones; son quienes tienen las posibilidades de desarrollar habilidades creativas y convertirlas en conocimientos corporativos. Los empleados talentosos son los que hacen que una empresa perdure en el tiempo, pero también son los que más rápido se desmotivan al encontrar incomprendiones y obstáculos a su desarrollo e iniciativas; es por eso que se necesitamos conocerlos y considero que el marketing interno tiene las herramientas adecuadas para dicho propósito.

Considero que es una cuestión de paradigmas: trabajamos en forma automática, y heredamos costumbres de la era industrial; y no nos detenemos a pensar si lo que hacemos habitualmente todavía tiene efectividad. Por eso cuando alguien ingresa en una organización, pocas veces se realiza un proceso de inducción, donde se le explica con detalles a qué organización se está incorporando, qué se espera de él, qué aspectos se valoran, cuál es la misión o visión y los objetivos de la empresa, cuáles son los productos o servicios con los que se llega al mercado. No importa el lugar o la posición en la que se incorpore el empleado, siempre es necesario brindarle la información suficiente sobre el lugar al que va a pertenecer y más aún sobre lo que se cree y espera de él. Cuando al empleado se lo hace sentir importante desde el primer día de trabajo, empieza a generarse un compromiso diferente, y un deseo de pertenecer a ese lugar y devolver con resultados lo que se le está brindando. Las grandes organizaciones no deben tener esta definición del empleado sólo en los manuales, sino que deben aplicarlo todos los días y a cada uno de sus empleados.

Objetivos generales y específicos

General: El objetivo general de la investigación es demostrar la importancia estratégica de la implementación del Marketing interno a empresas de Telecomunicaciones.

Específicos: A fin de poder cumplir con el objetivo general se establecieron los siguientes objetivos específicos:

Demstrar que el marketing interno es una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing y que la comunicación interna es una de las variables del proceso.

Analizar si las empresas de telecomunicaciones toman conciencia de la utilidad del marketing interno y si lo reconocen como un recurso esencial para desarrollar una estrategia social y fundamentar una política de personal.

Romper con el paradigma existente, de que marketing interno es lo mismo que comunicación interna. La comunicación, es un factor muy importante, pero marketing interno supone un conjunto mayor de actividades.

Demstrar que el Marketing Interno en las empresas de Telecomunicaciones tiene como objetivo fundamental captar y fidelizar a sus empleados, y si las mismas no realizan un buen trabajo para lograrlo, la competencia puede terminar ganando al cliente interno.

Todo lo relacionado con el empleado sugiere que es una actividad a cargo de la gerencia de recursos humanos, hoy es fundamental entender que necesita del apoyo de otros sectores, en especial, del de marketing.

Identificar los factores que producen el distanciamiento entre el cliente interno y la estrategia de la empresa. Algunos a analizar son: Comunicación, liderazgo, motivación, capacitación y valoración.

Demstrar a través de este trabajo la incumbencia de los conocimientos, habilidades y destrezas que la carrera de especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva otorga a sus graduados para el tratamiento del tema del trabajo por su competencia profesional académica.

Justificación

Este trabajo desea identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en las empresas de Telecomunicaciones.

El presente trabajo se efectúa considerando la importancia significativa que tienen las personas (clientes externos e internos) en la competitividad de la empresa y de qué manera el marketing interno puede contribuir a mejorar la relación entre la empresa y el empleado.

Mostrar la evolución que ha tenido la gestión de los Recursos Humanos en los últimos años; llegando a considerar hoy al trabajador como un recurso estratégico.

Considero que con la aplicación del marketing interno el empleado no sentirá el trabajo como una obligación, sino como un espacio donde potenciara su performance profesional y se sentirá valorado y comprometido con su labor; ayudando así a la empresa a mejorar su rendimiento y logrando superar sus objetivos.

¿Por qué el Marketing Interno?

Las personas constituyen el elemento común a toda organización, son quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El éxito de las mismas reside en la calidad de sus recursos humanos. Los empleados son el activo más importante de una empresa por eso considero que un plan de marketing interno es el que asegurara una cultura empresarial que infunda a los empleados los valores orientados a la satisfacción del cliente; y es el marketing interno quien tiene las herramientas para indagar, detectar, conocer e interpretar las expectativas de satisfacción de los empleados; y será quien se ocupe de generar y administrar la identidad y el adhesión a los valores y filosofía de la organización.

¿Por qué aplicado a las empresas de telecomunicaciones?

Hoy el éxito de las empresas de telecomunicaciones es la orientación al cliente. Lo que realmente ayuda a sostener a largo plazo la posición en el mercado de una compañía de telecomunicaciones es comprender los deseos y las necesidades del cliente. En el pasado, las operadoras de telecomunicaciones estaban centradas en la solución de desafíos técnicos, hoy el futuro de este sector pasa por la atención a las necesidades del cliente; pero no sólo del externo, sino también del interno. En las empresas de servicio se hace evidente que los empleados son de vital importancia para lograr el éxito corporativo. Ellos tienen mucha influencia en el desarrollo del servicio y sobre todo en el contacto con el cliente externo. Las empresas deberán adoptar una gerencia de servicio, se trata de que cada empleado de la organización sea un proveedor de asistencia específica y un cliente de una cadena de personas que interactúan prestando el mismo al cliente externo.

Considero que los conceptos como marketing y comunicación interna, cultura corporativa, capital humano, gestión de calidad total y el manejo del cambio en las empresas son parte de un todo necesario para lograr una estructura interna sólida que acompañe al crecimiento de la empresa para alcanzar el nivel óptimo de calidad.

En las empresas de telecomunicaciones, el modo en que se sienten los empleados será, el modo en que sentirán sus clientes; por eso la base de la estrategia es satisfacer primero al cliente interno.

Hoy las telecomunicaciones son empresas de servicios fundamentales y que día a día crecen a pasos agigantados; siempre teniendo en cuenta la innovación, el cambio y mejora continua. Las que se animen a dar el paso de convertirse en un excelente lugar de trabajo, son las que logran sobrepasarán a sus competidores con mejores resultados; y con mejor calidad de vida para todos. Considero que el marketing interno como la gestión de calidad es un factor de competitividad en las empresas de servicios.

Me encuentro trabajando en una empresa de telecomunicaciones y mi propósito es poder contribuir proponiendo algunas ideas que vengo pensando hace tiempo y en la que basaré el trabajo de investigación. Hoy en día me encuentro abocada en algunos proyectos vinculados con mejorar la satisfacción del empleado; y en base a esta experiencia considero necesaria la interacción de grupos interdisciplinarios (personal de recursos humanos, marketing, cliente interno) para lograr retener y motivar a los empleados. Los profesionales implicados en la mejora deben tener conocimientos no sólo en recursos humanos sino en finanzas, management, marketing, gestión de proyectos y análisis organizacional.

Las empresas de Telecomunicaciones analizadas para elaborar el trabajo de investigación:

- ✓ Telefónica de Argentina
- ✓ Telecom Argentina
- ✓ Movistar
- ✓ Personal

Formulación de Hipótesis

Demostrar que un Plan de Marketing Interno o modelo basado en la satisfacción y generación de valor de los clientes internos es la mejor opción hoy en día para las empresas de telecomunicaciones. Es esencial que el mismo se encuentre orientado a los empleados de la organización, y se le debe dar tanta atención como al plan dirigido al cliente externo, para poder lograr que el personal incorpore como suyos los intereses de la empresa.

Metodología y procedimientos a utilizar

El modelo metodológico utilizado en este trabajo procede a obtener información tanto de fuentes de información primaria como secundaria.

Las fuentes de información compuestas por libros, artículos, ponencias en congresos, conferencias, memorias, información de la web y testimonios de expertos en el tema. Para la obtención de las mismas utilicé primeramente la observación; la cual fue controlada y a su vez participante debido a que soy una empleada de una empresa de telecomunicaciones que desea que la misma tome conciencia de la importancia estratégica del marketing interno.

Otros instrumentos utilizados para obtener información fueron cuestionarios. El cuestionario fue aplicado para obtener información sobre un grupo amplio de personas, mediante correo electrónico; elaborado de forma clara, con una secuencia lógica y de manera anónima. Se apeló a un cuestionario estructurado; todas las preguntas fueron de tipo cerradas y sobre actitudes, opiniones e intereses de los encuestados. Al medir actitudes se utilizó el método de escala Likert o llamada también método de evaluaciones sumarias; donde el encuestado determinó su grado de conformidad o disconformidad.

Las fuentes de información secundarias utilizadas fueron informes sobre resultados de encuestas de clima laboral e informes sobre la satisfacción de los empleados en empresas de telecomunicaciones.

En el marco teórico se trata con profundidad el concepto marketing interno, se vincula lógica y coherentemente los conceptos existentes en estudios anteriores y se llega a una conclusión.

Se realizó una investigación exploratoria y cualitativa. Se identificaron los conceptos y variables más relevantes con el marketing interno en las empresas de telecomunicaciones. En el capítulo 1 se realiza una introducción al marketing, su evolución y sus diferentes enfoques. En el capítulo 2 se desarrolla el concepto de marketing interno, sus definiciones y variables del proceso. El marketing relacional y su vinculación con el marketing interno. Se establecen definiciones y análisis de la comunicación interna, la satisfacción, la motivación y sobre la identificación de los empleados en la misión, valores y principios de la empresa.

El capítulo 3 se desarrolla la aplicación del marketing interno en las empresas de telecomunicaciones; y por último el capítulo 4 se analiza la influencia del Marketing Interno en las empresas Telefónica, Telecom, Movistar y Personal.

Se realizó la presentación y análisis de los resultados de las encuestas y por último la conclusión final del trabajo.

Marco teórico

Compuesto de cuatro capítulos en los que se procesa y desarrollan los diversos posicionamientos teóricos.

CAPITULO I

¿Qué es el marketing? Su evolución a lo largo del tiempo y sus diferentes enfoques.

Dando una charla sobre satisfacción al cliente en el trabajo, pregunté: ¿alguien sabe que es el marketing? y me respondieron: “es el corazón de la empresa”. La verdad hubiera esperado muchas otras respuestas pero creo que fue la mejor forma de comenzar con el tema, con un ejemplo de la vida cotidiana. Realmente es parte vital de la empresa, es estrategia en estado puro, es la clave de toda empresa; es quien analiza qué quiere el cliente, estudia el mercado, elabora el producto o servicio y como resultado; la satisfacción del cliente o posible cliente.

El término de marketing es frecuentemente mal utilizado. Algunos lo asocian con un conjunto de herramientas de venta; otros creen que es un sistema de mercado concebido para crear necesidades en el público. El marketing es mucho más que publicidad y muy diferente a una forma de hacer negocios si lo que se busca es sólo el beneficio del vendedor. El marketing es pensamiento estratégico y es una forma de pensar los negocios en los que se busca maximizar los beneficios del cliente, empresa, grupos de interés y sociedad.

Considero interesante el marketing por la diversidad con la que se trabaja, por un lado porque lo que se desea vender puede ser producto físico, personas, servicios, ideas organizaciones, etc. Tiene una aplicabilidad tan amplia que resulta sumamente cautivante cada una de las vertientes por las que se puede estudiar. A su vez los grupos interesados son diferentes según el producto a comercializar y la competencia como factor clave a tener cuenta. Tiene que ver con detectar oportunidades, “ver lo que otros nos ven”, “sentir lo que otros no sienten”. Podemos encarar diferentes discusiones como si el marketing crea o solo satisface necesidades. Son tan diversos los temas que hacen que el marketing me resulte tan apasionante.

Marketing es el proceso de diseñar, comunicar y entregar soluciones de valor para los problemas de los individuos y/o las organizaciones, buscando maximizar los beneficios de éstos y la empresa, contribuyendo así al bienestar de la sociedad.

Según Kotler y Levy ⁵ “todas las funciones del marketing pueden ser aplicadas en otro tipo de organizaciones diferentes a la empresa. Organizaciones tan diversas como la Iglesia Católica, un departamento de policía, el Banco Mundial, los sindicatos, las universidades o los museos, desarrollan (en forma reconocida o no) las clásicas funciones de gestión: finanzas, producción, gestión de personal, compras y, por supuesto, marketing”.

⁵ Kotler. P y. Levy. S; Artículo "Broadening the concept of Marketing", publicado en el Journal of Marketing en enero de 1969.

A principios del siglo XXI hay una visión de los negocios diferente, debido a cambios en el entorno del marketing: la globalización de la economía mundial; la revolución en las tecnologías de la información y la comunicación (desarrollo del comercio electrónico y las redes sociales); y el surgimiento de nuevos valores que promocionan una economía de mercado socialmente responsable orientada al desarrollo sustentable. Uno de los grandes cambios en el marketing es que las empresas deben seguir el rumbo de la gestión orientada al mercado; esto implica conocer lo que los clientes, compradores y consumidores quieren; conocer las ideas de nuevos productos del competidor, analizar a los competidores actuales y potenciales y sus soluciones, identificar los obstáculos y facilidades que los distribuidores ponen para llegar a los consumidores.

Durante la primera etapa del capitalismo, la empresa tenía una orientación a la producción. La empresa sólo tenía en cuenta asuntos relacionados a la producción, la fabricación, y la eficacia. A mediados de la década de 1950, nació la etapa de la orientación a las ventas (la primera preocupación de la empresa era vender lo que producía). El marketing tal como lo conocemos hoy, comenzó en la década de 1970, las empresas se dieron cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor conducían todo el proceso; comienza a ser importante la investigación de mercados. Las empresas se dieron cuenta que era inútil invertir un gran esfuerzo en la producción y venta de productos que la gente no deseaba. Hoy ya estamos hablando de una cuarta etapa, la de orientación al marketing personal. Gracias a la tecnología disponible, contamos con la posibilidad de comercializar productos sobre una base individual. Ya no es necesario pensar más en términos agregados como segmentos de mercado o mercados objetivo. Las empresas de hoy no puede dejar fuera de su plan de marketing la conducta del consumidor; factor fundamental a la hora de desarrollar cualquier acción. La conducta de consumidor se encuentra influenciada por tres factores: Cultural, Personal (edad, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida) y Psicológico (motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes).

Todos estos factores nos ayudan para poder llegar al comprador y lograr la tan esperada “satisfacción” del mismo. Si bien muchas decisiones de compra involucran solo a una persona que toma la decisión, otras pueden involucrar a varios participantes que juegan papeles como el de iniciador, el que influye, el que decide, el comprador y el usuario. La función del marketing es identificar a los otros participantes en la compra, sus criterios de compra y su influencia en el consumidor. El Marketing logro con el tiempo una forma diferente de gestionar y comprender la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes.

El Marketing apunta a la satisfacción del cliente. Identifica que necesidades insatisfechas hay en el mercado para ofrecerle al individuo lo que ellos requieran. La clave para alcanzar los objetivos de la empresa consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivo. El marketing es la técnica o disciplina responsable mediante el uso creativo e innovador de los recursos de la empresa de alcanzar las metas de rentabilidad. Las decisiones y actividades del Marketing, deben estar dirigidas hacia el cliente o consumidor que compra el producto o servicio, sin perder la perspectiva de globalización y los continuos cambios que se produzcan en el entorno de la empresa.

Según Kotler, el padre del marketing, marketing es: “El concepto de Marketing se trata de una orientación filosófica o sistema de pensamiento, de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo (dirección análisis) y en adaptarse para ofrecer (dirección operativa) las satisfacciones deseadas por el mercado, de una manera, mejor y más eficientemente que la competencia”⁶

Algunas definiciones de Marketing que expone Miguel Santesmases Mestre:

- “el Marketing es una manera de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes de los bienes, servicios i ideas, que la otra parte necesita.”
- “Marketing es un sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales”.
- Marketing es tener el producto adecuado, en el momento adecuado, adaptado a la demanda, en el tiempo correcto y con el precio más justo”.
- “Marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de las consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores”
- “Marketing es un sistema global de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para satisfacer los objetivos corporativos”.
- “Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios”.
- “Marketing es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio”.
- “Marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino de conocer qué es lo que se debe vender”⁷

Es interesante resaltar algunas definiciones de L.M Manene Cerrageria: ⁸ “El Marketing aporta una forma diferente de ejecutar y concebir la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. El Marketing es tanto una filosofía, como una técnica.

Como filosofía: es una posición mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio por parte de la empresa que ofrece su producto o su servicio al

⁶ Kotler P. “El marketing según Kotler”; Editorial Paidós. Edición 1999.

⁷ Miguel Santesmases, M^a Jesús Merino, Joaquín Sánchez y Teresa Pintado. “Fundamentos de marketing”; Ediciones Pirámide, Madrid, 2011

⁸ <http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/>

mercado. Esta concepción nace de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como objetivo su satisfacción (satisfacer las necesidades) de la manera más beneficiosa, tanto para el comprador, como para el vendedor.

Como Técnica: el Marketing es la manera específica de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

Durante mucho tiempo, el término de “marketing” ha sido asociado y, a menudo confundido especialmente con las actividades de publicidad y promoción e, incluso, a veces, con el diseño de productos y técnicas de venta. Realmente el Marketing se veía como un conjunto de técnicas que tenían como objeto de estudio y aplicación todas las actividades relacionadas con el proceso de poner el producto, desde su origen, en manos del cliente o consumidor, mientras mantenía informada a la organización empresarial sobre todas las variantes del mismo, como conjunto o como mercado.

El Marketing o Mercadeo se vio como una técnica para satisfacer las necesidades de ventas y, por tanto, facturación, de las empresas. Hoy en día, por el contrario, el Marketing se concibe como una técnica cuyo propósito esencial es el de satisfacer las necesidades del cliente o consumidor, al mismo tiempo que genera rentabilidad para la empresa. No obstante, la dinámica empresarial ha llevado al Marketing a ser una disciplina general responsable del uso creativo e innovador de los recursos de una organización empresarial para alcanzar metas específicas de rentabilidad”

Podemos decir que todas las actividades del Marketing, deben estar dirigidas hacia el cliente o consumidor final, sin perder la perspectiva de los continuos cambios que se produzcan en el entorno de la empresa.

Kotler parte de la base que el Marketing tal como lo conocemos está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo, en que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente nuestros hábitos de consumo. La productividad del Marketing tradicional ha ido decreciendo con el tiempo; los anuncios en televisión cada vez tienen un menor impacto en la audiencia. La comunicación tradicional por correo tiene una respuesta cada vez menor y más aun el telemarketing. Con lo cual, cada vez es más difícil que el lanzamiento de un nuevo producto tenga éxito, ya que la resistencia de los consumidores está llegando a extremos que hacen que todas las premisas del marketing tradicional tengan que revisarse.

Me parece muy interesante mencionar los 10 principios del Nuevo Marketing que propone Philip Kotler:

Principio 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor. La información es ubicua (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en conectar y colaborar y no en vender con un monólogo y en centrar el marketing en dirigir y controlar al consumidor. Debemos ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

Principio 2: Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio. Kotler ilustró con una cita de Tony O Rielly, ex CEO de Heinz Foods: “Busca un nicho de mercado, y luego asegúrate de que hay mercado para ese nicho”.

Principio 3: Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente. Una vez tenemos claro a qué segmento nos dirigimos con nuestro producto, Kotler aconseja que debemos centrarnos en la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes y que diseñemos una campaña de marketing orientada a comunicar esta propuesta de valor, no las características de nuestros productos que es lo que suele hacerse normalmente.

Para poder descubrir qué cosas consideran propuestas de valor nuestros clientes, Kotler sugiere lo siguiente:

- ✓ Identificar las expectativas de nuestros clientes o potenciales clientes.
- ✓ El mensaje que debemos comunicar y vender, es acerca del valor que transmitimos, no a cerca de las características de nuestro producto.
- ✓ Analizar la habilidad de nuestra organización para dar esos valores a nuestros clientes.
- ✓ Decidir por cuales valores vamos a competir (por ejemplo, Nike compite por: ganar, superar las masas, el esfuerzo extremo, el olor a sudor. En cambio New Balance, compite en el mismo segmento, pero lo hace con los valores: auto mejora, armonía interior, el olor a naturaleza, el desarrollo espiritual, etc.).
- ✓ Asegurarnos de que damos el valor prometido y que con el paso del tiempo vamos mejorando y ampliando este modelo de valor.

Principio 4: Focalizarse en cómo se distribuye y entrega el producto, y ya no en el producto en sí. Kotler propone que nos preguntemos si podemos encontrar una forma de redefinir nuestra red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al cliente final. Algunas empresas ya lo han hecho, es el caso de Dell a nivel online y de Ikea en el mundo offline.

Principio 5: Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado. Con el Marketing Transaccional (sobre 1950), la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el Marketing Relacional (desde 1980 hasta nuestros días), la empresa se centraba en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables. El nuevo Marketing, o Marketing Colaborativo (como lo llama Kotler), debe centrarse en colaborar con el cliente para que juntos, creen nuevas y únicas formas de generar valor. Para ello propone que establezcamos diálogos con nuestros clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos.

El marketing colaborativo puede hacerse desde 2 vertientes:

- ✓ Ofreciendo una línea amplia de productos, de manera que el cliente pueda encontrar el que más se acerca a sus deseos. Por ejemplo, 20 colores diferentes para una misma prenda, o 26 opciones diferentes para unos palos de hockey (esto es un caso real).

- ✓ Tenerlo todo apunto para adaptar nuestro producto a las necesidades específicas de un cliente. El ejemplo más claro de esto es la compra de un ordenador Dell, pero Kotler nos mostró otros muchos ejemplos de empresas online y offline que también realizan productos de consumo normal, a medida del comprador (tejanos hechos a medida, maquillajes, perfumes, velas, palos de golf, cereales para el desayuno, tarjetas de crédito, etc.

Principio 6: Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes. Y sobre todo vigilar mucho con los clientes insatisfechos, ya que Internet permite que se pueda llegar a mucha gente, y pueden hacer mucho daño si no son tratados adecuadamente.

En cuanto a las campañas de marketing, Kotler hizo especial hincapié en el "Permission Marketing" (o Márketing con permiso), ya que es una buena manera de que el cliente pueda indicar si desea o no recibir este tipo de publicidad y no hace falta que molestemos a los que no lo desean. En lo referente a lo de utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente, recomendó que en nuestros mensajes publicitarios siempre incluyamos 3 cosas:

- ✓ El valor que deseamos transmitir.
- ✓ Información útil para el usuario.
- ✓ Algo que le divierta o que al menos, le entretenga.

Principio 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión). Philip Kotler remarcó la importancia de disponer de un cuadro de mandos que nos ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas.

Enumeró a continuación algunas de las métricas que Kotler considera indispensables:

Acerca del producto:

- ✓ Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en nuestros productos
- ✓ Porcentajes de ventas de los nuevos productos
- ✓ Beneficio generado por producto

Segmentación de clientes:

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Precio medio de las ventas a un cliente
- ✓ Número de quejas de clientes

Acerca de los mercados:

- ✓ Penetración de mercado
- ✓ Cuota de mercado
- ✓ Incremento en ventas

✓ Beneficios

Principio 8: Desarrollar marketing de alta tecnología. *Llegados* a este punto, Kotler nos advirtió que aunque la alta tecnología es necesaria, no lo es en el mismo grado para todas las empresas. Tampoco consiste solamente en implementar un CRM o un ERP. Kotler hace hincapié en la dirección de las campañas, de los proyectos y de los productos, sobre todo porque se ha detectado que el principal escollo a la hora de implementar alta tecnología, es el desconocimiento de la existencia de la misma, por parte de los profesionales del marketing. De ahí que la dirección de estas tres secciones sea clave a la hora de implementarla.

Principio. 9: Focalizarse en crear activos a largo plazo. Hablo de 6 factores claves para crear activos a largo plazo:

- ✓ Ser honestos con nuestra marca
- ✓ Ser honestos con nuestros clientes
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad
- ✓ Mantener buenas relaciones con nuestros accionistas
- ✓ Ser consciente de nuestro capital intelectual
- ✓ Crear una reputación corporativa

Kotler destacó la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes: La empresa orientada a beneficios: reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes. La empresa orientada a la lealtad de los clientes: invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

Principio 10: Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa. El marketing afecta a todos los procesos de una empresa y esto es lo que debemos transmitir en nuestra propia empresa. Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos. Juntos deben definir cual será el mercado al que se dirige la empresa. Juntos han de descubrir cuales son las oportunidades que aparecen en el mercado (para ello Kotler propone pensar al menos en 5 nuevas oportunidades cada año), y juntos deben descubrir que capacitaciones e infraestructura será necesaria para llevarlo todo a cabo. La intervención de estos 3 factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el marketing de nuestra empresa, es lo que nos mostrará que vamos por buen camino y que estamos empezando a aplicar las reglas del Nuevo Marketing.

Haciendo una reflexión sobre los 10 principios de Kotler mantengo mi postura de que las empresas deben modificar su visión frente al marketing; ya no sirve ofrecer a cualquier cliente cualquier producto o servicio; las empresas tienen que comprender que el poder hoy lo tiene el consumidor, es por eso que debemos respetarlo, mimarlo, generarle cada vez más valor para lograr satisfacer “sus” propias necesidades y lograr sostener esto el tiempo. Las empresas no sólo tienen que poner todos sus esfuerzos en buscar clientes sino en mantener los que tienen por mucho tiempo. Creo que es un gran desafío para las empresas, porque los consumidores hoy tienen mucha más información,

y “no se sienten esclavos” de un producto o servicio. Es todo un cambio en donde cada empresa debe rediseñarse para poder seguir en el mercado.

Al hablar de rediseñarse, es fundamental que las empresas conozcan la evolución del Marketing y la tecnología. Antes hablábamos del marketing que privilegiaba el beneficio relacional, el posicionamiento y la participación en la mente del cliente. Los productos eran elásticos; la comunicación unidireccional; la difusión pasiva y los medios tradicionales. Luego se paso a un Marketing donde el énfasis estaba en los esfuerzos y en los recursos, trabajando fuertemente las emociones. Enfoque centrado en personas, en el mensaje por encima de la imagen, en la experiencia por encima del producto y centrado en cómo las empresas, conversando con sus clientes, son capaces de ofrecer una respuesta adecuada a las necesidades de éstos. Productos dinámicos; comunicación bidireccional; difusión activa; medios tradicionales más interactivos.

Pero hoy hablamos de un Marketing 3.0; responsabilidad social empresarial, los productos son desarrollados junto al consumidor; la comunicación es bidireccional en segmentos nichos; interacción con el cliente 24 horas al día y utilización de medios interactivos. Es radical la migración de un marketing de transacciones a un marketing de relaciones; se paso de la ingeniería de productos a la ingeniería de clientes.

CAPITULO 2

El marketing interno, definiciones y variables del proceso

El marketing moderno como mencionamos en el capítulo anterior apunta a satisfacer necesidades del cliente en forma rentable. Antes se pensaba en el cliente externo y se olvidaban del cliente interno; que es quien se encarga de alinear, construir, mejorar, brindar calidad de servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes externos rentablemente.

Considero que los empleados son clientes internos y como tal son parte fundamental de una organización; que son el recurso más valioso de una empresa y por tal motivo debemos lograr optimizar su potencial para conseguir su satisfacción personal y con este el beneficio corporativo.

P. Kotler y G. Armstrong, en el libro *Fundamentos de Marketing* los llama “públicos internos de una compañía” e incluye en ellos a obreros, oficinistas, voluntarios, gerentes y directorio, citando además a los proveedores, aduciendo que “su desarrollo puede incidir de manera importante en el marketing”.⁹

La importancia del empleado en las organizaciones ha ido creciendo y hoy podemos decir que es fundamental; el cliente interno es quien brinda soporte a las diferentes áreas de una organización; por ejemplo la elaboración de un informe, emisión de una factura, etc. Si dentro de una organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, es muy probable que exista un mal servicio para el cliente externo. Es esencial comprender que un empleado insatisfecho no solo perjudica la satisfacción de un cliente final, perjudica la productividad de los demás empleados y por consecuencia la de la organización. Con lo expuesto considero las empresas deben tener que cuidar tanto al cliente interno como al cliente externo. Es así como las empresas deben iniciar acciones de marketing dentro de la empresa, porque justamente el objetivo del marketing interno es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes internos, logrando así, a través de un alineamiento integrado, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes externos.

Como decía Levionnois “El marketing interno es considerar la gestión y la optimización de recursos humanos como una finalidad en sí misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad.”¹⁰

⁹ Philip Kotler, Gary Armstrong; “Fundamentos del Marketing” Pearson Educacion, 2003

¹⁰ Levionnois, M. “Marketing interno y gestión de Recursos Humanos”. Ed, Diaz de Santos S.A. Madrid, 1992

Es necesario que las empresas comprendan que toda organización debe contar con un muy buen plan de marketing interno para lograr una vinculación eficiente y rentable entre los clientes internos y los externos. De las acciones de marketing interno dependerán que sus integrantes estén preparados y motivados para actuar en función de brindar excelentes servicios y que, en todos los niveles, se comprenda y experimente el negocio tal como fue diseñado y organizado dentro de un sistema que apoye el interés por el cliente.

Las empresas deben hacer foco en los factores que favorecen el logro una alineación totalmente integrada, como el compromiso con los clientes, el liderazgo, la comunicación clara y efectiva, la información necesaria disponible en tiempo y forma, la administración, la motivación y el coaching. Las empresas deben pensar en empleados que vivan el negocio y su función.

El marketing interno bien gestionado dentro de la empresa es el que consigue la fidelización del cliente interno, es el que hace que todos los integrantes de la organización compren la filosofía empresarial y la difundan y defiendan; es el que lleva a que todos los empleados se pongan y luzcan con orgullo “la camiseta de la empresa”, con un claro sentido de creencia y pertenencia; se requiere de una doctrina clara y reglas bien definidas. Debe diseñarse una estrategia que pueda ser implementada en forma efectiva, además de un modelo de gestión consistente e integrado, a la medida de cada empresa, que asegure una administración efectiva de todas las interacciones y vínculos entre empleados y clientes.

¿Cómo logramos que las personas trabajen más y mejor? Lo primero que debemos conocer es por qué trabajan, para descubrir si la motivación por la que lo hacen es lo suficientemente valiosa para mejorar la calidad y cantidad del trabajo. Las empresas deben comprender que a los empleados hay que “venderle” la misión y visión, la filosofía de empresa. Hay que brindarles mejores condiciones laborales, mayor participación por parte de los distintos niveles, mejor clima laboral, mayor integración y motivación y mayor productividad. Debemos contar con un Plan de Comunicación Interna para transmitir políticas, objetivos y acciones. Debe existir una participación activa de los directivos y mandos de la empresa, su papel es fundamental en marketing interno en función de “fuerza de ventas” del plan concebido y deben tener claro que el fin último que se pretende alcanzar es el de la motivación de los trabajadores para aumentar la productividad global.

De un estudio realizado hace algunos años por Yamkenovich e Innerwahar¹¹ se desprenden algunos valores que tenían y siguen teniendo importancia en las organizaciones empresariales. Los 10 principales valores:

- ✓ Trabajar con gente que me trate con respeto 88%
- ✓ Trabajo interesante 87%

¹¹ <http://www.tress.com.mx/boletin/noviembre2003/mkt.htm>

- ✓ Reconocimiento de un buen trabajo 84%
- ✓ Posibilidad de desarrollar facultades, capacidades y creatividad 83%
- ✓ Trabajar con gente que escuche si se tienen ideas de cómo hacer mejor el trabajo 83%
- ✓ Posibilidad de pensar por sí mismo, en vez de seguir instrucciones 82%
- ✓ Ver los resultados finales de los esfuerzos del trabajo 82%
- ✓ Trabajar con personas eficientes 79%
- ✓ Sentirse bien informado acerca de lo que está pasando 78%
- ✓ Que el trabajo no sea demasiado difícil 78%

Las empresas hoy deben comprender que para tener clientes externos satisfechos deben trabajar arduamente en la satisfacción de sus empleados, de aquí que se relacionan el marketing interno con el marketing externo. El marketing interno desarrolla actividades encaminadas a tener trabajadores satisfechos, con el fin de que se incremente su motivación por el trabajo y que esto se vea reflejado en sus acciones de servicio. A través del marketing interno se lograra aumentar la satisfacción de los empleados implicándolos en los objetivos de la empresa, a través de procesos de comunicación que brinden la información necesaria para trabajar con eficacia y eficiencia, logrando así transmitir satisfacción de adentro hacia fuera.

Otro término utilizado para hablar de marketing interno es el Endomarketing, el mismo está conformado por el prefijo del griego “ENDO” que significa (acción interior o movimiento para adentro). Sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al cliente interno de la organización.

Con el marketing interno se espera que toda la organización hable el mismo idioma, que cada uno de los empleados sepa para qué están allí, desarrollen la misma filosofía, sus acciones estén enfocadas hacia el logro de los objetivos y alcance del éxito de la estrategia.

Toda acción dirigida hacia el cliente interno deberá tener efectos directos en el rendimiento, productividad, vinculación y como resultado en el valor competitivo o activo intangible de la organización.

La satisfacción de cada uno de los empleados involucra también aspectos como el salario, recompensas e incentivos; el clima laboral, la imagen y posicionamiento de la empresa y su gestión.

Uno de los objetivos del marketing interno es lograr la motivación constante de los empleados, la cual se prolongará sobre los clientes externos, creando entre los empleados un ambiente interno favorable para el servicio de los clientes.

Las empresas necesitan reconocer que sus empleados son también clientes de la empresa, y que por tanto hay que saber escuchar las necesidades de los empleados, lográndose así mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos.

El marketing interno debe lograr que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo a la gestión, las metas, los

resultados, los productos, los servicios y mercados en los cuales actúa; logrando así la calidad de los productos/servicios como la productividad de los empleados; reflejándose en el clima laboral.

En el marketing el consumidor es el Cliente Externo; en el marketing interno es el Trabajador; es el cliente interno de la empresa; sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados de marketing como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc; estableciendo así acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.

En el marketing es un producto o servicio a ofrecer al cliente; en el marketing interno el producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado.

El marketing utiliza técnica de ventas y el marketing interno a la comunicación interna; las empresas necesitaran establecer un plan de comunicación interna, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los empleados, a todos los niveles y en todos los sentidos.

En marketing interno la fuerza de ventas serán, fundamentalmente los mandos intermedios y directivos, quienes deben transformarse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la empresa, con miras a promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes.

El concepto de marketing interno está creciendo y se manifiesta como un mecanismo para reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales, logrando vencer la resistencia al cambio en las organizaciones. Los nuevos enfoques han ido proyectando al marketing interno como una filosofía de gestión, como un instrumento esencial de cualquier estrategia organizativa, interna o externa.

Considero de relevancia la aplicación del marketing interno en las organizaciones por los siguientes puntos:

- a) Aumenta de la motivación y satisfacción de los empleados

Leonard Berry, expreso que se debería “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”.¹²

Zeithaml, Parasuraman, y Berry establecieron que “El Marketing Interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía

¹² Leonard Berry; “Un buen servicio ya no basta”; Ediciones Deusto, s.a.

basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas”.¹³

b) Para el desarrollo de la orientación al cliente externo

Los empleados deben tener una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. Según C. Gronroos el marketing interno es: “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa”.¹⁴

El marketing interno se constituye como un instrumento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es una herramienta estratégica y necesaria para alcanzar el éxito de la compañía.

c) Es un instrumento decisivo a la hora de implementar una estrategia

Reduce o elimina los posibles conflictos entre los departamentos, comité, grupos interdisciplinarios, venciendo así la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

La comunicación interna es una herramienta necesaria; la información debe llegar a la persona correcta en el momento oportuno.

En base a los tres puntos citados se puede afirmar que el Marketing Interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente.

Actualmente las empresas necesitan ser más competitivas en calidad, reconocimiento y posicionamiento de su marca; y para lograrlo necesitan comprender que dentro de los objetivos estratégicos estará la motivación y fidelización de sus empleados. Mediante el marketing interno las empresas escucharán y conocerán las expectativas y necesidades de sus clientes internos para lograr motivarlos, logrando aumentar su productividad y en consecuencia la empresa alcanzará un mayor beneficio y un alto nivel de resultados.

Como conclusión podemos decir que el marketing interno tiene como finalidad prioritaria fortalecer la relación entre los accionistas, la dirección, mandos medios y los clientes internos, para fortalecer entre todos la cultura organizacional, la visión compartida en negocio de la compañía, para lograr mejorar los resultados, los servicios, la calidad, la productividad, el rendimiento, y la calidad de la vida en el trabajo o clima laboral.

¹³ Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry; “Calidad total en la Gestión de Servicio

¹⁴ Gronroos C. Marketing y Gestión de Servicios. Editorial Ediciones Díaz de Santos 1994

Marketing relacional ¿Se debe aplicar al Marketing Interno?

Comenzare definiendo que es el marketing relacional, para poder a responder si realmente el marketing interno necesita del marketing relacional.

El marketing relacional pretende construir vínculos de largo plazo con los clientes, para que no sólo compren, sino que vuelvan a comprar una y otra vez.

El marketing relacional es la actividad del marketing que genera relaciones rentables con los clientes; es el proceso en el que no termina el ciclo con la efectiva concreción de una única transacción. A través del marketing relacional se identifican, establecen, mantienen y mejoran las relaciones con clientes y otros stakeholders, obteniendo un beneficio económico que permite a todos alcanzar sus objetivos por medio de un mutuo intercambio y cumplimiento de promesas.

Debe haber un cambio cultural en las empresas; toda acción se debe realizar centrada en el conocimiento del cliente; pero no basta con satisfacer sólo a los clientes, también se debe mantener un equilibrio con la sociedad, el gobierno, las ONG, el medio ambiente, etc. Las empresas hoy deben ser socialmente responsables, y es el marketing relacional el nexo fundamental entre la organización y el entorno adyacente.

En el marketing relacional es tan importante el cliente satisfecho como el cliente leal. La confianza es la esencia del marketing relacional; es la clave del proceso, sin ella no habría relación a largo plazo. Una relación de largo plazo, que vincula a ciertas partes requiere, necesariamente, una dosis de confianza en las promesas realizadas.

La lealtad del cliente comienza por la satisfacción del empleado. Un aspecto crucial de una estrategia de marketing relacional radica en la competencia y motivación de los empleados para ofrecer un servicio excepcional al cliente. Los empleados serán más competentes y estarán más motivados en la medida que la organización les brinde oportunidades de desarrollo.

Las empresas deberán diseñar una estrategia de servicio al cliente, que marque una diferencia sostenible en el tiempo; la misma debe incluir un trato más personalizado, más amigable, una atención rápida y un personal más competente entrenado; para ello es necesario dotar al personal de las habilidades y poder necesarios para servir mejor al cliente.

Una empresa con calidad en servicios internos logrará la satisfacción los empleados; y así la lealtad y productividad de los mismos. Si hay productividad habrá valor para el consumidor; logrando de esta forma la tan esperada satisfacción y lealtad de los clientes. Cuando una organización llega a tener clientes satisfechos y leales tendrá rentabilidad y crecimiento sostenible.

Como conclusión considero que el marketing relacional no es una herramienta, sino una cultura; las empresas deben permanentemente generar relaciones rentables y a largo plazo con sus clientes. Al mencionar la lealtad de los clientes estamos hablando de satisfacción en los empleados; el concepto de cliente interno es de trascendencia en las estrategias de marketing relacional para garantizar un elevado nivel de servicio al cliente externo. Cuando mencionamos la satisfacción de los empleados estamos hablando de marketing interno. La satisfacción del empleado lograra un mejor servicio a los clientes, quienes a su vez estarán más satisfechos, convirtiéndose en clientes leales

y, por lo tanto, comprarán/utilizarán más frecuentemente productos/servicios de la empresa incrementando consecuentemente la rentabilidad de la organización.

El marketing interno necesita indudablemente del marketing relacional y viceversa. El marketing es quien efectúa la promesa del servicio a brindar; ahora bien en el momento en que el cliente queda satisfecho con la empresa hablamos del marketing relacional, es el momento en que se efectúa la relación personal de contacto; cuando mencionamos satisfacción del cliente y contacto con el cliente hablamos del empleado; y es aquí donde actúa el marketing interno, motivándolos a implementar estrategias de orientación al cliente. Las empresas deben tener siempre presente que un cliente leal (como mencione en el cuadro es un cliente satisfecho) sólo se logra con empleados comprometidos y leales y para eso necesitaran del marketing interno; quien tiene las herramientas para lograr elevar la motivación por el trabajo a los clientes internos, implicándolos así en los objetivos de la empresa; y así lograr el beneficio corporativo. Al mencionar al marketing relacional no podemos dejar de citar los conceptos marketing de permiso; personalizado y la customización.

Según Seth Godin, uno de los teóricos del marketing más importantes del siglo XXI, “el marketing de permiso se utiliza tanto en marketing de manera general como en e-marketing en particular. Hace referencia al deber de los mercadólogos en solicitar permiso antes de enviar publicidad a los consumidores. Es utilizado principalmente por vendedores en línea, comerciantes en particular, correo electrónico y marketing de búsqueda, así como por algunos vendedores directos que envían un catálogo en respuesta a una solicitud. Esta forma de comercialización requiere que el cliente potencial haya dado permiso explícito para enviar un mensaje de promoción (un correo electrónico o solicitud de catálogo) o permiso implícito (consultar un motor de búsqueda).”¹⁵

Los consumidores primero deben dar su permiso en vez de rechazar después de que la publicidad haya sido enviada. Todo ello logra un uso más eficiente de recursos, ya que las promociones/propaganda no son enviados a personas que no están interesadas en el producto. Es una técnica basada de alguna manera en la orientación del marketing personal, es decir en el concepto de marketing uno a uno, a diferencia de los conceptos masivos o a escala como la segmentación del mercado o mercado target. Hoy es esencial comprender que es lo que necesita y lo que le gusta al cliente de forma personalizada.

El libro “The One to One Future” de Peppers y Rogers que trata de esclarecer como sería el futuro del marketing, la comunicación y el comercio. En el mismo se propone un futuro en el que cada persona es tratada de una manera personalizada en base a sus gustos y preferencias; a esto lo denominaron Marketing 1×1. El marketing personalizado es la respuesta inmejorable, e imprescindible para satisfacer los requerimientos de los clientes y usuarios. Hoy ya no sirve vender sin diferenciación alguna del target. El cliente pide productos a medida y servicios personalizados capaces de satisfacer sus problemas de negocio. El objetivo final es facilitar cada vez más la compra al cliente, pues a partir de ahí aparecen operaciones más eficientes, con menos costos y ciclos más rápidos para las compañías.

¹⁵ Seth Godin, “El Marketing del permiso”; Granica 2001

Las empresas necesitan iniciar y mantener relaciones duraderas con sus clientes porque está demostrado que cuanto más tiempo permanecen fieles a una empresa, más le aportan en términos de rentabilidad, debido al mayor volumen de compras, costos más bajos de las operaciones, etc. Internet es una herramienta indispensable que aporta la posibilidad de tener una ventana abierta al mundo, de ser empresas innovadoras y actuales, de poder comunicarse con los clientes personalmente, de ajustar las ofertas a sus necesidades y de dirigirse a ellos con nombres y apellidos. Hoy en día la red es decisiva, permite dar a conocer información difícil de publicar en otros medios, que puede ser consultada por cualquier persona desde cualquier parte del mundo. Las campañas de marketing personalizadas; incluye el uso de redes sociales, email, blogs, etc.; demandan un mayor trabajo pero tienen resultados excelentes.

La customización es un proceso de transformación de bienes y servicios en los que el cliente (customer) participa activamente en el resultado final de aquello que va a consumir. Productos a medida y servicios personalizados, logrando así relaciones a largo plazo y clientes leales. Nos encontramos en una etapa en donde los consumidores encuentran dispuestos a comprar exclusividad, y no necesariamente ligada al lujo, y por lo tanto, a pagar por ella. Las empresas deberían plantearse la posibilidad de incluir procesos de customización en su portafolio de soluciones; y además una óptima gestión de marketing interno y relacional.

Para poder lograr un producto a medida del cliente debemos pensar en los recursos humanos con que cuenta la empresa, se deberán implementar todas las medidas necesarias para tener empleados comprometidos, motivados y con orgullo de pertenencia.

Variables del proceso de Marketing Interno:

A. Proceso de comunicación

¿Por qué es tan importante la comunicación en el Marketing Interno? Porque actualmente se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, a través de ella se mejorara la relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes.

Las empresas deberán trabajar en mejorar la comunicación para su público interno y externo, logrando así una imagen e identidad de la empresa. Es estratégico que los empleados conozcan la misión, la visión y los valores de su empresa, así como de su objeto social, a su vez los empleados necesitan comunicarse; expresar sentimientos, opiniones, apreciaciones y sus problemas; y la comunicación será decisiva.

Se le debe asignar a la comunicación la importancia que tiene, con acciones concretas como la realización de estudios diagnósticos y la implementación de estrategias diseñadas con un enfoque concordante. Las empresas deben tomar conciencia que la comunicación organizacional es una necesidad; y que una adecuada comunicación entre todas las direcciones, las áreas funcionales y todos los empleados

logra las condiciones necesarias para la mayor participación y efectividad de todos en los procesos, logrando como fin último incrementar los resultados empresariales.

Toda empresa que aspire a ocupar un lugar en el mercado y en la opinión pública, debe contar con un plan de comunicación estratégicamente diseñado, que acompañe al desarrollo de su plan de negocios.

Al hablar de marketing interno, la importancia de la comunicación interna radica en que se encuentra dirigida al cliente interno y nace como necesidad para motivar y retener al capital humano; es por eso que en el Capítulo 2 mencione que gracias a la aplicación del marketing interno las empresas lograron aumentar la satisfacción de sus empleados implicándolos en los objetivos de la empresa, a través de procesos comunicativos que brinden la información necesaria para trabajar con eficacia y eficiencia.

Para que los empleados se sientan cómodos, comprendidos e integrados dentro de su empresa se deben encontrar informados, conocer la misión, la filosofía, la estrategia y los valores de la empresa y de esta forma estarán dispuestos a dar todo de sí mismos. No puedo dejar de mencionar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y prevenir el rumor; temas fundamentales a la hora de medir la satisfacción de los empleados. Para que un plan de marketing interno sea efectivo, la información clara y oportuna que debe conocer correctamente el empleado es: sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios.; información relacionada con su relación laboral: salario, horarios, vacaciones, hs extras, turnos, condiciones y beneficios, información relacionada de cómo hacer su trabajo, información sobre la cultura y filosofía de la empresa, información acerca de los compromisos sociales y éticos de la empresa, e información de la realidad de la empresa, historia, actividad, actualidad y futuro.

Algunas de las funciones vitales de la comunicación interna son el cambio de actitudes, la mejora de la productividad, el acercamiento de la a dirección a todos los niveles, la implicación del personal (mediante la motivación y el sentido de pertenencia), adaptar a la organización a los cambios, libertad de expresión de los empleados, mejora de la imagen, reducir los rumores y también preparar a los empleados para afrontar las crisis.

También es importante conocer cuáles pueden ser los errores más comunes en la comunicación interna: la falta de credibilidad de la dirección, los empleados y sus contribuciones no son valorados suficientemente, pensar que toda la comunicación interna corresponde al área de Recursos Humanos, no promover el feedback y el sentido de pertenencia, los procesos de toma de decisiones no se comuniquen eficazmente, etc.

La comunicación con el personal es el factor clave que influye en el reconocimiento de los empleados en la misión, valores y principios de la organización. Sin información, no se puede efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, distribución de recursos, compras y ventas. La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre los empleados.

Citaré un ejemplo de comunicación horizontal muy claro del Presidente de Grupo Novartis México, Leo Marchosky:

“El liderazgo que se ejerce y se alienta dentro de la corporación tiene un enfoque horizontal y se privilegia la comunicación efectiva sobre las jerarquías. La compañía es como un barco de remos que viaja en la oscuridad, y depende de los ojos y oídos de los marineros para seguir la ruta correcta. En una organización vertical, el marinero frontal ve una roca, le dice al marinero segundo, quien lo duda y le dice al marinero tercero, quien le informa al asistente del piloto y éste al contra maestre, y cuando la información finalmente llega al capitán la nave ya choca. En una organización horizontal, el que está al frente se atreve y grita: ¡Capitán, piedra a estribos! La importancia de la horizontalidad es la transparencia de la comunicación para reaccionar más rápidamente, dando la oportunidad de que la gente hable.”¹⁶

Las empresas trabajan constantemente orientadas en su comunicación externa apuntada a la prensa, clientes, proveedores, accionistas, comunidad, etc; pero no deben olvidarse de la comunicación hacia uno de los públicos más importantes: los empleados.

La comunicación interna es la circulación de información ascendente (facilita el conocimiento de la opinión del mercado), descendente (permite transmitir objetivos, acciones y políticas) y lateral, que se puede efectuar mediante diferentes canales (intranet, jornadas de puertas abiertas, entrevistas individuales, cartelera, concursos internos, evaluaciones de desempeño entre otras), dirigida a los clientes internos de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución. Considero que con una planeación estratégica y un buen manejo de la comunicación interna las empresas lograrán alcanzar los objetivos propuestos.

B. El reconocimiento de los empleados en la misión, valores y principios de la empresa

Como mencione en el punto anterior uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos más importantes como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que trabajan en ella.

La misión de la empresa es la razón de ser de la misma, el motivo por el cual existe. Es la determinación de las funciones y acciones básicas que la empresa va a realizar para lograr llegar a la misma. Con la misión el empleado comprenderá el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, la misión va de la mano con la visión y los valores. La visión impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas.

Gracias a las herramientas y técnicas del marketing interno las empresas podrán elaborar un proceso de socialización; donde el empleado comprenda y acepte los

¹⁶ <http://www.altonivel.com.mx/leo-marchovsky,-gestion-horizontal.html>

valores, normas y objetivos de la organización; lográndose con un efectivo plan de comunicación interna.

Es primordial que los empleados asimilen una cultura de gestión orientada a la satisfacción de los clientes. De la misma forma que el marketing tradicional se ocupa de convencer a los clientes y prospectos sobre las ventajas competitivas de las ofertas de la empresa, de la misma forma, y utilizando los mismos instrumentos y técnicas, se necesita convencer al personal de los valores de la cultura de la organización y de su orientación al cliente y a la calidad del servicio. Esto se lograra incorporando los conceptos de marketing en las relaciones de la empresa con el personal. No se le debe exigir comportamientos a los empleados; se debe lograr que los adopten de forma voluntaria; por eso definimos al marketing interno como el conjunto de métodos y técnicas de gestión que actúan sobre la relación de los empleados con la organización; logrando que los mismos adopten voluntaria y espontáneamente las creencias, valores y actitudes que van a permitir elevar la satisfacción de los clientes.

Los motivos fundamentales por los que considero que es necesario “vender” a los empleados las creencias, actitudes y valores de la empresa, primero, porque la satisfacción de los clientes depende de que los empleados mantengan una actitud abierta, decidida, voluntaria y espontánea de brindar servicio, segundo, porque nadie puede hacer algo bien sino está plenamente convencido de que lo que hace está de acuerdo con su propio código de valores y tercero, porque nadie puede dar lo que no tiene. Es esencial que los empleados garanticen la capacidad de respuesta, la credibilidad, la seguridad, y profesionalidad en su gestión.

Lo anterior sólo se logra incorporando en las relaciones de la empresa con el personal los conceptos del marketing. Las empresas deben contar con profesionales que armonicen las necesidades de los empleados con las metas elementales de la empresa.

Citaré algunas acciones que considero que deben formar parte de un programa corporativo de orientación enfocado a la creación de una cultura corporativa:

- ✓ Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación
- ✓ Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo: ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación)
- ✓ Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- ✓ Disminuir la ansiedad que crea asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
- ✓ Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
- ✓ Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

A la hora de generar imagen positiva; son los empleados quienes marcan la diferencia. Una empresa puede invertir mucho dinero en campañas de comunicación e imagen, pero la palabra de un empleado puede hacerla caer en un instante lo que lleva años de trabajo en posicionamiento. Cuando una empresa diseña su plan de

comunicación interna o institucional debe tener en cuenta al empleado, es uno de los primeros comunicadores hacia el exterior; es el público más verosímil que pueda existir.

Los empleados son los que conocen a la empresa, toda su estructura, su historia, sus éxitos, sus fracasos, por eso la información que nos brinda el empleado actúa como fuente de información fidedigna y por eso es muy difícil de revertir. Los comentarios de los empleados tienen mucho más peso para quien la recibe que cualquier otro tipo de información que reciba por otros medios (comunicación publicitaria, como por actividades de marketing promocional o mediante la información periodística).

Muchas empresas declaran respecto de su misión: *Nuestra gente es nuestro principal activo*, pero para que los empleados realmente realicen una contribución estratégica al negocio, es crítico implementar una adecuada gestión de marketing interno y poner foco en los procesos de selección, compensaciones, formación, evaluación, y asegurar un equilibrio entre la vida personal y profesional.

C. La Satisfacción

En el mundo competitivo en el que vivimos cada vez es más importante la satisfacción del cliente, las empresas serán rentables solo si tienen en cuenta al cliente final y lo valoran porque hoy es el que tiene el poder en sus manos. Debido a este cambio de paradigma las empresas necesitan comprender que deben enfocarse en el empleado para lograr la satisfacción del cliente final.

La satisfacción en el trabajo la podemos definir como una actitud que se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. La satisfacción es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. El puesto de trabajo de una persona es más que las actividades obvias de hacer un informe, manejar un camión; atender un teléfono; los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, aceptación de las condiciones de trabajo, proyección de la carrera profesional, la satisfacción de las normas de desempeño, entre otras.

Es interesante conocer algunos de los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el trabajo; entre ellos una tarea desafiante, colegas que brinden apoyo, recompensas equitativas, normas y políticas claras y justas; clima laboral agradable, la capacitación y el sentimiento de reconocimiento como factor significativo.

Como dice el psicólogo William James: “El mayor deseo de un ser humano es la necesidad de ser reconocido”¹⁷

La participación de los empleados puede ser la solución de los problemas cotidianos y cede a los empleados la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.

¹⁷ William James; “Principios de Psicología”; Fondo de Cultura Económica, 1994

Considero que la satisfacción de cliente interno optimiza los procesos, la generación de valor y conduce a una mejora en la productividad. Esto quiere decir que las empresas deben tomar el compromiso de mantener altos los niveles de satisfacción; porque un empleado feliz no sólo es un empleado más productivo sino que es quien habla bien de la empresa en la que trabaja.

Es sustancial que las empresas no descuiden la satisfacción laboral de su capital humano; en la actualidad las empresas se enfocan cada vez por gastar menos y ganar más, pero deben concebir que lograr la satisfacción en sus empleados no es un gasto, sino una inversión porque es un recurso estratégico. Cuanto más estrés, frustración e insatisfacción tenga el capital humano, las empresas deben comprender que perderán millones en improductividad, burocracia y falta de colaboración de los empleados.

Me interesa comentar los motivos por los que mencione que la capacitación como factor importante que conduce a la satisfacción de los empleados:

- ✓ Ayuda a los empleados en la toma de decisiones y solución de problemas
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- ✓ Modela a líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- ✓ Permite el logro de metas individuales
- ✓ Mantiene la competitividad de la organización
- ✓ Incrementa la rentabilidad
- ✓ Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- ✓ Crea mejor imagen
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados
- ✓ Ayuda a la comprensión y adopción de nuevas políticas, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ✓ Promueve el desarrollo del personal
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- ✓ Ayuda en la orientación de los empleados
- ✓ Hace viables las políticas de la organización
- ✓ Alienta la cohesión de los grupos, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- ✓ Fomenta una atmósfera de aprendizaje

Otro de los desafíos de las empresas es la Planeación de la carrera profesional. Cuando se estimula la planeación de la carrera, los empleados se fijan metas profesionales, se motivan y trabajan por obtenerlas; elevándose así el nivel promedio de

los empleados de la organización. Hay varios factores por los cuales las personas se desempeñan profesionalmente en una organización, mencionare los que considero más valiosos:

- ✓ Igualdad de oportunidades
- ✓ Conocimiento de las oportunidades: un adecuado sistema de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- ✓ Apoyo del jefe inmediato: Los líderes deben desempeñar un papel activo en el desarrollo profesional; y brindar una realimentación adecuada y oportuna.
- ✓ Satisfacción profesional: los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos; por eso es primordial que la empresa conozca a sus empleados; dependiendo de su edad y ocupación.

Para lograr que estos factores se cumplan la gerencia general debe tener un interés activo por lograr el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización debe ir adquiriendo cada vez más relevancia en el planeamiento estratégico de la organización. La importancia del desarrollo de los empleados se establece ya que se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal. El desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones logra que los individuos se puedan desempeñar en nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. De esta forma las empresas logran combatir la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de personal.

Al hablar de satisfacción de los empleados, es esencial que la empresa planifique las necesidades de su capital humano en simultáneo con la planeación de carrera de su personal interno. El desarrollo profesional de los empleados al encontrarse ligado a la satisfacción de los clientes internos impacta en el logro de objetivos de la organización.

No puedo dejar de mencionar un factor esencial que afecta la satisfacción del empleado: la conciliación entre la vida personal y laboral. Debido a grandes cambios sociales, demográficos, económicos y culturales la mujer se ha ido incorporando cada vez más al mercado de trabajo, que constituye uno de los fenómenos sociodemográficos más importantes de la vida familiar y de la actividad económica. La falta de armonía entre la vida personal y laboral, favorece comportamientos que afectan al desarrollo personal y a las relaciones humanas, dentro y fuera del ámbito familiar. Por ahora son insuficientes las políticas de conciliación familia-trabajo que cuentan las empresas de hoy en día.

La conciliar es pertinente y por demás beneficiosa para la sociedad, las personas y las empresas. La conciliación no es solo un tema que se plantean los empleados cotidianamente, se ha convertido en un debate público y los gobiernos intervienen ampliando las medidas legislativas e incentivando la puesta en marcha de estrategias conciliatorias entre lo laboral y lo personal.

La conciliación entre vida laboral, familiar y personal en la empresa deben perseguir siempre un beneficio tanto para la organización como para la persona, y el objetivo debe ser aumentar la competitividad de la empresa mediante el bienestar de todos los empleados que la conforman.

Las empresas deben identificar las tensiones y visualizar los problemas que generan los conflictos por la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral de sus empleados, porque influyen en todas sus actividades, resultados y en el grado de cumplimiento de la misión de las mismas.

D. Motivación

La motivación es un concepto ampliamente utilizado, sin embargo, la Psicología lo hace propio a través de la definición del psicólogo de los Estados Unidos, Abraham Maslow, “La motivación se define como la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción, comportándose como una de las causas de cierto acto.”¹⁸

El factor de la motivación me parece fundamental debido a lo mencionado anteriormente: el Marketing Interno tiene como objetivos la motivación e integración del empleado, logrando así una mayor productividad global. La motivación laboral considero que es la herramienta clave para la satisfacción del cliente interno; motivo por el cual quiero profundizar en comprender que es motivar y cuáles son los resultados que logramos al motivar a un empleado.

El marketing interno nos ayudara a detectar las motivaciones de los empleados y en su proceso se orientara a buscar la satisfacción de esa necesidad de los mismos con el propósito de implicarlos en los objetivos de la empresa.

La motivación en el trabajo es un proceso por el cual el trabajador inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras paralelamente aspira alcanzar las metas de la organización.

Algunas definiciones de motivación según diferentes autores:

Según el reconocido psicólogo Frederick Herzberg “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.¹⁹

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores". Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

1. La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
2. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

¹⁸ Maslow Abraham; “Motivación y personalidad”; Ediciones Diaz Santos S.A 1991

¹⁹ Herzberg Frederich, “One More Time, How Do You Motivate Employees?; Editorial McGraw-Hill

Los Factores de higiene los considero a la política de la empresa y su organización; sueldo y beneficios; relaciones con los compañeros de trabajo; ambiente físico; supervisión; status; seguridad laboral; crecimiento, madurez y consolidación. Con respecto a los factores de motivación cito: los logros; reconocimiento; independencia laboral; responsabilidad y promoción.

El reconocido profesor de Negocios en Florida International University's College of Business Administration in Miami, Florida Gary Dessler dice que la motivación es “El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”.²⁰

Según Stephen Robbins: es “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.²¹

Podemos decir que la motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna falta o carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo llenaran. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la conquista del incentivo y perdura en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisface la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo se produce la frustración. El nivel de motivación para el trabajo que exhibe un individuo a través de su conducta, no solamente es producto de las políticas, planes y condiciones de la organización; también de la cultura de la sociedad en la cual vive. Por tal motivo me parece interesante distinguir la micromotivación de la macromotivación.

La micromotivación es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los empleados conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas de la organización. Es una manera de aumentar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. Los planes de incentivos salariales y el enriquecimiento en los puestos son algunos ejemplos.

Es en la micromotivación sobre la que el marketing interno debe trabajar para lograr empleados satisfechos, motivados e identificados con la misión, valores y principios de la organización.

²⁰ Dessler Gary; “Administración de personal”; Pearson Educación, 2001

²¹ Stephen Robbins; “Administración”; Pearson Educación, 2005 “Comportamiento Organizacional”; Autor-Editor, 2009

La macromotivación es un proceso, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. Esos mensajes, son parte de los contenidos culturales que la sociedad transfiere a través del proceso de socialización.

Cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

Es importante comprender la diferenciación entre motivación y satisfacción. La motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las

Hersey, Blanchard, y Johnson resumen con claridad la diferencia: “La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir”²²

Un empleado motivado no es necesariamente productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos componentes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del empleado con la organización. Solo la unión de esas circunstancias hace posible que un alto nivel de motivación se materialice en un elevado desempeño.

Como mencione anteriormente la motivación produce un alto nivel de desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del trabajo, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. Cuando se alcanza la satisfacción alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño. Es aquí donde el marketing interno debe enfocar su estrategia; debe ser un proceso continuo y compartido por todos los integrantes de la organización.

El marketing interno contiene todas las acciones destinadas a fortalecer los valores de una empresa entre sus propios empleados y a recordar a los mismos sus principales valores y objetivos; por eso es de vital importancia que el empleado se encuentre motivado, considero que son variadas las maneras en que las empresas pueden lograrlo: reconocer personalmente los logros del empleado, el reconocimiento

²² Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D.; “Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional”. México: Prentice Hall Inc. 1998

público de los objetivos logrados por los empleados, reuniones con los empleados que logren cambiar las expectativas negativas a positivas por parte de los trabajadores, los ascensos basados en sistemas objetivos de desempeño y las notas personales de felicitación a los empleados destacados. Para lograrlo los directivos deben esforzarse de forma planificada en reconocer y recompensar la iniciativa o la tarea bien realizada de sus empleados. Los directivos suelen ser una fuente de castigo más que de recompensas, para los empleados. Debe haber creatividad para desarrollar nuevas formas de reconocimiento por parte de los directivos; y es aquí donde el Marketing Interno debe interactuar con Recursos Humanos.

En este punto abordo la motivación como una de las variables de especial importancia para el presente estudio. La intención es mostrar la variedad y riqueza de los distintos enfoques y su implicancia a la hora de diseñar estrategias inclusivas.

- 1) Las necesidades del ser humano pueden agruparse en cinco categorías, según lo expresa Abraham Maslow: a) necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo), b) de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), c) sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), d) psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y e) de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad). Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo pasa a estar motivado por las necesidades del siguiente orden. En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos, por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por y las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.
- 2) Douglas Mcgregor por su parte, pretende dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del

juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano. La posición gerencial orienta sus acciones según los supuestos que admiten como ciertos. Quien se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Otro, orientado por la Teoría Y, desarrollará un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desplieguen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.

- 3) Frederick Herzberg estableció mediante la Teoría de los dos Factores o Bifactorial que aquéllos que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo específico, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Herzberg delimita dos tipos de factores que intervienen en la motivación laboral: a) los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen satisfacción; b) los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén realizándose aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente se concretan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores equilibren su funcionamiento.
- 4) La teoría de las expectativas; iniciada por V. Vroom da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación, afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca al resultado (Expectativa) y la de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuánto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad

del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa - instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente, alcanzar esa recompensa en tanto logre las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un alto desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño.

- 5) La Evaluación Cognoscitiva de E. Deci, R. Ryan. R. De Char; propone determinar la influencia de las recompensas –motivador extrínseco-, sobre la motivación intrínseca. Plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa, esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Pero se ha descubierto que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio o ponderación) no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal. Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.
- 6) Para E. Locke que delineó la Teoría del Establecimiento de Metas, el objetivo de alcanzar una meta es lo que motiva a las personas. Y si éstas son claras hace que, para alcanzarlas, se inviertan más recursos personales que los que se invertirían en caso de que no estén bien definidas. Los individuos crean sus metas tomando decisiones cuidadosas para hacerlo asumiendo el compromiso de su obtención. Quiere decir que si un individuo se propone metas, estará motivado para lograr dichos objetivos en virtud de las mismas o por el solo hecho de haberlas establecido. Las metas deben ser legibles, desafiantes y alcanzables. El autor piensa que la meta en sí misma no es la motivación, pero sí

la diferencia que se percibe entre lo que se logró y para lo que se planeó; un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivo de la motivación deben tener cierto grado de dificultad, y ser específicas. Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarlas (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores: el compromiso con la meta, la eficacia personal, el tipo de tareas y la cultura (valores y motivaciones que estimula la cultura de la sociedad).

- 7) Por último, voy a mencionar la Teoría de la Motivación Intrínseca, desarrollada por Kenneth Thomas. Tradicionalmente, toda la gestión se ha centrado en los motivadores extrínsecos (salario, beneficios, bonificaciones, comisiones, etc.), y aunque estos factores son muy potentes, por sí solos ya no son suficientes. En las organizaciones de hoy, donde mandos y directivos esperan que los empleados y los equipos autogestionen su trabajo, las recompensas intrínsecas son indispensables. Las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los asalariados buscan algo más que el dinero y el interés propio en la tarea, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

Las teorías de Herzberg, de Mc Gregor, V.Vroom, E Deci, L Porter, Edwin Locke y Kenneth Thomas son aportes teóricos a mi investigación ya que coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, y al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta

laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Los directivos de las empresas tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe comenzar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

Como conclusión puedo decir que la motivación es el deseo de hacer algo con el fin de satisfacer una cierta necesidad. Necesidad para una persona es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla. Una necesidad no satisfecha provoca tensión, la cual inicia un impulso por satisfacer esa necesidad. Cuando los empleados trabajan en una actividad, impulsa el deseo de satisfacer una o más necesidades que ellos valoran. Las personas son diferentes. Lo que es importante para nosotros no necesariamente lo es para los demás; no todos se sienten impulsados por el mismo deseo. Para motivar a los demás, se debe aceptar y tratar de entender las diferencias individuales. Esto quiere decir que las empresas deben conocer a sus empleados.

¿El dinero es lo único que motiva a los empleados?

Cada vez hay más trabajadores, además de un salario adecuado, buscan un trabajo que sea motivador, estimulante y en donde prevalezca un buen clima laboral.

Nos encontramos en presencia de una economía creciente y competitiva en la cual los empleados han dejado de ser simplemente trabajadores, para convertirse en elementos decisivos del funcionamiento y competitividad de la empresa en el mercado. Son a mi criterio el activo más importante con el que cuentan.

Como señala Herzberg existen dos tipos de factores relevantes para la motivación en el trabajo los extrínsecos y los intrínsecos; en la actualidad no es suficiente con que el empleado tenga depositado su sueldo a fin de cada mes; los empleados hoy buscan algo más, los llamados factores intrínsecos: el logro, el reconocimiento, el ascenso. Estos factores son los que realmente logran motivar a los empleados porque caen bajo el control del mismo empleado. La significación de los factores intrínsecos reside en que permiten al empleado la expresión de sus propios valores y la identificación en un gran nivel de autodeterminación y de toma de decisiones y un sentimiento de adhesión y cooperación de las tareas.

Una de las formas de aumentar la satisfacción y la motivación de los empleados es el llamado “salario emocional”; son todos aquellos factores no monetarios que hacen que los trabajadores se sientan contentos, conformes y satisfechos con el puesto que desempeñan, su entorno y condiciones.

A su vez Herzberg planteó el concepto de enriquecimiento del puesto: “Los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran

desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad.²³

Otro autor que se aportó al concepto de satisfacción laboral fue Locke, postuló la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo”.²⁴

El dinero además de ser un símbolo de status, es importante por lo que permite adquirir bienes y servicios, y tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades; pero pierde valor cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo. Y es por eso que debemos hablar de recompensas no monetarias y las empresas deben tener la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se darán cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es fundamental.

Las empresas deben ser creativas en la forma de encontrar beneficios no monetarios. El salario emocional se ha convertido en un factor clave en la satisfacción de los empleados; es lo que diferencia de la competencia y es lo que hace que los empleados sean fieles a la compañía. Para que exista salario emocional deben encontrarse cubiertas las necesidades básicas de los empleados; el sueldo debe cumplir con las condiciones mínimas requeridas por los mismos para sentirse satisfechos. Cuando la compensación no se administra adecuadamente, los resultados de la insatisfacción pueden afectar a la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Algunos de los beneficios que considero que toda organización hoy en día debe brindar a sus empleados:

- ✓ Conciliación entre la vida laboral y personalidad
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Calidad de vida
- ✓ El poder de expresar sus ideas y sugerencias
- ✓ Oportunidades de ascenso y promoción
- ✓ Retos profesionales
- ✓ Clima o ambiente laboral agradable
- ✓ Planificación de la carrera profesional
- ✓ Seguridad, equidad, flexibilidad y reconocimiento
- ✓ Bonos por desempeño
- ✓ Capacitación

El salario emocional es una herramienta que permite incrementar la satisfacción laboral y no es para todos igual, es poco generalizable; es por eso que las empresas

²³ Herzberg, Frederick; “One More Time, How Do You Motivate Employees?” Harvard Business press, USA.1968

²⁴ <http://www.edwinlocke.com/>

deben conocer a sus empleados. Por consiguiente considero esencial la intervención de la práctica del marketing; quien nos brindara sus herramientas para lograr conocer realmente a nuestros empleados.

Al igual que las empresas realizan un estudio de mercado para conocer los gustos de sus clientes, deberán hacer estudios exhaustivos para conocer lo que necesitan y quieren sus empleados como así también que esperan de la empresa en la que trabajan. Las organizaciones adecuaran los esfuerzos necesarios para brindar a sus empleados las condiciones suficientes para un ambiente de trabajo adecuado; conciliando el trabajo con la familia y favoreciendo las relaciones de compañerismo.

Las empresas deberán comprender que cada persona experimenta diferentes necesidades y requiere retribución diferente, dependiendo de la etapa de la vida en que se encuentre; y como mencione anteriormente el marketing interno es la disciplina que le brindara las herramientas para lograr conocer a sus empleados.

¿Qué sucede cuando un beneficio no es dado en tiempo y forma adecuada?

Un beneficio mal otorgado se puede convertir en un perjuicio y termina provocando todo lo contrario de lo que se quería lograr; por eso es fundamental que el mismo sea brindado en tiempo y forma adecuada. Esto quiere decir que un beneficio debe ser cuidadosamente pensado y su política de aplicación debe ser comunicada en forma clara y concisa a todos los empleados de la misma forma. En las entrevistas realizadas a los empleados de las empresas analizadas surgió el tema y surgieron estos ejemplos:

Una empleada del grupo Telefónica gozaba de un beneficio llamado “Jornada part-time”, el cual brinda a las madres la posibilidad de adecuar su trabajo para estar más tiempo con su hijo durante el primer año de vida. En este caso la jornada laboral se reduce a 6 horas, con una reducción del 12,5% de la compensación efectiva. La empleada nos cuenta que a mediados de su licencia (pasados 2 meses y medios del inicio de la misma) se da cuenta que en su recibo de sueldo no le aplican el descuento del 12, 5%; realiza el reclamo con su jefe directo, reciben respuesta sobre el tema dos meses después del área de RRHH y Compensaciones que le descontarían cuatro meses juntos en su próximo recibo de sueldo y luego dos cuotas por los seis meses de la licencia gozada. La empleada manifestó que era mucho dinero el que le intentaban descontar (representaba casi el 40% de su sueldo) y realizo el reclamo al área interviniente, de la cual obtuvo como respuesta que “ella ya había gozado un beneficio (trabajar 6 horas) y que nunca le habían descontado nada y que debería haberlo reclamado antes; que su obligación era saber si el descuento se realizaba en su recibo de sueldo”.²⁵

Un empleado del grupo Telecom había solicitado una línea con el servicio de banda ancha para su casa; al querer solicitarlo le informaban que no era empleado. Los mismos al contratar un beneficio lo hacen por la intranet, donde se valida su DNI con la

²⁵ Entrevista a Andrea Valdés, empleada de Telefónica de Argentina, realizada el 6/10/2012 en su oficina ubicada en Perón 1286, 2º Piso.

base de empleados activos de la empresa. Aparentemente había un error de carga en el documento; estuvo más de un mes para que se modifique el dato en los sistemas, enviando mails a varias personas hasta lograr encontrar respuesta. Una vez que el empleado pudo cargar su solicitud por la intranet tuvo una demora de 35 días para la instalación de su línea; nunca tuvo una clara respuesta de los motivos de la demora; pero él terminó la entrevista diciendo: “no me quiero imaginar lo que puede padecer un cliente”²⁶

Haciendo una reflexión sobre lo escuchado en las respectivas entrevistas con los empleados me cuestiono: ¿Los beneficios concedidos tiene la estructura de tales o simplemente una fachada que termina perjudicando a quien ha solicitado los mismos? ¿De qué manera se puede impedir que suceda esto? ¿A los empleados que le suceden este tipo de cosas que visión de la empresa en la que trabajan pueden tener? ¿Las empresas en las que trabajan aplican un plan de marketing interno?

E. La identificación

Podemos decir que existe una gran diferencia entre los trabajadores que se sienten comprometidos de los que se sienten identificados con la empresa: los trabajadores comprometidos se encuentran expectantes ante las ofertas de trabajo y cumplen el horario de trabajo estrictamente. Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal como se le señalan. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tratan de no vincularse con la empresa totalmente. Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones. Son empleados promedio, se destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por impulsar los cambios y a las mejoras.

Cuando hablamos de empleados identificados con la empresa; son los que la sienten parte de sí. Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo. El tiempo pasa a ser un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, saben administrar las prioridades y observan los cambios como una forma de renovarse. Se sienten parte de la empresa con sentido de propiedad, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo al caso. Suelen distinguirse porque van más allá de lo requerido.

Las empresas deben comunicar a sus empleados los valores, la misión y la visión exponiéndolos con la finalidad de expresar la orientación y la base moral que poseen; se debe buscar la coincidencia entre cada una de ellas y es allí precisamente donde nace la identificación.

Si las empresas ofrecen a sus empleados un equilibrio que logre el beneficio común, el compromiso irá desapareciendo y las personas no se verán obligadas a

²⁶ Entrevista a Juan Pablo Victori, empleado de Telecom, realizada el 27/10/2012 en su oficina ubicada en Las Heras 2502, 1° Piso.

realizar la tarea. Las empresas deberán trabajar para que el individuo más que comprometido se sienta identificado con ellas. Un empleado identificado con la empresa, pondrá más de su parte, se involucrará en todos los proyectos y procesos y estará dispuesto a aportar todo lo que se encuentre a su alcance, orientado siempre hacia la misión y visión de la empresa; y esto se verá reflejado en la satisfacción del cliente final.

Como conclusión manifiesto que la diferencia reside en que las personas comprometidas sienten que deben cumplir con su trabajo, saben que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso y eso es suficiente para cumplir con su tarea. Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito. Las empresas deben trabajar arduamente en lograr tener empleados identificados porque es la única manera en que se logre la esperada satisfacción del cliente final.

CAPITULO 3

El marketing interno aplicado a las empresas de telecomunicaciones

¿El Marketing interno llega a ser parte de la cultura de una empresa de telecomunicaciones; y detectan la importancia del mismo?

En la mayor parte de las empresas de servicios, la estructura alienta a las organizaciones a alejarse del contacto con el cliente, ubicando a los empleados menos eficientes, con menor conocimiento y experiencia y sin la suficiente capacitación y con los salarios más bajos en el contacto con el cliente.

El cliente viene a solicitar un servicio y hay que estar allí para satisfacer sus necesidades. Es un enorme desafío lograr que el personal interno de una organización de servicios piense, actúe y hable sobre cuál es su participación en el éxito del negocio desde la perspectiva del cliente.

Para ofrecer un servicio y un valor sobresaliente no podemos decir que todo recae en el empleado que tiene contacto directo con el cliente, debe existir una cadena de calidad que se extienda más allá del empleado, pasando por el personal de apoyo, por los supervisores y gerentes que manejan la operación, por la gran diversidad de departamentos de apoyo que deben hacer que las cosas sucedan en los lugares y en los momentos precisos, hasta llegar a la dirección de la empresa.

En una jornada de capacitación, a propósito de los desafíos laborales, el expositor de turno proporciono el siguiente ejemplo que hago mío para explicar lo mencionado anteriormente, dijo: todos deben trabajar juntos como si fueran miembros de una orquesta; en donde la orquesta es la compañía; el presidente ejecutivo, su director, y el plan de la empresa es la partitura.

La revolución de los servicios nos conduce al nacimiento de una nueva era, en la cual el contacto total con el cliente se ve claramente como el elemento clave del éxito.

Los servicios son más difíciles de gestionar utilizando exclusivamente el enfoque tradicional de marketing. En una empresa productiva, el producto se encuentra más estandarizado; en las empresas de servicios, aparecen más elementos, como el contacto visual entre el cliente y el personal de contacto que ofrece el servicio. Por tal motivo podemos decir que el marketing de servicios además de las 4 P's tradicionales, requiere del marketing interno y el marketing interactivo.

Se deberá buscar una sinergia interna integra en la gestión y en el funcionamiento en las empresas que prestan servicios de excelencia. Esto se logra comprendiendo que significa globalmente el negocio, el ordenamiento de los recursos y el trabajo de equipo.

Es un enorme desafío lograr que el personal interno de una organización de servicios piense, actúe y hable sobre cuál es su participación en el éxito del negocio desde la perspectiva del cliente; motivo por el cual es fundamental que en todas las empresas de telecomunicaciones exista el espíritu de la comercialización interna; deben comprender que sus empleados son sus primeros clientes. Si a sus empleados no se les vende la calidad del servicio que presta su organización y la importancia de sus aportes para brindarlo, no existe forma alguna de que puedan venderle el servicio al cliente. Para eso, lo primero que se necesita es obtener el compromiso de los empleados; que

los mismos comprendan el objetivo y la necesidad de lograrlo, crean en el programa y piensen que vale la pena, crean que tiene posibilidades de tener éxito y sientan que será personalmente útil para ellos.

Las empresas de Telecomunicaciones deben reconocer, medir, pensar y manejar activos que ni siquiera se registran en los libros contables: los empleados leales y comprometidos con la tarea; la cultura de servicio dentro de la organización y la fuerza de su nivel gerencial.

Albrecht hace la siguiente mención que me parece excelente para ilustrar la definición de un empleado disgustado o contrariado con la empresa en la que trabaja: “Los empleados descontentos son terroristas. Se lo propongan o no, destruyen la calidad del servicio desde la base”.²⁷

Las empresas de Telecomunicaciones deberán aumentar los niveles de satisfacción de los clientes infundiéndole en el personal una sólida orientación a los clientes; integrando al personal con los objetivos de los clientes (no sólo con los de la empresa), y lograr que los empleados hagan las cosas por la vía del convencimiento, no por la vía de la imposición. Es necesario convencer al personal de los valores de la cultura de la organización y de su orientación al cliente y a la calidad del servicio.

Las empresas deben basar su estrategia en dos pilares: en la mejora de la calidad del factor humano y en una mayor consideración hacia los trabajadores, independiente de su nivel jerárquico.

Aplicar una estrategia de Marketing Interno en una empresa de Telecomunicaciones no debe ser algo improvisado, se debe definir la estrategia claramente, por parte de todos, pero especialmente de la Dirección, y una dedicación de recursos. Es decir, de una planificación que se materializa en lo que se denomina Plan de Marketing Interno.

El mismo debe constar de cuatro etapas perfectamente definidas: Análisis del entorno, Estudio del mercado interno, Proceso de adaptación y Control del plan.

1) El Análisis del Entorno tiene que ver con el ámbito externo de la empresa y de qué manera puede influir en la misma. Debemos analizar todos aquellos elementos que puedan tener impacto directo o indirecto sobre la organización. En este tipo de análisis se utilizan diferentes técnicas: estudios documentales elaborados por diferentes organismos, benchmarkings empresariales en los que se exponen ejemplos de las mejores prácticas, en este caso de recursos humanos, o las encuestas ad hoc.

En esta fase se considera importantes las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que se realicen en el sector de pertenencia o por las empresas líderes de la comunidad en la que se opere.

En esta estrategia hay elementos importantes para la motivación e integración del personal como es el Voluntariado Empresarial o Corporativo en el que los trabajadores, de forma voluntaria y con el apoyo y, en ocasiones, financiación por parte de la empresa participan de manera activa en los proyectos sociales patrocinados por ésta.

²⁷ Albrecht, Karl; “Servicio al cliente interno”. Paidós: Buenos Aires, 1992.

2) Análisis del propio mercado interno, los clientes internos de nuestra organización. En esta etapa se emplean metodologías de investigación psicosociolaboral como las Reuniones de Grupo, las Entrevistas en Profundidad, las Encuestas de clima laboral, los Paneles de trabajadores o los Phillips 66, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas.

El objetivo de esta etapa es conocer el mercado interno, sus características, sus deseos y necesidades, que les preocupa, etc. Se trata de la parte más importante del estudio. Para el desarrollo de esta etapa la empresa debe apoyarse en el uso del sistema de información de marketing interno y en métodos de segmentación del mercado interno, así como diferentes métodos y técnicas de investigación socio laboral. Constituye una prioridad en esta fase conocer la situación de cada uno de los elementos del marketing interno. Algunas de las acciones a realizar en esta etapa son:

- ✓ Evaluación de los sectores
- ✓ Nivel de la integración entre los sectores
- ✓ Relación con los consumidores
- ✓ Evaluación del ambiente interno
- ✓ Perfil de los empleados
- ✓ Evaluación del funcionamiento global
- ✓ Potencial de los empleados
- ✓ Imagen de la compañía
- ✓ Nivel de la motivación
- ✓ Expectativas y aspiraciones
- ✓ Necesidades del entrenamiento para estar en equipo
- ✓ Conocimiento de los valores de la compañía

3) Adaptación de los recursos y sistemas, se procederá a establecer las políticas de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente.

Este proceso se sostiene sobre dos políticas básicas: la de Comunicación Interna cuyo objeto es que todos los empleados conozcan los nuevos planteamientos y exigencias requeridas y la capacitación.

En esta etapa se debe adaptar el mercado interno al mercado externo. En ocasiones será necesario proponer un cambio en la estructura organizativa de la empresa, formar al personal en comunicación ya que es la base del marketing interno y para que esta sea efectiva, es necesario que viaje en todas direcciones: de arriba hacia abajo, de la alta gerencia a todos los empleados; de abajo hacia arriba, desde todos los niveles de empleados hasta la alta gerencia; y lateralmente, cruzando todos los niveles de la organización. La falta de apertura en las comunicaciones realmente reduce el compromiso de los empleados con las metas organizacionales. Se necesita que los empleados sientan que están “en la cosa” es muy probable que se conviertan en jugadores del equipo.

Después de haber realizado un análisis del entorno y del cliente interno de la organización, corresponde confeccionar las decisiones estratégicas en pos de garantizar una mayor satisfacción del cliente interno lo que repercute directamente en el incremento de la productividad.

Los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes; estos son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de las decisiones estratégicas definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Es muy importante, en esta etapa, contar con el apoyo expreso de la Dirección y con la colaboración activa de las propias Organizaciones Sindicales.

4) La última fase es el control y evaluación del Plan de Marketing Interno 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.

Una vez implantado el plan de marketing interno, se debe realizar un control, con el objetivo valorar su eficacia. Será importante, valorar el clima de la organización de forma periódica. Es en esta etapa en donde realmente cobran validez los estudios de Clima Laboral, ya que permiten medir la sensibilidad de la organización ante el proceso de cambio.

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno. El plan de mejora es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al detectarlos y encontrarse consientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Detallare algunos puntos en los que las empresas deberían hacer foco para lograr implementar con éxito un plan de Marketing Interno:

- ✓ Misión, visión y valores: Desarrollar y comunicar la misión y los valores de la empresa para ir instalando una cultura propia que fomente el compromiso de los empleados.
- ✓ Identificar las personas que gestionan el cambio: Para lograr el cambio, estas personas deberán tener un sólido y permanente respaldo de la alta dirección.
- ✓ Encuesta de clima.
- ✓ Plan de acción: A partir de los resultados de la encuesta de clima, es necesario establecer un plan de acción que vaya corrigiendo lo resultante de la encuesta, de acuerdo con su importancia y gravedad.
- ✓ Evaluar el posicionamiento frente al mercado. Evaluar cómo se encuentra la empresa posicionada en relación con otras empresas comparables.
- ✓ Corregir los desvíos más importantes.
- ✓ Plan médico: Suele ser el beneficio más crítico para los empleados.

- ✓ Desarrollar un sistema de evaluación de puestos: brindara información para incrementar la equidad interna de las compensaciones.
- ✓ Desarrollar una estructura salarial sobre la base de la evaluación de puestos y de la encuesta de remuneraciones del mercado.
- ✓ Evaluación de desempeño: Nos permite obtener información sobre el rendimiento de cada empleado.
- ✓ Ajustar sueldos para diferenciar el desempeño y corregir desvíos frente al mercado porque es esencial que los empleados con mejor rendimiento obtengan una compensación superior.
- ✓ Plan de bonos: plan de bonos orientado a resultados. El plan debe ser desafiante pero alcanzable sobre la base de indicadores de resultados transparentes.
- ✓ Seguir mejorando los beneficios
- ✓ Capacitación y desarrollo: Detectar necesidades de capacitación y desarrollo y desarrollar un plan de acción de las mismas.

Debe ser un proceso continuo y permanente de mejoras. En todo momento, se deben comunicar y reforzar adecuadamente los cambios que se vayan introduciendo, para que la mejora quede internalizada en los empleados.

A mi criterio algunas de las características singulares de una cultura de servicio son: una visión o un concepto claro del servicio, los ejecutivos difunden y enseñan constantemente el principio del servicio, tomar como modelo el comportamiento de que el cliente esta primero, servicio de calidad de todas las personas involucradas, uno de los elementos más importantes de una cultura de servicio es el medio de recompensar y reforzar a las personas por ofrecer un servicio de calidad. El sistema de recompensa debe ser genuino, honesto, reconocedor, individual y personal.

Considero que las empresas de telecomunicaciones aun no han tomado conciencia que el marketing interno debería formar parte de la cultura de las mismas. Hay una gran cantidad de clientes insatisfechos debido a la burocracia con la que trabajan en las empresas, empleados no comprometidos con su tarea y la falta de calidad de servicio.

¿Hay falta de conocimiento por parte de la empresa de los recursos que posee?

Las empresas deben tomar conciencia, como mencionamos anteriormente, que las personas no son un recurso más y que no producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad y son el recurso más valioso que tienen y representan una inversión. El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella.

Las personas son poseedores de habilidades y conocimientos, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera apropiada los recursos organizacionales. Son impulsoras de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables. Las empresas hoy en día deben tomar a las personas como socios de la organización, capaces de dirigirla a la excelencia y al éxito. Los empleados como socios invierten esfuerzo, dedicación,

responsabilidad, compromiso para obtener salarios, incentivos, carrera, crecimiento profesional, etc.

Las empresas deberán comenzar a ver al empleado como un cliente interno; y trabajar con la alta gerencia para desarrollar políticas, prácticas y filosofía dirigidas a crear una fuerza laboral motivada y dedicada a sus tareas; para esto necesitarán las herramientas del marketing interno, primero para conocer a sus empleados identificando sus necesidades y deseos y luego será el proceso por el cual los empleados satisfacen las mismas; y para la dirección deberá ser una filosofía para alcanzar los objetivos de la organización.

La definición de una estrategia de capital humano que explique cómo atraer, retener y motivar a los trabajadores para que puedan ejecutar la estrategia de negocio se ha convertido en una de las principales metas de una empresa y es en donde debe trabajar el área de recursos humanos junto con el área de marketing. Estas áreas deben pensar sus funciones como si fuera un negocio: definir su visión, estrategia, su modelo operativo, las inversiones requeridas para tener éxito y los objetivos de desempeño a alcanzar. Las organizaciones necesitan implementar una estrategia de desarrollo que brinde al equipo una variedad amplia de habilidades, en especial aquellas relacionadas con finanzas, marketing, comunicación y management, de manera que se conviertan en socios de negocios más efectivos para el resto de las áreas. Habilidades financieras, conocimiento del negocio, comprensión de la estrategia corporativa, gestión de proyectos, diagnóstico y análisis organizacional son hoy competencias fundamentales para los equipos que llevan a cabo esta estrategia.

El área de Recursos Humanos junto con el área de Marketing deberán proponer todas las herramientas y metodologías adecuadas para la comunicación de la estrategia, alinear los objetivos personales del personal, definir mecanismos de compensación que refuercen los comportamientos deseados y desarrollar las competencias claves para una correcta ejecución de la estrategia.

Actualmente una de las principales fuentes de diferenciación competitiva está constituida por las personas. Basar la estrategia competitiva en los recursos humanos obliga a las empresas a asumir nuevos desafíos: competir por talento escaso, atraer y retener a los mejores empleados, desarrollar liderazgo, y asegurarse de que sus ofertas de empleados respondan a las necesidades y aspiraciones de diferentes grupos. Es esencial que las empresas inviertan fuertemente en sistemas y procesos que respalden la gestión del talento, concretando prácticas innovadoras para atraer, desarrollar y retener empleados con alto potencial. Para diferenciarse en el mercado, las empresas deberán definir una clara propuesta de valor y posicionar la organización a través de su employee branding (necesidad de gestionar la marca como empleador; asegurando así posicionamiento en el mercado laboral). Una marca es una mixtura de atributos tangibles e intangibles simbolizada en una marca registrada, que si se gestiona en forma apropiada genera valor e influencia. Una mezcla de disciplinas de recursos humanos y marketing, hará que el proceso de employer branding cree un reconocimiento especial a la empresa como empleador de valor.

Las empresas para retener a los talentos clave, deberán construir una identidad corporativa que comunique un fuerte sentido de pertenencia y un claro proyecto de futuro. Deberá trabajar sobre la flexibilización de las condiciones laborales, el concepto de compensación total y la planificación de carrera para otorgar al empleado un lugar de protagonismo en las decisiones de crecimiento y desarrollos dentro de la empresa.

La falta de conocimiento de la empresa de los recursos que posee se puede solucionar aplicando un plan de marketing interno. El mismo consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a todas las personas que colaboran en la empresa y conseguir su orientación hacia el mercado. 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.

De la misma manera que en el marketing tradicional segmenta a los clientes según sus necesidades y deseos, el marketing interno debería seleccionar empleados. Igual que se posiciona un producto en el mercado, se posicionará su trabajo al empleado. Y tal como la empresa se comunica con los clientes, lo debería hacer con los empleados.

Del mismo modo que se desarrollan nuevos productos/servicios, se deberán desarrollar nuevos métodos de trabajo, recompensas y satisfacciones. Estudiar a los empleados para determinar sus necesidades, deseos y actitudes es primordial.

Para estudiar a los clientes externos se utiliza la investigación de mercados; la misma se enfoca en la investigación de la demanda de los consumidores. El objetivo de la investigación de mercado es obtener información lo más certera posible para tomar decisiones comerciales estratégicas. Su rol frente a la conducta cambiante e impredecible del hombre es obtener información para disminuir la incertidumbre y cuantificar la probabilidad de ocurrencia, aunque no garantiza certezas. Hoy para tomar decisiones estratégicas las compañías deben centrar su foco en el consumidor.

Según Miguel Angel Innecco, “La investigación de mercados es una herramienta utilizada por las empresas de negocios, que resulta vital para su desempeño exitoso en el mercado en el cual compiten. Es una técnica que permite extraer información específica relacionada con un problema u oportunidades, el cual la empresa desea corregir o aprovechar según sea el caso, y tendrá como antecedente la validez y confiabilidad de la información para tomar decisiones”²⁸

Cuando queremos conocer la opinión de los empleados con respecto a muchos temas relacionados con la organización, para adelantarnos focos de preocupación, detectar problemas y posibles conflictos internos precisamos de las encuestas de clima laboral. Las mismas consisten en que todos los empleados se expresen, por escrito y en forma anónima o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su empresa. De esta forma la empresa lograra conocer la opinión real de todos los trabajadores en diferentes aspectos. El objetivo es conocer que piensa el trabajador, identificar carencias, ineficacias y defectos; saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa.

Para obtener buenos resultados es importante que la empresa cuente con un buen plan de comunicación que prepare a la gente e ir animándola a participar de la encuesta,

²⁸ Stern, Jorge; Testorelli, Guillermo A.; Vicente, Miguel A. “Las Claves de Marketing Actual. Teorías y métodos para la realidad Latinoamericana”. Buenos Aires, Argentina. Grupo Editorial Norma. 2005.

siempre apelando a que es voluntaria y se garantiza el anonimato. Detallar cuando va a llevarse a cabo, de que manera, tiempos de duración aproximada y comunicación posterior de los objetivos. El proceso comunicacional debe realizarse antes, durante y posteriormente. Son claves las acciones una vez que se reciben los resultados de la encuesta.

Es importante que la encuesta de clima no surja solo como iniciativa del área de Recursos Humanos, sino también del área de Marketing y debe tener el apoyo de varios niveles directivos. Se debe asegurar a los encuestados que hay vínculos entre la encuesta y los objetivos de negocio.

Hay varios índices que se pueden medir gracias a la encuesta de clima. Por ejemplo si la gente puede estar muy comprometida pero no tiene el alineamiento con los objetivos del negocio. También se realiza un balance entre factores, entre el nivel de compromiso, la motivación, si posee las competencias necesarias, etc.

Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral es un tema complejo, ya que requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas; por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

Es interesante tener en cuenta cuales son las fases de una encuesta de clima laboral:

- I. Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra, las variables de segmentación y el formato de la encuesta.
- II. Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite aumentar la participación en la encuesta y eliminar las posibles desconfianzas sobre el anonimato.
- III. Fase de realización de la encuesta: Hoy en día se elaboran en formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costos. Los empleados pueden acceder a sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.
- IV. Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, se considera conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarlos en el proyecto de clima, logrando de esta forma incrementar la motivación y la mayor participación en las encuestas futuras.

Considero que el marketing posee las habilidades necesarias para lograr este gran cambio en las empresas de Telecomunicaciones. Como el marketing tradicional realiza estudios de mercados para conocer los gustos y necesidades de los clientes; las encuestas de clima laboral son una herramienta fundamental a la hora de conocer las necesidades, preferencias y deseos de los empleados; es esencial que las empresas tomen conciencia de que el marketing interno es una filosofía de gestión que deben aplicar en sus empresas. Pero las mismas aun no han demostrado que conocen a sus

empleados; tal vez muchas ya han implementado el uso de las encuestas de clima laboral; pero puede pasar que no hayan tomado en cuenta los resultados de las mismas o tal vez tengan que utilizar más herramientas para lograr llegar a sus empleados y comenzar a comprender que tan importante son sus empleados y lo esencial que ellos se consideren parte de la empresa, se sientan reconocidos (lo que volcaron en las encuestas la empresa lo tome en cuenta), motivados e integrados e identificados con la empresa. Esto se cumplirá si la empresa realmente logra conocer a su personal y lo hace parte de ella, lo involucra en los objetivos corporativos, lo mimas y lo reconoce como tal. Es altamente valioso inspirar la cultura del reconocimiento; se debe hacer una buena formación y preparación de los mandos y directivos; porque a través del reconocimiento los empleados reflejan la marca, visión, valores y estrategia cada día y en cada momento y lo transmitirán a través de su comportamiento. Las empresas deben dedicar mucho empeño en “venderse” como producto atractivo a sus empleados.

Las empresas deben conocer y poner en práctica todas las herramientas (encuesta de clima laboral, paneles, reuniones de grupo, focus group, etc.) que existan para conocer a sus empleados; logrando mejorar fuertemente la relación empleado-empresa.

¿El Plan de Marketing interno debe estar alineado al plan estratégico de la organización? ¿Qué áreas deben intervenir para la ejecución de dicho plan?

El éxito del plan de marketing interno es el resultado del proceso de intercambio entre los diversos departamentos de dirección en su implementación dentro de la organización.

El marketing debe ofrecer a todos los empleados información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. La implantación de un plan de marketing interno en una organización debe encontrarse respaldado por los directivos y mandos medios de la empresa, su garantía y su implicación en el mismo son esenciales en el éxito, o fracaso del mismo. Los planes estratégicos de la empresa deben señalar el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica la misma.

Los ejecutivos de las empresas de Telecomunicaciones deben tomar conciencia de que la administración de personal es el recurso más importante que poseen y es por eso que en el plan estratégico de la misma deben estar involucrados y formar parte.

Para que la dirección esté orientada al mercado y pueda cumplir sus fines de forma efectiva, todos los niveles de la organización deben estar informados y comprender qué significa realmente el marketing y apoyar la política de marketing adoptada, así como dar las directrices necesarias para que sea compartida y se cumpla por el resto de la organización. Todo ello se logra, si se considera también a los trabajadores como uno de los principales clientes de la empresa.

El plan de marketing interno tendrá eficacia solo si se encuentra asumido y respaldado por el CIO y Comité ejecutivo de la organización. El aval y la implicación de los ejecutivos de la empresa son absolutamente necesarios para poder avanzar por este camino. Lo primero que hay que hacer es estudiar lo que piensan, sienten y quieren

los empleados, pero para ello, la empresa y sus ejecutivos tienen que tener muy claro que deben ser coherentes y gestionar en consecuencia con los resultados que aporte la investigación.

Cada organización y cada grupo humano son únicos e imposibles de copiar o repetir. Cada organización desarrolla una personalidad determinada, la empresa posee una cultura y fisonomía propia. El secreto del éxito radica en seleccionar la estrategia más compatible con la cultura o “personalidad” de la organización.

Los profesionales de la administración del capital humano y de marketing deben armonizar las necesidades del personal con las metas esenciales de la empresa; es vital que entiendan y sepan escuchar a las personas y al mismo tiempo es imprescindible que sepan comprender las necesidades de la organización.

La estrategia de las empresas de Telecomunicaciones debe estar centrada en los recursos humanos.

Para analizar que áreas deben intervenir en la implementación de un plan de marketing precise entender cuál fue la evolución de los recursos humanos en los últimos años y cuáles fueron los cambios que fueron cambiando la historia. En los últimos años hubo un cambio sobresaliente en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones. De considerar al individuo como un factor de producción se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Hoy hablamos de nueva función en las empresas: gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades personales con los objetivos empresariales.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por seres humanos, que son responsables de los resultados obtenidos, ya sean estos positivos o negativos. Y sólo a través de ellos es posible utilizar los demás recursos con efectividad. Para ello las empresas deberán utilizar la Gestión de Recursos Humanos y de Marketing como estrategia para el logro de sus objetivos y así poder agregar valor a la empresa. Estas áreas deben estar enfocadas en la implementación de acciones coherentes y alineadas al negocio, y de este modo dejar de representar un gasto para convertirse en una inversión.

Para ganar, las empresas deben atraer, retener, motivar y desarrollar personas con talento aplicando prácticas de dirección eficaces. Para conseguirlo se requiere cambiar la forma de pensar sobre la Gestión de Recursos Humanos.

Con la evolución histórica de los Recursos Humanos, podemos comenzar hablando de La Revolución Industrial, que en el siglo XIX trajo consigo la mecanización de tareas, generando en última instancia insatisfacción en los trabajadores; esto llevó a los empleados a mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas más destacadas, viendo la importancia que tomaba este movimiento, decidieron crear los llamados “departamentos de bienestar”, donde intentaban solucionar los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, educación de sus hijos, etc. A finales del siglo XIX, con el fondo de las grandes industrias que dominaban el panorama económico en los países desarrollados, aparece una escuela que empieza a unificar los diversos criterios que se aplicaban en cada fábrica, intentando en todo momento producir más a un menor costo.

La Escuela Clásica, que tuvo a su máximo exponente a Frederic Taylor basó su teoría en la siguiente idea “*El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales*”. Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia; y con respecto a la pirámide de la organización se dedicó al estudio del nivel operario. Por otro lado encontramos a Henry Fayol, quien se dedicó a estudiar la estructura general de la organización, y con respecto al estudio de la pirámide organizacional puso el foco en el área superior; como él decía “*el arte de gobernar*”. Desde el enfoque científico defendido por Taylor, los Recursos Humanos se consideran un valor estratégico en todas las organizaciones.

Por otro lado Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, realizaron un estudio sobre la conducta humana en el trabajo; el mismo consistió en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores de una fábrica utilizando sobre todo la iluminación. La productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran mejores, como si por otro lado, eran peores. Mayo demuestra que el ser humano además de ser un ser racional, también se mueve por impulsos ilógicos, en determinadas ocasiones, destacando una serie de principios:

- ✓ La técnica no es el único factor importante que determina la productividad en un trabajador.
- ✓ Las necesidades psicológicas aparecen con una importancia elevada, complementando a las necesidades fisiológicas.
- ✓ Los grupos informales determinan, para bien o para mal, la productividad que un trabajador tiene.
- ✓ Cada trabajador es diferente con respecto a otro, hay que tenerlo en cuenta.
- ✓ Los humanos tenemos otros factores motivadores; que no son económicos.

Mayo resalta la influencia del factor humano en el trabajo, defendiendo las mejoras en cuanto a la comunicación, las motivaciones no económicas y la participación de los empleados en las decisiones de la empresa, entre otras. La base de su conocimiento fue la humanización del trabajo.

Las diferentes escuelas han contribuido con sus conocimientos en las organizaciones actuales; ya que las mismas en sus planes estratégicos deben tener en cuenta los siguientes factores: la valoración al factor humano, como fuente de diferenciación y éxito; la importancia de tener objetivos tanto económicos, como sociales; los cambios continuos que se producen en las empresas en general y las constantes innovaciones tecnológicas con la resistencia que estas conllevan.

Luego de hacer una reseña histórica de la gestión de los recursos humanos; explicare porque creo que el marketing debe formar parte de la misma. Es fundamental que exista una alianza entre áreas para llevar a cabo un plan de marketing interno. Para conseguir la sostenibilidad de la empresa en situaciones de crisis es necesario que la Dirección, vea que el factor humano es la clave de la problemática de la organización y debe movilizar a toda la inteligencia disponible para lograr el objetivo común. Las empresas deben operar bajo un nuevo modelo, basado en dos pilares:

- ✓ En la mejora de la calidad del factor humano

- ✓ En una mayor consideración hacia los trabajadores, y valoración de los empleados que posee.

Este nuevo modelo de compañía se caracteriza porque sus objetivos son a largo plazo y ya no son exclusivamente de tipo económico sino, también, sociales y medioambientales. Son, en definitiva, objetivos estratégicos que no siempre se pueden cuantificar. Debe ser un modelo participativo y sostenible. La estrategia de la empresa se debe basar en el diálogo con sus diferentes Grupos de Interés, sus stakeholders, ya que es a éstos hacia quienes tiene que enfocar sus gestiones para conocerlos y para detectar sus expectativas y deseos, para que la elijan como la empresa conveniente para ellos.

Uno de estos stakeholders, es el trabajador, en este nuevo modelo representa 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 empresa; siempre que se sienta considerado y se encuentre motivado; y es el Marketing Interno quien lograra una mayor productividad global como un logro derivado de la motivación, la participación y la integración del colectivo laboral.

Este modelo planteado no debe ser intuitivo ni improvisado, sino que va a requerir una mentalización estratégica de lo que se desea conseguir, por parte de todos, pero especialmente de la Dirección, y una dedicación de recursos. Debe existir una planificación que se materializa en lo que se denomina Plan de Marketing Interno y para esto; a mí entender, requiere que en el mismo intervengan especialistas en del área de marketing

Hoy el área de recursos humanos se encuentra en plena transformación, un cambio en la función, desde su rol habitual con foco en lo transaccional al papel de socio estratégico del negocio. La principal función de esta área se ha convertido en definir una estrategia de capital humano que explique cómo atraer, retener y motivar a los trabajadores para que puedan ejecutar la estrategia de negocio; pero la misma necesita la colaboración del Departamento de Marketing porque sin sus herramientas la empresa no podrá conocer a sus empleados y tampoco podrá “venderles” la misión, visión y estrategia de la misma.

Las organizaciones necesitan implementar una estrategia de desarrollo que brinde al equipo de recursos humanos una variedad más amplia de habilidades, en especial aquellas relacionadas con finanzas y management, de manera que se conviertan en socios de negocios más efectivos para el resto de las aéreas. Habilidades financieras, conocimiento del negocio, comprensión de la estrategia corporativa, gestión de proyectos, diagnostico y análisis organizacional son hoy competencias fundamentales para los equipos de recursos humanos.

Actualmente una de las principales fuentes de diferenciación competitiva está constituida por las personas. Basar la estrategia competitiva en la gente obliga a las organizaciones a asumir los nuevos desafíos de gestionar el capital humano: competir por talento escaso, atraer y retener a los empleados correctos, desarrollar liderazgo, planear las sucesiones, administrar el talento globalmente, reemplazar a los empleados especializados y al capital intelectual que pronto se encontrará en una edad propicia

para el retiro, y asegurarse de que sus ofertas de empleados respondan a las necesidades y aspiraciones de diferentes grupos demográficos. Los líderes de recursos humanos deben saber que la gestión del talento será su máxima prioridad en los próximos años; es crucial invertir fuertemente en sistemas y procesos que respalden la gestión del talento, definiendo prácticas innovadoras para atraer, desarrollar y retener personas de alto potencial. Para diferenciarse en el mercado las empresas deberán definir una clara propuesta de valor y posicionar la organización a través de su employee branding. Para retener a los talentos clave, las organizaciones deberán trabajar en la construcción de una identidad corporativa que comunique un fuerte sentido de pertenencia y un claro proyecto de futuro. La flexibilización de las condiciones laborales, el concepto de compensación total y la posibilidad de abrir la instancia de planificación de carrera para otorgar al empleado un lugar de protagonismo en las decisiones de crecimiento y desarrollos dentro de la empresa, son las prácticas sobre las que deben estar trabajando las empresas para enfrentar los nuevos impulsores motivacionales de la generación Y.

Las empresas esperan del profesional aportes más integrales y de concepción más estratégica. Es fundamental la coordinación interfuncional entre marketing y recursos humanos, deben alinearse las actividades entre estos dos sectores. Necesitamos al área de Marketing porque creo que es quien se debe encargar de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa y la imagen corporativa de una compañía entre sus propios empleados. Es quien nos ayudara a realizar el análisis del comportamiento de los empleados, analizar la gestión de Recursos Humanos con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes internos a través de la satisfacción de sus necesidades. Con el marketing podremos apelar a diferentes técnicas y metodologías con la intención de conquistar al empleado.

¿Por qué el área de Marketing es un eslabón fundamental?

Porque es la que tiene la capacidad para hacer una evaluación y análisis del clima laboral, analizando las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los empleados. Nunca se debe asumir que se sabe lo que ellos necesitan y quieren. Se deben identificar oportunidades y fortalezas. Se debe armar un diagnóstico cuantitativo por medio de reuniones con la metodología de focus group que permitirán como plantean Bolman y Deal “conocer aquellas fuerzas internas de poder, que se viven al interior de la empresa, identificar los líderes innatos, los colaboradores apáticos, el perfil de los jefes actuales y los grupos de poder”.²⁹

El área de Marketing es quién podrá analizar a la competencia: es fundamental saber que hacen las otras empresas con sus empleados. No es bueno que al empleado que se lo capacito y se lo formo durante un largo tiempo se vaya porque en otro lugar le ofrecen mejores condiciones laborales. También es quién tiene la capacidad de analizar la situación interna de la empresa (tamaño de la organización, indicadores de producción, comerciales y económicos; política retributiva, formación de su gente; canales de comunicación interna, planes de carrera, tipo de convenios, etc.)

²⁹ Bolman Lee G.; Deal Terrence E.; “Organización y Liderazgo”, Editorial: Addison Wesley Iberoamericana

Marketing tiene la capacidad para establecer objetivos sumamente valiosos para la empresa como ser líderes en el mejor lugar para trabajar, incrementar la productividad del empleado y crear el sentido de pertenencia (los empleados se sientan orgullosos por colaborar con su empresa)

Es esencial promover la cultura de reconocimiento al valor del capital intelectual de los empleados; debemos buscar la mejora continua en clima laboral y el reconocimiento externo. Es por eso que debemos tomar conciencia que el responsable del clima laboral no es sólo el área de recursos humanos, sino que es cada uno de los líderes con gente a cargo. Hoy podemos decir que el área de recursos humanos junto con marketing facilitara y proveerá de herramientas para lograrlo.

CAPITULO 4

Análisis de las empresas de Telecomunicaciones

Antes de comenzar a analizar si las empresas de telecomunicaciones elegidas adoptan como filosofía de gestión al marketing interno; hare un pequeño repaso de los motivos por los cuales es tan importante la figura del empleado en las empresas de servicios.

En las empresas de telecomunicaciones el cliente viene a solicitar un servicio y hay que estar allí para satisfacer sus necesidades. Es un enorme desafío lograr que el personal interno de este tipo de empresas, comprenda cuál es su participación en el éxito del negocio desde la perspectiva del cliente. Este tipo de empresas deben buscar en la gestión y en el funcionamiento una sinergia interna completa; a mi entender esto solo se lograra comprendiendo el negocio, conociendo los recursos y gestionar de forma tal que sus empleados comprendan cual es su aportación al éxito en la misma. En la era de los servicios el contacto total con el cliente es el elemento clave del éxito.

El valor de un único cliente para toda la vida: Contar con un cliente para toda la vida. Los empleados son los primeros clientes; si a los empleados no “se les vende” la calidad del servicio que presta la organización y la importancia de sus aportes para brindarlo, no habrá forma que puedan venderle el servicio al cliente. Como mencionamos a lo largo del trabajo es necesario y esencial que exista sentido de orgullo en la empresa por parte de los empleados y que conozcan.

No puedo dejar de mencionar los aportes de Karl Albrech; especialista en gerencia de servicios, estrategias empresariales y de organización, que ha desarrollado la idea de “servicio al cliente interno”, basándose en el lema “si se desea que las cosas funciones fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa”

El modelo Servicio de Calidad Total (SCT) transforma la organización a partir de la existencia de una cadena de calidad. Brindar un servicio de calidad, significa tener éxito; si hay calidad entonces habrá ganancias.

¿Cómo lograr una cultura de servicio interno? Tres factores claves definen el triangulo del servicio:

1. La estrategia del servicio; debe estar enfocada hacia las prioridades del cliente.
2. Personal orientado al cliente con adecuada capacidad de respuesta y deseos de ayudar
3. Sistemas basados en el trato cordial con el cliente

Una empresa con cultura de servicio hace las cosas valorando la calidad y tiene una clara visión de servicio, los ejecutivos predicán permanentemente sobre el servicio, poseen la visión “el cliente esta primero”, el servicio de calidad es esperado por todas las personas involucradas y a su vez es recompensado.

Uno de los elementos más importantes de una cultura de servicio es el medio de recompensar y reforzar a las personas logrando ofrecer un servicio de calidad. Como mencionamos en el capítulo anterior el proceso de recompensa no debe ser estadístico ni mecánico; debe ser genuino, honesto, reconocedor, individual y personal.

Análisis de las empresas Telefónica, Telecom, Movistar y Personal

Se eligieron las empresas de Telecomunicación situadas en Capital Federal con mayor cantidad de empleados. Para dicho análisis se consultaron las páginas oficiales de cada una de las empresas, se entrevistaron y encuestas a los empleados

- ✓ Telefónica de Argentina: 10.913 empleados
- ✓ Movistar: 3.973 empleados
- ✓ Telecom: 10.500 empleados
- ✓ Personal: 2786 empleados

Análisis de Telefónica y Movistar:

En Telefónica y Movistar la gestión de la satisfacción es un proceso continuo. La elaboración del plan de acción y la carga de las acciones en el sistema son obligatorias y tienen un seguimiento trimestral.

Desarrollaron el programa el mejor lugar para trabajar, desde el 2009 se encuentran comprometidos en ser el mejor lugar para trabajar, canalizando todas las inquietudes y requerimientos de los empleados. El programa propone detectar las problemáticas y definir un plan, el rol del equipo de Mejor Lugar para trabajar consiste en garantizar que las acciones comprometidas se lleven adelante en tiempo y forma, participar una vez por mes en la reunión de reportes de cada unidad de negocios, velar por el proceso de comunicación de los avances, actualizar los puntos críticos si fuera necesario, reformulando el plan o acciones. Se armó un documento en Excel para hacer seguimiento quincenal de avances de las acciones comprometidas y se hace una presentación mensual al Comité Ejecutivo con estado de avance. El equipo de MLT sirve entonces como un modo de canalizar las preocupaciones de los empleados.

En la intranet de las empresas hay un sector destinado a comunicar la visión y misión de la empresa: (se replica la información que se encuentra disponible para todos los empleados):

“La visión: Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global. La Visión es la síntesis de lo que la empresa es y quiere ser, expresado como promesa a nuestras audiencias principales.

Cultura on line: El desafío es convertirse en la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital. Telefónica se propone un camino de transformación cultural utilizando como medio a las nuevas y disponibles tecnologías de la información y la comunicación. Porque progresar es lo que han hecho todos estos años, y es lo que

van a seguir haciendo. Progresar es un valor superior capaz de englobar la innovación para un cliente, el desarrollo profesional para un empleado, la rentabilidad para un accionista, o el bienestar de una comunidad. En este marco, la compañía quiere sumar una serie de iniciativas vinculadas con el desarrollo de las telecomunicaciones que podrían facilitar nuestras tareas diarias como empleados. El desarrollo de la sociedad de la información impacta en la vida laboral y en el negocio. Tenemos que incorporar aquellos desarrollos que facilitan la vida cotidiana al mundo corporativo

Idea de Marca: El poder de transformar. La capacidad, voluntad y talento para mejorar las cosas. El reflejo de la solidez como empresa. Una actitud de líder responsable que actúa teniendo en cuenta a todos los colectivos que de alguna forma puede tocar con sus acciones. Van de lo posible e imaginado a lo real y tangible.

La misión: Programa bravo! Con más de dos décadas de experiencia y crecimiento constante, Telefónica es hoy un operador integrado de telecomunicaciones líder en Argentina. Su actividad se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos, y en los servicios y aplicaciones de las Tecnologías de la Información, todo ello con una clara orientación al cliente y trasladándole las posibilidades y soluciones del nuevo mundo digital. Su objetivo es mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las sociedades y comunidades en las que opera, invirtiendo en infraestructuras de telecomunicaciones, generando empleo y desarrollando servicios que mejoran la productividad y la competitividad. Pretende que el éxito empresarial camine paralelo al progreso social. A través de su Fundación en Argentina invierte importantes recursos en acción social y cultural.

Por otro lado Telefónica se encuentra trabajando en otro programa de transformación interno, que recibe el nombre global bravo. Su prioridad es simplificar todos los procesos de la organización y poner al cliente en el centro de todas las operaciones. Se trata de reinventar la compañía a partir de cuatro ejes: liderazgo y crecimiento, calidad, compromiso y transformación. Con bravo, y con todas las actividades que se realizan en Argentina, Telefónica quiere actuar como motor de transformación, a la vez que manifiesta su compromiso con las sociedades y comunidades en las que opera. Aspira a ser su aliado estratégico para el desarrollo de la Sociedad de la Información y en temas de desarrollo económico sostenible y cohesión social apoyados en la tecnología.

Telefónica ha diseñado un espacio dentro del intranet titulado capital humano en donde vuelca toda la información referida a la capacitación y desarrollo de sus empleados, la satisfacción y las experiencias de los mismos. Dentro de la intranet también hay un sitio destinado a mostrar los resultados de la encuesta de clima laboral y las acciones sobre las que se encuentran trabajando, y a su vez un espacio para que los empleados puedan dejar sus inquietudes o comentarios.

A su vez cada una de las empresas se encuentra trabajando en proyectos ligado a la satisfacción del empleado, fomentando el orgullo de pertenencia de los empleados con la compañía. Son proyectos enfocados a contribuir con la mejora del posicionamiento gestionando las palancas de insatisfacción de sus empleados.

Telefónica ha trabajado también sobre programas de recompensas, que permiten valorar, motivar y reconocer el trabajo tanto intercompañía como inter áreas; premiando acciones extraordinarias y alentando el trabajo en equipo.

El grupo creó el programa de tiempo flexible “Tiempo para vos” que ayudará al empleado a facilitar el equilibrio entre la vida personal y laboral armonizando sus expectativas y necesidades con los objetivos del negocio. Telefónica brinda los siguientes beneficios a sus empleados:

- ✓ Jornada Flexible
- ✓ Viernes de invierno y de verán
- ✓ Jornada abierta
- ✓ Jornada Part time
- ✓ Maternidad por adopción
- ✓ Paternidad:
- ✓ Otros beneficios: cobertura médica adicional legal, becas, descuentos en turismo, entrega de kit escolares, obsequios por nacimiento/fin de año/casamiento; colonia de vacaciones, y reconocimiento de gastos de guardería, descuentos en servicios del Grupo (Telefonía Fija, Móvil e Internet) y descuentos en productos y servicios (ejemplo descuentos en gimnasios, DTV, etc.)

Análisis de Telecom y Personal

Mediante la intranet se les comunica a los empleados la misión y visión de la empresa, se extrae la información de la página de Telecom, por ser el mismo contenido que tienen los empleados en su intranet:³⁰

“*Valores:* Telecom ha adoptado un sistema de valores que deben constituir el constante punto de referencia de comportamiento para todos sus empleados.

La marca Telecom es identificada como clara garantía de una excelente performance a nivel tecnológico, lo que funciona como un aval para sus marcas comerciales y a su vez es la puerta de entrada a un mundo cada vez más demandante de servicios de telecomunicaciones. La constante evolución de las tecnologías y la capacidad de la marca Telecom de incorporar los cambios mencionados le ha otorgado una gran estabilidad como gestora de prestaciones de avanzada. Consciente o inconscientemente, el público siempre le asignó mayores cualidades tecnológicas que a su principal competidor.

Estrategia: El Grupo Telecom desarrolla estrategias de negocio enfocadas en el crecimiento y la rentabilidad con el propósito de generar valor para nuestros clientes, inversores, empleados y para la comunidad en la que operamos.

³⁰ www.telecom.com.ar

Para lograr esos objetivos en forma sostenible y consistente nuestros planes de negocios son coherentes con las variables del entorno macroeconómico y del mercado, invierten en la innovación de productos y en el desarrollo de servicios adicionales, y apuntan a enriquecer la experiencia de uso de los clientes agregando contenidos e interactividad a la comunicación.

Mantenemos un enfoque prioritario sobre la eficiencia de la operación y la eficacia de los procesos de planificación y control que consideramos factores de competitividad de nuestra organización y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Invertimos en nuestro Capital Humano con programas de comunicación, capacitación y desarrollo, promoviendo el equilibrio entre el ámbito personal y laboral, facilitando el teletrabajo en un contexto de relaciones abiertas y transparentes con los individuos y las organizaciones gremiales. Desarrollamos nuestras actividades de conformidad a los principios y valores contenidos en nuestro Código de Conducta y Ética Empresaria que aplica a todos los directivos y empleados del Grupo Telecom y cuyo cumplimiento también exigimos a nuestros proveedores.

Nuestra visión es integrada de los procesos y de la tecnología, lo cual consideramos como un factor de eficiencia en la gestión empresarial y competitividad en el mercado para ofrecer la mejor proposición de valor a consumidores individuales y empresas. Nuestras inversiones tecnológicas se encuentran enfocadas en la permanente adecuación de la cobertura y capacidad de nuestra infraestructura y en nuevas plataformas de servicio para atender con calidad los crecientes volúmenes de tráfico y ancho de banda generados por la expansión de la base de clientes, los SVA, el acceso a las redes sociales y la distribución de contenidos.

Mantenemos precios accesibles y conmensurados al poder adquisitivo del mercado, apuntando a que el crecimiento de nuestros ingresos se produzca por ampliación y desarrollo de la base de clientes y la adhesión a nuestras ofertas de nuevos servicios y productos. Simplificamos la estructura de precios, con paquetes de servicios segmentados por distintos perfiles de uso que facilitan al consumidor transparencia y control sobre sus gastos de comunicación y conectividad.

La estrategia implementada por la Sociedad establece los fundamentos para que el Grupo Telecom alcance sus objetivos de mejora continua de calidad de los servicios, fortalezca su posición en el mercado e incremente su eficiencia operativa.”

A su vez el grupo Telecom ha desarrollado una amplia variedad de programas que buscan:

- ✓ Crear un clima laboral inclusivo y diverso.
- ✓ Atender las necesidades de los diferentes perfiles de empleados.
- ✓ Mejorar el equilibrio entre la vida familiar y laboral.
- ✓ Acompañar y guiar a nuestros empleados en su desarrollo profesional y personal.
- ✓ Capacitar y evaluar en sus competencias y puestos de trabajo para incentivar su crecimiento.
- ✓ Ampliar la Red de Voluntarios Telecom.

El grupo ofrece a sus empleados un programa de beneficios, especialmente diseñado para contribuir al bienestar de las personas que forman parte de la compañía, buscando complementar a través de las diferentes prestaciones su compensación integral.

El programa de beneficios está basado en cinco pilares básicos:

- Salud: cobertura médica adicional legal
- Familia: kit escolares, día del niño , ajueres por nacimiento, colonia de vacaciones, ayuda económica para hijos con capacidades diferentes, reconocimiento de gastos de guardería
- Equilibrio Vida Personal -vida Laboral: licencia por paternidad, feriados flexibles, licencias especiales, día de la madre, asesoramiento previsional integral, teletrabajo,
- Descuentos en servicios del Grupo (Telefonía Fija, Móvil e Internet)
- Descuentos en productos y servicios
- Otros beneficios: seguro de vida adicional obligatorio, reconocimiento a la trayectoria, y préstamos por emergencia.

Presentación y análisis de los resultados

Se ha realizado una encuesta a los empleados de las empresas Telefónica, Movistar, Telecom y Personal para conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo de los mismos con la empresa en la que trabajan y verificar si conocen los canales de comunicación que cuenta cada una de las empresas; basándome en 4 ejes fundamentales:

- ✓ Valoración, motivación y satisfacción
- ✓ Desarrollo personal
- ✓ Beneficios
- ✓ Comunicación

Para la elaboración de la misma se tomo una población de 28.172 empleados (total de todas las empresas analizadas), con una seguridad del 95% y una precisión del 5%.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Dando como resultado que el tamaño de la muestra debía ser 73 empleados. Se tomaron para la muestra 76 personas: 19 empleados de cada una de las empresas.

La encuesta se elaboró en base a 4 ejes que me parecieron los más representativos para dicho análisis.

El Cuestionario es el siguiente:

Eje Valoración/Motivación/Satisfacción

- En mi empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal
- Cuando te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo

- En mi empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas
- Me siento tratado de forma justa en mi empresa
- Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y mi esfuerzo
- Conozco los criterios que se utilizan para fijar la compensación en mi empresa
- La Dirección de mi empresa nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa
- Me siento reconocido en mi empresa
- En mi empresa valoran a los empleados, los hacen sentir parte de la misma

Eje Desarrollo personal

- En mi empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional
- Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades
- Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente.
- Globalmente estoy satisfecho de trabajar en esta empresa
- Mi trabajo me da la oportunidad de hacer cosas desafiantes e interesantes
- Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo

Eje Beneficios

- Conozco todos los beneficios que la empresa le brinda a sus empleados
- Creo que los beneficios son otorgados en forma correcta
- Hay una clara política de beneficios no monetarios en la empresa en la que trabajo y es conocida por todos los integrantes de la misma

Eje Comunicación

- Conozco la misión, valores y principios de la empresa
- La empresa me comunica en forma clara los procesos y procedimientos a seguir
- En mi empresa la comunicación es buena
- En mi empresa tengo canales de comunicación en los que puedo expresarme
- Considero que la empresa conoce mi perfil, lo valora y lo tiene en cuenta
- Conozco todos los canales de comunicación que existen en la empresa
- Considero que la empresa conoce las necesidades de sus empleados

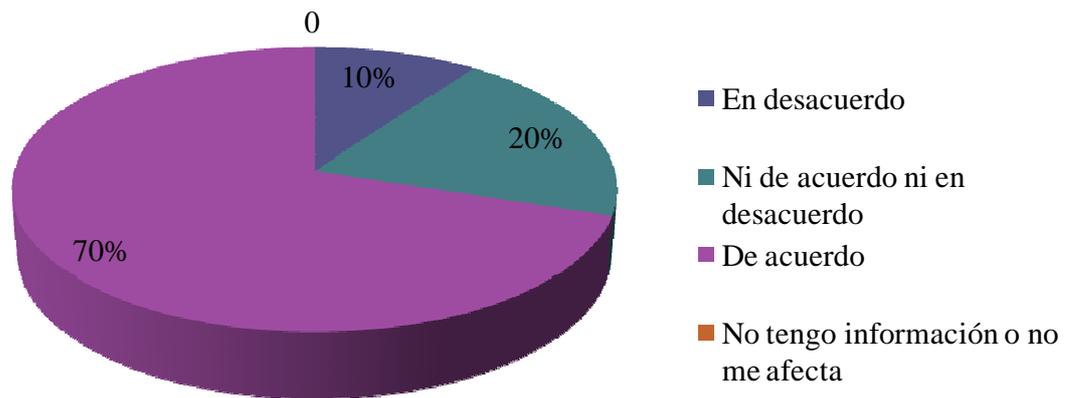
- Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes

Al comenzar a editar los resultados entre las diferentes empresas, los mismos fueron en general porcentajes muy similares con respecto a cada uno de los ejes. En las preguntas donde hubo marcadas diferencias se indicara los porcentajes por cada empresa.

Análisis de las encuestas realizadas en base a cada uno de los ejes seleccionados:

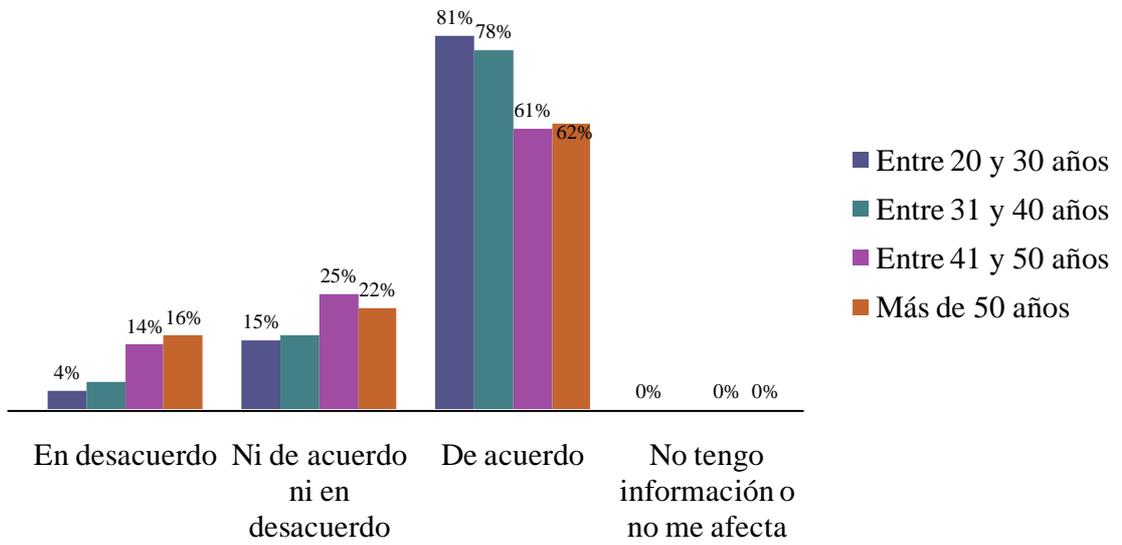
Valoración/motivación/satisfacción

El 70% de los encuestados manifiesta que la empresa le facilita la conciliación de la vida personal y laboral, es un punto fuerte, ya que las empresas de telecomunicaciones analizadas han logrado a través de sus programas el desarrollo de una nueva cultura organizacional inspirada en las personas; porque conciliar no supone trabajar menos sino de forma diferente.

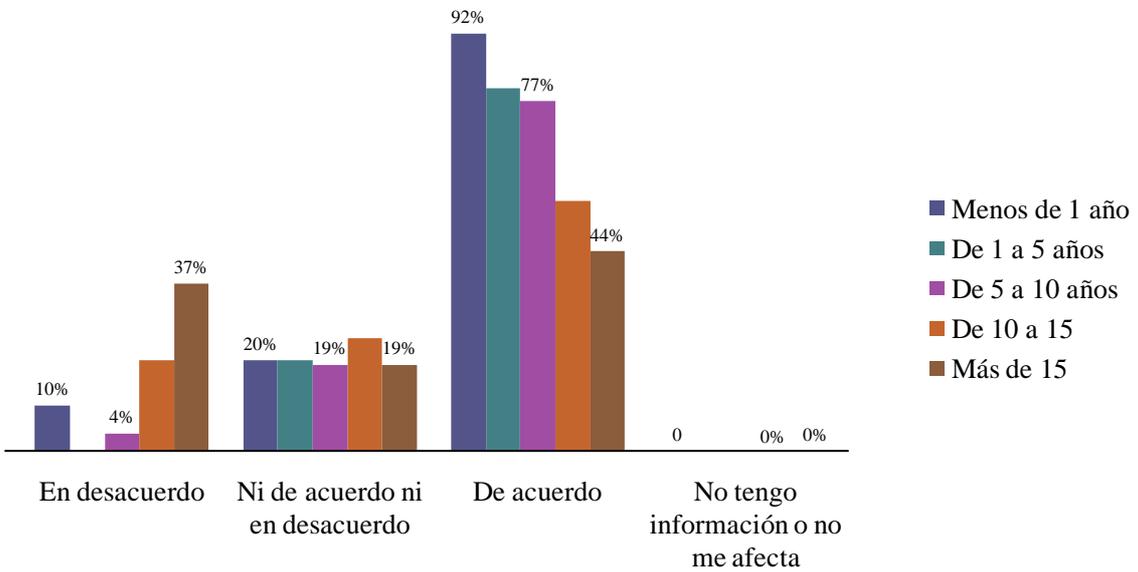


Lo notable al analizar la población es que el mayor porcentaje que se encuentra de acuerdo con esta afirmación son los empleados que tienen entre 20 y 40 años de edad y con menos de 10 años de antigüedad en el puesto, notando un mayor nivel de desacuerdo en los que tiene más de 10 años de antigüedad en el puesto.

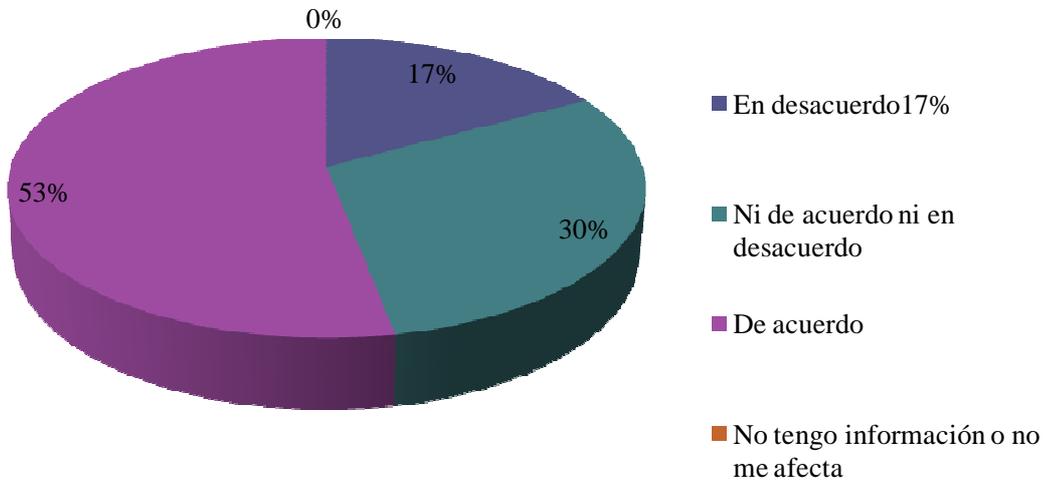
Análisis por Edades



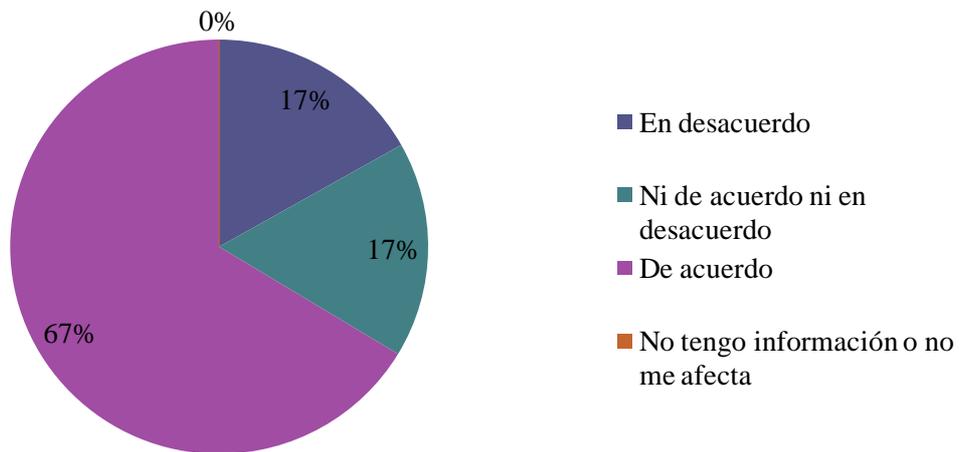
Análisis por Antigüedad en el Puesto



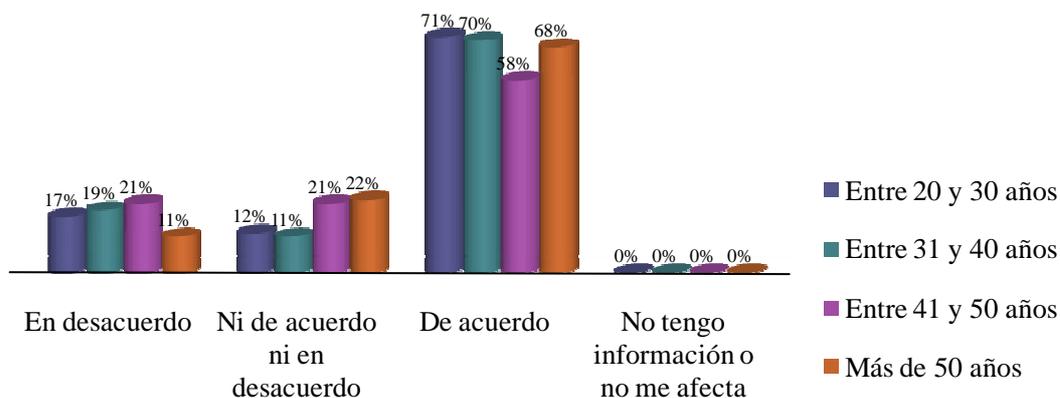
El 53% afirma que al incorporarse a un nuevo equipo de trabajo, las personas que lo componen lo hacen sentir parte del equipo.



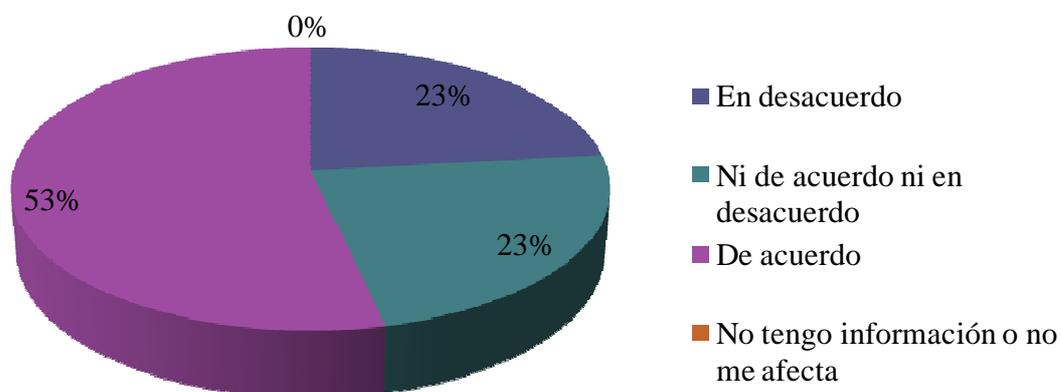
El 67% del nivel de encuestados opina que la empresa los anima a aportar ideas creativas e innovadoras, esto significa que se sienten valorados en las empresas en las cuales trabajan. Realizando el análisis por edades y antigüedad en el puesto, se nota que ha sido muy pareja la respuesta obtenida.



Análisis por Edades

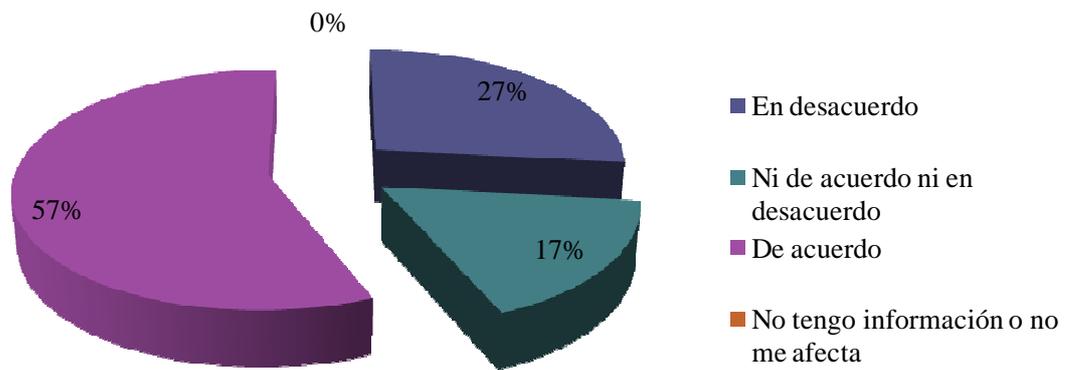


Con respecto a la afirmación “Me siento tratado en forma justa en mi empresa” el 53% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 23% en desacuerdo.

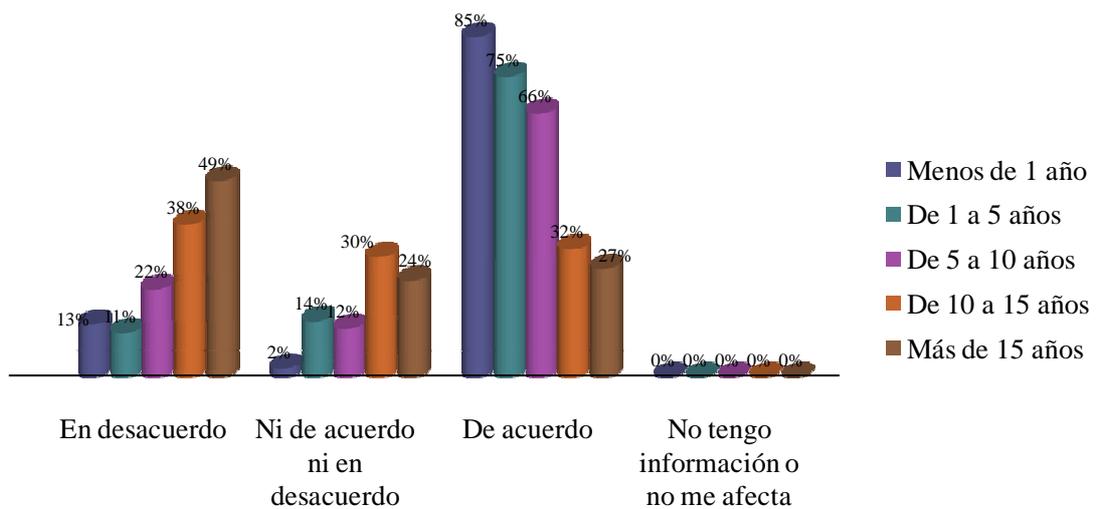


Más de la mitad de los encuestados (57%) manifiesta estar motivado a contribuir en el éxito de la empresa, analizando la población se nota que el mayor porcentaje de encuestados de acuerdo con la afirmación son empleados con menos de 10 años de antigüedad en el puesto y menores de 30 años de edad. Con respecto a este tema las empresas deberían analizar que está pasando con el resto de sus empleados que no se

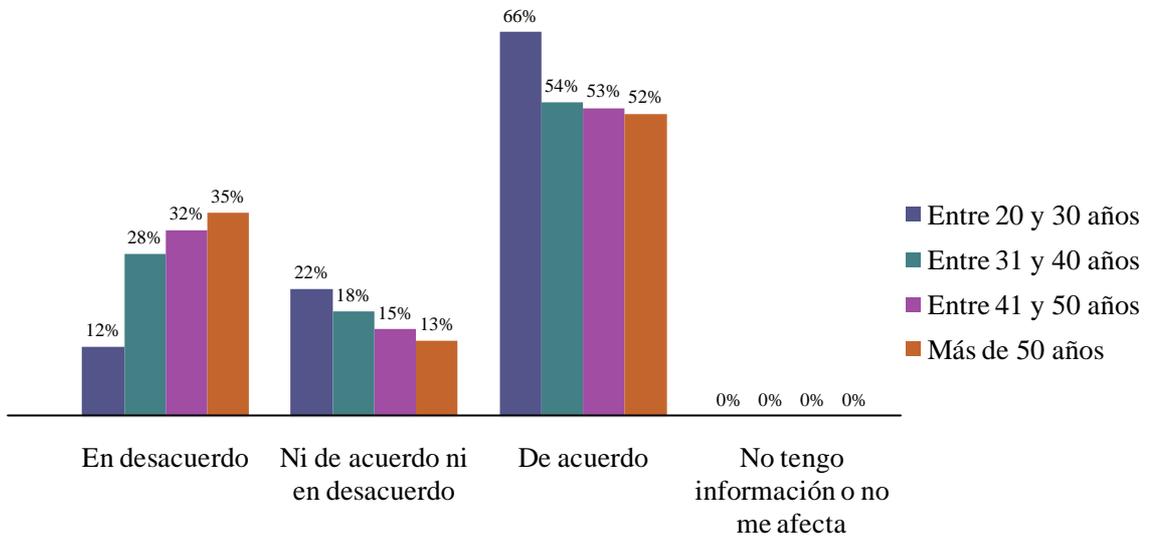
encuentran en esta situación, un empleado que no se encuentra motivado no crea valor; es por eso que deben comenzar a conocerlos mejor (cuáles son sus necesidades, gustos, preocupaciones, que buscan de su empleo, etc.) El management es quien se tiene que ocupar de alentar, entusiasmar y permitir que los empleados creen el valor diferenciado, que es lo que hará crecer a la organización. Con relación a las empresas el mayor porcentaje de clientes que se sienten motivados se dio en las empresas de Movistar y Personal.



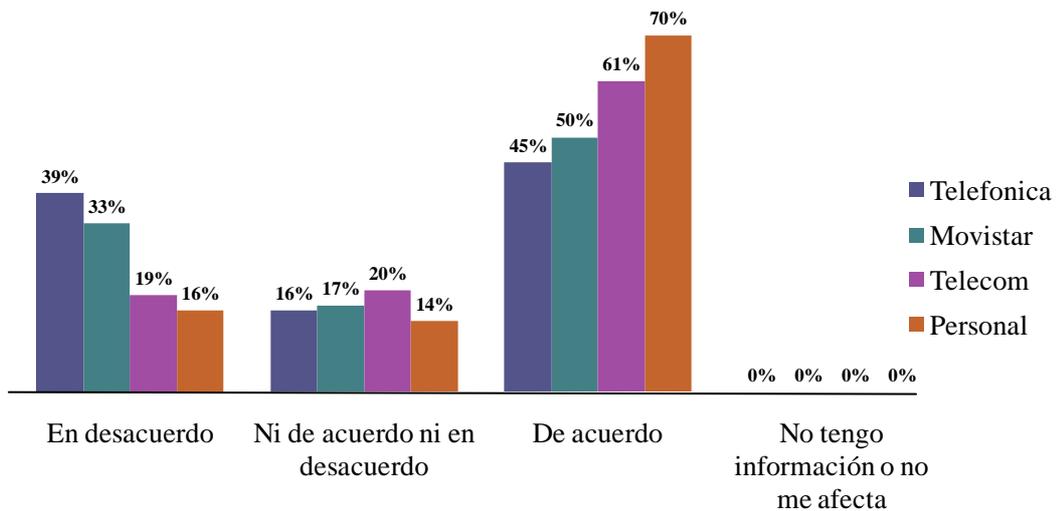
Análisis por Antigüedad en el Puesto



Análisis Edades

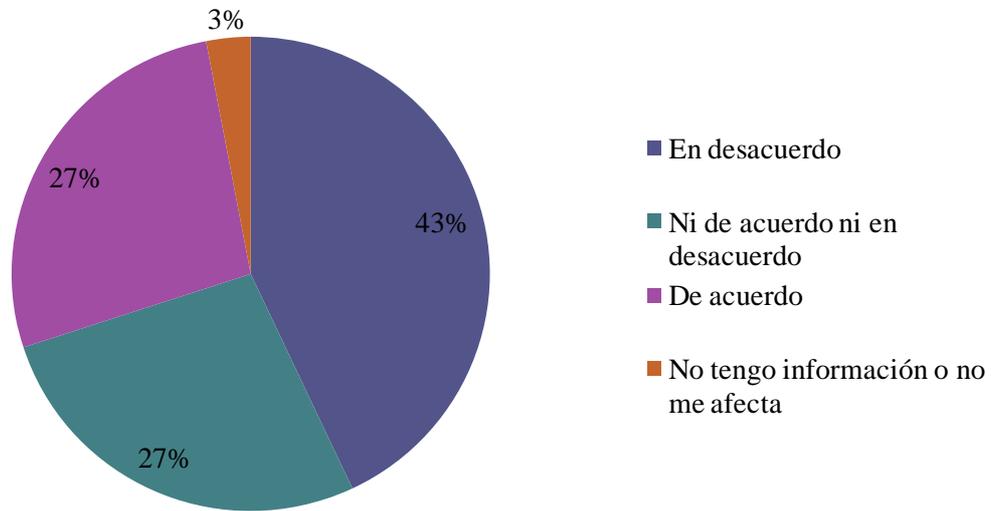


Análisis por Empresas

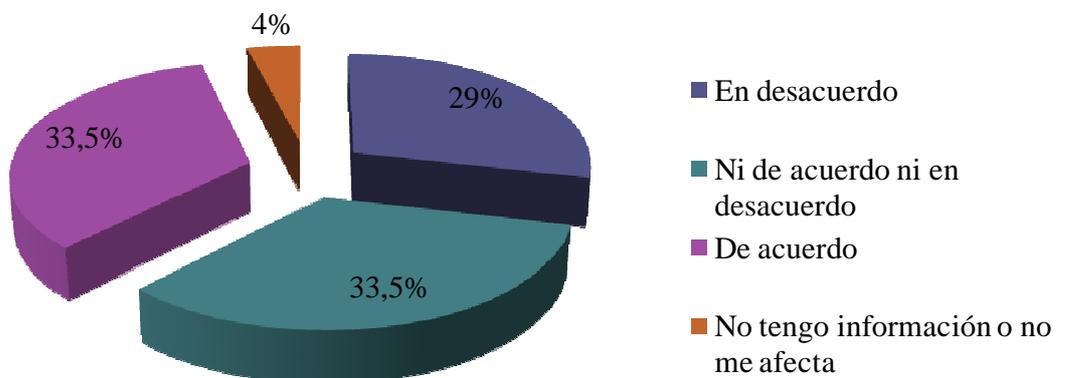


Quando se analiza si los encuestados conocen los criterios que utiliza la empresa para fijar las compensaciones nos encontramos que el 43% los desconoce. Es muy

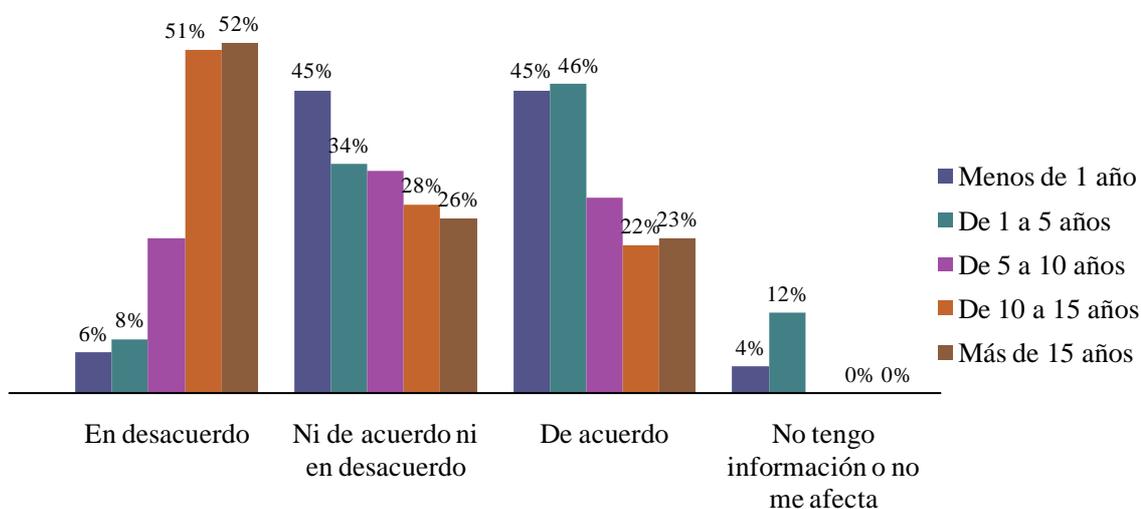
importante este punto porque nos demuestra falta de transparencia y de comunicación por parte de las empresas.



Con respecto a la afirmación “La Dirección de mi empresa nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa” no hubo un alto porcentaje de afirmación, muy por el contrario sólo se obtuvo el 33,5% de acuerdo con dicha afirmación. Se percibe que el problema de la motivación está ligado en cierta manera a la Dirección de la empresa, porque en la pregunta “Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y mi esfuerzo” el 57 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo. La motivación por parte de la Dirección no es la esperada por los empleados; las empresas analizadas deberían ver este punto como importante; focalizarse en comprender que es lo que esperan sus empleados de la Dirección y cuáles son los factores que influyen en la motivación.

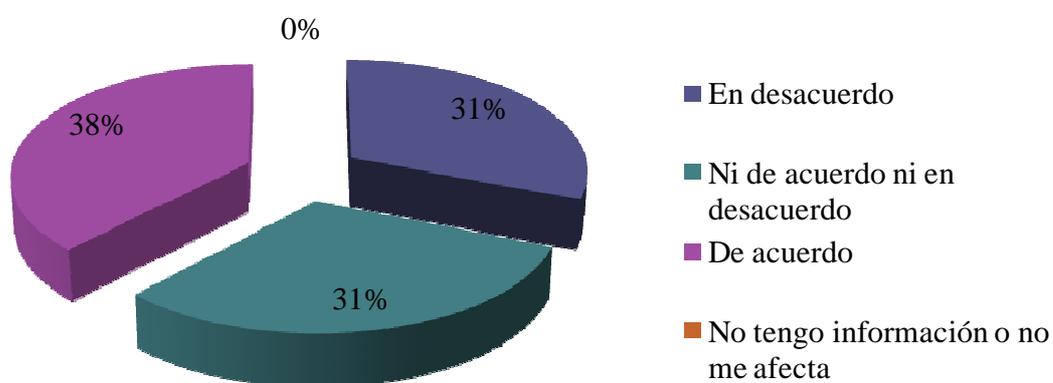


Análisis por Antigüedad en el Puesto

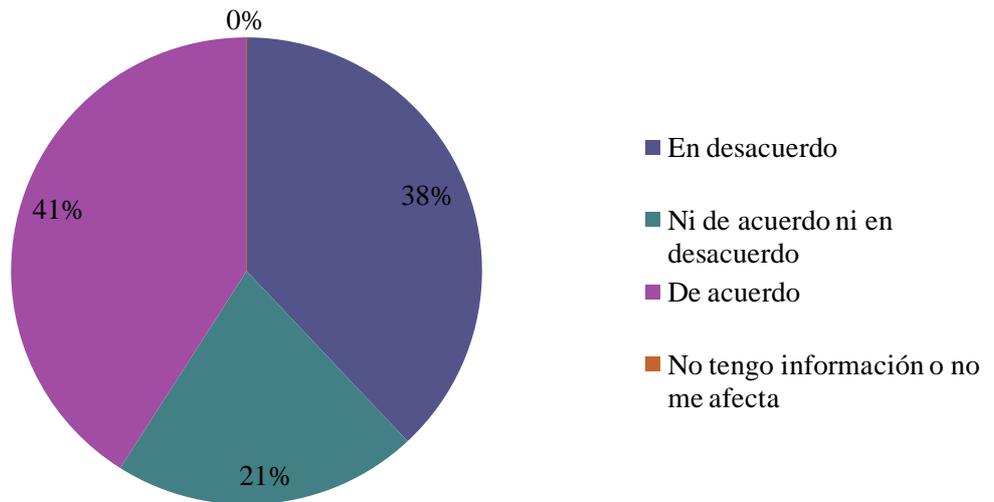


Se observa un bajo sentimiento de reconocimiento por parte de los empleados y perciben que la empresa no los hace sentir parte de ella. Las empresas deberían hacer foco en estos dos puntos. Crear Programas de Reconocimiento de los Empleados es una gran manera de motivarlos para mejorar. No sólo un programa genera resultados para las personas que ganan premios, sino también tiende a aumentar la productividad y motiva a los empleados a dar más de sí para la empresa. Pero no solo alcanza a veces que existan programas de reconocimiento, sino que se encuentren correctamente comunicados en todas las áreas de la empresa. Analizando la pregunta “En mi empresa valoran a los empleados, los hacen sentir parte de la misma” el porcentaje en desacuerdo va incrementándose a medida que aumentan los años de antigüedad en el puesto, los empleados con más de 15 años de antigüedad en el puesto son los que se sienten menos valorados.

“Me siento reconocido en mi empresa”

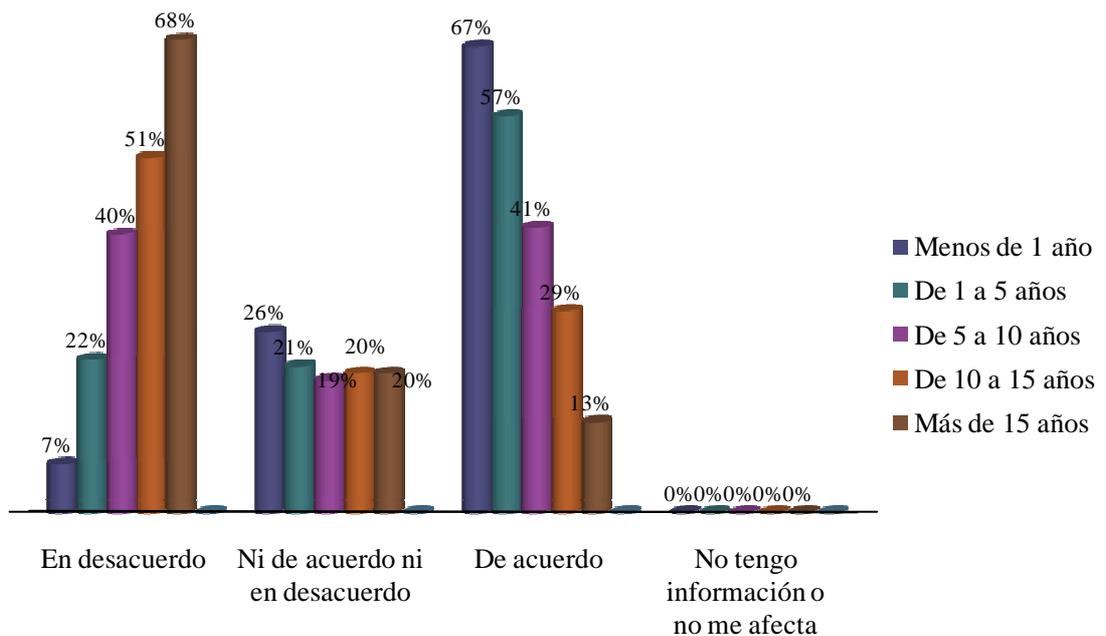


“En mi empresa valoran a los empleados, los hacen sentir parte de la misma”



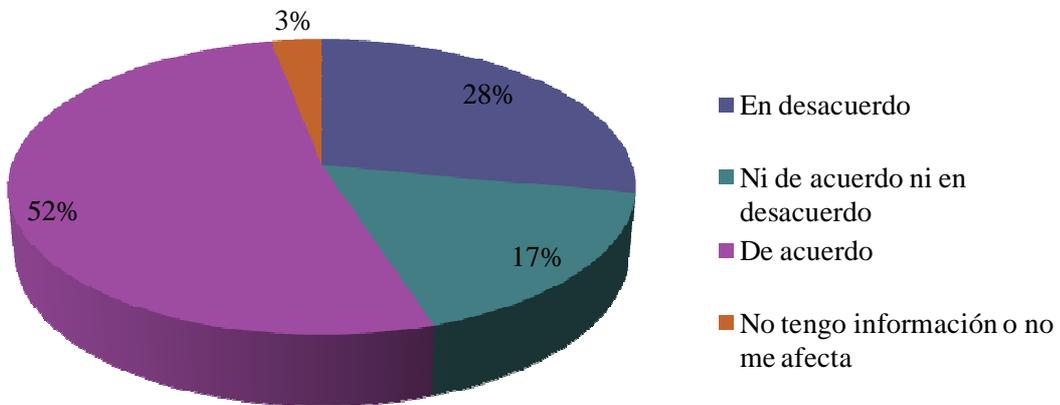
Lo que se observa es que los empleados con mayor tiempo en el puesto no se sienten valorado ni motivados; lo mismo con los mayores de 40 años; es un buen punto para que las empresas comiencen a tomar acciones. Sería interesante que las empresas establezcan políticas, programas de motivación, satisfacción y valoración sobre aquellos empleados que tienen más de 10 años de antigüedad en su puesto; o entender qué es lo que les sucede, qué es lo que necesitan y qué es lo que esperan de su trabajo. Lo mismo para los mayores de 40 años de edad, deberían las empresas cerciorarse que todos los programas de satisfacción incluyan a todos los empleados de la compañía sin distinción de edades, antigüedad en el puesto, sexo, etc.

Análisis por Antigüedad en el Puesto

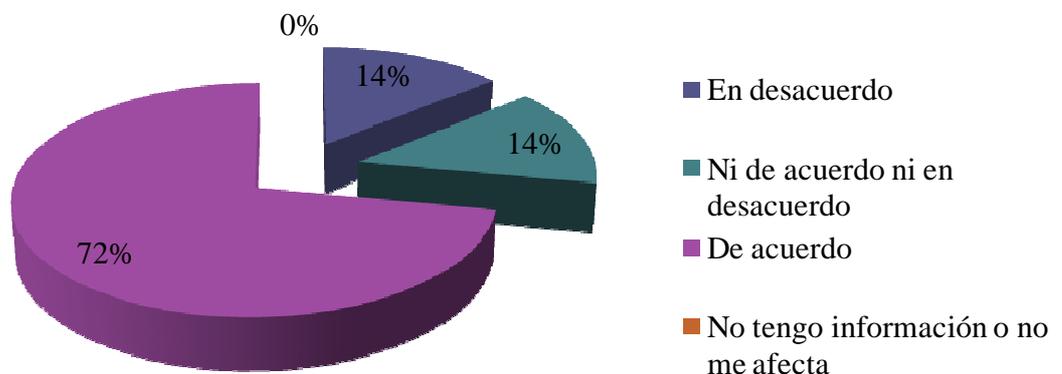


Desarrollo personal

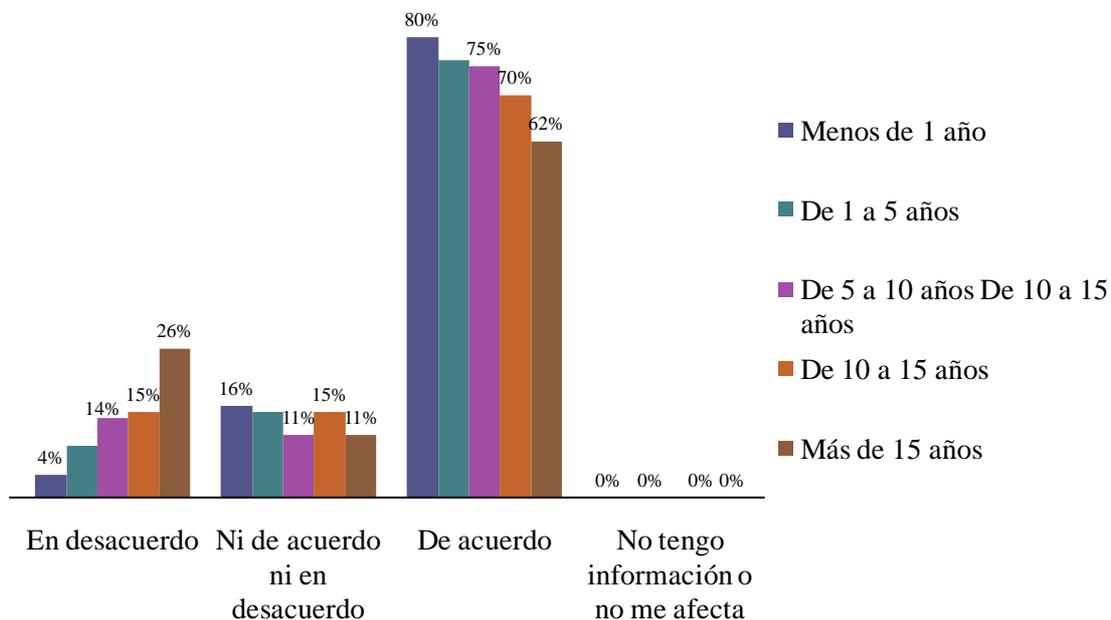
Más de la mitad de los encuestados (52%) manifiesta que son claras las oportunidades de desarrollo, esto nos demuestra que existe en las empresas analizadas una clara y buena a comunicación de las mismas.



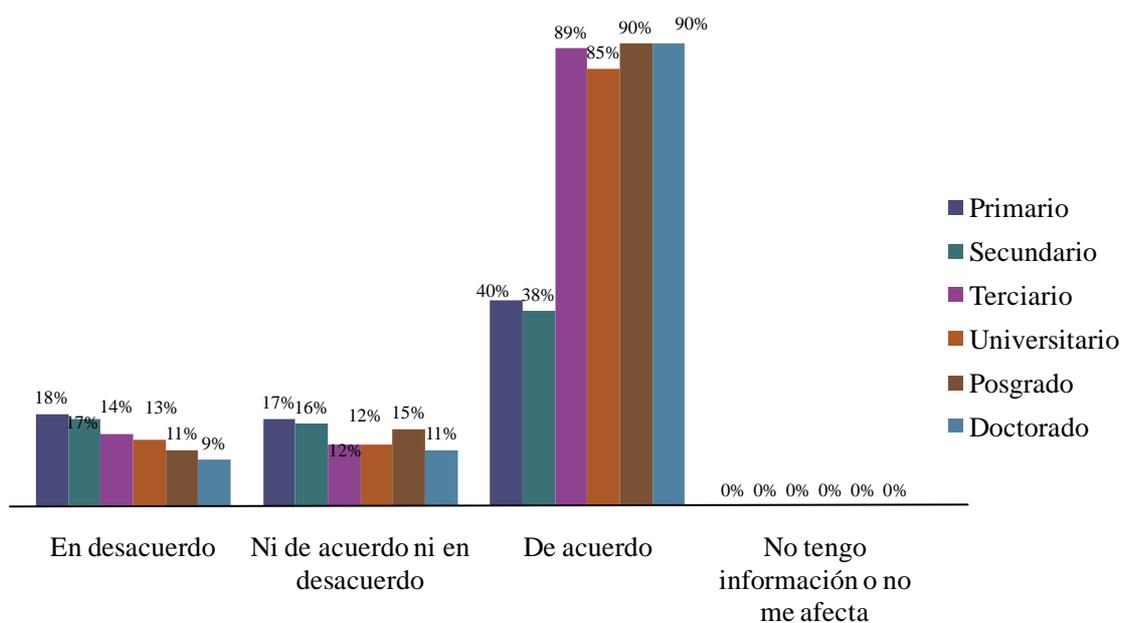
Un altísimo índice de empleados (72%) dice que su trabajo le proporciona oportunidades y retos que ayudan a desarrollar sus habilidades; al analizar la antigüedad en el puesto se detecta que los empleados con menos años en su trabajo se sienten mayormente identificados con esta afirmación, y va perdiendo fuerza a medida que el empleado tiene más tiempo en su labor. Es muy marcada la diferencia en relación con los niveles de estudio alcanzados por los empleados, aquellos con título universitario, posgrado y doctorado sienten en mayor medida que su trabajo les proporciona oportunidades y retos; pero las compañías deben enfocarse en lograr que todos, dependiendo de su nivel de estudio, consideren que su trabajo les proporciona oportunidades y retos.



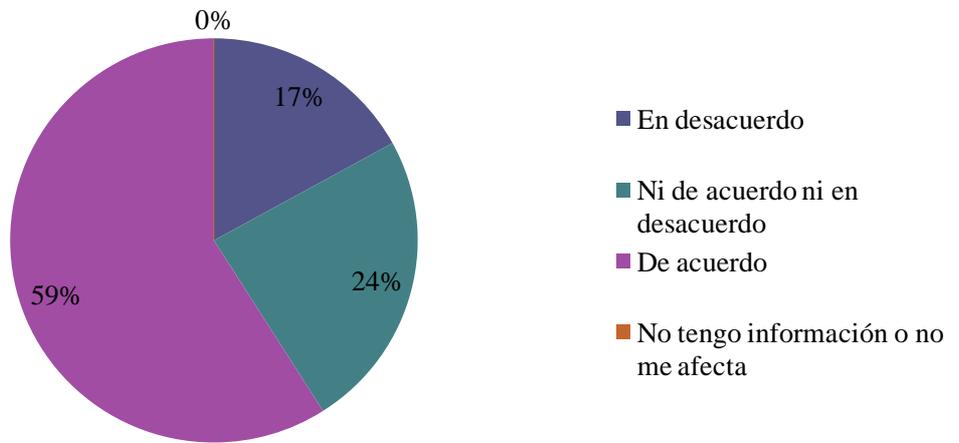
Análisis por Antigüedad en el Puesto



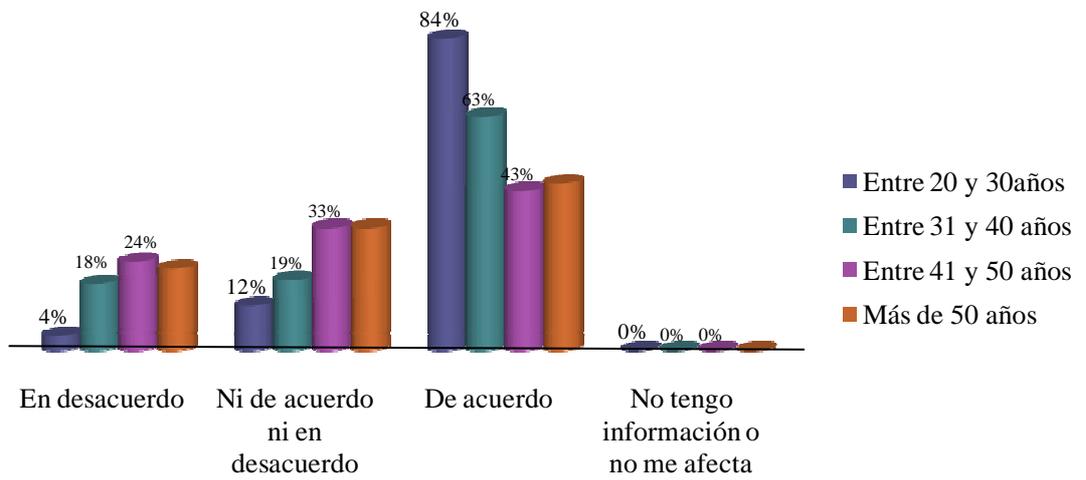
Análisis por Nivel de Estudios



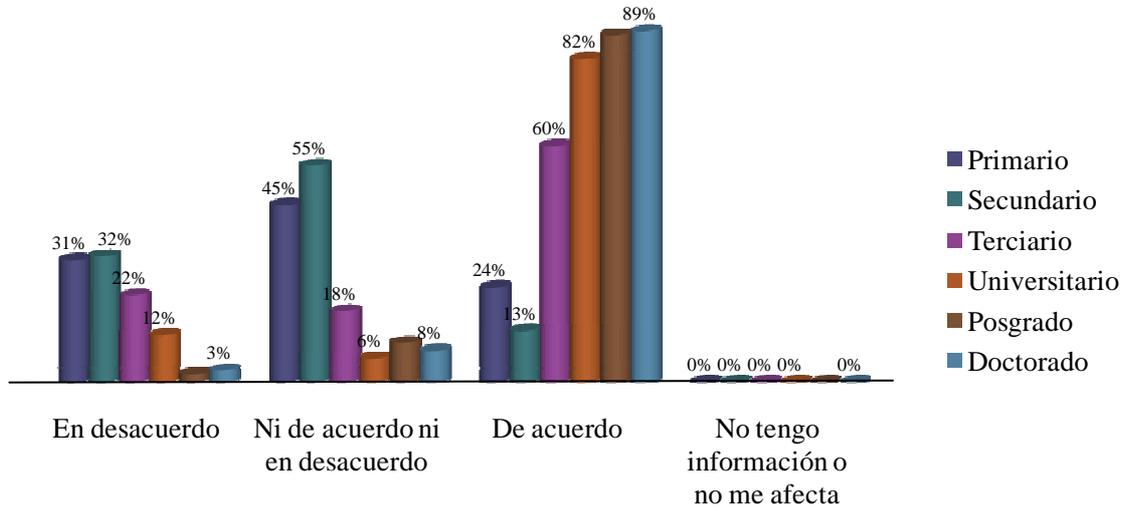
Casi el 60% considera que la empresa le facilita la formación y capacitación necesarias para desempeñar sus tareas.



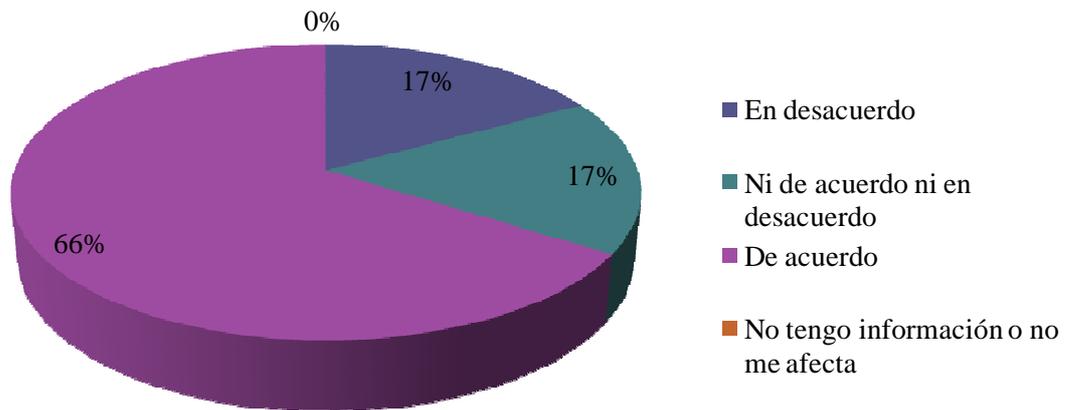
Análisis por Edades



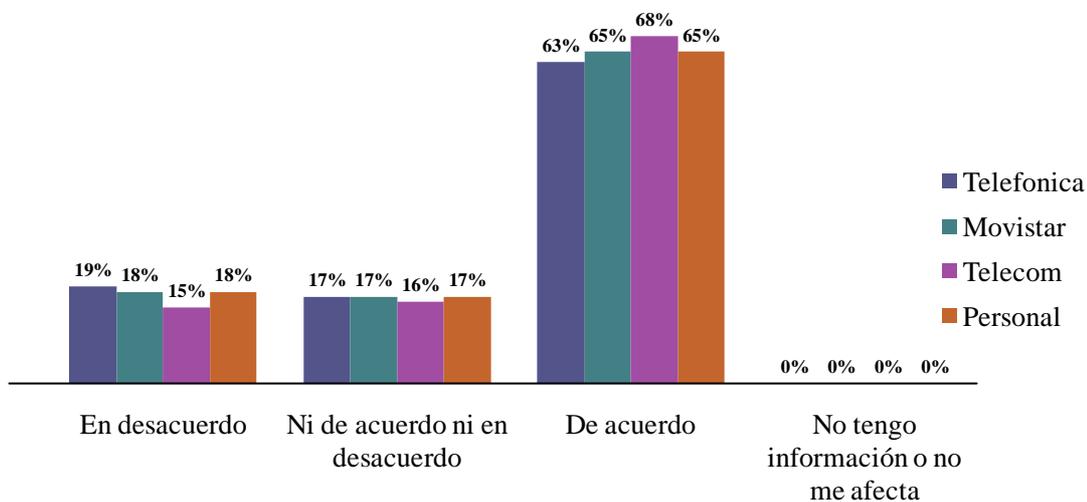
Análisis por nivel de Estudios



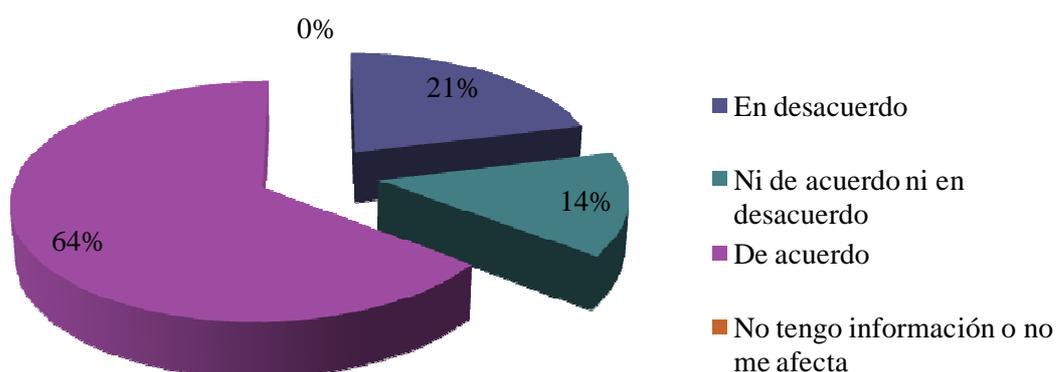
El 66% de los encuestados aduce estar globalmente satisfecho de trabajar en la empresa.



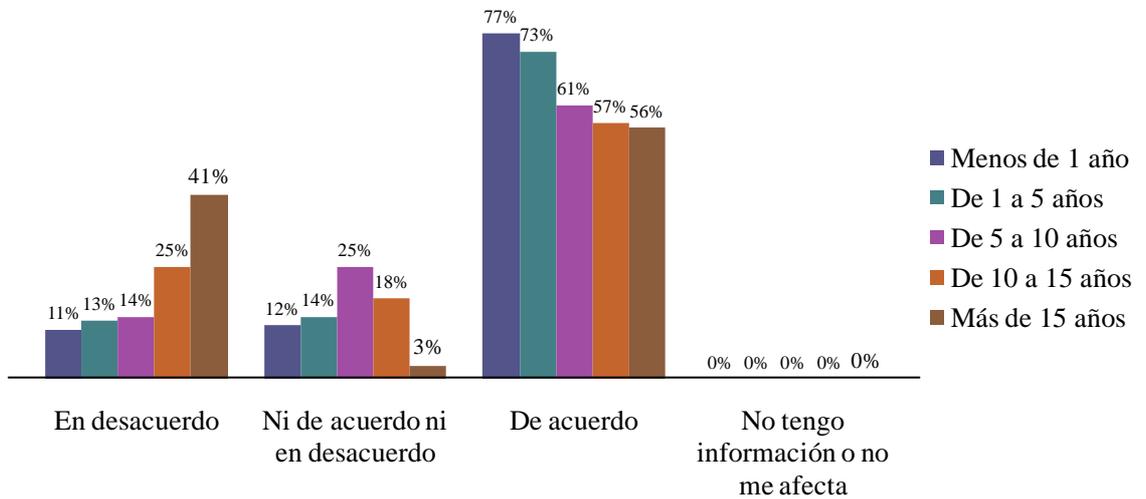
Análisis por Empresas



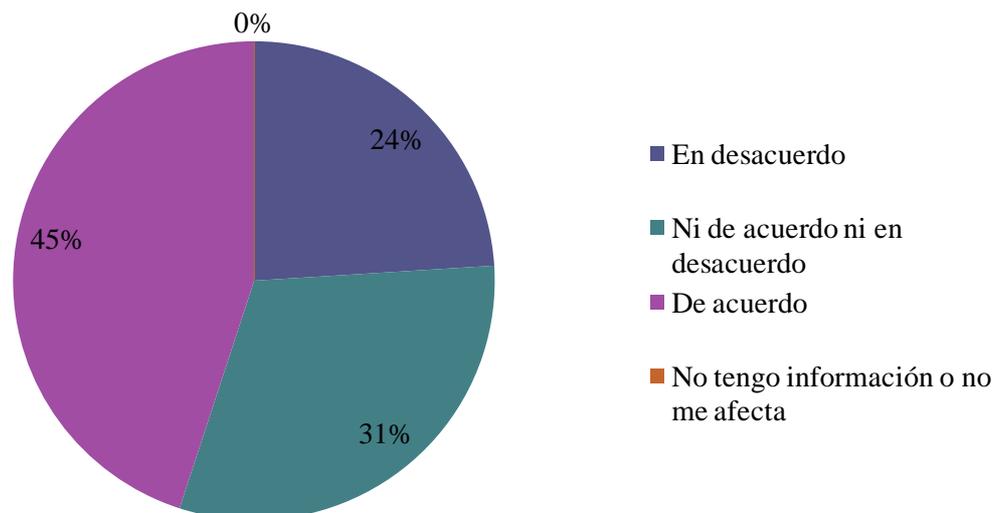
El 64% de los encuestados considera que su trabajo le da la oportunidad de hacer cosas desafiantes e interesantes; pero analizando vemos que son los empleados con menos de 5 años de antigüedad en su puesto los que mayormente están de acuerdo con dicha afirmación. Acá hay una marcada diferencia en los resultados dependiendo de las empresas. Fueron mucho más los empleados de Telefónica y Movistar que han manifestado que sus empresas les facilitan la formación y capacitaciones necesarias para su puesto; marcada diferencia con los empleados de Telecom y Personal.



Análisis por antigüedad en el Puesto



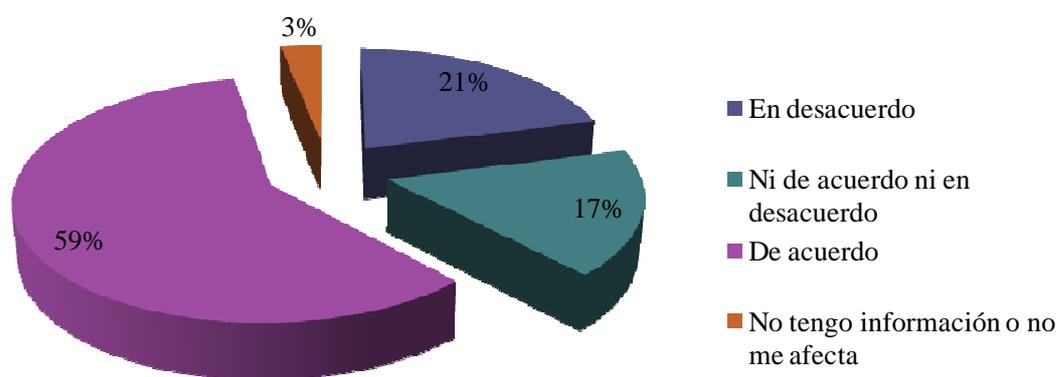
“Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo ser”



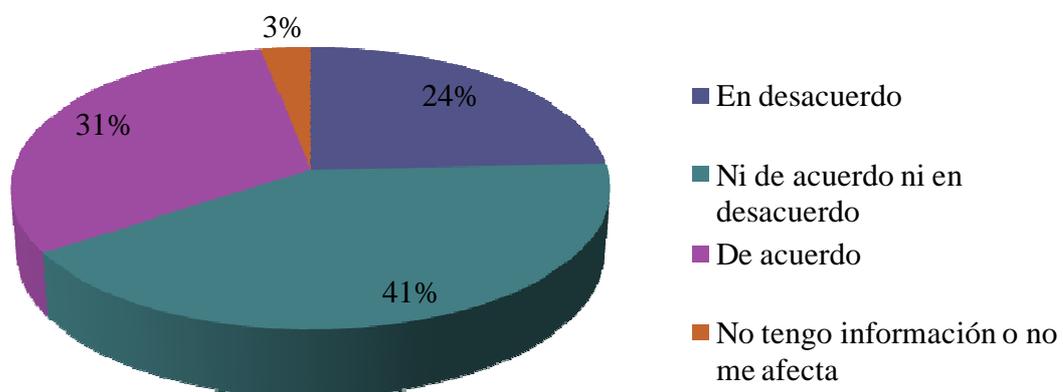
Beneficios

El 59% de los empleados dice conocer los beneficios que la empresa brinda a sus empleados, pero sólo el 31% está de acuerdo que son otorgados en forma correcta.

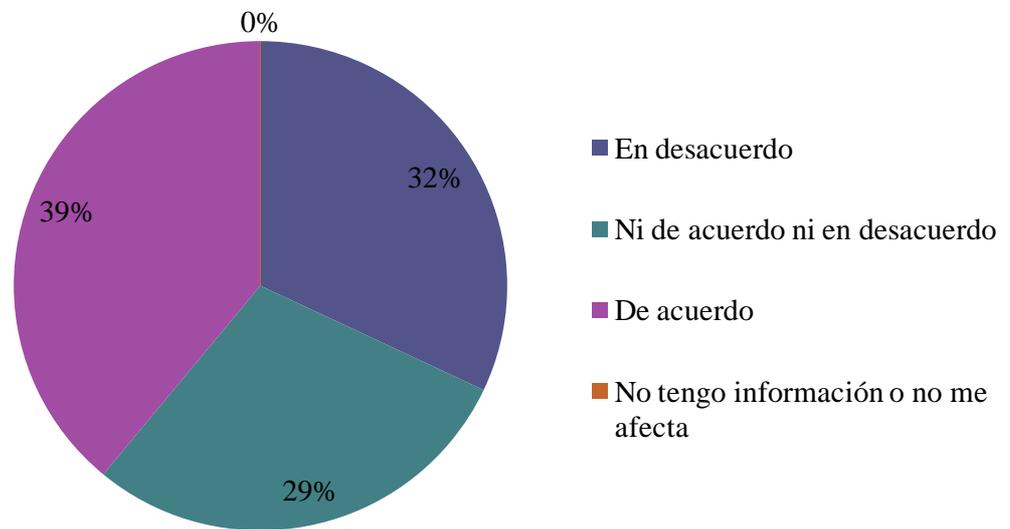
“Conozco todos los beneficios que la empresa le brinda a sus empleados”



“Creo que los beneficios son otorgados en forma correcta”

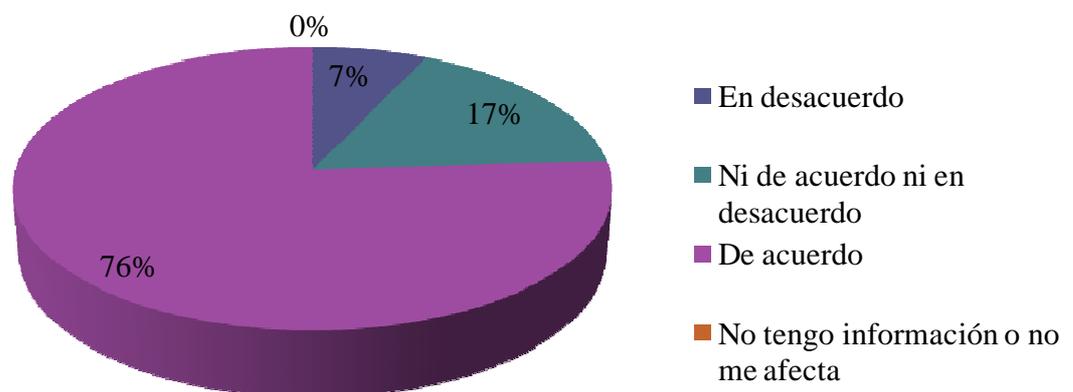


La gran mayoría de los encuestados no ve clara la política de beneficios no monetarios (39%), las empresas analizadas deberían trabajar en la comunicación de todos los beneficios que se otorgan a los empleados; es una buena forma de comenzar.

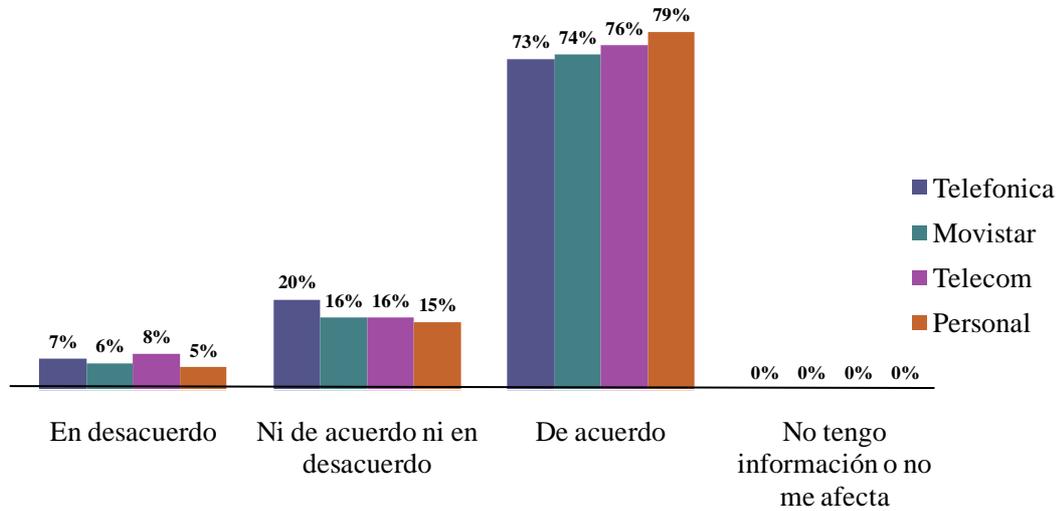


Comunicación

El 76% de los empleados consultados conoce la misión, valores y principios de la empresa en la que trabaja; y sólo el 7% manifiesta desconocerlos.

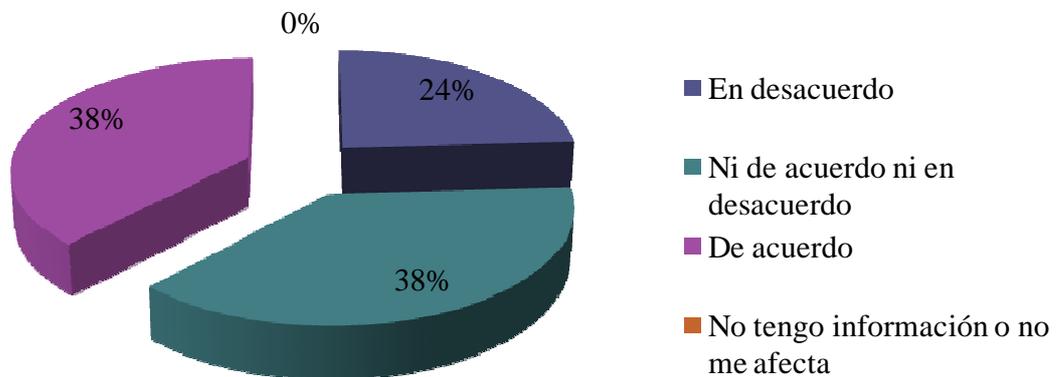


Análisis por Empresas

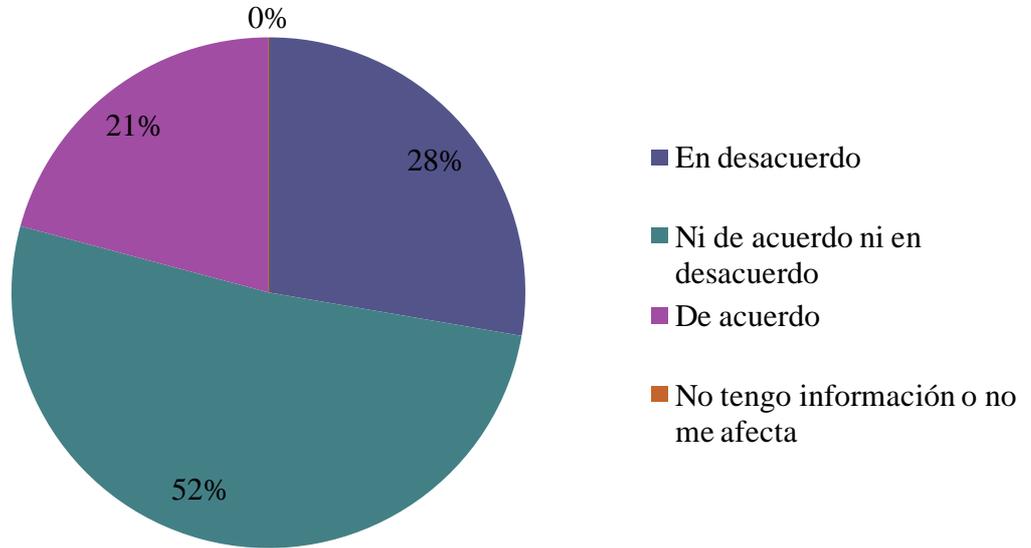


Sólo el 21% dice que la comunicación en la empresa es buena, deberíamos preguntarnos qué sucede en este punto; analizar porque los empleados consideran que no es buena la comunicación, los resultados nos indican que las empresas no comunican en forma clara de los procesos y procedimientos a seguir.

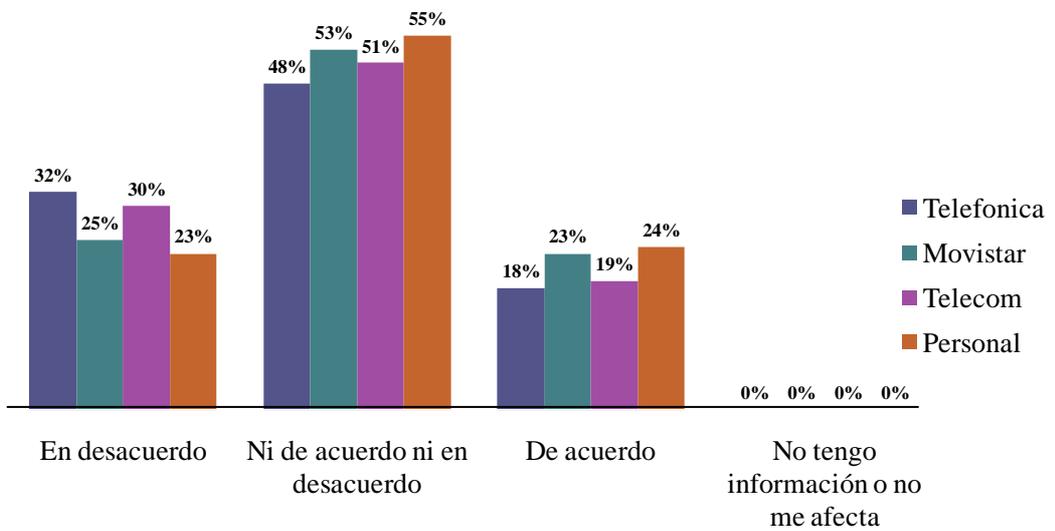
“La empresa me comunica en forma clara los procesos y procedimientos a seguir”



“En mi empresa la comunicación es buena”

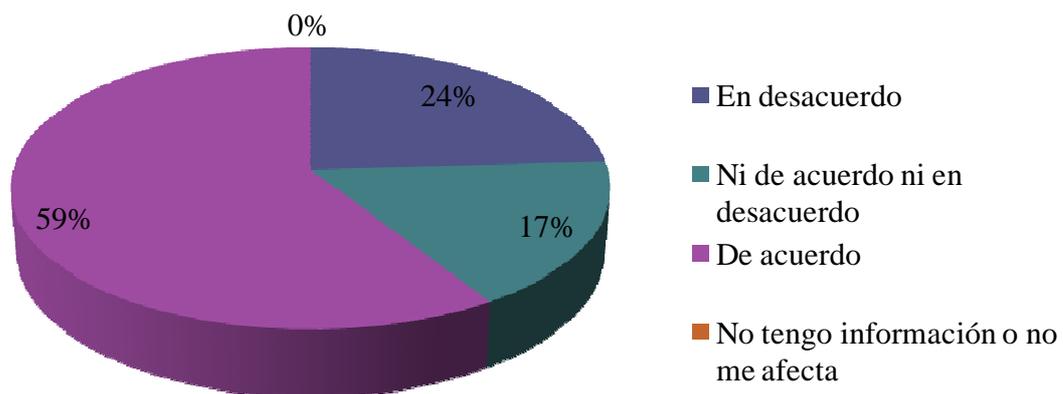


Análisis por Empresas

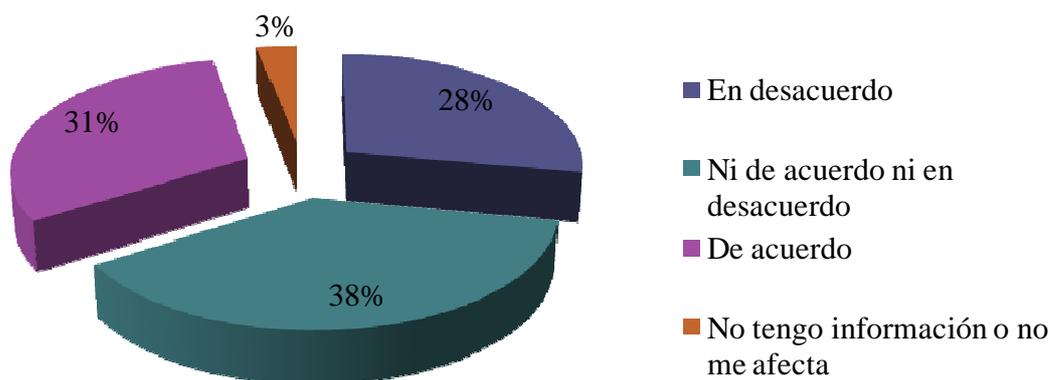


Con respecto a los canales de comunicación; el 59% de los encuestados reconoce los canales que la empresa pone a su disposición para expresarse.

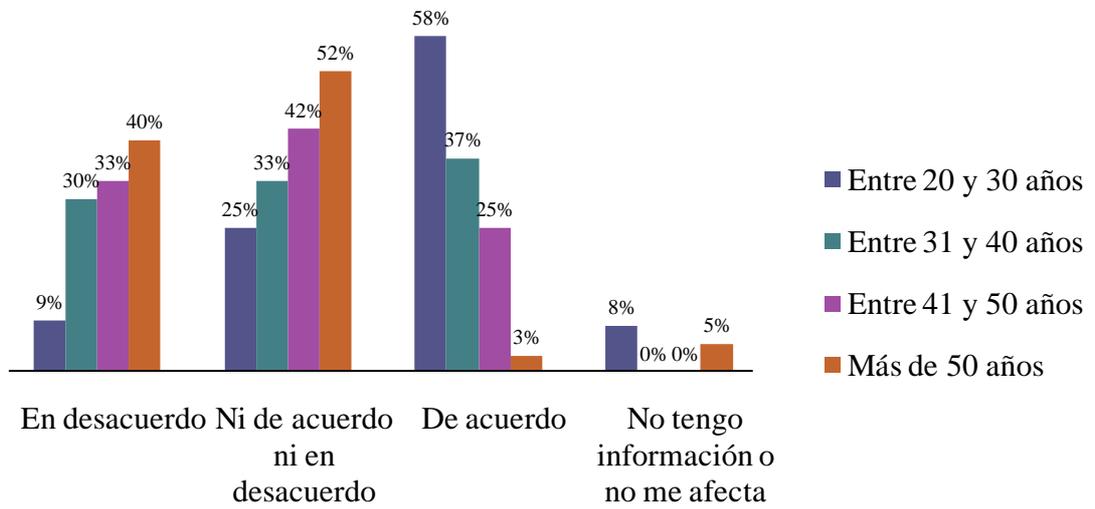
“En mi empresa tengo canales de comunicación en los que puedo expresarme”



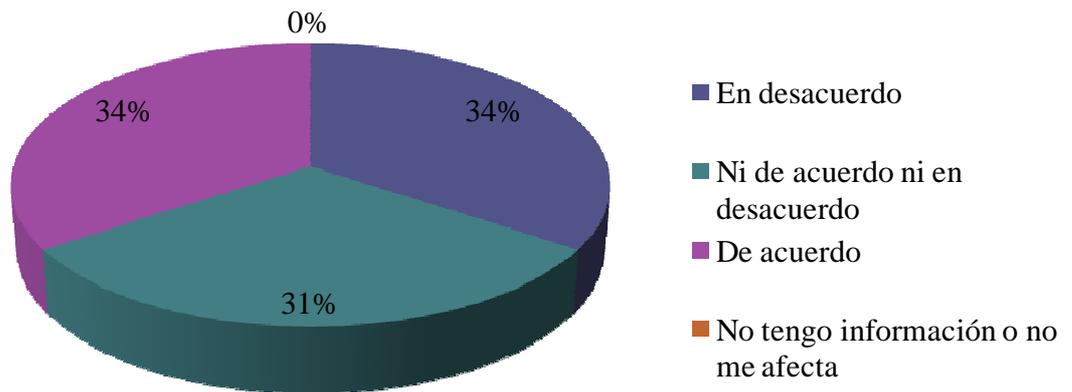
Sólo el 31% considera que la empresa conoce su perfil, lo valora y lo tiene en cuenta.



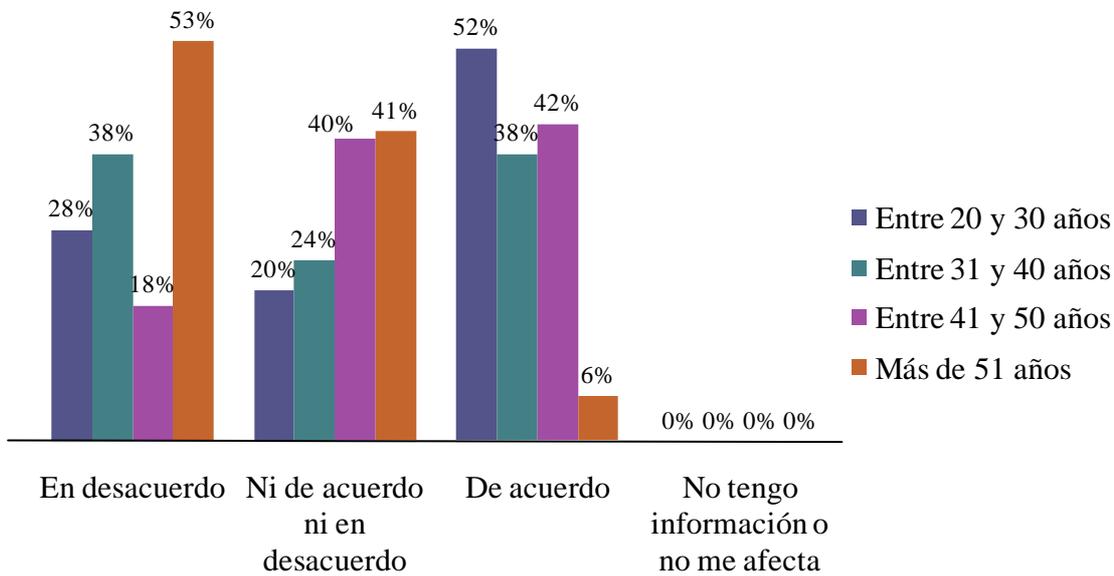
Análisis por Edades



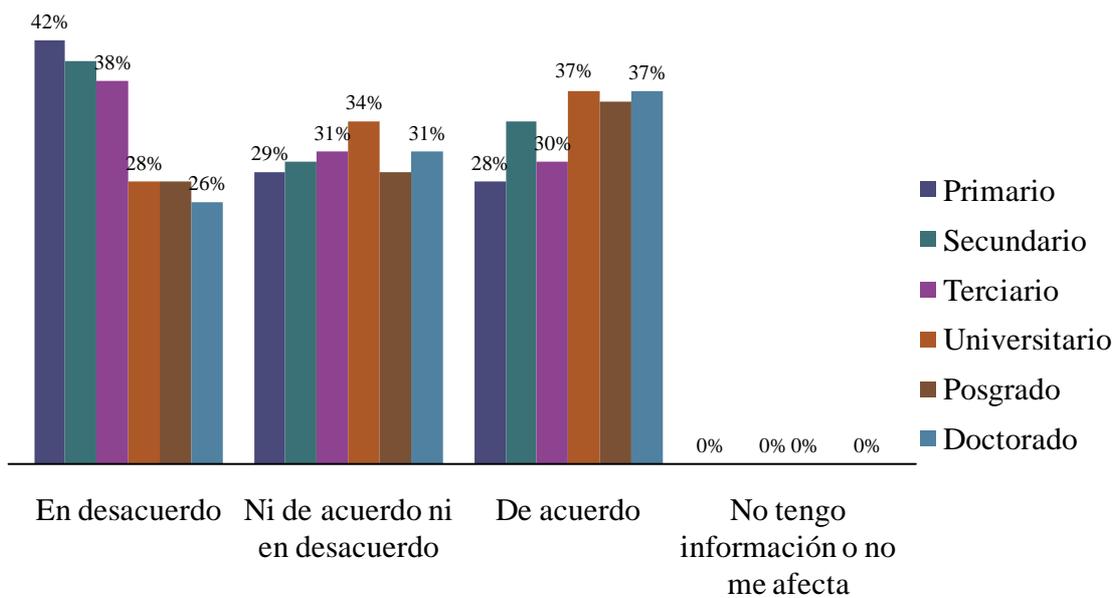
El 34% considera que la empresa conoce las necesidades de sus empleados; en este punto es muy homogénea la respuesta con respecto a edad, antigüedad en el puesto y nivel de estudios.



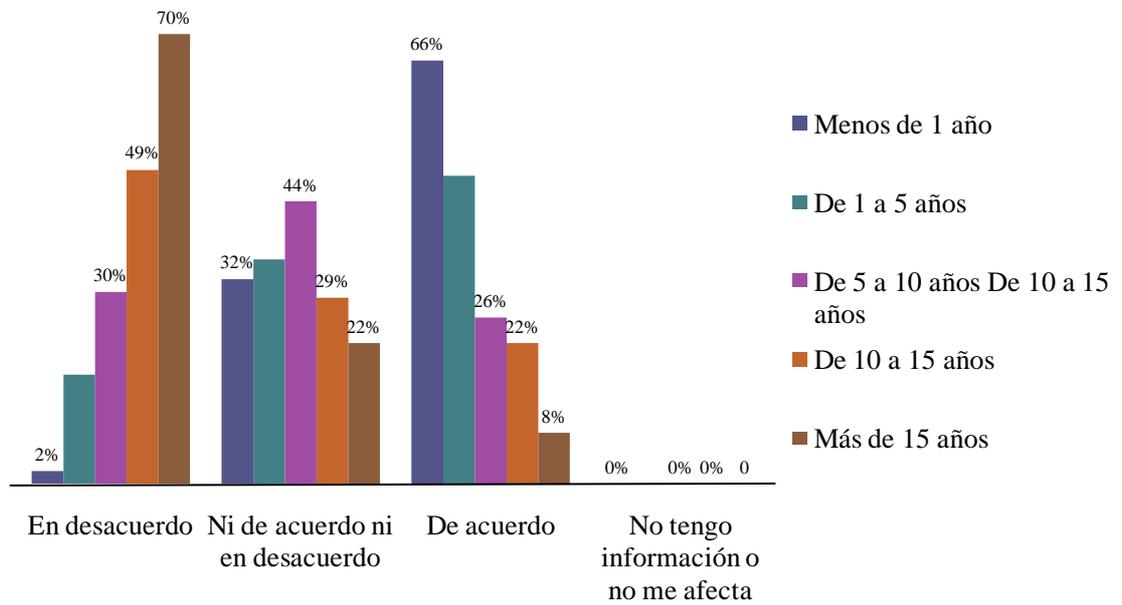
Análisis por Edades



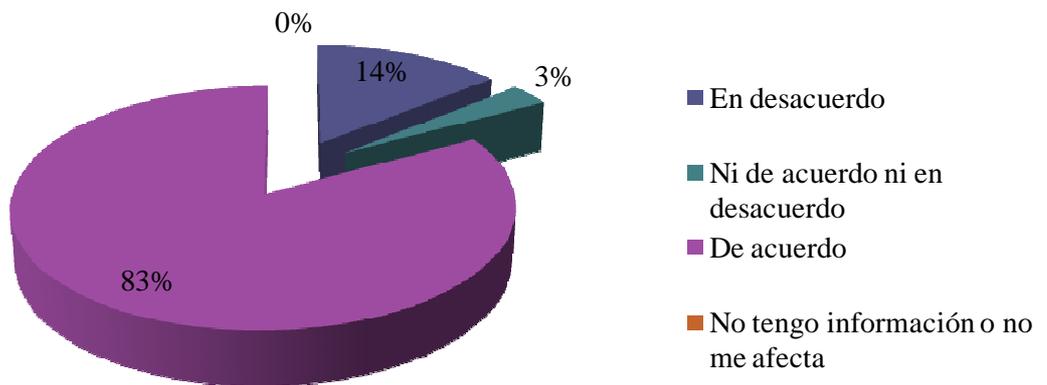
Análisis por nivel de estudios



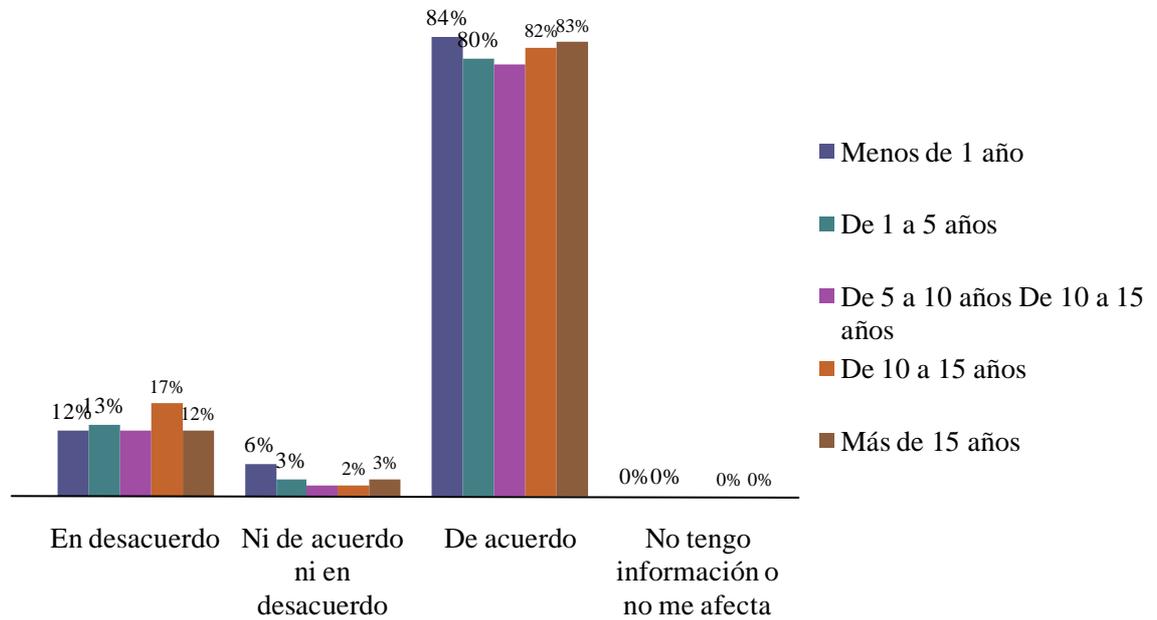
Análisis por Antigüedad en el Puesto



El 83% de los encuestados conoce los productos y servicios que la empresa comercializa.

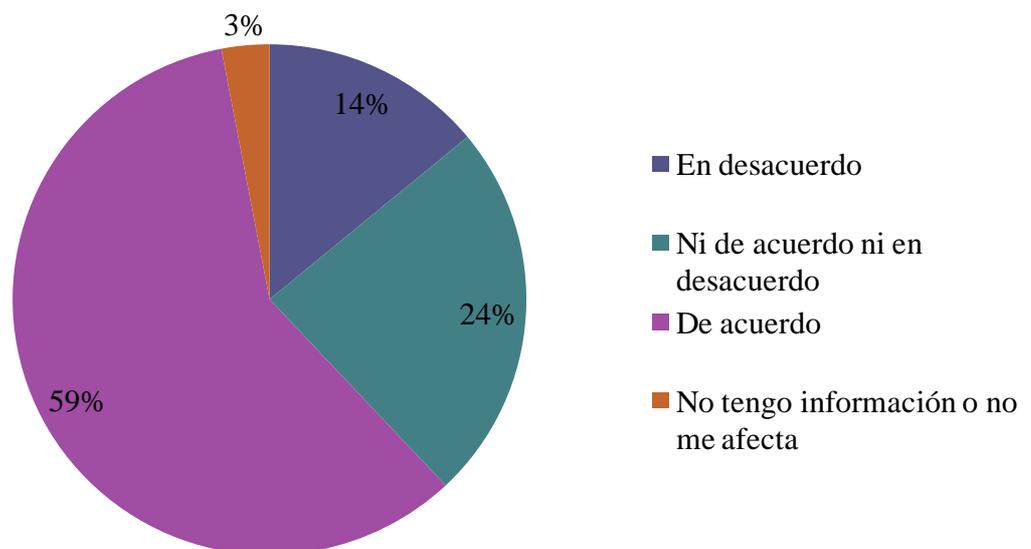


Análisis por Antigüedad en el Puesto



Existen canales de comunicación, que son conocidos por todos, por los que la comunicación logra ser buena con respecto a los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes externos pero hay una gran falla en la comunicación de los procesos y procedimientos internos, y se percibe que los empleados consideran que las empresas no logran conocer a sus recursos humanos.

“Conozco todos los canales de comunicación que existen en la empresa”



A continuación detallare las principales fortalezas y oportunidades de mejora que encontré después de analizar los resultados de las encuestas:

Principales Fortalezas:

Valoración, motivación y satisfacción:

Se percibe que las empresas han trabajado en programas para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal.

Los empleados sienten que en la empresa se los anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacen las cosas.

Desarrollo personal:

Los empleados manifiestan que su trabajo le proporciona oportunidades y retos que le ayudan a desarrollar sus habilidades, que la empresa le facilita la formación, capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar su trabajo adecuadamente; y que su trabajo le da la oportunidad de hacer cosas desafiantes

El 66% se encuentra globalmente satisfecho de trabajar en esa empresa.

Beneficios:

Los empleados conocen todos los beneficios que la empresa les brinda.

Comunicación:

La gran mayoría de los encuestados dice que conoce la misión, valores y principios de la empresa en la que trabaja, y que en que su empresa tiene canales de comunicación en los que puede expresarse y sabe perfectamente cuales son los mismos.

Los empleados conocen los productos y servicios básicos que su empresa ofrece a los clientes

Oportunidades de Mejora:

Valoración, motivación y satisfacción:

Desconocimiento de los criterios que se utilizan para fijar la compensación en la empresa. Falta de programas de reconocimiento con su respectiva comunicación e incentivos para difundirlos.

Se percibe que los empleados de más edad y con mayor antigüedad en los puestos se sienten menos valorados y motivados por las empresas. Será vital que las compañías de Telecomunicaciones analizadas tomen conciencia que los planes y acciones deben estar enfocados a todos los recursos humanos sin distinciones.

Beneficios:

Comprender porque los empleados no consideran que los beneficios sean otorgados en forma correcta y porque no conocen la política de beneficios no monetarios

Comunicación:

Se ha detectado que la comunicación no es buena. Los encuestados manifiestan no estar de acuerdo en que la empresa conoce sus perfiles, los valora y los tiene en cuenta ni que conoce sus necesidades.

Considero que es muy importante que las empresas conozcan a sus empleados y logren tener empleados comprometidos porque son quienes tienen un impacto y experiencia positivos en el trabajo, logrando que:

- ✓ La productividad y la rentabilidad aumenten
- ✓ Los empleados comprometidos tienen un buen entendimiento de las necesidades del cliente; logrando así que el servicio al cliente resulte superior.
- ✓ Baja la probabilidad que los empleados abandonen sus puestos. Un empleado comprometido tiende a no tener planes de dejar su empresa.
- ✓ Disminuyen los costos debido a que el promedio de ausencias por enfermedad tomados al año por empleados comprometidos es mucho menor al número tomado por los empleados no comprometidos.
- ✓ La innovación es mucho más probable: el compromiso se relaciona estrechamente con la innovación, los empleados comprometidos creen que su trabajo pone de manifiesto sus ideas más creativas.
- ✓ La imagen de la empresa puede verse mejorada. Los empleados comprometidos recomiendan a su compañía /organización.

Los empleados comprometidos brindan una ventaja diferencial dentro de un mercado competitivo, otorgando mejores resultados en la organización, desde el crecimiento en el desempeño hasta la reducción del ausentismo. Es por eso que las empresas deben mejorar o mantener altos niveles de compromiso en los empleados. Es esencial medir el nivel de compromiso de los empleados y qué es lo que los impulsa, ya que proporciona información poderosa para mejorar el compromiso y el desempeño del negocio en la organización.

Conclusión

Es apasionante comprender cómo una empresa puede crecer y convertirse en líder del mercado; sin descuidar a sus empleados y convirtiéndose en el mejor lugar para trabajar.

Considero que el marketing (como dice Philip Kotker) es un sistema de pensamiento, utilizado por la dirección de las empresas, en el cual la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del cliente y cuyo fin es lograr su satisfacción. Hoy en día; más que nunca, el marketing apunta a complacer la demanda del cliente; porque es éste quien tiene el poder de decisión respecto del consumo. Las empresas que adoptan este pensamiento y lo sustentan a lo largo del tiempo tienen amplias ventajas de competir en los primeros lugares en sus categorías.

Las empresas no sólo tienen que administrar sus esfuerzos en buscar clientes sino en mantener los que tienen por mucho tiempo; es por eso, que el gran desafío involucra rediseñar y actualizar sus estrategias. El marketing es, como se dice, el “*corazón de la empresa*”; y lo es, en tanto motorice el desarrollo de productos junto con el consumidor, propicie en las empresas la toma de conciencia en orden a establecer el criterio de responsabilidad social y será el encargado de conocer e investigar los deseos y necesidades de los clientes para lograr satisfacerlos. Sin duda, las empresas a los fines expuestos, no pueden soslayar el capital laboral sino, merituarlo del mismo modo que al cliente externo. Los empleados son el recurso más valioso de una organización, son quienes desarrollan habilidades creativas para convertirlas en conocimientos corporativos, parte fundamental de una organización; por ello es necesario que las empresas consideren al marketing interno como una gestión estratégica de recursos humanos. Mediante sus técnicas buscará obtener la fidelización del cliente interno. En otros términos, establece una dinámica -que comprenda a la totalidad de los integrantes de la organización- vehiculizando la adquisición y compromiso con la filosofía empresarial y multiplicando la difusión de sus virtudes. Literalmente, es el que propiciará que todos los empleados “*se pongan la camiseta de la empresa*”.

El objetivo del marketing interno es cumplimentar las necesidades y deseos de los clientes internos, logrando así, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes externos. Toda acción dirigida hacia los empleados tiene efectos directos en el rendimiento y productividad y como resultado, en el valor competitivo o activo intangible de la organización. Mediante el marketing interno las empresas conocerán las expectativas y necesidades de sus trabajadores para lograr motivarlos, logrando aumentar su productividad y en consecuencia, la empresa alcanzará mayores beneficios y un alto nivel de resultados.

En el mundo competitivo en el que vivimos es cada vez es más importante la satisfacción del cliente, las empresas serán rentables sólo si tienen en cuenta al cliente final y lo valoran. Debido a este cambio de paradigma, las organizaciones deben comprender que es menester enfocarse en el empleado para lograr la satisfacción del cliente final.

Después de abordar y analizar el significado del marketing interno, considero que una empresa líder en la actualidad, basa su estrategia competitiva en el factor humano, porque son los empleados implicados, comprometidos y motivados quienes hacen la diferencia; como dice Michel Porter, la diferenciación es una de las formas de obtener ventaja competitiva.

Investigando sobre el tema, confirmé que es en las empresas de servicios donde mayormente se evidencia la orientación al cliente, y son los empleados un factor decisivo para lograr el éxito corporativo. El nuevo contexto no permite que una empresa de Telecomunicaciones permanezca sólo como proveedor de infraestructura, las nuevas condiciones tecnológicas y de negocio provocan el surgimiento de nuevos competidores y principalmente de aquellos que tradicionalmente no actuaban en el mercado de las telecomunicaciones; convirtiendo a estas verdaderas en empresas destinadas a brindar servicios de calidad a cliente. Las empresas deben tener en cuenta los siguientes puntos al momento de elaborar su estrategia: la convergencia tecnológica, la relevancia de servicio como estrategia de crecimiento, la difusión acelerada de innovaciones, los ciclos de vida de productos/servicios cada vez más rápidos y la emergencia de la economía del conocimiento.

Base mi análisis en empresas de esta categoría debido al grado de incumbencia que tienen con la satisfacción de las necesidades del usuario final. Las empresas de telecomunicaciones pertenecen al segmento considerado, siendo esencial en ellas la cultura del servicio, espacio propicio donde articular parámetros teórico-prácticos para la consecución de la satisfacción del cliente final. En las empresas de telecomunicaciones, *“el modo en que se sientan sus empleados, será, el modo en que sentirán sus clientes”*.

Se realizó un análisis sobre el grado de motivación y se midió el sentido de pertenencia que tienen los empleados de las empresas de Telefónica, Movistar, Personal y Telecom; observándose si en las mismas existe una adecuada comunicación interna, con un apropiado desarrollo personal de sus empleados y la aplicación de programas de reconocimiento.

Al analizar la implementación de un Plan de Marketing Interno o modelo basado en la puesta en valor de los clientes internos y las concomitantes resoluciones satisfactorias a sus demandas, opción positiva adoptada por las empresas Telefónica Telecom, Personal y Movistar; queda claro que todas ellas se encuentran trabajando en diversos programas de fidelización, satisfacción y reconocimiento de sus empleados, al mismo tiempo que contribuyen activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental. Asimismo, todas afirman que aplican un plan de marketing interno. Profundizando los resultados obtenidos en el ejercicio de los mismos, es posible comprobar que no todos los empleados reconocen estas ventajas proporcionadas por las empresas en las que trabajan.

Del análisis se concluye que hay desconocimiento por parte de los empleados de los programas de reconocimiento y fallas de comunicación de los mismos. Consideran que los beneficios que les son otorgados no se realizan en forma correcta; desconocen los criterios que se utilizan para fijar las recompensas; la comunicación presenta fisuras marcadas y no consideran que la empresa los valore o los motive para hacerlos sentir

parte de ella. Por otro lado, los sondeos demuestran que los empleados con más antigüedad en sus puestos y los de mayor edad son los que se perciben menos valorados, motivados y comprometidos.

Mayoritariamente los empleados consideran que la empresa le facilita la conciliación de la vida personal y laboral, en este punto las empresas han logrado a través de sus programas el desarrollo de una nueva cultura organizacional inspirada en las personas. Las empresas deben conocer y tener en cuenta las necesidades de todos los empleados; debido a que no todos valoran las mismas acciones; la jornada flexible o el teletrabajo puede que no sea lo que esperan todos para encontrarse más motivados en sus puestos. Los programas deben estar enfocados a todos los empleados. Hay empleados que valoran mucho más un trato cordial por parte de sus superiores, mayor integración, reconocimiento de sus tareas y de su trayectoria, adecuada prestación médica, entre otras; por eso es esencial conocer el capital humano con el que cada una de las empresas cuenta para llevar a cabo su estrategia.

Las empresas de Telecomunicaciones analizadas deberían rever sus programas y/o acciones de satisfacción de empleados y comenzar a estudiar profundamente los resultados de las encuestas de clima laboral, efectuar focus group, reuniones grupales o individuales con los empleados y mejorar firmemente la comunicación interna. Comprender cuales son los canales por los que se puede ejercer una comunicación correcta y concebir en que lugares se encuentran las fallas para subsanarlo rápido y eficientemente.

Las oportunidades de mejora detectadas a lo largo del análisis, no han sido explotadas en toda su dimensión: las medidas que se fueron adoptando han sufrido retrasos en su aplicación y carecido de regularidad. Dicha evaluación apoya la tesis de relevancia estratégica respecto del diseño de un plan de Marketing Interno consolidado para las empresas de telecomunicaciones y que hoy en día no han logrado dar a conocer a todos sus empleados.

La importancia del marketing interno reside en dar satisfacción a las necesidades y aspiraciones de los clientes internos para crear un proceso de optimización de recursos orientados a resolver las demandas y deseos de los clientes externos. Las empresas estudiadas deberán gestionar correctamente el marketing interno resolviendo los problemas puntuales a fin de conquistar la fidelización de sus empleados. Deberán tomar conciencia que el marketing interno debe ir acompañado de una estrategia de marketing relacional, se deben generar relaciones rentables y a largo plazo con los clientes finales; la lealtad del cliente comienza por la satisfacción del empleado. Los empleados serán más competentes y estarán mejor motivados en la medida que la organización les brinde oportunidades de desarrollo. Es importante que las empresas tomen conciencia de la magnitud significativa que adquiere un plan de marketing teniendo en cuenta todos los puntos y factores analizados a lo largo del trabajo.

Bibliografía

Libros

- Ahmed, P. y Rafiq, M. Internal marketing. - Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, 2002.
- Albrecht, K. “Servicio al cliente interno”. Paidós, 1992.
- Alderson, W. “Marketing Behavior and Executive Action. A functionalist approach to Marketing Theory”. Irwin, Inc, USA.
- AMA, Committee on Terms (1960), “Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms”. Chicago, USA. 1960.
- Anderon, P. (2006), “El Futuro del marketing”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 73.
- Baard, P.; Deci, E. y Ryan, R.M.; “Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work setting. Journal of Applied Social Psychology.
- Barranco Saiz, F. J.; “Marketing interno y gestión de recursos humanos” Ediciones Pirámide. España 2000.
- Bartels, R., “The History of Marketing Thought”. Columbus, Publishing Horizons, Inc. USA.,1988.
- Bigné, J.E., “Proyecto Docente e Investigador a Catedrático de Universidad”. Universitat Jaume I Castellón, España, 1996.
- Bolman Lee G.; Deal Terrence E.; “Organización y Liderazgo”, Editorial: Addison Wesley Iberoamericana
- Buzzell, R. D., “Market Functions and Market Evolution”. Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, 1999.
- Carabayo, M., “El valor de la información en marketing”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 72, 2006.
- Carmelo E. Marín Sánchez y Salvador Miquel Peris.; “Modelo de marketing interno para la gestión de Recursos Humanos”. Universitat de Valencia
- Cgiavenato Idalberto.; “Administración de recursos humanos”. Quinta edición, editorial Lyly Solano Arevalo, 2004
- Coca, C. y Milton, A. (2008), “El concepto de Marketing: pasado y presente”. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 14, 2004.
- Cosimo Chiesa de Negri; “ CRM: Las 5 pirámides del marketing relacional” Deusto S.A. Ediciones, 2009
- Copulinsky, J.R. and Wolf, M.J., “Relationship marketing: positioning for the future”, Journal of Business Strategy, 1990.

- Cruz Roche, I., “Fundamentos de Marketing”. Editorial Ariel S.A., España. 1990.
- Day, G. S. y Montgomery, D. B., “Charting New Directions for Marketing”. Journal of Marketing, Vol. 63, 1999.
- Dessler Gary; “Administración de personal”; Pearson Educación, 2001
- De Karl Albrecht.; “Servicios al cliente interno, como solucionar la crisis de lidezago en la gerencia intermedia”. Ediciones Paidós 1992
- Demma, K. “y otros” (2007), “Fomentar la curva de aprendizaje del marketing”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 81, 2007.
- D. Peppers y M. Rogers; “The One to One Future” de Currency Doubleday, 1996.
- Eco, Umberto, “Cómo se hace una tesis” Ibáñez, A. C.; Baranda Areta, Lucía, (tr.); Editorial Gedisa, S.A. 6ª ed., 1ª imp.2001.
- Fassio Adriana; Pascual Liliana y M. Suarez Francisco; “Introducción a la metodología de la Investigación aplicada al saber Administrativo”, Editorial Macchi 2004.
- Godin; Seth, “El Marketing del permiso”; Granica 2001
- Gómez, Á., “Hacia un nuevo concepto de marketing”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 73, 2006.
- Grönroos, C., “Internal Marketing an integral part of marketing theory, en Marketing of Services”. Ed. J.H. Donnelly y W.R. George -American Marketing Association Proceedings Series, Chicago, 1981.
- Gronroos C. Marketing y Gestión de Servicios. Editorial Ediciones Díaz de Santos 1994.
- Herzberg, Frederick “One More Time, How Do You Motivate Employees?” Harvard Business press, USA.1968.
- Hirschman E. C., “Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept”, The Journal of Marketing, Vol. 47, 1983.
- Houston, F. S. y Gassenheimer, J. B., “Marketing and Exchange”. Journal of Marketing, 1987.
- Howard, J.A., “Marketing theory of the firm”, Journal of Marketing, Autumn 1983.
- Jiménez Jiménez A, Bueno Blanco José Luis, “¿Qué motiva a sus colaboradores?”, Fund. Confemetal, 2003
- Kenneth Thomas, La Motivación intrínseca en el trabajo”; Editorial Universitaria Ramon Areces, 2005.
- Kotler, P., “El Concepto genérico de marketing”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, 1999.
- Kotler P. “El marketing según Kotler”; Editorial Paidos. Edición 1999.

- Kotler, P., “Nuevos Retos de la Gestión del Marketing”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, 2005.
- Kotler, P. y Lane Keller, K., “Dirección de Marketing”. Duodécima Edición, Pearson Educación, México. 2006.
- Kotler, P. y Westman, J.C., “Qué debe hacer y saber el consejero delegado con respecto al marketing”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, 2008.
- Kotler, P. “La ciencia del caos: el management y el marketing en la era de las turbulencias”. Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P., “It’s time for total marketing”, Business Week ADVANCE Executive Brief, Vol. 2, 1992.
- Kotler Philip, Bloom Paul y Hays Thomas “El marketing de servicios profesionales”.Ediciones Paidós Ibérica S.A, 2004.
- Kotler, P. “From Sales Obsession to Marketing Effectiveness”, Harvard Business Review, 1977.
- Kotler, P. “Marketing Management” Prentice-Hall International Edition, 2003.
- Lambin, J. J., “Marketing Estratégico”. Tercera Edición, Editorial Mc Graw-Hill, España. 1995.
- Levionnois, M. “Marketing interno y gestión de Recursos Humanos”. Ed. Diaz de Santos S.A. Madrid, 1992.
- Levitt, T.H Marketing Myopia, Harvard Business Review, 1960.
- Maslow Abraham; “Motivación y personalidad”; Ediciones Diaz Santos S.A 1991.
- Martin A., E., “Marketing”. Editorial Ariel S.A., España. 1993.
- Martín Dávalos, Miguel, “Marketing Fundamental”. McGraw-Hill, España. 1998.
- Mayoral Luisa, “Metodología del trabajo de tesis con especial aplicación a maestrías en ciencias de la administración y disciplinas afines”, Editorial Cae, Tandil 2001.
- Moliner, M. Á., “El marketing relacional y el intercambio como núcleo del marketing”. Revista ESIC Market, 2003.
- Munuera, J. L., “Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing”. Información Comercial Española, 1992.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I., “Marketing Estratégico. Teoría y Casos”. Ediciones Pirámide, S.A., España. 1998.
- Muñoz, R., “Marketing en el siglo XXI”. Editorial Centros de Estudios Financieros, España, 2001.
- McGregor Douglas; “El lado Humano De Las Organizaciones”; editorial McGraw-Hill, 1994.

- McInnes, W., “A conceptual approach to marketing”, in Cox, R., Alderson, W. and Shapiro, S.J. (Eds), Theory in Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1964.
- O’Shaughnessy J., “The Marketing Power of Emotion”, Oxford University Press US, 2003.
- Perreault, William D., Jr. “Marketing Learning Aid” Editorial Mc Graw-hill, 2010.
- Perreault, William D., Jr., Ph.d. ; Cannon, Joseph P., Ph.d. ; Mccarthy, E. Jerome; “Basic Marketing”. Editorial Richard D. Irwin, 2004.
- Porter, M. "Ventaja Competitiva". Editorial Cecsca 1985.
- Ravald A., and Grönroos C., “The Value Concept and Relationship Marketing”, European Journal of Marketing, 1996.
- .Sheth, J.N., Gardner, D.M. and Garrett, D.E., Marketing Theory: Evolution and Evaluation, Wiley, New York, NY, 1988.
- Santesmases Mestre Miguel, Kosiak de Gesualdo Graciela y Sánchez de Dusso Francisca; “Marketing: conceptos y estrategias”. Ediciones Pirámide, Madrid, 2004.
- Santesmases, M.; “Términos de Marketing”. Ediciones Pirámide S.A., España. 1996
- Saracco, C., “La función estratégica del marketing”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, 2004.
- Serrano, F., “Marketing para economistas de empresa”. Editorial ESIC, España. 1989.
- Serrano, F., “Temas de Introducción al Marketing”. Editorial ESIC, España. 1994.
- Stanton, W. J., “Fundamentals of Marketing”. McGraw-Hill, USA. 1969
- Stein, G., “Lo mejor de Peter Drucker sobre marketing e innovación”. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas. 2006.
- Stephen Robbins; “Administración”; Pearson Educación, 2005
- Stern, Jorge; Testorelli, Guillermo A.; Vicente, Miguel A. “Las Claves de Marketing Actual. Teorías y métodos para la realidad Latinoamericana”. Buenos Aires, Argentina. Grupo Editorial Norma. 2005.
- Taylor F.W; Fayol Henri. “Principios De La Administración Científica, Administración Industrial Y General”. El Ateneo , Buenos Aires, Argentina, 1972
- Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. “Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados”. Buenos Aires. Ediciones Granica. 1997.
- Vallet, T. y Fraquet, M. (2005), “Auge y declive del marketing mix. Evolución y debate sobre el concepto”. Revista ESIC Market, 2005.

- Vroom, V. y Deco, E., “Motivación y la alta dirección”, Editorial Trillas S.A, México.
- Wilson, A.; “Nuevas Tendencias en Marketing”. E.D.S.A., España. 1994.
- William James; “Principios de Psicología”; Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Werther W. y Davis K. “Administración de recursos humanos-El capital humano de las empresa”. Editorial Mc Graw Hill 2008.
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (2002). Services Marketing: Integrating Consumer Focus Across the Firm. 3ª Edición, McGraw-Hill/Irwin.

Sitios de Internet

- <http://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/marketing-interno-y-la-gestion-de-rrhh.pdf>
- <http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/>
- <http://www.tress.com.mx/boletin/noviembre2003/mkt.htm>
- <http://www.altonivel.com.mx/leo-marchovsky,-gestion-horizontal.html>
- <http://www.edwinlocke.com/>
- www.telecom.com.ar
- www.telefonica.com.ar
- <http://todoacercademarketing.blogspot.com.ar/>
- <http://raulpiriz.wordpress.com/>

Tutor



Juan Carlos Ayala

Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (mayo de 1987).

Curso de Posgrado “Amoralidad y Revalorización de las Organizaciones”, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (abril de 1997)

ACTUACION PROFESIONAL

-Gerente de Recursos Humanos de CABAL C.L. Sistema de Tarjetas de Crédito, desde 1992 hasta la actualidad. A cargo de la conducción integral del área (Administración de Personal, Empleos, Desarrollo, y Relaciones Laborales).

ANTECEDENTES EN DOCENCIA UNIVERSITARIA.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Subdirector de la Maestría de Recursos Humano, desde 2011, en la ciudad de Buenos Aires

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Subdirector del Posgrado en “Dirección Estratégica de RRHH”, desde 2008 hasta el 2011 , en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Coordinador Académico del Posgrado en “Dirección Estratégica de RRHH” , desde 1997 hasta el 2007, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Titular de la materia “Administración de Personal”, en el Posgrado de “Especialización en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas”, desde 1999 hasta la fecha, en las ciudades de Buenos Aires , Mendoza, y Concordia.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Titular de la materia Seminario Integral en la Maestría de RRHH, desde 2011, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Titular de la materia “Planeamiento Estratégico de RRHH”, en el Posgrado de “Dirección Estratégica de RRHH”, 2006 , en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Adjunto de la materia “Planeamiento Estratégico de RRHH”, en el Posgrado de “Dirección Estratégica de RRHH”, 2001, 2004 y 2005, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Titular de la materia “Gestión Integral de RRHH en el Posgrado de “Dirección Estratégica de RRHH”, desde 2008 hasta 2010, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Adjunto de la materia “Gestión de Recursos Humanos” en la Maestría en Administración, desde 2002 hasta la fecha, en la ciudad de Buenos Aires

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Adjunto en la materia “Gestión de RRHH”, en el Posgrado de Especialización en “Administración de Arte del Espectáculo”, 2003, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Profesor Titular del Seminario sobre “Negociación, en la Maestría en Administración de Negocios, desde 2004 hasta la fecha, en la ciudad de Mar del Plata.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Profesor Titular de la materia “Negociación”, en la Maestría en Administración de Empresas en Crisis, 2005, en la ciudad de Mar del Plata.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO, Profesor Titular en la materia “Problemáticas de las organizaciones en el mundo del trabajo”, en la Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales, 2004, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA, Profesor Titular de la materia “Gerencia de Recursos Humanos”, en la Maestría de Negocios, 2010, en la ciudad de Córdoba.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Jefe de Cátedra y Profesor Titular Interino “Administración de Personal”, desde 2007 hasta la fecha, en la ciudad de Buenos Aires

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Asociado Interino a cargo de la 2ª. Cátedra en la materia “Administración de Personal”, en 2006, en la ciudad de Buenos Aires

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Adjunto Regular en la materia “Administración de Personal”, desde 1995 hasta 2005, en la ciudad de Buenos Aires

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Adjunto Interino en la materia “Administración General” desde 1990 hasta la fecha, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS, Facultad de Ciencias de la Administración. Profesor del Modulo 3 en la carrera de Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica, 2011, en la ciudad Concordía (Pcia. de Entre Ríos)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA “SAN JUAN BOSCO”, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Contratado Adjunto a cargo de la cátedra “Administración de Personal”, desde 1992 hasta el 2001, en la ciudad de Trelew (Pcia. del Chubut)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA “SAN JUAN BOSCO”, Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Contratado Adjunto en la materia “Administración Aplicada”, desde 1998 hasta el 2001, en la ciudad de Ushuaia (Pcia. de Tierra del Fuego).

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Secretaría de Extensión Universitaria, Profesor en el curso “Dirección y Gestión de Entidades Asociativas”, desde 1995 hasta el 2001, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas, Secretaría de Asistencia Técnica y Pasantías, Profesor en los seminarios: “Importancia de los Sistemas de Información en el Área de Recursos Humanos”, “Administración Eficaz del Tiempo”, “Gestión de Recursos Humanos para no especialistas”, “Liderazgo Efectivo”, “Diseño del Plan de Capacitación”, “Selección de Personal”, “Administración de Conflictos”, y “Desarrollo Gerencial”., desde 1996 hasta la fecha, en la ciudad de Buenos Aires.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL, Facultad Regional Buenos Aires. A cargo de la coordinación de la cátedra “Administración de Recursos Humanos”, desde 1990 a 1994, en la ciudad de Buenos Aires.

DICTADO DE CURSOS y SEMINARIOS EN ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS-Síntesis-

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, diseño y dictado de cursos para la conducción de personal, Buenos Aires, 1985 al 1987.

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, UNIDAD DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, a cargo del dictado de cursos para agentes administrativos y funcionarios, Buenos Aires, 1987.

ASOCIACIÓN MÉDICA DE VICENTE LOPEZ, curso sobre “Administración de Recursos Humanos en el área hospitalaria”, Vicente López, 1988 y 1989

IDELCOOP. FUNDACION EDUCACIONAL. Temas: “Planeamiento. Los Recursos Humanos en el Marketing Actual. Conducción”. Buenos Aires. De 1989 a 1997.

FUNDACION BANCO BOSTON, cursos sobre “Los Recursos Humanos en el Marketing”, Buenos Aires, 1991 y 1992.

CAMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA, seminarios sobre “Marketing de Servicios y RRHH”, Buenos Aires y Rosario, 1993.

INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL Y SEGURO DE VIDA DEL CHUBUT, cursos sobre “Administración de Conflictos” y “Negociación”, Trelew, 1993.

BANCO COOPESUR C.L., cursos sobre “Liderazgo y Conducción”, Bahía Blanca, 1994.

COLEGIO MEDICO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, cursos sobre “Recursos Humanos en la empresas de salud”, San Isidro y San Martín, 1994 y 1998.

BANCO ARGENCOOP C.L., curso sobre “El desarrollo de los mandos medios”, Santa Fé. 1995.

TAB TORRES, curso sobre “Liderazgo y Conducción”, Buenos Aires, 1996.

INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA DE TIERRA DEL FUEGO, cursos sobre “Calidad en Atención”, Ushuaia, 1999 y 2000.

EDENOR S.A., cursos sobre “Mandos Medios”, Buenos Aires, 1999.

PANAMERICAN ENERGY S.A., cursos sobre “Mandos Medios”, Comodoro Rivadavia y Pico Truncado, 1999.

BASF ARGENTINA S. A., cursos sobre “Mandos Medios”, Buenos Aires. 1999 y 2000.

CAMARA ARGENTINA DE CONSESIONARIOS DE SERVICIOS DE COMEDORES Y REFRIGERIOS, curso sobre “Desarrollo Gerencial”, Buenos Aires, 2000

ANSES, curso sobre “Tecnatura Previsional –RRHH en el Sector Público”, Buenos Aires, 2000.

ASOCIACION MEDICA DE PERGAMINO, seminario sobre “Logística y Planeamiento de los RRHH”, Pergamino, 2000.

TASA TRANSPORTES S.A., curso sobre “Administración de Conflictos”, Buenos Aires, 2000.

HOSPITAL ITALIANO-FUNDACION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS DE SALUD, “Modulo RRHH” en el Curso Superior de Auditoria Médica, Buenos Aires, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, y 2004.

TRANSPORTADORA DE GAS DEL NORTE, curso sobre “Administración del Tiempo”, Buenos Aires, Buenos Aires, mayo del 2002.

OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DEL ORGANISMO DE CONTROL EXTERNO, curso sobre “Calidad en Atención”, Buenos Aires, Noviembre del 2002.

AMUGENAL-FEIAS, I Curso de Gestión de Organizaciones de Salud, modulo: “Como conducir para lograr el compromiso”, Buenos Aires, Julio del 2003.

DURLOCK, cursos sobre “Conducción y Liderazgo”, Buenos Aires, y La Pampa, Octubre del 2004 y Julio 2005.-

BDO BECHER, LICHENSTEIN y ASOC., curso sobre “Nuevas Herramientas de Gestión Empresaria”, Diciembre del 2004 y curso sobre “Liderazgo Situacional”, Octubre del 2005.

CADBURY STANI ADAMS, curso sobre “Conducción, Liderazgo y Coaching”, Noviembre del 2005.

BAKER HUGHES ARG. SRL, curso sobre “Administración del Tiempo”, Mayo del 2006.

BDO BECHER y ASOC., seminario sobre “Conflicto y Negociación: Estrategias Eficaces”, Agosto del 2006

DURLOCK, cursos sobre “Como conducir para lograr el compromiso”, Buenos Aires y La Pampa, Noviembre 2005 y Septiembre 2006.-

COMISION NACIONAL DE COMUNICACIONES, seminario sobre “RRHH y Responsabilidad Social Empresaria”. Marzo 2007.

TRANSENER S.A., seminario-taller sobre “Dirigiendo Personas”, Mayo 2007.

EXPOSITOR EN CONFERENCIAS EN ENTIDADES PRIVADAS Y PÚBLICAS

-Conferencia sobre “Administración de Personal”, 1ª. Jornadas de Administración de la Empresa Sanatorial, Universidad de Morón, en 1988.

-Conferencia sobre “El rol del administrador en la Argentina”, Facultad de Ciencias Económica de la U.BA., en la ciudad de Buenos Aires, en 1990.

-Conferencia sobre “Los Recursos Humanos de la Pymes en el marco de la apertura y desregulación”, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Patagonia y Cámara de Industria y Comercio del Este del Chubut, en la ciudad de Trelew, en 1994.

-Conferencia sobre “Liderazgo”, Cámara de Cooperativas de Intermediación Financiera, en la ciudad de Montevideo, Rep. Oriental del Uruguay, 1995.

-Conferencia sobre “El Impacto de las Nuevas Tecnologías”, XIII Congreso Nacional de Docentes en Administración y 1ero. Del Mercosur . ADENAG. En la ciudad de Posadas (Misiones), 1997.

-Conferencia sobre “Gestión de RRHH”, Facultad de Administración, UNER, en la ciudad de Concordia, en 1997.

-Conferencia sobre “Impacto del Control de Gestión en los Recursos Humanos”, Institute for International Research S.A., en la ciudad de Buenos Aires, en 1997.

-“Gerenciamiento de Instituciones de Atención Gerontológica”, Universidad del Salvador, en la ciudad de Buenos Aires, en 1997.

-Conferencia “Impacto del Control de Gestión en los RRHH”, Encuentro Regional de ADENAG, en la ciudad de Buenos Aires, en 1998.

-Conferencia sobre “La Calidad de Atención y el Stress”, Jornadas de Administración en la Universidad Interamericana, en la ciudad de Rosario, en junio del 2000.

-Conferencia sobre “RRHH en tiempos de crisis”, 1ª. Jornadas Nacionales de Administración e Informática, en la ciudad de Concordia, en 2002.

-Conferencia sobre “Liderazgo”, Atacama Multimedia, en la ciudad de Buenos Aires, en 2004.

-Conferencia sobre “Cambio Organizacional”, Facultad de Farmacia y Bioquímica, (UBA), en la ciudad de Buenos Aires, en 2005.

-Conferencia sobre “Responsabilidad Social Empresaria en la Gestión de RRHH” en el 1er. Congreso Internacional de Ciencias Económicas ECON 2007, en la ciudad de Buenos Aires, en 2007.

-Conferencia sobre “Administración de RRHH en el Siglo XXI” en el 1er. Congreso Internacional de Ciencias Económicas ECON 2007, en la ciudad de Buenos Aires, en 2007.

-Conferencia sobre “Atracción y Retención de Talentos” en las 1as. Jornadas de Administración de la FCE-UBA, en la ciudad de Buenos Aires, 2007.

-Conferencia sobre “Toma de Decisiones” en las 1ª. Jornada de Toma de Decisiones . Facultad de CCEE de la UBA, en la ciudad de Buenos Aires, 2008.

-Conferencia sobre “Liderazgo Transformacional” en el VII Encuentro Nacional de Auditores Internos, en la ciudad de Buenos Aires, 2011.

-Conferencia sobre “Liderazgo Transformacional” en la Universidad Nacional de Luján, en la ciudad de Luján, 2011

-Conferencia sobre “La Motivación Laboral de la Generación Y”, en las 6as. Jornadas de Administración, Facultad de CCEE de la UBA, en la ciudad de Buenos Aires, 2012.

PARTICIPACION EN CONGRESOS O ACONTECIMIENTOS SIMILARES NACIONALES O INTERNACIONALES

II Congreso sobre “La Modernización de la Administración Pública” . Universidad de Belgrano, Noviembre de 1983, en la ciudad de Buenos Aires. Miembro Titular.

-I Jornada Nacional de Administración Estratégica, dictado por ADAE, noviembre de 1983, en la ciudad de Buenos Aires. Asistente.

-I Jornada de Licenciados en Administración del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas, agosto de 1986, en la ciudad de Buenos Aires. Miembro Observador.

VII Congreso Nacional de Docentes en Administración, en mayo de 1992, en Huerta Grande . Miembro Activo.

X Congreso Nacional de Docentes en Administración, en mayo de 1994, en la ciudad de Tandil. Miembro Activo.

XI Congreso Nacional de Docentes en Administración y Ier. Encuentro Trasandino, en mayo de 1995, en la ciudad de Mendoza. Miembro Activo.

XII Congreso Nacional de Docentes en Administración, en mayo de 1996, en la ciudad de Trelew. Miembro Activo.

XVI Congreso Nacional de Docentes en Administración, en mayo del 2000, en la ciudad de La Plata. Miembro Activo.

XVIII Congreso Nacional de Docentes en Administración, en Octubre del 2002, en la ciudad de Villa María. Miembro Activo.

1as. Jornadas de Docentes e Investigadores Universitarios en RRHH del Conosur y 8vas. Nacionales, en Septiembre del 2003, en la ciudad de Buenos Aires.

XXII Congreso Nacional de Docentes en Administración, en Septiembre del 2006, en la ciudad de El Calafate, pcia. de Santa Cruz. Miembro Activo.

XXI Jornadas Nacionales de Administración del CGCE, en Noviembre del 2006, en la ciudad de Villa Gessel, pcia. de Buenos Aires,.

XXII Congreso Nacional de Docentes en Administración, en Mayo del 2007, en la ciudad de Lomas de Zamora, pcia. de Buenos Aires. Miembro Activo.

XXIV Congreso Nacional de Docentes en Administración, en Mayo del 2008, en la ciudad de Rosario, pcia. de Santa Fé. Miembro Activo.

1as Jornadas de Administración, en Octubre del 2007, en la ciudad de Buenos Aires, integrante del Comité Organizador

2as Jornadas de Administración, en Septiembre del 2008, en la ciudad de Buenos Aires, integrante del Comité Organizador

3as Jornadas de Administración, en Septiembre del 2009, en la ciudad de Buenos Aires, integrante del Comité Organizador y Coordinador de Panel.

XXVI Congreso Nacional de Docentes en Administración, en Junio del 2010, en la ciudad de La Plata, pcia de Buenos Aires. Coordinador de Panel.

2º Encuentro Nacional de Profesionales en Relaciones Laborales, Recursos Humanos, Relaciones de Trabajo y Relaciones Industriales, en Septiembre del 2010, en la ciudad de San Justo, Prov. de Buenos Aires.

5as. Jornadas de Administración, en Octubre del 2011, en la ciudad de Buenos Aires, Coordinar de Panel del acto de cierre.

6as. Jornadas de Administración, en abril del 2012, en la ciudad de Buenos Aires, Coordinador de panel.

SINTESIS DE CURSOS Y SEMINARIOS DE ESPECIALIZACION RECIBIDOS

-Curso sobre “Estrategias para la Conducción a Nivel Gerencial” dictado por la Dirección de Capacitación de la M.C.B.A., noviembre de 1987, en la ciudad de Buenos Aires.

-Vº Curso Especial de Formación de Auxiliares Docentes del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.B.A., en 1988, en la ciudad de Buenos Aires.

-Seminario sobre “La ley de Reforma Previsonal: Impacto en la gestión de Recursos Humanos de la empresa”, dictado por Price Waterhouse, diciembre de 1993, en la ciudad de Buenos Aires.

- Seminario sobre “Los Sistemas de Evaluación de Desempeño”, dictado por Arthur Andersen, abril de 1993, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario “Human Resources Strategies”, dictado por Management Centre Europa, Agosto de 1994, en la ciudad de Buenos Aires.
- Curso sobre “Formas no Tradicionales de Ocupación”, dictado por la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina, diciembre de 1994, en la ciudad de Buenos Aires
- Seminario Internacional “Reinventando el Management”, dictado por Tom Peters, septiembre de 1996, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario Internacional sobre “Capacitación y Desarrollo en empresas: Tendencias y Técnicas actuales”, dictado por la Universidad de Buenos Aires, en diciembre de 1996, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “Remuneración Variable”, dictado por Institute for International Research, en junio de 1997, en Buenos Aires.
- Seminario sobre “Liderazgo y Delegación” dictado por el Centro de Desarrollo Gerencial de Arthur Andersen, febrero de 1998, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “Evaluación de Potencial”, dictado por UBA, Facultad de Ciencias Económicas, marzo de 1998, en la ciudad de Buenos Aires.
- Conferencia sobre “Remuneración Variable”, dictado por el Institute for International Research, 1998, en la ciudad de Buenos Aires.
- Curso-Taller sobre “Resolución de Conflictos” dictado por el Dr. Carlos Díaz Llorca (Universidad de la Habana-Cuba), octubre de 1998.
- Congreso Internacional de “Capacitación y Desarrollo” dictado por el Centro de Desarrollo Gerencial de Arthur Andersen, octubre de 1998, en la ciudad de Buenos Aires. Participante.
- Seminario “Conociendo su Estilo de Management”, dictado por Viña y asoc., enero de 1999, Montevideo, Uruguay.
- Seminario sobre “Técnicas de Medición de RRHH”, dictado por el Centro de Investigación y Administración Estratégica, junio 1999, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “La Nueva Reforma Laboral”, dictado por el estudio De Diego y asoc., mayo del 2000, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “Temas Claves en Recursos Humanos”, dictado por Towers Perrin/Marcy y asoc., noviembre del 2000, en la ciudad de Buenos Aires.

- Seminario sobre “Desarrollo Organizacional”, dictado por The Organization Development Institute, en enero del 2001, en la ciudad de Buenos Aires.
- Curso sobre “Gestión por Competencias”, dictado por IIR Training, en julio del 2001, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “Cambio Organizacional, dictado por ADRHA, en mayo del 2003, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “Perspectivas de la Gestión de Recursos Humanos en el Nuevo Escenario Político”, dictado por Towers Perrin y Sel, en Julio del 2003, en la ciudad de Buenos Aires.
- Curso sobre “Manejo Legal e Impositivo de Personal Expatriado”, dictado por el Centro de Capacitación y Formación Gerencial, en julio del 2003, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario Internacional sobre “¿Cómo enseñar Capital Social y Gerencia Social?”, dictado en FCCEE de la UBA, en Octubre del 2003, en la ciudad de Buenos Aires.
- Curso sobre “Planeamiento de Carrera”, dictado por el Centro de Capacitación y Formación Gerencial, en Febrero del 2005, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “Relaciones Gremiales” dictado por Baker & McKenzie, en Abril del 2005, en la ciudad de Buenos Aires.
- Jornada sobre “Planeamiento Estratégico”, dictado por el Centro de Capacitación y Formación Gerencial, en Junio del 2006, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “La Empresa y la Oficina de Personal frente a Conflictos Laborales”, en Noviembre del 2006, en la ciudad de Buenos Aires.
- Seminario sobre “Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresaria”, en el Programa de Formación en Responsabilidad Social Empresarial de Altos Niveles Gerenciales, en Marzo del 2007, en la ciudad de Buenos Aires.
- V Conferencia Anual sobre “Recursos Humanos”, dictada por el Centro de Capacitación y Formación Gerencial, en Noviembre del 2008, en la ciudad de Buenos Aires.
- Curso sobre “Medios y Acciones de Comunicación Interna”, dictada por Trend Set Comunicación Organizacional, en Junio del 2010, en la ciudad de Buenos Aires.
- Curso Anual de Filosofía Moderna y Contemporánea, dictado por el Instituto Universitario Ortega y Gasset de España y la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, en el año 2010, en la ciudad de Buenos Aires.

-XIII Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación de la República Argentina. Organizado por ADCA, en el año 2012, en la ciudad de Buenos Aires.

PUBLICACIONES

-Capacitación: Una herramienta para la competitividad empresarial”, Revista IDELCOOP, N° 81, octubre de 1993

-Capacitación: Herramienta estratégica o modo de entretenerse”, Revista IDELCOOP, N° 104, abril 1997

-“Control de Gestión ‘Qué pasa con la gente?, Revista Énfasis, N° 4, enero de 1998

-Coautor del libro “MARKETING BANCARIO”, ed. Fundación Tecnológica, Buenos Aires, 1992. Temas: “Segmentación de mercado” y “Capacitación”.

-Coautor del libro “MARKETING DE SERVICIOS”, ed. Macchi, 1992. Tema: “Desarrollo del Personal: Clave en servicios”.

-Coautor del libro “DIRECCION DE ORGANIZACIONES”, ed. Macchi, 1993. Temas: “Proceso Decisorio” y “Capacitación”

-Coautor del libro “ENFOQUES Y ESTRATEGIAS PAR EL DESARROLLO DEL TURISMO”, ed. F.CC.EE. Universidad de La Patagonia, 1994. Tema: “Capacitación y Desarrollo del Personal”.

-Coautor del libro “ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO”, ed. EUDEBA, Buenos Aires, 1999. Tema: Liderazgo

-Coautor del libro “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES” , ed. La Ley, 2005. Temas: “Liderazgo”, “Delegación”, y “Comunicación”.

-Coordinador y coautor de libro “PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES”, ed. Pearson, 2008.

-Coordinador y coautor del libro: “EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES”, ed. Pearson 2011.

-Coordinador y coautor del libro “LA GESTION MODERNA EN LOS RECURSOS HUMANOS”, ed. Eudeba, 2012.

JURADO DE TESIS

Miembro del Jurado de 8 Tesis en el Posgrado de Dirección Estratégica de RRHH

Miembro de Jurado de 3 Tesis en MBA de la Fac. de CCEE de la UBA

REVISION TECNICA

Del libro “Administración de Recursos Humanos”, 2ª. edición, de Jaime Maristany, editorial Pearson, 2006

