

**HACIA UNA TEORÍA DE ENDOMARKETING EN MÉXICO:  
UN ENFOQUE INDUCTIVO DE INVESTIGACIÓN**

**Tesis presentada**

**Por**

**BENITO JAVIER GUTIÉRREZ LEVY**

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Como requisito parcial para optar

al título de

**MAESTRO EN MERCADOTECNIA**

Diciembre de 2000

© Benito Javier Gutiérrez Levy 2000

Todos los derechos reservados

# **HACIA UNA TEORÍA DE ENDOMARKETING EN MÉXICO: UN ENFOQUE INDUCTIVO DE INVESTIGACIÓN**

**Tesis presentada**

**Por**

**Benito Javier Gutiérrez Levy**

Aprobada en contenido y estilo por:

Dra. Claudia Ruiz Arriola, asesora.

Dr. Gonzalo Rivero Torrío, miembro del jurado.

Ing. Jaime Navarro Miramontes, miembro del jurado.

Dr. José Manuel Sánchez García, Director del programa  
Maestría en Mercadotecnia

## **Dedicatoria y agradecimiento**

El estudio de la Maestría en Mercadotecnia es un proyecto muy importante para mi plan de vida y de carrera.

La obtención de este grado académico no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mis Marthitas (M & m), quienes durante estos treinta meses, supieron impulsarme con todo su amor .

Doy las gracias al Vicerrector de la Universidad Panamericana, Sede Guadalajara, D. Sergio Villanueva Varela, quien creyó en mi proyecto y decidió apoyarme para el logro de mis metas.

También agradezco al Director de mi Escuela de Administración y Finanzas, D. Mario Alberto González Campos, por demostrar con hechos su fe en mi trabajo.

A la generación de “pescadores de estrellas 1998” de la Escuela de Administración y Mercadotecnia, particularmente el “Dream Team”: Vane, Ale, Lau y Marce, quienes supieron recordarle a mis alas la forma cómo se puede volar para alcanzar una estrella.

A la Dra. Claudia Ruiz Arriola, quien hizo propio este proyecto y que con su liderazgo consiguió que lograra la motivación para su realización.

A mis profesores del TEC, quienes supieron transmitir sus conocimientos y experiencias, además de darme la orientación necesaria, a través del diálogo universitario.

Particularmente agradezco al Ing. José Luis Figueroa Millán y a la Ing. Paulina Salas Vargas, quienes al entregar un pedazo de alma en cada clase, le proporcionaron el tono humano a la Universidad Virtual.

# HACIA UNA TEORÍA DE ENDOMARKETING EN MÉXICO: UN ENFOQUE INDUCTIVO DE INVESTIGACIÓN

DICIEMBRE DE 2000

BENITO JAVIER GUTIÉRREZ LEVY

INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
OCCIDENTE

MAESTRO EN MERCADOTECNIA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
MONTERREY

Dirigida por la Dra. Claudia Ruiz Arriola

## **Definición del problema:**

Por la confrontación cultural que existe dentro de las pequeñas y medianas empresas, se presenta una carencia de métodos y técnicas para elevar el nivel de satisfacción de las personas como clientes internos, con respecto a sí mismas y a la empresa, al no estar definidas las funciones de proveedor y cliente interno.

Este problema sintomático es causado por la ausencia del Endomarketing. Con esta subdisciplina de la Mercadotecnia se pretenderá influir dentro de la cultura organizacional, en la que miembros de la empresa vivan el concepto de

mejora continua, y que se reflejará en un servicio excelente hacia los clientes, tanto internos como externos.

### **Metodología:**

La metodología propuesta para este trabajo de investigación, está dividida en tres etapas, que se describen a continuación:

- 1.- Investigación bibliográfica, para recopilar la información existente sobre Endomarketing y estar en posibilidad de plantearla.
- 2.- Trabajo de campo, con la realización de una Auditoría Interna de Mercadotecnia, en la línea de producción que la empresa Compaq tiene instalada dentro del Parque Industrial de Flextronics, a fin de utilizar este modelo particular como “laboratorio de prueba”, de donde se pueda obtener información, de campo y documental, que permita realizar un diagnóstico y desarrollar los modelos y herramientas de Endomarketing.

### **ELEMENTOS A EVALUAR:**

Vocación y compromiso; Gestión para la calidad; Sistema de información;  
Cliente interno.

- 3.- Con base al resultado del análisis descrito, se estará en posibilidad de aportar información a la teoría del Endomarketing en México.

## INDICE DE CONTENIDO

	Pagina
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN .....	v
Capítulo	
1. INTRODUCCIÓN .....	
1.1. Introducción .....	
1.2. Situación problemática .....	
1.3. Definición del problema .....	
1.4. Objetivo general .....	
1.5. Objetivo específico .....	
1.6. Organización del documento .....	
2. MARCO TEÓRICO .....	
2.1. Empresa .....	
2.2. Mercadotecnia .....	
2.3. Endomarketing .....	
2.4. Calidad y servicio .....	
2.5. Cultura Organizacional .....	
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	
3.1. Metodología del trabajo de campo .....	

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	
4.1. Resultados del trabajo de campo .....	
5. ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING .....	
5.1. Introducción .....	
5.2. Paradigma .....	
5.3. Elementos importantes de Endomarketing .....	
5.4. Objetivos generales del programa de Endomarketing .....	
5.5. Proyecto básico de difusión cultural .....	
5.6. Evaluación del desempeño y capacitación .....	
5.7. Reforzamiento de valores .....	
5.8. Equipos de mejoramiento continuo .....	
5.9. Sistema de compensación .....	
5.10. Implantación .....	
6. CONCLUSIONES .....	
ANEXOS	
Primer anexo .....	
Segundo anexo .....	
Tercer anexo .....	
BIBLIOGRAFÍA .....	



# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Introducción**

El marketing moderno resalta la importancia de satisfacer necesidades y expectativas de manera rentable; sin embargo, la experiencia profesional ha llevado a confirmar, día a día, que en las organizaciones mucho se habla y poco se conocen, comprenden y satisfacen los requerimientos que los clientes internos tienen realmente.

Rubén Roberto Rico (1993) califica a la visión directiva y gerencial generalmente simplificada y fragmentada, ya que, en su opinión, esa visión está acompañada de modelos mentales y actitudinales del pasado, así como por implementaciones poco efectivas. Por lo tanto, el resultado final es que, a pesar de realizarse grandes esfuerzos e inversiones, la insatisfacción de los clientes internos se profundiza.

Una de las razones que motivaron el desarrollo de este proyecto de investigación, es que existe en el mundo muy poca bibliografía que clarifique el camino y sirva de apoyo a los niveles directivos y gerenciales, para brindar un modelo integrado y metodológico, que desempeñe con mayor certeza la función de la empresa para entender a su cliente interno, para que a la vez, éste tenga la posibilidad de entender a su cliente externo.

Los orígenes del Endomarketing entendido como la Mercadotecnia aplicada al interior de la empresa se ubican en Francia con Michel Levionnois a fines de 1988. En forma paralela se ubican proyectos de investigación sobre esta disciplina de la Mercadotecnia en América del Sur, principalmente en Brasil con Wilson Cerqueira en 1992 y Francisco Alberto Madia de Souza en 1994 y en Argentina con Humberto Serna Gómez en 1991.

## **1.2 Situación Problemática**

Al tener los trabajadores de una empresa insatisfechas sus necesidades básicas y fisiológicas según la pirámide de Abraham Maslow, tienen que desarrollar sus planes de vida con un alcance de muy corto plazo, lo que les imposibilita tener una visión a largo plazo entendido este concepto como un lapso de tiempo mayor a un año.

Este hecho les dificulta trabajar por alcanzar la Misión de la empresa o los objetivos estratégicos de la misma, ya que se convierten en una causa por la que no vale la pena luchar, mientras no se tenga resuelto a satisfacción el día de trabajo. Abraham H. Maslow (1954) sostiene que una vez satisfechas las necesidades primarias, las necesidades superiores comienzan a influir en el comportamiento humano.

De manera evidente, el problema es de menor dimensión en la medida que se asciende en el organigrama de la empresa, por lo tanto, el tener clientes internos insatisfechos puede ser consecuencia de una insatisfacción general de vida.

Cuando la alta Dirección de las empresas se ha fijado como meta impulsar un programa de Mejora Continua, para obtener la Certificación de Calidad ISO, se pueden encontrar escenarios en los que los trabajadores se encuentran desmotivados hacia su trabajo, ya que entran en un conflicto motivacional al decidir ejecutar acciones para el corto plazo, omitiendo ejecutar aquellas acciones que pudieran resultar estratégicas para la empresa.

La gerencia del talento humano afirma que los tópicos tales como la motivación, el conflicto, las comunicaciones, el liderazgo, son temas de simple sentido común. Se tiene la creencia que una persona aprende de otra mediante la interacción. Según este enfoque, cuando alguien actúa, castiga, evalúa, etcétera, los demás aprenden.

Dentro de las estrategias gerenciales, antes que la automatización y la reestructuración industrial, debe estar la comprensión del comportamiento humano. En la actualidad, el gerente tiene la responsabilidad de diseñar acciones que formen un clima en el que los individuos puedan comprometerse, lealmente, en la concreción de las metas organizacionales.

En la empresa se debe descubrir o redescubrir al trabajador como cliente interno. Aprender a contar con él, escucharle, comprenderle, tener en cuenta sus opiniones, sus fuerzas y debilidades, sus estados de ánimo, etcétera. En pocas palabras, el trabajador se ha convertido en el “producto” del progreso y en la nueva riqueza de la empresa.

Al considerar al trabajador con ese enfoque, se tiene que considerar que él no es un ejecutor incondicional; también él ha evolucionado, comunica, es decir, escucha, clasifica la información, analiza y decide, se expresa mediante la palabra o el acto, además de que tiene memoria y sentimientos.

Para Humberto Serna (1992), uno de los errores gerenciales consiste en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Es importante que cuando éstas se definan, incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

Una empresa que no preste un excelente servicio al cliente, no sobrevivirá en la nueva economía de mercados, ya que en el siglo XXI las empresas enfrentarán la revolución de los clientes; el poder de compra desde hoy está de su lado. Ellos serán quienes escojan a su proveedor.

Sin embargo, se sigue pensando que el cliente es solamente quien adquiere los bienes o servicios que vende la empresa, es decir, el cliente externo. Hacia él las organizaciones han volcado todos sus esfuerzos, incluso se le ha llegado a denominar “El rey “ quien siempre tiene la razón.

Esta creencia aunque importante, se tiene que reevaluar ante la aparición de un nuevo cliente: el interno. Es decir, los colaboradores o trabajadores de la empresa. Este cliente requiere la primera atención, ya que es él quien ofrece el servicio al cliente externo. Si está satisfecho, comprometido, informado, eso lo transmitirá al cliente externo. Por el contrario, si está insatisfecho, sin compromisos y desinformado, eso mismo lo reflejará.

Para Anil Menon (1996), el concepto de calidad puede presentar dos acepciones: objetiva y subjetiva. Cuando se habla de la calidad objetiva, significa que al producto se le da una orientación hacia el proceso. Por lo tanto un producto que tiene calidad objetiva, presupone un proceso productivo bien hecho, por lo que el producto terminado es de calidad. La calidad subjetiva, es la manera como el cliente y/o el consumidor percibe al producto, que puede estar bien elaborado, sin embargo, puede ser percibido como un producto de mala calidad.

Esto explica en parte la insatisfacción de los clientes, tanto internos como externos, ya que el producto, independientemente de su proceso de elaboración, no satisface las expectativas de ellos, en forma o de fondo.

Michael Hartline (1996) escribe sobre la cultura de servicio dentro de las empresas, en las que la alta gerencia debe procurar que los proveedores internos logren satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes internos, quienes se convierten en usuarios o consumidores de los productos terminados que desarrollan cada una de las personas, en sus funciones y tareas, añadiéndoles a ellas un valor agregado que es el servicio.

Para Josep Chias (1991), un programa de Endomarketing no puede resolver un problema importante de retribución salarial, en una empresa en donde los trabajadores están insatisfechos con su salario, ya que si dicha insatisfacción es fuerte, la reacción es la orientación hacia ellos mismos, y esta orientación es incompatible con una cultura de mercado.

### **1.3 Definición del problema**

Ante la confrontación cultural presentada dentro de las pequeñas y medianas empresas, por no estar definidas las funciones de proveedor y cliente interno, se presenta una carencia de métodos y técnicas para elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores como clientes internos, con respecto a sí mismas y a la empresa. Este problema sintomático es causado por la ausencia del Endomarketing. Con esta subdisciplina de la Mercadotecnia se pretenderá influir dentro de la cultura organizacional, en donde los miembros de la empresa vivan el concepto de mejora continua, y que éste se vea reflejado en un servicio excelente hacia el cliente interno, y en consecuencia hacia el externo.

Al hablar de confrontación cultural, se entiende como el hecho de que en la empresa los directivos y los trabajadores tienen la mirada puesta en direcciones diferentes, tendientes a satisfacer expectativas personales, lo que se interpreta como una lucha por alcanzar objetivos diferentes. Este problema puede alcanzar una mayor gravedad si los directivos están mirando al pasado y de espaldas a su mercado.

Un programa de Endomarketing deberá abordar las funciones técnica y relacional de todo el personal y considerará no sólo los elementos informativos ( saber qué y por qué ) y formativos ( prepara para hacer qué y cómo ), sino también los retributivos (económicos y profesionales ).

#### **1.4 Objetivo general**

Estudiar a una organización que tiene implantado un programa de Endomarketing, para, que con base a esa experiencia, se pueda identificar elementos que permitan ir construyendo una teoría más robusta del Endomarketing en México.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1.5.1. Definir las funciones de proveedor y cliente interno en la empresa.

1.5.2. Diseñar un conjunto de métodos y técnicas de Endomarketing para elevar el nivel de satisfacción de las personas como clientes internos, con respecto a sí mismas y a la empresa.

1.5.3. Medir el impacto del punto 1.5.2 en el servicio al cliente externo.

1.5.4. Diseñar un sistema en el que las funciones de Endomarketing sean responsabilidad de toda la empresa.

1.5.5. Proponer un modelo de Endomarketing validado para las pequeñas y medianas empresas.

1.5.6. Utilizando el Endomarketing, lograr influir culturalmente a los miembros de las empresas, pequeñas y medianas, para formar en ellos una idea clara de Mejora Continua.



## **1.6. Organización del documento.**

En la introducción, se describe la situación problemática revisando en general el enfoque tradicional de mercadotecnia, tratando de llevar al lector a descubrir la importancia del Endomarketing en las empresas y para que, a partir de su ausencia, se pueda definir el problema a resolver utilizando este trabajo de investigación.

En este capítulo, se describen los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo de investigación, que consisten en utilizar el Endomarketing como una herramienta confiable, a fin de lograr que los trabajadores de una empresa entiendan el concepto de Mejora Continua como un cambio de actitud que les lleve a incrementar su calidad de vida. Por supuesto que el cambio de actitud no garantiza un incremento en la calidad de vida, sin embargo, al hablar de un incremento se debe de entender como un proceso gradual y analógico, evitando la percepción de un objetivo muy amplio o inalcanzable.

En el capítulo dos, se presenta el marco teórico que le da soporte al proyecto de investigación, para ello se detectó la necesidad de escribir sobre la empresa y el management del siglo XXI; la presencia del marketing moderno en las empresas, así como el surgimiento de una nueva disciplina del Marketing, conocido como Endomarketing. Sin salir del tema, se describen las características de la calidad y el servicio como ventajas competitivas dentro de una empresa, para terminar con el concepto de Mejora Continua y Cultura Organizacional.

La metodología seguida en esta investigación de campo, características de la muestra, validación del modelo particular, se describen en el capítulo tres

Los resultados del trabajo de campo, son presentados en el capítulo cuatro.

En el capítulo cinco, se presenta la propuesta formal de Endomarketing, con sus objetivos generales y estratégicos, los elementos importantes del programa cómo lo son; el proyecto básico de difusión cultural; la evaluación del desempeño y capacitación; el reforzamiento de valores; los equipos de mejoramiento continuo; el sistema de compensación, y un esquema para su implantación.

Para cada una de estas partes se consideran sus respectivas tácticas y plan de acción.

Finalmente, en el capítulo seis, son presentadas las conclusiones del trabajo de investigación.

## 2. Marco Teórico

## **2.1 Empresa**

Las empresas son parte fundamental de nuestras vidas. En ellas gastamos una alta proporción de todo nuestro tiempo. Las organizaciones nos educan, remuneran, proveen oportunidades de desarrollo, protegen nuestra salud y ofrecen productos y servicios para nuestro bienestar.

La empresa es un proceso exclusivo de los humanos, ya que no sólo requiere la acción concertada, sino la conciencia temporal que limita y define la duración y la intensidad, así como la adaptación y la invención de respuestas ante un propósito previamente proyectado.

La empresa define la acción humana a través del tiempo y es la responsable de la historia de la sociedad contemporánea; este sentido fundamental de la empresa le da su valor siempre actual. El sentido económico del término es la recuperación moderna de este destino fundamental de emprender, ahora bajo el signo del mejor aprovechamiento de los recursos en las circunstancias de un mercado global, interconectado e instantáneo.

Participar en una empresa, cualquiera que sea su tipo y su tamaño, conlleva la aceptación de un trabajo intencional y dirigido: un accionar deliberado y con un propósito.

El tiempo es considerado como un elemento indispensable en el desarrollo de las actividades de una empresa, tanto en la secuencia con la que acontecen, como en su duración. La previsión de los acontecimientos, si no de sus resultados, establece las bases para programar la marcha de las diferentes áreas de la empresa en una acción pretendidamente coordinada.

Uno de los aspectos más importantes de la vida organizacional es el desempeño de las personas responsables de que la empresa logre sus políticas, objetivos y metas. Sin los individuos trabajando conjuntamente, las organizaciones no podrían realizar sus estrategias, ni alcanzar sus planes y programas. Por eso no importan tanto los desarrollos tecnológicos de cada institución, sino el comportamiento de los individuos.

El modelo tradicional de empresa, jerárquico, normatizado y rígido, herencia de la General Motors, tendrá que ser revisado para abrirle camino a las organizaciones flexibles, con muy pocos niveles organizacionales, planas, ágiles, y con procesos decisorios de cadena muy corta. Ahora se le dará mayor importancia al nivel operativo, a la línea de frente y se enfatizará el papel del liderazgo de la alta gerencia.

Michel Levionnois (1991) respecto a lo anterior, afirma que no será sólo un cambio de estructura, sino también de cultura, una nueva visión de la función gerencial.

Esta nueva estructura tendrá que cimentarse en la información y utilizar como fuerza dinámica la flexibilidad y la oportunidad en la toma de decisiones. Solo así será posible enfrentar los retos y cambios del siglo XXI.

En estos tiempos, los productos y servicios son cada vez más homogéneos, por lo que sus diferencias tienden a desaparecer, y éstas estarán en función de la percepción que el cliente pueda tener del producto y/o servicio.

Cuando surja algún producto o servicio nuevo, la diferenciación sólo durará el tiempo que demoren en ser copiados. Sin embargo, lo único que no es copiable de una organización es su talento humano, el cliente interno.

Todo lo anterior debe impulsar un cambio de actitud, ya que para Hugo Schnake (1988), la actitud se aprende por medio de experiencias pasadas que se han repetido y podrá ser cambiada cuando existan fundadas razones para ello. Así este cambio estará centrado en dos hechos básicos:

a) Calidad total: ésta será condición de sobrevivencia organizacional. Tendrá que haber calidad en los procesos, en las soluciones, en la vida misma de la organización. Calidad como manera de vivir, como comportamiento diario.

b) Servicio al cliente: inexorablemente las empresas tendrán que volver a mirar al cliente. Ganarse su lealtad en un mundo abiertamente competido. La calidad y excelencia del servicio tendrán que convertirse en cultura. El servicio será la única diferenciación posible en el contexto de una economía con mercados globalizados.

## **2.2 Mercadotecnia**

Philip Kotler (1995) se refiere a la mercadotecnia como un proceso social, mediante el que grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Al hablar de la mercadotecnia como un proceso social, significa que el concepto no queda atrapado dentro de una simple transacción comercial y que, por el contrario, éste trasciende más allá de la actividad mercantil.

La mercadotecnia no crea necesidades, ya que éstas forman parte de la naturaleza humana, sin embargo es una disciplina muy útil para lograr identificar necesidades insatisfechas y generar el satisfactor adecuado para ellas.

Los deseos sí pueden ser adquiridos y, por lo tanto, se puede recurrir a la mercadotecnia a fin de entender a los clientes y/o consumidores, para que con base a este conocimiento, y así ser capaces de despertar deseos sobre un producto. Lo que el cliente compra son percepciones y lo que busca adquirir son deseos de valor, satisfacción a una necesidad y un beneficio.

En la mercadotecnia del siglo XXI se están considerando las alianzas entre proveedores y clientes como una realidad, en las que la lealtad ya no estará en función del espacio y del tiempo, sino de la capacidad de ambas partes de entablar sólidas relaciones basadas en la mutua comprensión y sobre la total satisfacción de las necesidades de los clientes.

Ante este escenario se tiene que lograr una plena identificación de los proveedores y clientes internos dentro de las empresas, ya que las nuevas responsabilidades que se adquieren con una función, es la de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes internos. Puede existir una diferencia importante entre lo que la empresa piensa que necesita o desea el cliente y lo que realmente quiere.

La satisfacción del cliente está en el centro de la gestión de la mercadotecnia y, sin embargo, solamente desde hace poco las empresas se esfuerzan en medir sistemáticamente el nivel de satisfacción de sus clientes, internos y externos. Anteriormente los análisis se limitaban a medidas internas de la calidad, del tipo ISO-9000. La medida de satisfacción más evidente parecía ser el nivel de las ventas o de la cuota de mercado, del mismo modo que el nivel de insatisfacción parecía quedar reflejado en el número de quejas.



### **2.3 Endomarketing**

En el actual contexto de la economía del entorno, para algunas empresas suele haber coincidencias en que el hombre se ha convertido en el recurso esencial que permitirá a la empresa asegurar y organizar su propio desarrollo. Así pues, será su aptitud global para administrar y optimizar su capital humano lo que permitirá a la empresa diferenciarse de sus competidores.

En el preciso momento en que la empresa toma conciencia de que su única realidad es el mercado, que sin clientes deja de existir y se convierte en una abstracción, de inmediato cambia todos los espejos por ventanas y se da cuenta de que su capital humano necesita organizarse y orientarse sobre todas las contribuciones que puede ofrecer, para garantizar la mayor competitividad posible en la empresa donde trabaja.

La empresa, por lo tanto, queda obligada a establecer políticas específicas para el llamado "cliente interno", con el objetivo de integrarlo y crear las condiciones para la automotivación. Rubén Roberto Rico (1993) asegura que en las empresas debe existir una necesidad diaria de comprender, custodiar y manejar la satisfacción del personal, igual como la necesidad diaria de facturar o hacer un depósito bancario para la compañía.

La creciente importancia del "cliente interno" es tan grande que muchos autores prefieren estudiar el papel del capital humano de las organizaciones en una subdisciplina del marketing: Endomarketing.

Humberto Serna (1992) en un intento por definir el Endomarketing, lo describe como un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores.

El primer mercado de una empresa es su cliente interno y a él debe proveérsele un excelente servicio para que éste, a su vez, lo preste al cliente externo. Por ello un programa de Endomarketing debe ser tarea de toda la empresa y responsabilidad de la alta dirección, quien debe estar convencido de que el cliente es un ser humano que tiene que ser tratado como persona.

Josep Chias (1991) entiende como Endomarketing, todo un programa, desde su análisis hasta su ejecución y control, dirigido hacia el equipo humano de la organización, desde la alta dirección hasta el personal en contacto con el público, desde al administrativo hasta el comercial externo que pretende alcanzar una cultura organizativa orientada al mercado.

Así como la calidad del servicio es necesaria para conseguir la lealtad de los clientes externos, el Endomarketing busca conseguir la lealtad del cliente interno en términos de pertenencia, de arraigo y de compromiso participativo.

Para Alberto Madia (1995), una política de Endomarketing tendrá como finalidad el desarrollo integral individual y colectivo de los miembros de la organización y su identificación con los propósitos y sistemas de la empresa, dentro de una cultura de participación y de mejoramiento continuo del servicio.

Michel Levionnois (1992), trata de describir en forma esquemática las diferencias conceptuales entre el marketing hacia fuera y el Endomarketing, lo que nos muestra con claridad la visión europea sobre las expectativas y motivaciones esenciales de los dos mercados.

## **2.4 Calidad y servicio**

Cómo hacer más eficiente la gestión de la empresa, es una preocupación diaria y permanente. Para lograrlo se han diseñado un sin número de sistemas y estrategias. Estos van desde el modelo de la General Motors que sugiere una estructura organizacional jerarquizada, regida por numerosos manuales y procedimientos, hasta las recientes que son más flexibles, planas y participativas.

Dentro de esta diversidad de teorías y escuelas administrativas surgen dos estrategias indispensables para la vida de la organización: la calidad y el servicio.

La calidad como condición de sobrevivencia organizacional debe estar presente en todas las actividades de la empresa. Por ello, ha de existir calidad en los insumos; en los procesos; en los productos; en los procedimientos; en la interacción entre los miembros de la organización, y en la vida corporativa. Calidad total, en otras palabras, es el requisito para sobrevivir en los mercados de hoy. Empresa que no tenga calidad desaparecerá inevitablemente.

En este contexto, calidad se entiende como el cumplimiento de estándares que aseguren la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Por su parte, para Michel Levionnois (1992), el servicio será la diferenciación competitiva de las empresas. Este lo integran un conjunto de eventos llamados “momentos de verdad”, en los que interactúan el cliente interno con el externo, dejando una sensación agradable o amarga.

En estos momentos de verdad el cliente externo evalúa y juzga la organización y afirma o niega que ha recibido un buen servicio.

El servicio pertenece, por tanto, a ese género de productos simbólicos o intangibles que se hacen realidad en cada relación entre un cliente interno y uno externo. A pesar de lo simbólico y perceptivo del servicio, las empresas tienen que adoptar la tarea de diseñarlo y hacerlo realidad en una estrategia de servicio que las distinga y diferencie de las otras compañías.

Este producto debe corresponder a las características propias de cada organización y contener un conjunto de elementos corporativos, administrativos, de venta y posventa que constituyen la diferenciación y ventaja competitiva de cada empresa. Hay que tener presente que los productos no se venden por lo que son, sino por lo que ofrecen, por los beneficios que representan. Por tanto, la oferta del servicio tiene que ser representativa e importante para el cliente. Esta es la verdadera diferenciación.

Un mal servicio se presta solo. Un buen servicio hay que diseñarlo y administrarlo. Las empresas deben afrontar este reto como condición de distinción en los mercados de hoy.

La descripción antes hecha permite afirmar que el servicio es la sensación que queda después de una interacción comercial entre el cliente interno y el externo, momento en el que se hacen realidad los componentes del producto-servicio y el cliente juzga la calidad recibida. Es en este momento cuando sabemos si la empresa presta un excelente servicio.

Calidad y servicio se integran así como las estrategias indispensables para enfrentar las condiciones, cada vez más cambiantes, en la sociedad.

Para Humberto Serna (1992) la calidad y la excelencia en el servicio son el resultado del compromiso y de la participación del talento humano de una organización. La calidad y el servicio no las producen únicamente las máquinas y los equipos o las normas y los reglamentos. Estos de nada sirven si los miembros de una organización no están inmersos en una cultura de calidad y servicio.

## **2.5 Cultura Organizacional**

Cada organización tiene una cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman su cultura.

Humberto Serna (1992) define a la cultura de una organización como la manera en que sus integrantes hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es relevante para la organización.

La cultura organizacional es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización, si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Las empresas deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir sin valores. Las empresas tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución.

Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por su parte los empresarios deberán establecer programas de Endomarketing, dirigidos a todos los integrantes de la empresa y monitoreados en forma permanente.

La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional, sino de la cultura empresarial.



### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### **3.1 Metodología**

La metodología propuesta para este trabajo de investigación, está dividida en tres etapas, que se describen a continuación:

1.- Investigación bibliográfica, para recopilar la información existente sobre Endomarketing y estar en posibilidad de plantearla.

2.- Se debe de hacer una Auditoría Interna de Mercadotecnia, en la línea de producción que la empresa Compaq tiene instalada dentro del Parque Industrial de Flextronics, para utilizar este modelo particular como “laboratorio de prueba”, con el que se pueda obtener información, de campo y documental, que permita realizar un diagnóstico y desarrollar los modelos y herramientas de Endomarketing.

#### **ELEMENTOS A EVALUAR**

Vocación y compromiso

Liderazgo del equipo Gerencial

Compromiso

Valores de calidad de la empresa

Planeación estratégica

Gestión para la calidad

Difusión interna

Grado de adherencia a los valores

Organización

Sistema de información

Obtención y registro de la información

Análisis de la información

Uso de resultados para la mejora continua

Cliente interno

Planificación y gestión en recursos humanos

Compromiso del personal y su reconocimiento

Educación y capacitación del personal para el logro de la calidad

Bienestar y satisfacción del personal

Evaluación de la calidad de productos y servicios internos

3.- Con base al resultado del análisis descrito, se estará en posibilidad de aportar información a la teoría del Endomarketing en México.

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## **4.1 Resultados del trabajo de campo**

## 5. ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING

## **5.1 Introducción**

El programa de Endomarketing debe ser un proceso sistemático, formal y permanente para informar a todos los miembros de la empresa acerca de su misión y los valores corporativos que la inspiran, los objetivos que la mueven y los planes y proyectos que desarrolla. Asimismo, informar sobre los productos que ofrece, los procesos productivos que emplea, la competencia y, en general acerca de todas las políticas de la empresa y su evolución.

El proceso busca lograr la competitividad interna como producto del compromiso y pertenencia de cada uno de los miembros de la empresa con base a la información oportuna a los clientes internos. Es un proceso de doble vía (arriba – abajo/abajo- arriba) que tiene que generar credibilidad y confianza entre todos los integrantes de la empresa.

El programa de Endomarketing debe cubrir todas las actividades mercadológicas internas de la empresa y, al igual que el marketing externo, el Endomarketing inicia su ciclo con el proceso de compra. Si la empresa tiene como política de compra la adquisición del servicio de “mano de obra”, eso será lo que adquirirá y cualquier esfuerzo adicional de Endomarketing será inútil y costoso.

Una empresa debe pensar en un proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, orientado a lograr que la persona se integre a la empresa como “asociado”, en donde cada persona aporta sus activos y habilidades humanas, que en conjunto constituyen el capital intelectual de la empresa.

## **5.2 Paradigma**

El Endomarketing en la empresa debe constituir un interfase entre la función comercial y la administración del recurso humano.

La importancia de satisfacer las expectativas de los clientes es el tema central en Mercadotecnia. Las utilidades en la empresa son estimuladas por el crecimiento de la lealtad del cliente, la cual es resultado directo de su satisfacción. Por consiguiente, se deben enfocar todos los aspectos del funcionamiento de la empresa hacia la satisfacción del mismo, en sus necesidades y deseos.

Se ha identificado el componente de la relación del personal de la empresa con el cliente como un factor de influencia, para que éste perciba calidad en el servicio recibido. Este componente de la relación interpersonal, es la manera en que el cliente es tratado y está en función de la actitud y personalidad de los empleados con quienes aquél tiene contacto. La actitud de los empleados hacia los clientes también influye en la percepción de la calidad del servicio, de igual manera la del resto de los empleados quienes no tienen trato directo con ellos.

Por tanto, se destaca la importancia del reconocimiento a los empleados en sus interacciones con los clientes. El Endomarketing es una herramienta que se puede utilizar para desarrollar y motivar la conciencia entre los empleados, en cuanto a la “calidad en el servicio al cliente”.

El concepto de Endomarketing ha sido examinado por varios autores que han publicado sobre temas relacionados con la Mercadotecnia, y a la fecha no se ha podido unificar su definición. Sin embargo, para esta propuesta se define a Endomarketing como un conjunto de procesos, proyectos o vehículos de comunicación integrada que permite la venta y consolidación de una imagen hacia dentro de la empresa.



De cualquier modo, un repaso del concepto sugiere que el Endomarketing se puede describir dentro de varias estructuras para cualquier tipo de empresas: comerciales, industriales, de servicio, gubernamentales e inclusive empresas no-lucrativas. Algunas de las estructuras pueden ser:

- a) Orientación al mercado
- b) Cultura de servicio
- c) Empowerment
- d) Proveedores
- e) Calidad Total (TQM)
- f) Mercadotecnia intra-organizacional
- g) Mejora continua

Aparentemente el concepto puede existir dentro de la empresa, sin embargo, la evidencia sugiere que son pocas las empresas que aplican el concepto en la práctica, ya que los mercadólogos, cuando piensan en mercadeo, piensan sólo en el externo.

La propuesta para Endomarketing, debe ser promover entre los empleados la conciencia de “calidad en el servicio al cliente interno” para mejorar la satisfacción del externo, por medio de las interacciones entre los empleados y de éstos con el cliente.

Es necesario ver a la empresa en su totalidad como un mercado, para entender el mercadeo dentro de la misma; para ello cada empresa se puede considerar como un mercado que consta de un grupo heterogéneo de empleados, en donde constantemente ocurren intercambios.

Según esta perspectiva, el Endomarketing es una manera como los empleados, al ofrecer su propio trabajo, necesariamente están satisfaciendo los objetivos de la empresa. Este producto que están ofreciendo es de hecho una actitud, que se refuerza al incorporar el uso del trabajo en equipo, sin olvidar que dentro de la empresa, el empleado siempre será un proveedor de servicio.

Un paradigma alternativo, esencialmente asimila al Endomarketing a un proceso de comunicación entre empleados, tendiente a desarrollar una conciencia sobre el cliente dentro de la cultura de la organización. Conforme a este punto de vista, se puede considerar a los empleados como compañeros en el esfuerzo de la empresa para proveer géneros y servicios al público, a través de una comunicación a todos los niveles de la empresa.

Es importante que el programa de Endomarketing produzca entre el personal resultados en el corto plazo, para que se motiven en las siguientes etapas del proyecto.

### **5.3 Elementos importantes de Endomarketing**

Se pueden identificar varios elementos importantes de Endomarketing :

- a) Comunicación
- b) Instrucción
- c) Educación
- d) Información

Para llevar a cabo el Endomarketing en la empresa, es necesario realizar dentro de la misma, técnicas de mercadeo externas como la investigación de mercados, la segmentación, el desarrollo de un mix de mercadotecnia, así como un control de las actividades de mercadeo.

Estas actividades son también probables al planear formalmente el Endomarketing, aunque quedaría la incertidumbre acerca de quién se debe involucrar en la fase de implementación del proceso.

La responsabilidad última para comenzar el Endomarketing descansa en la Alta Dirección y este programa requiere apoyo permanente de Recursos Humanos y Mercadotecnia. Es importante recordar que en la empresa todos los problemas son problemas de todos.

Lo anterior significa que, en la empresa se debe aprovechar la tecnología existente, sus recursos humanos, sus instalaciones y equipamientos, al momento de implementar un programa de Endomarketing, que deberá ser elaborado y explicado por todos y para todos los miembros de la empresa; programa que de ser seguido, llevará al desenvolvimiento organizacional, orientado hacia la excelencia.

El Endomarketing se puede integrar, en su diseño, al proceso de planeación del Marketing externo. Se sugieren en este documento varias actividades adicionales con el propósito de llevar a cabo mercadeo interior, en el que se considera al empleado como un elemento indispensable del Plan de Mercadotecnia externo, porque lo que la empresa está ofreciendo al mercado, es el producto del trabajo de cada uno de sus miembros.

## **5.4 Objetivos generales del programa de Endomarketing**

Para que un objetivo sea considerado estratégico, supone que, al alcanzarlo proporciona una ventaja competitiva a la empresa. Conceptualmente, la ventaja competitiva se debe ver reflejada en las utilidades.

Cualquier proyecto de Endomarketing establece un fuerte componente de comunicación integrada, o sea, comunicación en dos sentidos: establece una base de relación interpersonal que desarrolla positivamente la autoestima de las personas; facilita la práctica de la empatía y de la afectividad.

El proyecto de Endomarketing que la empresa debe emprender para consolidar una base cultural de compromiso de sus ejecutivos con el desarrollo adecuado de diversas técnicas, busca:

- La práctica de valores establecidos como base de una nueva cultura.
- El mantenimiento de un clima ideal de valorización y reconocimiento de las personas.
- La obtención de índices mayores de productividad y calidad, con la consiguiente reducción de costos.
- El establecimiento de canales adecuados de comunicación interpersonal, que permitan la eliminación de conflictos e insatisfacciones, que puedan afectar el sistema organizacional.
- Una mejoría de la relación interpersonal.
- El establecimiento de una administración participativa.
- La implantación de acciones gerenciales preventivas.

## **5.5. Proyecto básico de difusión cultural.**

### Objetivos específicos

- Proporcionar para toda la empresa una política eficaz de empleo.
- Establecer valores culturales y credos que desarrollen un proceso de compromiso.
- Establecer un lenguaje cultural común para todos los miembros de la empresa.
- Difundir una base de valores establecida, permitiendo una comprensión lenta y gradual de las personas con la nueva sinergia implantada.
- Establecer una base cultural para los demás proyectos de Endomarketing.

### Tácticas

- a) Instituir una política departamental de designaciones que considere niveles de empleo, departamentos y calificaciones.
- b) Instituir un examen combinado de aptitud y realizaciones
- c) Incorporar un procedimiento uniforme para realizar entrevistas de salida a los empleados que se retiren de la empresa.
- d) Aplicar encuestas periódicamente, a fin de evaluar el nivel de satisfacción de los empleados y poder identificar quejas y/o sugerencias.

La inducción en las empresas es el momento más importante de la vida laboral del trabajador. Es su primer contacto oficial con la empresa, oportunidad que hay que aprovechar para que el nuevo empleado conozca a cabalidad la historia de la institución, su filosofía, la misión, los valores y objetivos que inspiran su vida organizacional. De igual manera, en esta oportunidad deberá informársele sobre la estructura organizacional, el proceso productivo, los productos que ofrece, los mercados a los que sirve e, incluso, una descripción muy general de la competencia.

Especial énfasis deberá hacerse en la presentación de la filosofía y compromiso de la empresa con la calidad y con el servicio, así como informar sobre las estrategias de calidad y el concepto de mejora continua. Estos programas deben ser explicados con amplitud para que el nuevo integrante sepa a qué y con qué se compromete.

En el proceso de inducción debe dársele especial atención a las explicaciones sobre el funcionamiento de las áreas relacionadas con el cliente interno. Es decir, comunicarle al nuevo miembro de la organización cuáles son sus deberes y derechos, los mecanismos de participación existentes, los programas de bienestar social con que cuenta y el código ético que regirá su vida dentro de la empresa.

Lo anterior se puede denominar inducción corporativa, a la que sigue la inducción específica en el cargo o en la función que va a desempeñar el nuevo empleado, en la que se le debe dar a conocer la organización del área donde va a trabajar, los niveles de autoridad que ahí operan, los procesos productivos de su sección, las relaciones horizontales, el manual de funciones y los sistemas de evaluación de desempeño. Igualmente deberá informársele sobre las condiciones físicas e intelectuales del cargo y las normas generales de comportamiento en el área.

El programa de inducción de la empresa puede reforzarse con material visual, con videos o audiovisuales corporativos, así como cualquier otro medio que se considere conveniente, para conseguir el “cierre de venta”.

Todos los esfuerzos que se hagan por mejorar esta actividad repercutirán indiscutiblemente en altos rendimientos, los que se reflejarán en la cultura de la empresa.

Por ello, es necesario ser creativos e innovadores en el diseño del programa de inducción para que sea ágil y moderno. Se debe de salir de los patrones regulares y ajustar esta actividad a los desafíos de una empresa dinámica y competitiva.

De igual forma, los resultados o conclusiones del proyecto básico de difusión cultural, deben ser comunicados al personal para lograr el impacto deseado, así como la forma en que se deberá administrar el contenido de la información para determinar los “cómo y los cuándo”.



## **5.6. Evaluación del desempeño y capacitación**

### Objetivos específicos

- a) Evaluar los planes de remuneraciones para todo el personal de la empresa.
- b) Mejorar la comunicación e interacción entre el jefe y su colaborador para obtener un adecuado desarrollo del personal dentro de la organización.
- c) Planear el desarrollo del recurso humano integrando las metas de la organización.
- d) Determinar las necesidades de capacitación.
- e) Llevar el registro del desempeño del empleado.

### Tácticas

- a) Hacer una encuesta para determinar los sueldos medios existentes en el mercado, al momento actual.
- b) Evaluar los resultados de la encuesta comparando los sueldos medios con los que la empresa paga en el momento actual.
- c) Con el visto bueno de la Gerencia General, aumentar hasta el nivel medio de sueldos de mercado las remuneraciones del personal de la empresa.
- d) Considerar que el plan de comisiones de los vendedores tenga en cuenta los riesgos y rentabilidad de clientes débiles.
- e) Poner en práctica un plan especial que recompense el desempeño administrativo excepcional. Los incentivos deben otorgarse en forma independiente al sueldo y sólo cuando corresponda a un mérito en el trabajo.

El Endomarketing trabaja con el desarrollo de estímulos motivacionales, dentro del campo de la motivación psicológica. A medida que la cultura empresarial avanza en el compromiso de las personas con la empresa a través de incentivos psicológicos, es necesario incrementar los estímulos ligados a la motivación material, o sea, premios, gratificaciones, etcétera.

Es arriesgado introducir en la empresa los estímulos motivacionales materiales, buscando aumentar el nivel de productividad, mejorar la calidad, etcétera, ya que el dinero y los premios son motivadores de corta duración y al perder su efecto se puede producir un efecto contrario: la desmotivación.

Una de las principales lecciones de Endomarketing, nos muestra el peligro de intentar comprar con dinero o premios, la lealtad y compromiso de los empleados; práctica común en nuestro medio empresarial y que es diferente a premiar de manera diferenciada sus esfuerzos, iniciativas y principalmente sus resultados.

La evaluación de desempeño es un proceso que permite comparar las funciones de un cargo con las realizaciones y comportamientos de quien las ejecuta.

Se puede considerar como una herramienta de gran utilidad para la empresa, pues le va a permitir determinar aciertos y/o errores en los que incurre un empleado durante el desarrollo de su trabajo, para así llegar a niveles óptimos de productividad, asimismo, el personal se sentirá parte de la empresa y observará el interés que ésta presta a cada uno de sus trabajadores. Consideramos que el departamento de Recursos Humanos sería el adecuado para el diseño del formato de evaluación.

La evaluación de desempeño permite detectar cuáles son las fallas a fin de Indagar sobre las causas y darles solución, teniendo en cuenta que esas causas no necesariamente tienen que ser laborales, sino, también de capacitación de tipo personal y/o familiar.

Ventajas :

- Una excelente oportunidad de diálogo entre el trabajador y su jefe inmediato, que puede facilitar una mayor integración a nivel laboral, dando paso al trabajo interdisciplinario.
- El jefe inmediato podrá tener una visión más clara del funcionamiento de la empresa, podrá saber al igual que los empleados cuáles son sus aciertos y dónde están las fallas.
- Con la evaluación se pueden detectar las necesidades de capacitación de los empleados, teniendo en cuenta que algunas de las fallas de estos se pueden deber a la falta de conocimientos específicos para la labor que desarrollan.
- Con base en los resultados de la evaluación, se pueden trazar políticas de rotación de personal que incidan en el mejoramiento de la productividad de la empresa, ya que es posible detectar potenciales subutilizados en los empleados para el desempeño de otros cargos de igual o superior jerarquía.
- La evaluación proporciona al empleado la oportunidad de conocer la opinión que, sobre su trabajo, tienen sus superiores. Esto es importante, pues el trabajador va a sentir que la empresa se preocupa por él y por su bienestar personal y profesional, elevando así su moral y motivación hacia el trabajo.
- La evaluación de desempeño es también un medio de estimulación que invita a los empleados a mejorar el desarrollo de su labor y a superarse cada vez más, generando un mayor rendimiento y productividad tanto a nivel laboral como a nivel personal.

### Desventajas :

- Puede producir roces o choques entre los empleados por sus calificaciones, creando resentimiento y rencores entre quienes sacan menor calificación.
- Se puede generar rechazo hacia los empleados de mayor calificación.
- Podría desencadenar un ambiente tenso y de malestar en la empresa si no se manejan adecuadamente los resultados.

La evaluación de desempeño puede ser un instrumento de gran ayuda en la política administrativa de la empresa, pero, puede convertirse en un arma peligrosa si no se sabe administrar debidamente, llegando a producir rechazo de los empleados hacia el sistema, creando situaciones de conflicto y tensión entre ellos.

La capacitación y el desarrollo del recurso humano es quizá una de las estrategias más importantes de Endomarketing. En el caso de la empresa, debe reflejar su preocupación hacia los empleados, su progreso y desarrollo. Por ello la capacitación y el desarrollo deben ser una inversión a largo plazo que incremente la rentabilidad y la estabilidad.

Los programas de capacitación y desarrollo que se organicen dentro de la empresa deben tener en cuenta las características del personal para poder desarrollar y estimular el potencial humano y creativo que cada uno de ellos posee, y para que resulten eficaces sin perder tiempo. Algunas de estas características son :

- a) Su sentido crítico e innovador debe ser permanentemente estimulado.
- b) Debe mantener una alta motivación y, por lo tanto, un sentido de pertenencia.
- c) Su capacidad analítica debe ser permanentemente estimulada, por lo que ha de tener siempre acceso a nuevos conocimientos, a nuevas oportunidades de aprendizaje.

- d) Debe ser flexible para poderse compenetrar con la empresa y así compartir con las áreas funcionales sus conocimientos.
- e) Debe tener una actitud clara y abierta de compromiso con la calidad y el servicio.

Los programas de capacitación y desarrollo son o no son efectivos, dependiendo de la organización. Por lo tanto, se procurará no dar soluciones absolutas sino más bien mostrar alternativas viables.

Para definir el programa de capacitación se debe partir de dos puntos :

- a) Descripción y análisis de tareas
- b) Determinación de las necesidades de capacitación

Para la descripción y el análisis de las actividades es necesario hacer en primer lugar un análisis de tareas, para saber cuáles son las cualidades y calidades de las personas que desempeñan un determinado cargo y para establecer los deberes, responsabilidades y tareas de cada labor. La capacitación del personal, la descripción y el análisis de tareas debe ser el punto de partida. Una vez hecha esta enumeración se describen los estándares de resultado del cargo en análisis y estos se comparan o confrontan con los resultados actuales del mismo. La evaluación de desempeño es una fuente importante de esta información.

En la determinación de las necesidades de capacitación se analizan los resultados de la confrontación anterior, para ver qué partes del trabajo que desarrolla un empleado necesitan mejorarse o en cuáles debe aprender nuevas técnicas. Así puede diseñarse qué tipo de entrenamiento es necesario para mejorar la deficiencia o para adquirir los conocimientos necesarios en el desempeño de la tarea.

## **5.7 Reforzamiento de valores**

### Objetivo Específico

Reevaluar el plan de bienestar del personal.

### Tácticas

- a) Desarrollar en las personas una actitud de “buscar en primer lugar lo positivo, después lo negativo”.
- b) Valorizar el esfuerzo, la iniciativa y la creatividad en base a la obtención de resultados. Concesión por conquista, ya que una concesión gratuita no es valorada por quién la recibe.
- c) Una táctica básica de Endomarketing consiste en prohibir dentro de la empresa las promesas (el salario será revisado, serás promovido, mañana sin falta, etcétera).

Dentro del Endomarketing, se entiende como un valor cultural en una empresa, a todo aquello que incentiva la práctica de una actitud preestablecida, teniendo como base algo que se reconoce como válido y positivo para los trabajadores.

La sinergia del compromiso en nuestro mundo occidental tiene como fundamento valores culturales completamente distintos a los que una empresa japonesa puede promover. El trabajador japonés, a través de la educación recibida, ha cultivado los grandes valores que representan la Patria, el Trabajo y la Familia, que dentro de la empresa son considerados como intereses mayores, a los cuales quedan subordinados los intereses menores o particulares.

En este orden jerárquico de valores, un trabajador japonés subordina sus intereses individuales a los colectivos y logra una sinergia dentro de la empresa al pensar y actuar en función de que su trabajo es bueno para la patria, para la empresa, para su familia y por consiguiente para el mismo.

Dentro de este escenario un programa de Endomarketing no debe presentar problemas para su diseño e implantación, ya que se da de manera natural. Por el contrario, nuestra realidad es diferente y con ella debemos trabajar, de ahí la necesidad de reforzar los valores de las personas dentro de la empresa.

Los valores que de forma permanente se deben reforzar dentro de la empresa, son los siguientes:

- Autoestima: este debe ser el valor básico que se debe de reforzar, de manera positiva, dentro de una empresa, a fin de que todas las personas se sientan importantes para poder opinar y dar sugerencias.
- Empatía: permite a las personas colocarse psicológicamente en el lugar de otro, sintiendo sus necesidades. Refuerza el compromiso de las personas, permitiendo que por sí mismas se coloquen en el lugar del grupo, o sea, en el lugar del jefe del área de la empresa.
- Afectividad: surge cuando en una empresa se procura ver a una persona con una misma naturaleza igualitaria, siendo de igual importancia la opinión de cada uno. Crea sinergia de grupo, de aproximación. Es una gran facilitadora para la empatía.
- Transparencia: ejercita el comportamiento individual de cada uno, colocando sus preocupaciones, sugerencias, eliminando la hipocresía, la mentira y la omisión.

La forma como el Endomarketing ayuda a reforzar la autoestima de las personas en una empresa, puede ser:

- a) Demostrar con hechos que todos son importantes para la empresa.
- b) Elogiar.
- c) Incentivar el crecimiento personal y profesional.
- d) Desarrollar los trabajos en equipo.
- e) Hacer sentir al subordinado que es una persona necesaria.
- f) Estimular las sugerencias
- g) Evitar las agresiones verbales al momento de dar una orden o instrucción.
- h) Interesarse en los intereses personales del trabajador.

Para el Endomarketing, la empatía es una gran facilitadora de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, además de preservar la autoestima de las personas ya que ellas trabajarán positivamente en salir de sí mismos a proyectarse psicológicamente en dirección de otra persona. Una empresa en donde se cultiva este valor, los trabajadores siempre hablarán en primera persona del plural.

Un jefe empático que utilice Endomarketing, puede crear una sinergia de lealtad dentro de la empresa que logre un nivel de involucramiento mayor.

Algunas de las ideas propuestas para reforzar este valor dentro de la empresa, pueden ser:

- a) Preocuparse por los subordinados.
- b) Tratarlos con justicia.
- c) Interesarse por su bienestar.
- d) Informarlo sobre las cosas que están sucediendo en el trabajo.
- e) Escuchar sus ideas y sugerencias.
- f) Enseñar adecuadamente.
- g) Criticar cuidadosamente.
- h) Usar siempre la sinceridad.
- i) Facilitar para que el personal pueda trabajar en equipo.

El valor de afectividad es básico para la implantación de una nueva cultura de compromiso en donde todas las personas deben entender su significado y la forma como debe ser manifestado. Un director de empresa, que utiliza Endomarketing, logra una mayor proximidad con sus subordinados al abrir un canal que consolidará su liderazgo.

La autoestima, la empatía y la afectividad constituyen tres valores básicos y esenciales para que la sinergia del compromiso pase a ser desarrollada.



El valor de transparencia es una manifestación de actitudes que caracterizan a la verdad como instancia mayor. Las actitudes de transparencia son, en realidad, una manifestación de empatía. Este valor es fundamental para el desarrollo de la cultura de compromiso dentro de la empresa, creando con el Endomarketing un ambiente ideal para la eliminación gradual de la mentira y de la hipocresía. En una empresa las personas deben de hablar con la verdad, nunca mentir.

Con base en estos valores, la empresa debe contar con un programa de bienestar laboral que incluya programas familiares, educativos, servicios médicos, programas deportivos, culturales, sociales, programas con la comunidad, etc.

El propósito es buscar incrementar la vinculación del trabajador, su familia y la comunidad con la vida de la empresa, es decir, debe ser una estrategia de integración.

Su eficacia en generar compromiso y pertenencia con la empresa debe ser indudable, superando la probable insatisfacción salarial. En otras palabras, el programa de bienestar laboral debe crear más arraigo empresarial que la simple compensación económica.

Por ello, la empresa, además de darle la debida importancia al programa, debe divulgarlo y promocionarlo entre los empleados como una estrategia de Endomarketing.

En cuanto a programas de bienestar social existe gran variedad y su aplicación surge y depende de la iniciativa de la empresa o por conquistas laborales mediante factores colectivos.

En resumen, podemos concluir en términos de organización empresarial:

- El avance de la concientización del hombre, debe ser irreversible en términos de la necesidad de trabajar en un ambiente en el que pueda ser valorizado como persona, a través del reconocimiento, la participación y la transparencia de las actitudes gerenciales que le atañen, en donde sea eliminada la mentira y la prepotencia jerárquica.
- La necesidad de las organizaciones de adaptar sus sistemas de gestión a un nivel de percepción y concientización de sus colaboradores, también debe ser irreversible.

## **5.8. Equipos de mejoramiento continuo**

### Objetivo específico

Formular una política eficaz de relaciones con el personal, que comprenda diversos planes y funciones extra-laborales.

### Tácticas

- Obtener e incentivar las sugerencias de empleados para mejorar las condiciones de trabajo y los beneficios del personal.
- Organizar un grupo de actividades del personal para promover reuniones de empleados.
- Confeccionar un manual de política de personal, en el que se describan todos los beneficios, normas, reglamentaciones y requisitos específicos a los que están sujetos.
- Considerar los festejos de cumpleaños, así como motivar el reconocimiento público de aniversarios o de sucesos extraordinarios.

La empresa debe hacer explícitos los niveles, el grado y los sistemas de participación de los ejecutivos en la toma de decisiones ya que la participación en éstas crea compromiso y motivación y genera responsabilidad, puesto que todo ser humano quiere ser parte de su propio quehacer.

Por ello, todos los empleados tienen derecho a conocer los sistemas y mecanismos posibles de participación. Deberán indicárseles sus funciones, su pertenencia y el alcance y la responsabilidad de sus decisiones. Este es un mensaje que debe iniciarse desde la inducción.

Los nuevos retos exigen ser una empresa integral, con responsabilidades y tareas mejor definidas, con niveles de coordinación y control más exigentes, con un cliente interno más claro y comprometido con sus deberes y responsabilidades. De ahí la importancia de hacer explícito el sistema de participación como parte del Endomarketing de la empresa.

La empresa debe establecer sistemas que estimulen la creatividad y la participación voluntaria de sus miembros.

La innovación, la calidad y la excelencia en el servicio son los resultados de grupos automotivados que se comprometen con el cambio y la competitividad organizacional. Idealmente, la automotivación debería ser de toda la empresa y no de áreas o miembros aislados.

Para ello, se requiere un liderazgo gerencial integral que logre la vinculación de todos los miembros en los programas de creatividad y mejoramiento continuo .

Las estrategias que se recomiendan para estimular la creatividad y la participación voluntaria, de acuerdo a las características de la empresa, son : “El plan de sugerencias” y los “Equipos de mejoramiento continuo”.

El plan de sugerencias debe establecer un conjunto de reglas claras, donde se determinen los requisitos y las condiciones necesarias para participar y para que una sugerencia sea aceptada.

Esta estrategia de creatividad y participación voluntaria es un vehículo muy importante para canalizar la iniciativa e imaginación de los miembros de la empresa.

El compromiso gerencial y una administración eficiente pueden convertir este plan en un excelente programa de Endomarketing.

El reconocimiento a la participación es importante, por ello es conveniente reconocer de alguna manera todas las participaciones, incluyendo aquellas que la Alta Dirección decida no implementar.

El cliente interno tiene derecho a una completa inducción y a ser informado sobre la empresa, sus programas objetivos, políticas y metas. Tiene derecho a la participación en el desarrollo de su trabajo, a una comunicación adecuada, y a su bienestar. Por eso es indispensable crear las condiciones para la construcción de un clima laboral y una cultura corporativa que induzca a sus miembros a ser actores de la competitividad. Esto significa, primero, ser competitivos dentro, para así lograr la competitividad externa. Este principio, que debemos recordar con frecuencia, modifica la creencia de que una excelente campaña de publicidad o una promoción especial aseguran el éxito en el mercado, sin importar el cliente interno.

En la empresa se debe emplear, entonces, con el cliente interno, las técnicas de marketing que regularmente se utilizan para lograr la lealtad del cliente externo. Con él debe construirse imagen corporativa, lanzamientos internos de productos, auditorias de mercados. Es decir, hay que volverlo cliente. Los equipos de mejoramiento continuo son el sistema formal de Endomarketing que se propone.

El concepto de mejora continua debe ser la bandera que justifique el uso del Endomarketing en la empresa y la respuesta directa al “¿para qué?”, al Implicar el compromiso diario de ser “mejores como personas” y descubre la necesidad de trabajar en equipo

Los equipos de mejoramiento continuo son una estrategia formal que busca involucrar a todos los miembros de la empresa en el mejoramiento permanente de la eficiencia organizacional, la calidad y la excelencia en el servicio. Deben ser la oportunidad para mejorar permanentemente la eficacia de la información y la comunicación, para identificar problemas de calidad y servicio, y por ende comprometerse en su solución.

Un equipo de mejoramiento continuo debe ser un conjunto de personas organizadas formalmente para lograr mayores y más eficientes comunicaciones, una información oportuna, un conocimiento de las políticas y programas de la empresa, al igual que el mantenimiento y la mejora total y permanente de la calidad del servicio que se presta a los clientes, de acuerdo con su definición y sus características estratégicas.

Para lograr estos cometidos, los equipos de mejoramiento continuo se integran siguiendo la estructura formal de la empresa, aunque no hacen parte de la misma. Sin embargo, la participación en el equipo es obligatoria y forma parte de la responsabilidad laboral de cada colaborador.

A pesar de su estructura formal, jerárquica y disciplinada, los equipos deben convertirse en grupos automotivados y comprometidos permanentemente con la calidad y el servicio.

A través de los equipos de mejoramiento continuo, los ejecutivos de la empresa se deben organizar para comunicarse, transmitir información, analizar problemas de servicio y proponer mejoras y soluciones en los horarios y lugar de trabajo, que conduzcan a consolidar la calidad total del servicio.

Los equipos de mejoramiento requieren el compromiso total de la Gerencia y de todos los empleados de la empresa. Debe ser una estrategia permanente y no una emoción transitoria.

Así como la calidad del servicio es necesaria para conseguir la lealtad de los clientes externos, el Endomarketing busca conseguir la lealtad del cliente interno en términos de pertenencia, de arraigo y de compromiso participativo.

Una política de Endomarketing debe tener como finalidad el desarrollo integral individual y colectivo de los empleados, así como su identificación con los propósitos y sistemas de la misma, dentro de una cultura de participación y de mejoramiento continuo del servicio.

El cliente interno de la empresa tiene que conocer la misión y los valores de ésta: sus políticas, metas y programas. Debe participar en la identificación y solución de problemas. Debe recibir y proveer información oportuna sobre productos, programas, normas, etc. Debe conocerlas antes que el cliente externo. Así se logra su compromiso y pertenencia.

## **5.9 Sistema de compensación**

### Objetivos específicos

- Hacer un análisis continuo sobre los intereses personales y necesidades de los clientes internos
- Obtener un mejor intercambio entre los jefes de diversas áreas y diferentes niveles.
- Aumentar la comunicación vertical, pero con aumento de la afectividad sin el rigor de la jerarquía.
- Eliminar conflictos laterales con una mayor integración de los grupos con los objetivos principales de la empresa.

### Tácticas

- a) Agilizar la comunicación preventiva incentivando la práctica de la empatía entre los niveles jerárquicos.
- b) Identificar las insatisfacciones personales y de grupo.
- c) Asesorar de forma preventiva, los posibles problemas que puedan surgir, debido a la práctica de la transparencia, independiente de la jerarquía. Evaluar constantemente a la competencia.
- d) Demostrar a las personas la forma como la empresa los valora y respeta

Debido a las diferencias sociales, culturales y estructurales, a medida que una empresa crece, se torna más difícil la relación interpersonal entre la Alta Dirección con los jefes de diversos niveles, afectando la comunicación en ambos sentidos y eliminando las oportunidades de aproximación afectiva que predispone la práctica de la transparencia.



Este distanciamiento produce feudos y mafias que pueden generar problemas operacionales, inclusive afectando los procesos productivos. Genera también un sistema de aislamiento y prepotencia de los diferentes niveles de jefes que crean sus “propias empresas”, retienen la información descendente, dificultan las decisiones de la Alta Dirección, adquiriendo poder se convierten en una amenaza para una cultura con base en los valores.

El Endomarketing trabaja con el desarrollo de estímulos motivacionales, dentro del campo de la motivación psicológica. Por lo tanto, cuando la cultura avanza a través del compromiso logrado con incentivos psicológicos, es necesario incrementar los estímulos ligados a la motivación material, o sea, premios, gratificaciones, etcétera. En este documento, en el punto relacionado con evaluación del desempeño, se advierte sobre el riesgo de introducir estímulos materiales, buscando incrementar el nivel de productividad o mejorar la calidad.

Los sistemas de remuneración y compensación de la empresa deben ser explícitos y conocidos por todos los miembros de la organización. Esta es una regla clara de juego en la creación del clima laboral de la empresa. Manejar en forma secreta las reglas y los parámetros de la remuneración es un grave error.

Los clientes internos quieren ganar más dinero y la empresa nunca podrá satisfacer las expectativas salariales de sus empleados. Por ello, el sistema de compensación en la empresa tiene que ser comparable externamente con el sector al que pertenece y equitativo internamente. Si la remuneración cumple con los requisitos de comparabilidad y equidad, no debe convertirse en un secreto sobre el que se especule y se creen fantasías.

Una política laboral (especialmente un sistema claro de compensación) es el punto de partida de una excelente relación laboral fundamental para un mercado interno eficiente y eficaz, por ello vemos la necesidad de reestructurar los planes de compensación.

La calidad y la excelencia en el servicio deben ser el resultado del compromiso y de la participación del talento humano, ya que éstas no las producen solamente las máquinas y los equipos o las normas y los reglamentos. Estos de nada sirven si el personal de la empresa no está inmerso en una cultura de calidad y servicio.

La creación de esta cultura va a exigir a la empresa una definición clara de su misión de calidad y servicio, de sus objetivos y estrategias y en especial de su programa de Endomarketing, que involucre a todos los empleados en los programas y estrategias de calidad y servicio. Sin la participación y el compromiso del cliente interno no se lograrán estos objetivos.

Estas son estrategias que requieren antes que todo la lealtad del cliente interno. Si ésta no se logra, la calidad y el servicio que llegan finalmente al cliente externo no alcanzarán a satisfacerlo.

Por ello, el primer mercado de una empresa es su cliente interno y a él debe proveérsele un excelente servicio para que éste a su vez lo preste al cliente externo.

La motivación, más que un fin, es un resultado que surge cuando a los integrantes de la empresa se les informa oportuna y adecuadamente, además de presentarles unos objetivos concretos y un camino para lograrlos.

Uno de los derechos más importantes de un empleado es recibir oportunamente información sobre la empresa y su trabajo específico. Sólo así podrá crearse una adecuada comunicación que beneficie el clima y las condiciones de trabajo.

La estrategia de comunicación que se recomienda es la formalización de grupos primarios que sirvan de vehículo para la comunicación, tanto ascendente como descendente. Estos grupos primarios deberán ser administrados con seriedad y constancia, integrándolos como parte del estilo de gestión de la empresa.

El grupo primario es el vehículo para la difusión de políticas, objetivos y metas de la organización y sirven como medio para canalizar la información entre los diferentes niveles que la conforman, por ello es una herramienta eficiente de Endomarketing.

## **5.10 Fases de la ejecución del programa de Endomarketing.**

El control total de la calidad del servicio, del mercado corporativo interno y del programa de equipos de mejoramiento continuo, corresponden a la Alta Dirección de la empresa. El éxito depende del compromiso de la Alta Dirección y su equipo de jefes con el programa, haciendo y ejerciendo un liderazgo visible.

El personal de los diferentes niveles debe asumir igualmente el programa como propio y no como un plan de la Alta Dirección.

La puesta en marcha del programa de equipos de mejoramiento continuo se inicia con el diseño del mismo; y es en esta etapa donde se definen sus elementos.

La organización debe ser informada oportunamente sobre el programa. Su lanzamiento deberá corresponder a una campaña institucional que busque involucrar a todos los miembros de la organización en un programa de calidad total y excelencia en el servicio.

Serán elementos de esta etapa :

- a) Conferencias de información y motivación
- b) Circulares de la Alta Dirección (información - motivación)
- c) Carteles (información - motivación)
- d) Cursos de formación y capacitación, reuniones especiales presididas por la Alta Dirección.
- e) Vídeo corporativo del programa

No se puede definir el tiempo que llevará a una empresa para asimilar un proyecto de Endomarketing, ya que el tiempo dependerá de "n" variables, tales como: el número de personas, tamaño de la empresa, dispersión geográfica, grado de compromiso de la Alta Dirección con el proceso, etcétera.

## Etapas para la puesta en marcha del programa (implantación)

### Etapa 1. Comunicación

El primer problema que ha de resolver la empresa es la comunicación. Por ello, la primera función del programa de equipo de mejoramiento continuo es servir de grupo primario, en el que el jefe y los colaboradores se comunican en una forma sistemática y permanente en ambas direcciones. Serán, por lo tanto, la estrategia descendente y ascendente de comunicación organizacional.

### Etapa 2. Difusión corporativa - Endomarketing

En una segunda etapa, los equipos han de servir como vehículo para difundir políticas, programas, proyectos de la organización y hacer lanzamientos internos, es decir, ser el canal formal de los programas de Endomarketing. Esta etapa debe ser aprovechada para la capacitación en las herramientas del control total de calidad.

### Etapa 3. Mejoramiento continuo de la calidad en servicio

Una vez que la empresa aprendió la cultura de la comunicación y la participación, puede iniciarse la fase del mejoramiento continuo.

En esta etapa la organización recibirá entrenamiento en las técnicas de control total de calidad y las aplicará en el análisis y la solución de problemas concretos de calidad y servicio. Aquí el equipo se convierte en un círculo de calidad y, por lo tanto, aplica en su trabajo la filosofía, las técnicas y herramientas del control total de calidad.

### Etapa 4. Monitoría de la calidad en el servicio

Los equipos de mejoramiento continuo asumirán la monitoría de la calidad en el servicio, mediante la definición de índices de gestión y el diseño de instrumentos concretos para el mejoramiento de los programas, retroalimentando el proceso para que se hagan los ajustes en forma oportuna.

## 6. CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

**ANEXOS**



## **BIBLIOGRAFÍA**

Chias, Josep., EL MERCADO SON PERSONAS, Primera edición (1991), Editorial McGraw-Hill ISBN -84-7615-601-4

Hartline, Michael & Ferrell, O.C., THE MANAGEMENT OF CUSTOMER - CONTACT SERVICE EMPLOYEES Journal of Marketing Oct. 1996 ISSN: 00222429

Kotler Philip, DIRECCION DE MERCADOTECNIA Octava edición 1996 Prentice Hall ISBN: 968-880-676-5

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Segunda edición (1991) Editorial McGraw-Hill ISBN - 970-10-1899-0

Levionnois Michel, MARKETING INTERNO Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS Editorial Díaz de Santos (1992 ) ISBN - 84-7978-011-8

Madia de Souza Francisco Alberto, LA SEXTA GENERACIÓN DEL MARKETING Editorial McGraw-Hill (1995) ISBN - 958-600-311-6

Menon, Anil & Bharadwaj, Sundar, THE QUALITY AND EFFECTIVENESS OF MARKETING STRATEGY: EFFECTS OF FUNCTIONAL AND DYSFUNCTIONAL CONFLICT IN INTRAORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS. Journal of Academy of Marketing Science, Fall 1996 ISSN: 00920703

Perel Vicente L., HUMANWARE, Ediciones Macci (1995), ISBN - 950-537-316-3

Pérez López Juan Antonio, FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS, Ediciones Rialp (1993) ISBN 84-321-3012-5

Rico Rubén Roberto, TOTAL CUSTOMER SATISFACTION, Ediciones Macci  
(1993)  
ISBN - 950-537-268-X

Schnake Ayechu, Hugo EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, Editorial  
Trillas (1988) ISBN 968-24-2338-4

Serna Gómez Humberto, MERCADEO CORPORATIVO, Editorial Legis ( 1992 )  
ISBN - 958-653-029-9







## **4.1 RESULTADO TRABAJO DE CAMPO.**

Plásticos Biodegradables, S.A. de C.V. (PLABIO) es una de las empresas mexicanas más importantes en la conversión de polietileno, localizada actualmente en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México.

Con una capacidad instalada de 600 toneladas mensuales, da empleo a 200 personas que incluyen a profesionistas, técnicos y obreros especializados.

Con el objetivo de producir empaque con la mejor calidad, para la industria en general cumpliendo con los requerimientos de sus clientes. La empresa ha ido creciendo e innovando desde 1990 con esfuerzo creatividad y trabajo en equipo.

La Dirección de PLABIO se ha fijado como meta impulsar un programa de Mejora Continua, a fin de obtener la Certificación de Calidad ISO. Sin embargo se ha detectado que el personal no está motivado para alcanzar la meta de la empresa, por lo que se consideró importante realizar un Estudio de Endomarketing, el cual se desarrolló en dos etapas:

La primera etapa, formada por los siguientes elementos, se realizó en el área administrativa:

1. Análisis y diagnóstico.
  - 1.1. Habiendo identificado las causas, se propone una estrategia de Endomarketing que provoque que todo el personal se comprometa con la meta y los objetivos de PLABIO. Esta estrategia incluye diseño y las recomendaciones para su implantación.
2. En una segunda etapa se trabajaría con el personal del área de producción.

## **Objetivo General:**

El Objetivo General de este trabajo es evaluar el ambiente y cultura laboral de PLABIO, a través de un diagnóstico de Endomarketing.

## **Objetivos Particulares:**

- Conocer las causas primeras de la falta de motivación del personal de PLABIO
- Identificar algunos otros síntomas, que puedan generar problemas futuros, y que no hubieran sido valorados antes de este estudio.

Conocer y diagnosticar:

- El nivel de satisfacción de las personas con respecto a sí mismas y a la empresa.
- Identificar áreas de conflicto personal y/o laboral (liderazgos formales e informales dentro de PLABIO)
- Nivel de satisfacción : intereses y expectativas personales y laborales
- Efectividad de los flujos de información.

## **Metodología**

Se diseñó una batería de preguntas para cada función de la empresa acorde a los objetivos del estudio.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes :

- Gerente General
- Gerente de Ventas.
- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente de Administración
- Gerente de Calidad
- Gerente de Producción.
- Gerente de Mantenimiento.
  
- Mejora Continua
- Supervisor

- Mecánico de Mantenimiento.
- Vendedor
- Secretaria

El tiempo de duración de las entrevistas fue entre 60 y 120 minutos, según el caso de la persona entrevistada, en las oficinas de PLABIO, del 15 al 25 de febrero de 2010.

Los valores que se les asignó a las preguntas, son el resultado de la confrontación y correlación de las respuestas que cada una de las personas entrevistadas nos proporcionó, cuidando la confidencialidad prometida en la presentación del proyecto, de manera adicional nos apoyamos en factores de observación.

Por lo anterior, los valores de las respuestas no están basados en una respuesta sino en la de varias entrevistas (como mínimo dos).

Definición de parámetros de medición:

**Nunca (0)** Cuando lo preguntado no se hace, o se cumple en forma anecdótica o menos de un 9 % de los casos.

**Poco (1)** Se cumple entre un 10 % a un 39 % de los casos o sea hay un sistema en desarrollo en términos de calidad.

**Normal (2)** Se cumple entre un 40 % a un 60 % de los casos, es una acción frecuente en la empresa.

**En general (3)** Se cumple entre un 61 % a un 90 % de los casos con resultados

**Siempre (4)** Es de cumplimiento permanente por todos, con resultados excelentes en más de un 91 % de los casos.

## **ELEMENTOS A EVALUAR**



## **Vocación y compromiso**

Criterio No. 1: Liderazgo del equipo Gerencial

- ◆ Compromiso
- ◆ Valores de calidad de la empresa
- ◆ Planeación estratégica

## **Gestión para la calidad**

- ◆ Difusión interna
- ◆ Grado de adherencia a los valores
- ◆ Organización

## **Sistema de información**

- ◆ Obtención y registro de la información
- ◆ Análisis de la información
- ◆ Uso de resultados para la mejora continua

## **Recursos Humanos**

- ◆ Planificación y gestión en recursos humanos
- ◆ Compromiso del personal y su reconocimiento
- ◆ Educación y capacitación del personal para el logro de la calidad
- ◆ Bienestar y satisfacción del personal
- ◆ Evaluación de la calidad de productos y servicios internos

## **Alcances y limitaciones del estudio:**

Los resultados representan la situación actual de PLABIO. No se realizaron proyecciones.

El presente es un diagnóstico del clima laboral interno con orientación al Endomarketing, entendido esto como relación proveedor-cliente interno.

Los alcances del estudio son exclusivamente en función de estrategias de Endomarketing, lo que significa que algunas herramientas sugeridas deberán ser encargadas a personas especialistas de esas áreas.

A continuación se presenta una síntesis de los hechos expuestos de las personas entrevistadas.

### **Unidad funcional: Gerencia General (Dueño)**

1. - ¿La Gerencia general sigue los lineamientos trazados (planeación)

**2**

2. - ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades?

**1**

3.- ¿Realiza la gerencia juntas periódicas con los jefes de departamentos?

**2**

4.- ¿Con que frecuencia?

#### **Semanal**

5.- ¿Evalúa la gerencia los resultados por diferentes departamentos?

**3**

6- ¿Sigue la gerencia la política de puertas abiertas?

**3**

7.- ¿Dicta la gerencia las políticas de la empresa?

**4**

8- ¿Presenta la gerencia resultados e informes al consejo de administración?

**0**

9.- ¿Se realizan dichas juntas con frecuencia?

**1**

10.- ¿Interviene la gerencia en forma conjunta con el departamento de personal en ascensos y aumentos de sueldo?

#### **0 con gerentes ni con Recursos humanos**

11.- ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia?

**4**

12.- ¿La gerencia evalúa y selecciona debidamente al personal para puestos importantes?

**2**

13.- ¿Coordina la gerencia todas las actividades de la empresa?

**4**

14.- ¿Se toman decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?

**3**

15.- ¿Se administra la empresa con base en criterios de mercados, clientes productividad?

**1**

16.- ¿Se da información financiera a todos los gerentes que la necesitan para cumplir con sus obligaciones?

**1**

17.- ¿Se abstiene la gerencia de tomar decisiones que deben adoptarse a niveles inferiores?

**3**

18.- ¿Delega la gerencia suficiente autoridad?

**3**

19.- ¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?

**1**

20.- ¿Se cuenta con un sistema de información objetiva para una adecuada toma de decisiones?

**1**

21.- ¿Existe asesoramiento de personal especializado en la etapa de elaboración de planes y programas?

**3**

22.- ¿Hay una adecuada coordinación con los jefes de niveles inferiores?

**1**

23.- ¿Estudia y aprueba los presupuestos anuales?

**3 (últimamente si)**

24.- ¿Realiza funciones de planeación financieras cada mes?

**3**

25.- ¿Cuenta con personal capacitado para tomar decisiones en ausencia del gerente?

**1 (sucede poco o s esperan)**

26.- ¿Puede la gerencia ser ocupada por personal proveniente de la misma empresa?

**0**

27.- ¿Cuenta la gerencia con asesoría de tipo: administrativo, laboral, fiscal, otros?

**4**

28.- ¿Promueve y acepta la actividad de innovación?, ¿en que grado?

**1**

29.- ¿Tiene incentivos económicos adecuados al puesto?

**1**

## **Función de finanzas**

### **Contabilidad**

1.- ¿Existe una lista de controles contables activos?

**2**

2.- ¿Pueden individualizarse a personas con responsabilidades de control?

**1**

3.- Los controles existentes, ¿están documentados en procedimientos, descripciones, gráficos de secuencia o de cualquier otra forma?

**1**

4.- ¿Han sido sometidos los controles a un análisis de valor; o sea, se han evaluado sus costos en función de la protección de bienes que prestan?

**0**

5.- Concretamente, ¿hay controles de:

- flujo de caja? **4**
- cobranza de cuentas por cobrar? **4**
- antigüedad de cuentas por cobrar? **4**
- cancelación de deudas morosas? **3**
- niveles de existencia? **3**
- obsolescencia de productos en existencia? **3**
- adquisiciones de activo fijo? **3**
- investigación y desarrollo **0**
- antigüedad de cuentas por pagar? **4**
- oportunidad de pagos de impuestos? **4**
- nómina de sueldos; de contratación de nuevos empleados? **4**
- horas extras? **4**
- otros sectores ? si los hubiera enumérelos

## **Presupuesto**

1.- ¿Se han preparado presupuestos por escrito de los planes, teniendo en cuenta las necesidades en materia de personal, equipo, gastos operativos específicos y utilidades previstas?

**1**

2.- Los presupuestos, ¿Los preparan las personas responsables de catarse a éstos?

**3**

3.- Los presupuestos, ¿están sujetos a revisión de modo tal que esté previsto el incumplimiento de las metas presupuestarias?

**2**

4.- ¿Existe un sistema eficaz para medir la actuación de cada departamento en cuanto se refiere a presupuesto?

**2**

## **Función de ventas**

1.- ¿Se realiza de alguna manera un análisis de ventas?

**1**

2.- ¿Se hacen anualmente pronósticos de ventas por cada clase de productos?

**2 (se hace en general)**

3.- ¿Quiénes participan?

**Gerente de Ventas**

4.- ¿Se sabe cuál es el volumen de ventas por vendedor?

**4**

5.- ¿Se sabe cuáles son los ingresos medios de los vendedores?

**4**

6.- ¿Preparan los vendedores reportes de visitas?

**1**

7.- Si tal es el caso, ¿Se utiliza productivamente la información que contienen?

**1**

8.- Los defectos de fabricación debidos a la compañía misma, ¿son una razón importante de las devoluciones y bonificaciones?

**2**

9.- Cuando los defectos se deben a piezas o materiales suministrados por proveedores, ¿reembolsan los proveedores a la compañía por los productos defectuosos devueltos?

**3**

10.- ¿Se correlacionan las ventas con compras, producción y existencias?

**2**

11.- ¿Se conoce el ingreso marginal (ventas netas menos todos los costos directos) por cada vendedor, cliente, territorio o mercado?

**0**



12.- ¿Informan los vendedores a la gerencia de ventas, a producción de lo que han averiguado en cuanto a lo que los clientes creen que necesitan en materia de diseño de productos?

**1**

13.- ¿Interviene el departamento de ventas en la atención de quejas o problemas de clientes?

**4**

14.- La literatura técnica de ventas, ¿es apropiada?

**1**

15.- ¿Participan los vendedores en la planificación de cuotas de ventas?

**2**

16.- ¿Existe una pauta fija para el seguimiento de clientes?

**1**

17.- ¿Se pide a los vendedores que se ocupen de deudores morosos, que resuelvan controversias sobre especificaciones y plazos, y que controlen las existencias consignadas a los clientes?

**2**

## **Función de recursos humanos**

1.- ¿Se han deslindado y documentado claramente las responsabilidades y la distinta autoridad dentro del departamento de RH?

**1**

2.- ¿Este departamento, está dotado de personal suficiente para cumplir las responsabilidades que se le han asignado?

**1**

3.- ¿Resultan claras para todos las relaciones del departamento con los demás elementos de la estructura organizacional?

**1**

4.- ¿Se pronostican suficientemente bien las futuras necesidades de mano de obra a fin de reducir al mínimo la contratación de urgencia?

**0**

5.- ¿Parece existir una reserva adecuada de personal competente y capacitado para sustituir a ejecutivos clave?

**1**

6.- ¿Cuenta la empresa con un programa formal de evaluación del desempeño?

**0**

7.- ¿Se mide el desempeño en comparación con normas preestablecidas y conocidas en lugar de opiniones sobre el valor del esfuerzo individual?

**0**

8.- Las evaluaciones de desempeño, ¿están orientadas hacia las posibilidades de ascenso?

**0**

9.- ¿Existe un programa formal de capacitación que abarque todas las clases de empleados y niveles organizacionales por debajo del superior?

**1**

10.- ¿Participa personal de operaciones en la determinación de necesidades de capacitación y en la formulación de programas y prioridades?

**1**

11.- ¿Se ha dado a supervisores de línea, individual o colectivamente, la oportunidad de adquirir conocimiento del proceso administrativo?

**0**

12.- ¿Se aparta suficiente tiempo durante el día para celebrar reuniones de capacitación en planta?

**1**

13.- ¿Existe un procedimiento para la aprobación de requisitos de contratación de empleados?

**1**

14.- ¿Los entrevistadores de empleo delimitan por lo general de manera clara y realista las especificaciones relativas a los cargos para los que entrevistan?

**1**

15.- ¿Se hace colaborar a los futuros supervisores de los nuevos empleados en el proceso de selección?

**1**

16.- ¿Emplea la compañía alguna forma de prueba de aptitud como parte del proceso de selección y colocación?

**0**

17.- ¿Se informa regularmente a los empleados de la condición de la empresa, las necesidades de la compañía y su desarrollo futuro?

**1**

18.- Sus supervisores, ¿Saben realmente hasta dónde llegan sus atribuciones y están adiestrados para emplearlas?

**3**

19.- ¿Tienen los supervisores los medios de hablar de manera inmediata y satisfactoria con la administración, en cuanto a sus propios problemas y los de sus empleados?

**3**

20.- ¿Se adiestra a los supervisores a percatarse e informar a la administración de motivos de insatisfacción del personal?

**2**

21.- ¿Existe un procedimiento formal bien entendido que permita a los empleados exponer quejas o problemas?

**2**

22.- ¿Se capacita a supervisores para reconocer y tratar eficazmente los problemas de disciplina?

**1**

23.- ¿Conocen los empleados las políticas y reglas de fábrica, escritas como no escritas?

**2**

24.- ¿Se realiza un esfuerzo por familiarizar a los supervisores con los principios básicos de relaciones humanas y motivación del personal?

**1**

25.- ¿Mantiene la empresa expedientes de personal por cada empleado de manera amplia y actualizada?

**1**

26.- ¿Se toman mediciones de sentimientos de personal (encuestas de opiniones y actitudes, entrevistas de salida, sesiones de evaluación)?

**0**

27.- ¿Se conocen las tasas de rotación y ausentismo por clases de empleados?

**1**

28.- ¿Sabe Ud. cuál es su situación en materia de tasa de rotación y ausentismo en comparación con otras empresas del sector?

**1**

29.- ¿Despliega la empresa un esfuerzo serio para conocer las aptitudes, inclinaciones y metas de empleo de sus empleados?

**1**

30.- Las formas actuales de comunicación -tanto hacia arriba como hacia abajo-, ¿son eficaces?

**1**

31.- ¿Se comunican las metas y objetivos de la empresa a todos los empleados de manera significativa?

**2**

32.- ¿Existe un manual actualizado del empleado que explique políticas, prácticas, reglamentaciones y beneficios de modo que lo comprenda todo el personal?

**2**

33.- ¿Se alienta activamente a los empleados a que formulen sugerencias, para mejorar a la empresa?

**1**

34.- Si Ud. brinda incentivos, ¿sirven realmente como tales para acrecentar la productividad o son simplemente parte del sistema de nómina de sueldos?

**1**

35.- ¿Se reconoce el desempeño excepcional de los empleados, los aniversarios de empleo y la antigüedad en el servicio, de manera que el personal considere satisfactoria?

**2 (poco tiempo)**

**Función de producción**

1.- ¿Parecen observarse precauciones adecuadas de seguridad en el área de producción?

**1**

2.- La iluminación, ¿es adecuada en todas partes al trabajo realizado o a las funciones de que se trata?

**2**

3.- El gerente de producción, ¿se mantiene en contacto con el esfuerzo de ventas?

**2**

4.- ¿Hay suplentes eventuales del gerente de producción y de supervisores?

**0**

5.- ¿Se hallan bajo vigilancia constante los andenes de despacho y recepción?

**3**

6.- ¿Proporciona contabilidad mensualmente a fabricación los costos por producto?

**1**

7.- ¿Se sirve realmente la administración de los reportes de producción?

**2**

8.- ¿Se preparan los pronósticos de ventas con el detalle debido para ser convertidos de inmediato en un plan específico de producción?

**3**

9.- ¿Se mantienen los calendarios de producción con el detalle y la exactitud necesarios?

**3**

10.- ¿Se compara la producción efectiva con la producción planeada, y se toma nota de las desviaciones?

**4**

11.- ¿Se preparan reportes de tiempo ocioso de máquinas y personal?

**3**

12.- Los registros de existencias, ¿parecen cumplir fines útiles además de los contables? por ejemplo, ¿se los emplea para comprar materiales o programar la producción?

**3**

### **Función de mantenimiento**

1.- ¿El departamento de mantenimiento formula y mantiene planes de largo alcance que abarcan inversiones, gastos generales, contrataciones y capacitación del personal, e instalaciones?

**1**

2.- ¿Proporciona contabilidad al departamento de mantenimiento los datos necesarios para la preparación de reportes de costos y de proyectos con la suficiente antelación para que sean útiles?

**2**

3.- ¿Se han escuchado fuera del departamento quejas sobre la calidad del trabajo del equipo de mantenimiento?

**2**

## **Control de calidad**

1.- ¿Se preparan informes que permitan la pronta identificación de problemas de calidad y la adopción de medidas correctivas oportunas?

**3**

2.- ¿Existe una medición del costo del departamento de control de calidad?

**2**

3.- ¿Existe un programa continuo para analizar y revisar métodos y normas?

**1**

4.- ¿Existe un procedimiento formal de inspección de devoluciones?

**0**



## DIAGNÓSTICO

Las entrevistas realizadas a los distintos niveles de personal revelaron que existe un serio problema de nivel bajo de moral en toda la compañía, que abarca todos los departamentos. Las quejas más frecuentes consisten en lo siguiente:

**a)** El crecimiento de la empresa ha provocado que se pierda el contacto personal de la Gerencia General con los empleados de línea de la empresa.

**b)** A nivel gerencial, no existen tiempos para planeación.

**c)** El departamento de Recursos Humanos no se interesa en los asuntos personales de los empleados. Cuando el personal se acerca para pedir apoyo no ven resultados.

**d)** Se percibe el programa de mejora continua como una idea de la Gerencia General y no como algo propio de los trabajadores. (No entienden el porque ni el para que).

**e)** La estructura de sueldos de la empresa son inferiores a las tarifas medias del mercado. (Están inconformes y algunos no se han cambiado de empresa porque no han podido).

**f)** Los incentivos económicos son parte del sueldo, y no por un desempeño excepcional.

No existe un programa formal de evaluación del desempeño.

**g)** Muy pocas posibilidades de ascenso y falta de oportunidades de rotación de puestos.

**h)** Se cuenta con equipo de seguridad industrial, con deficiencia en extractor de vapores, pero por actitud de los trabajadores no utilizan regularmente el equipo de protección del que disponen. Tendencia al desorden.

**i)** Iluminación deficiente en algunas áreas de producción.

**j)** No existen personas capacitadas para suplir eventualmente a los gerentes de mantenimiento y producción.

**k)** El Gerente de producción tiene 2 años 8 meses trabajando sin vacaciones. La programación está centralizada en él, no hay quien lo supla.

**l)** No se cuenta con manuales de procesos, descripción de puesto, ni de inducción.

**m)** No existen actividades extra-laborales.

n) No se proporciona al personal de ventas instrumentos adecuados para desempeñar la función de ventas. Como resultado de ello, a menudo el personal de ventas no puede responder a preguntas técnicas específicas de los clientes.

o) Existen discrepancias entre la función de ventas y la de producción, en cuanto a la dependencia que debe de existir del plan detallado de producción con respecto al plan de ventas.

## **Relación proveedor-cliente interno**

### **Ventas vs Recursos Humanos y Producción**

No hay relación en lo que significa reclutamiento, selección y capacitación.

### **Ventas vs Administración**

El personal de ventas cree que necesita más capacitación en cuanto al proceso de producción y materiales. Cree que les falta mayor incentivo económico y creen que no los toman en cuenta.

### **Ventas vs Producción**

Existen dudas de parte del departamento de producción sobre la capacidad de la fuerza de ventas para entender realmente las necesidades del cliente. Los consideran levanta-pedidos.

Son el talón de Aquiles de la empresa.

### **Ventas vs Calidad**

La función de ventas considera que la función de calidad podría dar más.

La función de calidad pide a la de ventas que proporcione los pedidos completos y específicos de los que realmente el cliente requiere.

### **Ventas vs Mejora Continua<sup>1</sup>**

Los vendedores se muestran indiferentes ante el concepto y prácticamente no están enterados.

La función de Gerencia de Ventas cree que es algo bueno.

### **Recursos Humanos vs Administración**

La función de recursos humanos considera que hace falta definir bien este puesto. Creen que faltan mayores incentivos económicos y que faltan personas que puedan

---

<sup>1</sup> Entiéndase como concepto general de Mejora Continua

hacer esta función. Se considera que administración no escucha a recursos humanos.

### **Recursos Humanos vs Producción**

El personal, en general, recurre con sus jefes inmediatos para quejas y/o sugerencias no a Recursos Humanos.

### **Recursos Humanos vs Mejora Continua**

La función de recursos humanos cree que si realmente se lleva a cabo bien este programa y como debe de ser, va a funcionar, pero duda que esto suceda.

### **Producción vs Calidad**

La función de calidad encuentra dificultades en su relación de trabajo con el personal de producción, dado que el personal de línea hace caso omiso a las recomendaciones, y la función de supervisión no exige el cumplimiento de dichas recomendaciones.

### **Producción vs Mantenimiento**

En caso de que sea necesario un servicio extraordinario o fuera de horario, no hay una forma efectiva para comunicarse con el responsable y el tiempo de respuesta es lento.

### **Calidad vs Mantenimiento**

A la función de mantenimiento les hace falta ser más rápidos y efectivos.

### **Calidad vs Mejora Continua**

La función de calidad cree que es un gran concepto y una muy buena idea. Esperan que se implemente y se les tome en cuenta.

### **Mantenimiento vs Mejora Continua**

La función de mantenimiento no cree en la mejora continua porque considera, que les hacen falta herramientas, que las máquinas son muy viejas y hacen perder el tiempo al arreglarlas y adaptarlas.

Se percibe falta de capacitación para el responsable de la función de mantenimiento, además de que no se involucra en los problemas.

El personal de mantenimiento hace todo y se las arreglan como pueden.

El personal esta muy agradecido por la oportunidad de estudiar, por esto aunque consideren que no ganan bien, sean muchas las horas de trabajo, no tengan uniformes ni herramientas, siguen en PLABIO.

