
TESIS: MERCADOTECNIA INTERNA

FACULTAD DE ADMINISTRACION

ARNULFO JIMENEZ No

jessica m. sosa castro
mauricio torres fragoso



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Pue., a 12 de Agosto de 1995.

ING. TITO LIVIO DE LA TORRE
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
U.P.A.E.P.
PRESENTE

Por medio de la presente le envío un cordial saludo y al mismo tiempo quiero hacer de su conocimiento que estuvimos trabajando en forma conjunta con la Srta. Jessica Myriam Sosa Castro y el Sr. Mauricio Torres Fragoso en la elaboración de su proyecto de tesis, la cual se titula Mercadotecnia Interna.

Me es grato informarle que dicho trabajo se encuentra totalmente terminado, por lo cual autorizo la impresión de la misma, para que proceda según lo estipulado.

Sin más por el momento quedo de usted, su seguro servidor.

ATENTAMENTE



L.E. Jorge Martín Díez Zamora.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Nuestro Señor, por todas sus bendiciones.

A mis Padres Jaime y Luz María que con su apoyo y esfuerzo, hoy han hecho posible concluir una etapa más de mi vida, su ejemplo de valores y honestidad, será estandarte en la vida profesional que ahora empieza. mis éxitos serán sus éxitos.

A mis hermanos Jaime y Alejandro porque todos juntos formamos lo más valioso que un hombre puede tener, una familia.

A Jessica le dedico este trozo de mi vida, por tu apoyo, por haber estado cerca de mi en los momentos buenos y en los más difíciles. por haber compartido este sueño que hoy culmina «Gracias por tanto esfuerzo y cariño».

A la familia Sosa Castro, Don Enrique, Doña Lety, Sandy, Ari, por su apoyo desinteresado, y por haberme hecho sentir como en casa.

A mis compañeros de la uni, y en especial a mis amigos Arturo, Jose Miguel, Pablo, Enrique, Héctor, Juan, Alejandro, Ramiro, Memo, Beto, por su amistad y sus risas.

Al Lic. Martín Diez Zamora, por darme la oportunidad de tener un foro donde manifestar mis primeras experiencias profesionales, en un ambiente grato, gracias por hacerme sentir parte del equipo, gracias por sus consejos y enseñanzas y sobre todo por su amistad y gracias a CONAFYA Consultores S.A. de C.V.

A mi entrañable amigo Fernando con quien tuve la fortuna de compartir mi vida universitaria y los primeros pasos en la vida profesional, gracias por tu ayuda, tu compañía y tus consejos.

A todos mis maestros de Licenciatura, porque ayudaron a forjarme en mi vida universitaria, sus consejos y enseñanzas siempre irán conmigo.

A Arturo, Toño, Agustín, Fernando, Liliána, Mario, Carlos, Julio, Martín, amigos y excepcionales compañeros de trabajo.

A todos los que de alguna forma contribuyeron para que este trabajo tomara forma y se volviera realidad.

MORRIS

NOVIEMBRE 1995

AGRADECIMIENTOS

Te agradezco Dios mio por la bendición que me concediste al permitirme terminar mi carrera después de tantos tropiezos, pruebas difíciles y al mismo tiempo grandes satisfacciones.

Fué un camino arduo, pero siempre estuviste conmigo.... ¡Gracias!

Papi y Mami, gracias por el apoyo y comprensión que me brindaron en esta etapa tan importante de mi vida, pero sobre todo por los sacrificios que realizaron para sacarme adelante.

Se que conté con ustedes y que contaré siempre para todos los proyectos que emprenda en mi vida.

Para ti, tía América, un especial agradecimiento, porque sin tí no hubiera sido posible realizar este sueño..

Gran parte de lo que soy ahora, te lo debo a tí.

Sandy y Ari, gracias por su compañía en tantas veladas de estudios y trabajos, gracias por aguantar mi mal humor en los momentos más difíciles que tuve, y sobre todo «gracias» por su apoyo, y motivación en los momentos en que decaía mi ánimo... por todo esto gracias!

JESSY

NOVIEMBRE 1995

INDICE

TEMA	pag
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
¿Qué es la Mercadotecnia?	2
Elementos del concepto de Mercadotecnia	3
Evolución del concepto de mercadotecnia	
Etapa de producción	5
Etapa de ventas	6
Etapa de Mercadotecnia	7
Antecedentes de la Mercadotecnia Interna	
Nacimiento de actividades de servicio	9
Desestabilización permanente	10
CAPITULO 2	
¿Qué es la Mercadotecnia Interna?	14
Etapas del proceso de Mercadotecnia Interna	16
CAPITULO 3	
Primera fase de la Mercadotecnia Interna	22
Diagnóstico del mercado	22
Los requisitos	22

Area de acción	26
Principales tipos de estudio de mercado interno	27
Segmentación del mercado interno a estudiar	31
Lanzar y dirigir el estudio elegido	34
Comunicar los resultados	35

CAPITULO 4

Segunda fase de la Mercadotecnia Interna	37
Necesidad y demanda de colaboración	40
La mezcla personal	42
Variable plaza	43
Variable producto	44
Variable precio	44
Variable promoción	45

CAPITULO 5

Una organización racional, flexible y eficaz	48
Unicidad de la persona	48
El ejercicio del poder	50
La necesidad natural de comunicar	54
Gestión de recursos humanos y la mercadotecnia	55

CAPITULO 6

Proceso de cambio	59
La aceptación del cambio	60
Exploración de nuestras intenciones	61

Los prejuicios como obstáculos para cambiar	61
Aplicación del proceso de cambio	62
La escucha	62
Acciones: de las palabras a los hechos	63

CAPITULO 7

Calidad en el servicio al cliente interno	65
Los círculos de calidad e innovación	65
Etapas de la calidad	69
La constitución y composición de los CCI	74
Funcionamientos del CCI	74
Balance de la experiencia	77
Los riesgos de fracasar	79

CAPITULO 8

Proceso de mejora continua	83
Planeación	85
Puntos estratégicos	86
Efectividad interna	88
Mejoramiento del ser	89
Organización	89
Dirección	90
Control	90

CAPITULO 9

Conclusiones	92
--------------	----

INTRODUCCION

El presente proyecto tiene como finalidad crear conciencia sobre la importancia y valor que tiene el factor humano en las organizaciones, consideramos reelevante retomar este t3pico ya que dadas las circunstancias y caracter3sticas del entorno, el valor que tiene el factor humano es relegado; como primera medida para responder a las influencias del entorno externo, creemos que debemos conocer la mercadotecnia desde un punto de vista interno, ya que este enfoque nos permite detectar la forma integral de las necesidades de nuestro cliente m3s importante el «cliente interno», el cual busca como estrategia de crecimiento y de ventaja competitiva de mercadeo, alcanzarlo a trav3s del desarrollo y de la satisfacci3n de las necesidades de los colaboradores en las organizaciones.

Tradicionalmente las empresas mexicanas han trabajado en su gran mayoria, bajo un enfoque de sistematizaci3n de procedimientos y automatizaci3n de actividades, esto trajo como consecuencia el relegar el factor humano, ocasionando un retraso en cuanto a nivel competitivo de las mismas. Por lo que creemos, que cualquier intento de mejora organizacional que no se logre como consecuencia del desarrollo el elemento humano, es un enfoque sino erroneo si por lo menos incompleto y con pocos alcances.

La presente es una propuesta de un enfoque de desarrollo organizacional, a trav3s de la detecci3n, an3lisis y b3squeda de la satisfacci3n de las necesidades del elemento humano. Teniendo como objetivo su desarrollo y crecimiento integral de dicho factor humano.



CAPITULO 1

¿QUE ES MERCADOTECNIA?

Antes de empezar a definir la *Mercadotecnia Interna*, es importante retomar el concepto de lo que es la mercadotecnia, ya que la mayoría de las personas al escuchar este concepto piensa en términos como: ventas y publicidad, como actividades independientes, coartando la esencia del concepto de mercadotecnia. Por esto es imprescindible tomar como punto de partida el concepto de mercadotecnia.

¹ « *La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio*».

² « *El concepto de mercadeo introduce al hombre de mercadeo más bien al inicio del ciclo de producción que al final del mismo, e integra al mercadeo dentro de cada fase del negocio. De esta manera, el mercadeo, a través de su estudio e investigación, establecerá para el ingeniero, el diseñador y el productor qué es lo que el cliente desea en un producto dado, cuál es el precio que desea pagar, y dónde y cuándo lo quiere. El mercadeo tiene injerencia en el planeamiento del producto, en la programación de la producción y en el control de inventarios. Así como en las ventas, la distribución y el servicio del producto.*»

³ « *El marketing consiste en actividades, tanto de individuos, como de organizaciones encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. El concepto de marketing, es una forma de pensar o una filosofía de dirección que abarca todas las actividades de una organización.* «

ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Al analizar las definiciones antes mencionadas podemos percatarnos de los elementos que tienen en común estas y que ponen de manifiesto la naturaleza de lo que es el concepto y del fin que este persigue. Dichos elementos son a saber:

1) Actividades éstas son las que realizaban tanto los individuos como las organizaciones, y se desarrollan bajo una metodología, respetando y satisfaciendo el fin que persigue el concepto. Es decir, esto involucra un esfuerzo de planeación, coordinación, implementación y control de las actividades como parte inseparables de un todo y no como fenómenos aislados.

2) Necesidades el elemento más importante en que se funda la mercadotecnia es el de las necesidades. Se define necesidad como el estado de privación que siente un individuo; es necesario entender este elemento en su sentido más amplio ya que una necesidad puede abarcar aspectos fisiológicos, sociales y hasta psicológicos.

Este elemento es el más importante ya que todo el concepto de mercadotecnia está encaminada a la satisfacción de dichas necesidades independientemente del tipo que sean.

3) Cliente es aquel que está en condiciones de establecer una relación de intercambio mediante las actividades de mercadotecnia.

4) Intercambio es el medio con que cuenta un individuo para conseguir el objeto deseado, para lograr satisfacer sus necesidades. Es decir, desde un punto de vista mercadológico es el proceso que tiene lugar cuando la gente decide satisfacer sus necesidades.

Este elemento hace énfasis en la reciprocidad que debe existir en todo proceso mercadológico.

Debemos mencionar que dichos elementos en conjunto deben formar un proceso, encaminado a la satisfacción de las necesidades, ya que las necesidades del hombre son muchas y de gran complejidad. Por ser este el elemento central es importante no perderlo de vista. Por ello al existir dichas necesidades deben existir productos diseñados para satisfacerlas. Y dicha satisfacción sólo se da mediante una transacción o intercambio, dónde para adquirir un producto que satisfaga nuestras necesidades estamos dispuestos a dar algo a cambio que se denomina precio.⁴

Para efectos del presente trabajo manejaremos los términos Marketing, Mercadeo, Mercadotecnia y Comercialización como sinonimos, refiriéndonos al mismo proceso, pero sin perder de vista cual es el concepto de la mercadotecnia como tal, aquí descrito.

EVOLUCION DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.

Hoy en día, parece difícil imaginar, que una organización subsista sino es con una clara tendencia de la satisfacción de las necesidades de sus consumidores. Sin embargo en la práctica no siempre ha sido así, incluso actualmente en nuestro país son muchas las organizaciones que no se han sensibilizado de la importancia de esto.

Como parte de la evolución del concepto de mercadotecnia podemos distinguir las siguientes etapas:

ETAPA DE PRODUCCIÓN

« El concepto de Producción sostiene que los consumidores preferirán los productos disponibles y que cuestan menos; de ahí que la administración deba concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y distribución »⁵

La electricidad, el transporte por ferrocarril, el empleo de mano especializada, las líneas de ensamble y la producción masiva hicieron posible una fabricación más eficiente de los productos. Estas condiciones fueron consecuencia de la llamada «Revolución Industrial» y que tuvo repercusiones mundiales y nuestra economía no fue la excepción a este fenómeno .

Todo esto repercutió en la implantación de producción en serie de los productos, en dónde de las factorías salían grandes cantidades de producción a los centros de consumo. Todos los esfuerzos de la gerencia en esta etapa estaban centrados en cómo producir más y en cómo bajar los costos de producción.

Esta etapa duró mientras se mantuvieron vigentes fundamental mente dos condiciones:

- La primera es aquella en que la demanda del producto es mayor que la oferta. En esta condición la principal preocupación es encontrar los medios de elevar la producción.
- La segunda condición es aquella en que los costos del producto son muy altos y hay que reducirlos, mejorando la capacidad de producir más con menores costos. En esta etapa el concepto de productividad se limitaba a: mayor producción con menores insumos.

ETAPA DE VENTAS

« El concepto de ventas sostiene que los consumidores no adquirirán en suficiente volumen los productos de la empresa a menos que ésta realice un gran esfuerzo de promoción y ventas «. ⁶

A raíz de que las condiciones de que la etapa de producción dejaron de prevalecer, esto por la condiciones económicas del mercado, la gran demanda de productos por parte de los consumidores

mercadotecnia interna

empezó a declinar. El mercado enseñó a los empresarios que sus productos, que para entonces eran fabricados con aceptable eficiencia, tenían que ser vendidos es decir no bastaba ahora con trasladar estos a los centros de consumo.

En esta etapa los esfuerzos de la gerencia se centraron en las ventas y vieron en esta orientación el mejor medio para incrementar sus utilidades y poder colocar su gran volumen de producción en el mercado. Se dio gran auge a la venta directa y a la publicidad; surgen las técnicas y profesionales de las ventas.

ETAPA DE MERCADOTECNIA.

« El concepto de mercadotecnia establece que la clave para alcanzar las metas de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del mercado meta y proporcionarle las satisfacciones con mayor eficiencia que los competidores.»

Durante esta etapa algunos empresarios empezaron a comprender que el tener sistemas de producción eficientes y el tratar de venderlos con grandes esfuerzos a través de la venta directa y la publicidad ya no era suficiente puesto que el mercado se volvía cada vez más selectivo con lo que compraba. Debido a que se había invadido el mercado con productos que no satisfacían completamente las necesidades de los consumidores.

Es así como surge el concepto de mercadotecnia, en el cual la mayor preocupación de la gerencia es poder determinar cuales son los deseos y necesidades del consumidor y en base a estos producirlos y lograr una mayor satisfacción.

A medida que los empresarios fueron comprendiendo que el punto de partida como se menciono anteriormente

mercadotecnia interna

era detectar las necesidades y deseos de los consumidores, se fue consolidando la etapa de mercadotecnia.

Una característica importante en esta etapa es que se traslada el inicio del ciclo de producción, ya que de estar este dentro de las plantas de producción en esta el inicio del ciclo es ahora el propio consumidor.

ANTECEDENTES DE LA MERCADOTECNIA INTERNA

Ya se han mencionado las etapas que ha comprendido la evolución del concepto de mercadotecnia las cuales ponen de manifiesto su desarrollo y las necesidades que en cada etapa ha satisfecho este.

Entonces ¿ de dónde y porqué hablar de mercadotecnia interna ?

En forma paralela al desarrollo del concepto de mercadotecnia han venido surgiendo nuevas necesidades y que han vuelto más compleja la permanencia de las empresas en el mercado, y que la mercadotecnia como tal no ha contemplado.

Dichas necesidades giran en torno al surgimiento de dos fenómenos :

*** Nacimiento de Actividades de Servicio.**

El nacimiento de las actividades de servicio hace mas complejo las operaciones y la supervivencia de las empresas con el surgimiento de este fenómeno se toma una perspectiva diferente en cuanto al éxito o fracaso de las empresas, ya que esto ahora esta en función del cliente con su elección y acto de consumo confirma su desarrollo o bien la desaparición de estas.

De está forma el consumidor se convierte en el eje central de cualquier actividad empresarial, debido a que es el verdadero amo de las empresas.

mercadotecnia interna

Como podemos observar, se vislumbra una nueva forma de competencia, en donde es necesario satisfacer las expectativas del cliente. En consecuencia se hace necesario optimizar y administrar adecuadamente, ser eficaz, competitivo y rentable. Este es el nuevo desafío para las empresas y aquellas que no cumplan con estos requisitos simplemente quedaran fuera del mercado

Para ello, además de satisfacer las expectativas del mercado se deben crear nuevas actitudes internas a la organización, así como rodearse de asesores y socios, y proceder a nuevos estudios realizados por especialistas.

*** Desestabilización Permanente.**

Otros de los fenómenos que viene ha complicar la permanencia y desarrollo de las empresas en lo que se ha llamado, como «desestabilización permanente». El analizar las causas específicas de este fenómeno sería abarcar temas que no corresponden al desarrollo de esta propuesta, de modo que tratando de ser objetivos y congruentes con nuestro tema central hemos dividido en factores, ya que cualquier desestabilización es originada por la influencia de cualquiera de estos.

Estos factores son a saber:

- * Factor Tecnológico.
- * Factor Económico.
- * Factor Político y
- * Factor Psicosocial.

mercadotecnia interna

¿ Cual de estos factores es el que tiene mayor peso o es más determinante en la desestabilización ? En realidad no se puede generalizar en una respuesta absoluta, es labor de cada empresario responder a esta pregunta partiendo de un análisis de la aparición, consecuencias, tendencias, evolución y la forma en que cada uno de ellos afecta a su propia empresa .

La aparición de este fenómeno plantea un reto para el empresario, ya que es un compromiso elaborar este análisis considerando como punto de partida al elemento humano de su organización.

En conclusión cada uno de estos factores surgen de forma totalmente imprevisibles y ejercen sobre la empresa tal presión que la obligan a realizar cambios. Estos cambios afectarán al personal, los métodos y organización del trabajo incluso a las herramientas y procedimientos. Esta es la era del cambio y de la adaptación permanente a este, es requisito para la empresa de hoy el ser ágil y flexible en un entorno sometido a una desestabilización permanente este reto dejará en el camino empresas que no se adapten e incluso logren modificar a su conveniencia, a este entorno cambiante.

Ambos fenómenos plantean una coyuntura interesante y a la vez impostergable ya que por una parte hacen mas compleja y competitiva la permanencia de las empresas en el mercado y por otra obligan a hacer una introspección considerando como factor principal e imprescindible al elemento humano. Ya que dadas las circunstancias del entorno es importante diseñar una estrategia que comunique al mercado predeterminado la diferenciación entre la nuestra organización y la competencia, esto es una personalidad propia para nuestra empresa labor que corresponde a la mercadotecnia externa, así como manejar y optimizar el potencial humano de la empresa.

Para esto quizás sea necesario redescubrirá a nuestro propio personal, aprender a contar con él, escucharlo, comprenderlo, apoyarlo, tomar en cuenta sus opiniones considerar su habilidades y debilidades, entender que en el factor humano se encuentra la verdadera personalidad y riqueza de la empresa, es aquí donde la mercadotecnia interna

mercadotecnia interna

juega un papel imprescindible.

¹ PHILIP KOTLER, «FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA», PRENTICE HALL, 1989, Pág. 3

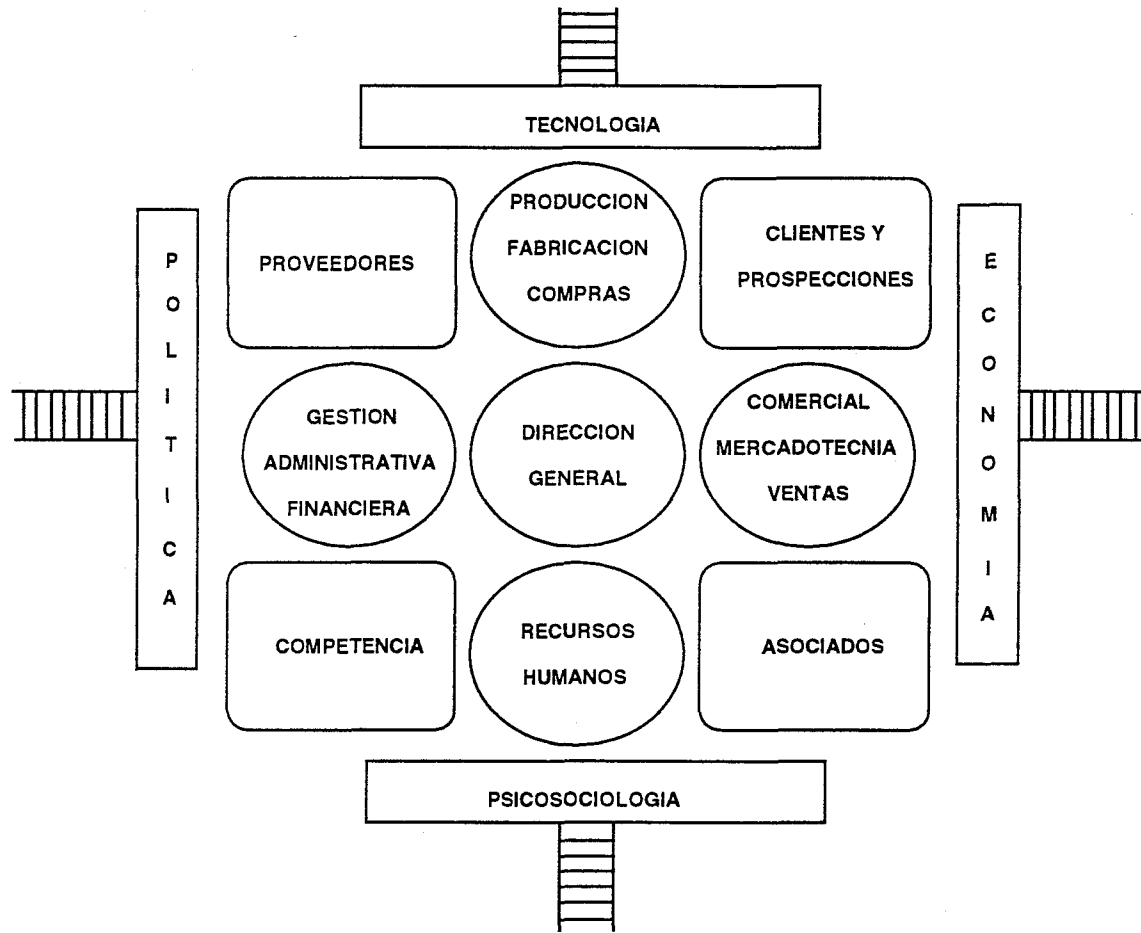
² GULTINAN & PAUL, «ADMINISTRACION DE MERCADEO, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS», Mc GRAW HILL, AGOSTO 1988, Pág. 5

³ PRIDE /FERRELL, «MARKETING, DECISIONES Y CONCEPTOS BASICOS», INTERAMERICANA, 1982, Pág. 6.

⁴ Enténdase producto y precio en un sentido amplio. Ver glosario de términos

⁵ FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, PHILIP KOTLER, CAPITULO 1 Pág. 16, PRENTICE HALL 1985

⁶ FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, PHILIP KOTLER, CAPITULO 1, Pág. 17, PRENTICE HALL 1985



CAPITULO 2

***¿qué es la
mercadotecnia interna?***

CAPITULO 2

¿ QUE ES LA MERCADOTECNIA INTERNA ?

Para adentrarnos en lo que es la mercadotecnia interna y el objetivo que esta persigue es importante retomar el concepto de mercadotecnia donde hay dos principios fundamentales que son : *la detección y la satisfacción de las necesidades del cliente*, así pues, para entender lo que es la mercadotecnia interna es importante tener estos principios presentes, ya que esta se sustenta en el binomio de detección y satisfacción de las necesidades por un lado y por el otro el considerar al hombre como factor esencial que permitirá a la empresa asegurar y consolidar su propio desarrollo y personalidad propia y única.

Sabiendo que las definiciones siempre resultan limitativas en cuanto a la presentación de un concepto, sobre todo cuando este nos resulta no del todo familiar, pero también resultan útiles para visualizarlos y entender su objetivo. En este proceso de búsqueda de alguna definición de mercadotecnia interna presentamos la que a nuestro juicio representa de forma mas objetiva y profunda el concepto:

¹ « *El Marketing Interno es un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores*».

Como podemos observar la Mercadotecnia Interna presenta un visión global de la organización, ya que este conjunto de métodos y técnicas pretenden coadyuvar a administrar y a optimizar el capital humano de la empresa logrando con esto aumentos en los niveles de eficiencia para la empresa, así como obtener ventajas competitivas en el mercado, diferenciándose con esto de sus competidores.

El servicio al cliente, es el servicio competitivo de la era, empresa que no preste un excelente servicio no sobrevivirá en el mercado. Enfrentamos la revolución de los clientes el será quien escoja su proveedor.

Sin embargo, seguimos pensando que el cliente es solamente quien adquiere los bienes o servicios que vendemos, es decir el *cliente externo* sobre el cuál hemos volcado todos nuestros esfuerzos.

Esta creencia aunque importante hay que reevaluarla ante la aparición de un nuevo cliente. *El Cliente Interno*. O sea los colaboradores o trabajadores de la empresa, este cliente requiere la primera atención es el quien ofrece el servicio al cliente externo y este dará solamente lo que tiene. Si esta satisfecho, comprometido, e informado esto transmitirá al cliente externo, si esta insatisfecho no comprometido y desinformado eso mismo reflejara a sus clientes.

Construir la competitividad interna es el gran reto de la gerencia moderna. Las empresas tendrán que prepararse para diseñar programas de mercadeo interno como su principal estrategia competitiva.

Podemos afirmar que la mercadotecnia interna aparece como resultado de conceptos y procesos ya probados con éxito en el mercado que componen los clientes externos, para ser aplicado ante el gran reto que es el conquistar a este nuevo mercado los clientes internos ¡ nuestros propios trabajadores!

ETAPAS DEL PROCESO DE MERCADOTECNIA INTERNA

Cualquiera que sea el tamaño, giro, entorno de las empresas, para poder implementar un proceso de Mercadotecnia Interna es necesario considerar las tres fases que este proceso implica en su desarrollo. Las tres fases del proceso de Mercadotecnia Interna son las siguientes:

- * Conocer y comprender al mercado interno.
- * Adecuarlo a las exigencias del mercado externo.
- * Organizar el cambio y movilizar a los hombres para triunfar.

Son numerosas las empresas que han integrado en su estructura una varias técnicas de Mercadotecnia Interna, ya sea que las hayan desarrollado ellas mismas o por un especialista externo.

La mercadotecnia interna se diferencia por la forma lógica en que se suceden cada una de sus disciplinas.

De esta forma asegura la coherencia que es indispensable para establecer una acción de cambio que será forzosamente larga por que la mercadotecnia interna se dirige precisamente a cuestiones de tipo cultural, rutinas de funcionamiento, a las mentalidades, a las culturas y a las creencias.

Puesto en práctica de este modo la mercadotecnia interna vendrá hacer para cada empresa y

específicamente para los responsables de este proceso será una coyuntura que les plantea los tiempos actuales. Ya que por una parte se requerirá de todo su esfuerzo y talento para poder implementar los cambios que este reto demanda y por otra puede ser para estas empresas y para estos ejecutivos la respuesta más realista y eficaz a los problemas que hoy enfrentan que son problemas de motivación e implicación del personal en la vida cotidiana y el desarrollo de la empresa.

Sabemos hoy que no es posible llevar a buen término una operación que implique cuestiones de motivación o de cultura organizacional, si las políticas no están elaboradas y estructuradas hacia estos fines y además conocidas y aceptadas por todos.

Tratar o exigir al conjunto de colaboradores que se involucren en este tipo de cambios requiere que al menos previamente se le den las reglas del juego y que de alguna forma se involucren con ellas. Además como podrían las diferentes estructuras jerárquicas de la organización decidir cuales son las prioridades que deben considerar dentro de su esfera de responsabilidad si ellos mismos no conocen los objetivos que deben alcanzar ni los medios de que disponen para lograrlo. Esta primicia es aplicable cuando un conjunto de iniciativas emitidas por una escala jerárquica dirigente con el fin de motivar e intentar implicar de nuevo a sus colaboradores en procesos de desarrollo y de cambio que exijan nuevos esfuerzos.

Las posibilidades de fracasar que tiene dicha escala jerárquica sino se ha tenido previamente el cuidado de conocer sus expectativas, necesidades y motivaciones, niveles de satisfacción o de insatisfacción que repercuten de forma directa y proporcional en cuanto a su desempeño en el trabajo, es elevado.

Otra cuestión importante es ¿Cómo explicar y justificar ante el personal tal o cual medida sin poder hacer referencia dentro de una estructura ya establecida y coherente con el desarrollo y mejora del personal?

Al tratar de responder a las situaciones planteadas y a la serie de interrogante de estas derivadas, la mercadotecnia

mercadotecnia interna

interna aparece como de uno de los sistemas que mejor responden a las preocupaciones actuales de las empresas y a la necesidad de sus directivos de adoptar métodos y técnicas para optimizar la gestión de recursos humanos.

La mercadotecnia interna permanece ante todo como un modo de pensamiento, de actitud y de comportamiento. La primera condición para que el proceso de mercadotecnia interna tenga éxito en la empresa depende de la sensibilidad y apreciación que tengan los miembros del equipo y dirección en su forma de ejercer su función y más en particular de dirigir al personal. De su aptitud para aceptar el principio de que, en materia de gestión de personal nada puede ser impuesto. Toda iniciativa debe tener en cuenta las motivaciones y centro de interés de los que tengan la tarea de llevar a cabo las acciones necesarias para su desarrollo .

Hay que comprender que la responsabilidad de un ejecutivo no consiste en decidir por su cuenta e imponer sus normas por cualquier medio sino en hacerlo teniendo en cuenta los demás, haciéndoles compartir los elementos de la decisión y excluyendo todos los medios que vayan en contra del respeto de la persona, es decir, que se opongan a su legítima necesidad de desarrollo.

Sólo si se ha tenido en cuenta este requisito podrá la empresa organizar e implementar su mercadotecnia interna, con la participación y total identificación de los directivos en primera instancia y de todo el personal a raíz de su involucramiento.

Parece contradictorio el observar que el diseño de una empresa se estructura entorno a las áreas funcionales como son finanzas, producción, ventas, compras, dejando de lado y aún más menospreciando el área funcional que le afecta de modo más directo: la de recursos humanos. Se diría que la empresa le concede solamente algunas labores de gestión que resuelven solamente las cuestiones operativas; pero no le concede ninguna justificación en cuanto a sus funciones más legítimas como son las del desarrollo del personal.

Podemos afirmar que las teorías modernas del comportamiento organizacional no se aplican en el grueso de las

mercadotecnia interna

empresas mexicanas, es más ni siquiera se tiene noción de estas, desgraciadamente vivimos dentro de una gran ignorancia del comportamiento organizacional, el diseño de las estructuras, áreas funcionales, cargas de trabajo es resultado del primitivo postulado que dice «siempre habrá personas que piensan y dan órdenes y personas que las ejecutan.»

Sin embargo, hoy en día es reconfortante y motivador el observar que se está pugnando por una cultura de empresa más humanista, donde la función de la mercadotecnia interna reafirmará en cada área funcional y departamento la necesidad de una gestión de recursos humanos que se encargue de sus funciones operativas, sin olvidarse de sus funciones legítimas y la obligación de buscar permanentemente el equilibrio en las relaciones del binomio «hombre - organización». Hoy en día el alcanzar estos niveles de cultura organizacional puede parecer una utopía, debemos entender que es un proceso en donde se debe considerar a la mercadotecnia interna.

Todo esto nos lleva a hablar del segundo requisito para introducir el proceso de mercadotecnia interna en la empresa:

Como se ha mencionado ya, la mercadotecnia interna no encaja en un modelo de empresas tradicional donde se considera al elemento humano, «un mal necesario», es decir no existe una auténtica preocupación por lograr el desarrollo del potencial humano de la organización.

El hecho de considerar en su real y auténtica dirección al hombre como principal riqueza de cualquier organización, y base al desarrollo viene a modificar las creencias, costumbres, políticas, sistemas y normas de funcionamiento.

La percepción que tiene la gente de los sistemas, de los métodos de trabajo en cualquier organización no importa el giro, el tamaño, es más bien de control y represión; esta percepción ha venido cambiando paulatinamente, sin embargo en México hay mucho por hacer, ya que son muy pocas empresas que tienen un verdadero enfoque de

desarrollo de personal. Es precisamente con este enfoque con lo que pretende contribuir la mercadotecnia interna, lograr un enfoque de desarrollo del potencial humano a través de un proceso de cambio gradual y paulatino hacia este enfoque.

Según los especialistas en este tipo de procesos involucran cambios organizacionales señalan que hay dos formas de llevar al ser humano a modificar profundamente su modo de funcionar en la empresa:

«La primera consiste en decírselo, llevándole a un proceso de desestabilización de forma que no se pueda agarrar a sus hábitos es en cierto modo el objetivo de algunas técnicas psiterapéuticas en las que siguiendo las tendencias del correspondiente (maestro de referencia): [freud, jung, rogers, lacan y otros], las posibilidades de reestructuración serán evocadas, propuestas, dadas o rechazadas.

Difícil de introducir en una empresa, este primer sistema relacional tiene alto riesgo e impone cambios demasiado importantes y peligrosas para un pobre y siempre hipotético resultado.

La segunda escuela consiste en trabajar a nivel de las estructuras de la organización y de los métodos de trabajo: sin desestabilizar al individuo llevándolo progresivamente a sentir, a reflexionar y actuar de otro modo, sin que crea que su personalidad profunda esta siendo modificada esta segunda forma es la que utiliza la mercadotecnia interna que, proponiendo procedimientos, esquemas y modos de pensar diferentes, se apoya y se desarrolla sobre lo existente.

MERCADO EXTERNO
BINOMIO
PRODUCTO-MERCADO

1	CALIDAD
	PRODUCTOS O SERVICIOS FIABLES DE ALTA TECNOLOGIA DE BUENA RELACION CALIDAD - PRECIO
2	PROFESIONALIDAD
	CAPACIDADES TECNICAS Y HUMANAS
3	PROXIMIDAD
	GEOGRAFICA PSICOLOGICA

MERCADO INTERNO
BINOMIO
HOMBRE-ORGANIZACION

RECONOCIMIENTO	1
SER CONSIDERADO EN FUNCION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	
DESARROLLO PERSONAL	2
APRENDER PARA ENRIQUECERSE DESARROLLARSE ESPERAR	
EQUIDAD	3
UNA REMUNERACION JUSTA Y ESTIMULANTE	

EXPECTATIVAS Y MOTIVACIONES ESENCIALES DE LOS MERCADOS.

CAPITULO 3

***primera fase de la
mercadotecnia interna***

CAPITULO 3

PRIMERA FASE DE LA MERCADOTECNIA INTERNA DIAGNOSTICO DEL MERCADO.

La primera de las tres etapas que comprende la mercadotecnia interna, permite obtener un pleno conocimiento de cuales son las características de nuestro mercado interno, esto es como tomar un radiografía de nuestra empresa ya que nos permite observar características que a simple vista no podemos detectar, puede obtenerse así una imagen neta, objetiva y no especulativa que hace posible un diagnóstico con un gran índice de certidumbre y es precisamente en el grado de certidumbre donde radica la importancia y dificultad de esta etapa.

Esta ineludible necesidad de certidumbre implica establecer un cierto número de requisitos que deberán estar claramente enunciados, y ser comprendidos y compartidos por el de los colaboradores implicados.

LOS REQUISITOS.

- Se tiene que aceptar la necesidad de recurrir, en las etapas esenciales del proceso, a profesionales de la comunicación que ofrezcan garantías de profesionalismo y experiencia en materia de procesos de cambio así como en otras gestiones que involucran procesos organizacionales, el clima laboral, cultura organizacional y psicología individual.

Aquí cabe la recomendación de recurrir a asesores externos, ya que el conocimiento de estos profesionales garantizara la precisión y la imparcialidad necesarias para desarrollar las actividades subsecuentes al estudio de mercado que se va a investigar, la consulta de este y la aplicación que se le vaya a dar a este estudio: Si bien es recomendable de asesoría de consultores externos por que sus informes son más objetivos e imparciales; también resulta innegable la aportación de los colaboradores de la empresa, es decir se puede obtener un estudio más cercano de la realidad complementando ambas perspectivas de la situación.

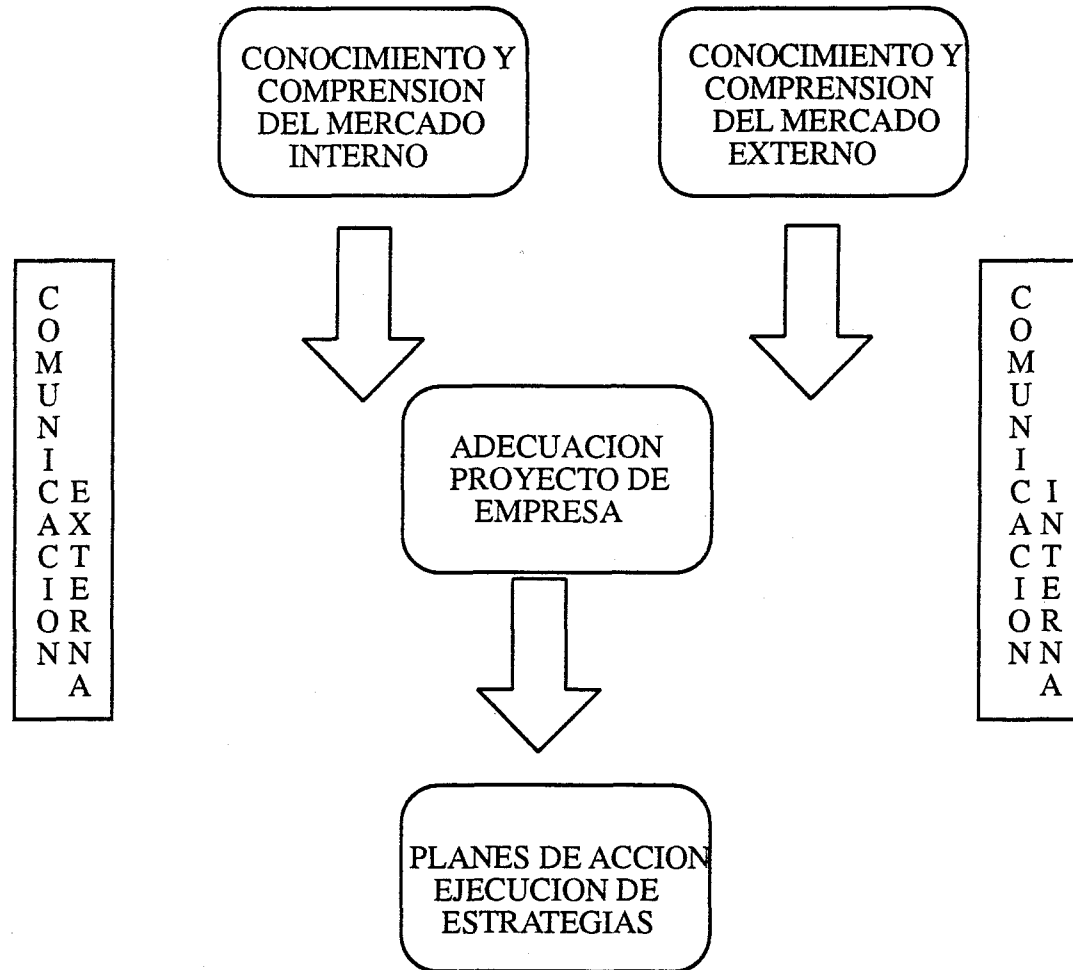
- Es necesario, además de conocer las reglas y principios básicos, rigurosos, comprometerse con ellos lo cual garantiza en este tipo de estudios el respeto que hay que tener al entorno, a la empresa, al personal, a sus principios y valores.

«Una de las claves del éxito de un estudio cualitativo de mercado consiste efectivamente en instaurar en la empresa, lo antes posible un clima de confianza y seguridad.»

Para iniciar este proceso es imprescindible lograr un auténtico clima de confianza y seguridad ya que el éxito de la etapa inicial y en global de todo el proceso depende en gran medida de lograr esta relación de confianza. La autenticidad y veracidad de los resultados obtenidos en la investigación que comprende las etapas del proceso dependerán siempre en gran parte de la honestidad con que responda el personal de la organización, ya que es necesario entablar una relación estrecha y bilateral con este.

Así que para poder evaluar los resultados de una investigación y tomar estas como válidas o como punto de partida para una etapa posterior es muy importante medir y evaluar el grado de confianza en la que esta investigación se desarrollo.

Dos elementos que deben estar presente para lograr el ya mencionado clima de confianza y seguridad son: el del conocimiento y de la confidencialidad, ya que estas deberán aparecer como la base esencial de la relación de confianza, y va a ser el personal la fuente más rica y abundante de información, el análisis de los contenidos y la síntesis del estudio sólo se harán entorno a opiniones manifestadas del personal sobre los aspectos ha analizar, esto es, podemos determinar tendencias cuando las mismas opiniones se manifiestan varias veces; teniendo en cuenta la ponderación en función del peso de cada colaborador y de su influencia sobre el conjunto de opiniones expresadas.



ENFOQUE GLOBAL DE LA MERCADOTECNIA INTERNA

AREA DE ACCIÓN

Siguiendo la aplicación de los conceptos elementales en la elaboración de estudios y procesos organizacionales es imprescindible definir el área de acción del estudio, desde la primera sesión de trabajo con el solicitante de la intervención, se ha de tratar de manera rigurosa cada uno de los puntos siguientes, aportando respuestas satisfactorias, para cada uno de los individuos que integran el trabajo de grupo y para expresiones que forman parte de la cultura y del comportamiento de estos grupos:

- Causas para solicitar el estudio
- Objetivos a perseguir
- Consecuencias del estudio
- Expectativas ante el estudio (tanto generales como individuales)
- Alcances y limitaciones del estudio
- Métodos de la intervención
- Información durante el proceso destinado al personal en tres fases:
 - A) En el momento de iniciar la intervención
 - B) Durante el desarrollo de la intervención
 - C) Al final y durante el seguimiento de la intervención.

A partir de la definición del o de los objetivos a laborar con la intervención, el solicitante en colaboración con el asesor deberá definir la estructura del estudio, ya que esto permitirá darle a toda la información recabadas, un tratamiento más racional y sobre todo dirigido a laborar los objetivos de la intervención.

Esta etapa de consideración entre solicitante-asesor es muy importante para la definición del o de los objetivos que se van a perseguir, ya que cualquier ambigüedad en esta etapa, repercutirá negativamente en el desarrollo de la intervención, además de esclarecer el tipo de intervención a realizar ya que

hay diversos tipos de ellas y cada una con objetivos y métodos distintos, las respuestas a que se lleguen durante esta etapa permitirán desde la elaboración del diagnóstico, hasta el como escoger la estructura del estudio, los reajustes que hay que poner en marcha etc.

Habrá que tener cuidado especial con la elección del título del estudio que inevitablemente, será interpretado en función del grado de «recelo» que produzca.

PRINCIPALES TIPOS DE ESTUDIO DE MERCADO INTERNO.

A) Estudios de motivación.

- 1) Detección de expectativas, necesidades y motivaciones de los colaboradores de la empresa.
- 2) Evolución de sus niveles de satisfacción y de insatisfacción en relación con:
 - 2.1) Políticas de la empresa
 - 2.2) Ambiente y estilo de dirección de los niveles gerenciales
 - 2.3) Expectativas de desarrollo
 - 2.4) términos contractuales y ambiente laboral.

Este tipo de estudios son importantes para diseñar los perfiles de estilo de vida y los planes de desarrollo profesional dentro de las empresas, conceptos importantes y muy valiosos y que prácticamente es desconocido o cuidado por los empresarios mexicanos.

Es imprescindible que cada directivo o ejecutivo de la empresa pueda situarse y comprender mejor los diferentes modos de funcionamiento de sus colaboradores, a los que debe considerar, aquí cabe recordar el enfoque de mercado interno donde hay que considerar a los colaboradores como otro cliente a reconquistar, sobre todo en lo que se refiere a su fidelidad.

B) Estudios de comunicación.

-Recolección de información sobre las percepciones del funcionamiento de:

- * Las relaciones interindividuales
- * Los circuitos y procesos de la información
- * El conjunto de comunicaciones de la empresa de cara a sus colaboradores (mercado interno), sus socios, clientes potenciales, proveedores y competidores (mercado externo)

- Análisis u objetivo de la eficiencia de la comunicación interna, que permita valorar y comprender las desviaciones.

C) Estudios de imágenes o percepciones

- Estudio sobre la imagen o percepción que tienen los colaboradores sobre:

- * Su empresa
- * Sus ejecutivos y dirigentes
- * El estilo de dirección que se practica
- * La organización y el sistema de funcionamiento
- * El conjunto de comunicaciones y mensajes transmitidos por la empresa a su personal (mercado interno) o a sus clientes y asociados (mercado externo)
- * Los productos o servicios fabricados y/o distribuidos.

D) Estudios de organización.

Diagnóstico de la organización actual:

- 1) Análisis del tipo de dirección que se ejerce en la empresa:
 - * Estilos de dirección
 - * Procesos de decisión
 - * Toma de decisiones
 - * Rango de autoridad y jerarquías.
- 2) Definición de los puestos, estatutos, tareas y responsabilidades correspondientes.
- 3) Análisis de las interacciones funcionales, operacionales y jerárquicas, así como de los diferentes aspectos de la comunicación.
- 4) Análisis de los mecanismos de funcionamiento entre estos distintos elementos.

Este diagnóstico se deberá establecer a partir de las percepciones individuales que emanen del personal y de los diferentes razonamientos que definan de forma más racional, sus reglas y principios básicos.

E) Estudios de clima organizacional.

Este tipo de estudio se trata de recoger un conjunto de informaciones esencialmente subjetivas que permitirán apreciar la naturaleza del clima de la empresa.

La escala de valor del diagnóstico se situara entre dos límites extremos:

- El de un clima coercitivo y por tanto, amenazador para los colaboradores de la empresa que obstaculiza o frena su expansión personal.
- El de un clima permisivo y, por tanto seguro para los colaboradores, que favorece el desarrollo permanente y la optimización de sus capacidades humanas y técnicas.

Los indicadores o elementos de apreciación pueden ser los cinco estudios precedentes, con una investigación más a fondo sobre:

- * La imagen de la empresa, de sus productos y/o servicios

- * La personalidad de los dirigentes y su estilo de administración.
- * Las zonas de tensión o conflicto personal.
- * El estado de las comunicaciones y de la circulación de la información.
- * Los valores culturales propuestos en el marco de referencia fundamental de la empresa y en sus objetivos de desarrollo.
- * Los ejes de finalidades y medios de la política humana, social, etc.

F) Estudio de proyecto de desarrollo de los Recursos Humanos.

La característica de la primera parte de este estudio consiste en recrear una situación artificial: cada colaborador de la empresa deberá opositar por el puesto que ocupa, o por aquel que desearía tener, de alguna manera se trata de «*re actualizar*» la estimación del capital humano de cada uno.

- *Conocimientos y formación
- *Trayectoria y experiencias profesionales
- *Resultados obtenidos
- *Suma de capacidades:
 - Técnicos
 - Humanos: saber estar
 - Relacionales: saber mandar

La segunda parte de este estudio consiste en detectar las capacidades de cada uno para evolucionar y adaptarse al entorno de la empresa. Se trata de apreciar elementos de importantes características, como:

- Nivel de responsabilidad y de autonomía
- Proyectos, expectativas y motivaciones.
- Posibilidades de desarrollo, relacionándolas con las capacidades.

- Técnicas
- Humanas
- Relacionales
- Necesidades de formación
- Ambición y proyectos de carrera.

Este tipo de estudios se aproxima considerablemente en la estructuración de su aplicación y contenido al sistema de gestión de Recursos Humanos que debería desarrollarse en todas las empresas como actividad preponderante.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO INTERNO A ESTUDIAR.

Dentro de lo que es la mercadotecnia los mercados integrados por personas con diversas necesidades de productos se conocen como mercados heterogéneos.

En tales mercados se debe usar el enfoque de segmentación a mercados; en una organización sucede exactamente lo mismo, ya que a pesar de que todos los colaboradores pertenecen a una misma institución, existen entre ellos distintas características, jerarquías y por tanto necesidades, por ello en la mercadotecnia interna es importante utilizar el proceso de segmentación de mercado.

La segmentación de mercados es el proceso de dividir un mercado total en grupos compuestos por personas que tienen, en forma aproximada necesidades de productos similares, con el fin de diseñar una mezcla de mercadotecnia que cubra, en la forma más precisa posible, las necesidades de las personas dentro de un segmento seleccionado.

El segmento de mercado es un conjunto de personas, grupos u organizaciones que comparten una o varias características, debido a las cuales sus necesidades de productos son bastante parecidas.

Una vez definido el concepto de segmentación de mercado el siguiente paso para la aplicación de este en cualquier tipo de estudio de mercadotecnia interna es que al iniciar el proyecto se deberá determinar en forma conjunta entre los directivos y personal involucrado junto con los asesores responsables de dicho estudio, ésta definición es importante, ya que del objetivo general se irán desglosando cuales son los objetivos que se deben satisfacer para cada segmento de mercado que abarque dicho estudio se puede segmentar nuestro mercado interno de acuerdo a lo siguiente:

- El nivel jerárquico
- El nivel de responsabilidades
- La importancia del puesto en relación con sus obligaciones.
- La cobertura de las categorías (número de colaboradores dirigidos)
- Las funciones y actividades ejercidas
- La antigüedad en la empresa
- El tipo y nivel de las capacidades (técnicas, humanas)
- La potencialidad de desarrollo
- El impacto de los individuos sobre la colectividad (liderazgo)
- La importancia de los roles que interpreta cada uno
- La influencia o carisma personal.
- La trayectoria en la empresa
- La situación del puesto: conexiones jerárquicas, relaciones funcionales, etc.

De acuerdo a estos criterios aparecerán los nombres de cierto número de colaboradores, de estos se deberá definir en función de la experiencia del asesor y de la perspectiva del directivo, la importancia cuantitativa de la población a interrogar para mejor asegurar la representatividad, con los que se

contactara individualmente.

Es importante considerar que independientemente de las personas que hayan sido seleccionadas para este fin surgirán dudas y los que hayan sido escogidos se preguntarán porque y también los que no fueron seleccionados.

Es cierto que suele ser difícil explicar clara y sencillamente la complejidad de los mecanismos de selección, que hay criterios de elección que son más delicados de exponer, aquí cabe hacer un llamado al tacto y profesionalismo de la persona encomendada a comunicar tales razones, ya que a estos se les puede dar un sentido que la persona puede considerar como valorizante o restrictivo para sí misma.

Antes de pasar a la siguiente etapa, que es la del lanzamiento del estudio, es importante subrayar que la calidad de los resultados obtenidos dependerán esencialmente al conjunto del personal, particularmente aquellos que, habiendo aceptado ser interrogados, van a desempeñar un papel determinante.

LANZAR Y DIRIGIR EL ESTUDIO ELEGIDO

La búsqueda de información se establecerá en función de una serie de consultas cuyas características se determinarán en función de los objetivos que persiga el solicitante y el asesor externo. Se harán entonces análisis dirigidos, como el cuestionario escrito que impone respuestas, a menudo binarias o selectivas y por último análisis no dirigidos, que implican entrevistas más largas para recoger informaciones muy calificativas, a menudo su objetivo, pero que exigen altos niveles de confianza, respeto y seguridad.

Existen algunos soportes de comunicación de los cuales se puede valer para tener la información más abundante y de mejor calidad. Estos soportes de comunicación que son escritos, telefónicos u orales se dirigen:

- * A personas individuales.
- * A grupos restringidos (3 a 5 participantes)
- * A grupos amplios (6 a 9 participantes o más)

En lo que concierne a la dirección de las conversaciones a solas, que a veces pueden durar 3 o 4 horas, el encuestador tiene que ayudarse necesariamente de soportes de memoria debiendo proponérselas a su interlocutor, quien es plenamente libre de aceptar alguno o rechazarlos todos.

Es posible disponer de ciertas ayudas:

- Toma de notas por el encuestador.
- Toma de notas por su ayudante (lo que implica la presencia de una tercera persona)
- Presencia de un micrófono que registrará toda la entrevista
- Presencia de un micrófono que sólo registrará las partes que desee el entrevistado.

COMUNICAR LOS RESULTADOS.

Un proceso que no podemos dejar pasar por alto es el de la comunicación ya que el éxito de la intervención se pudiere ver afectado si no se comunica eficientemente los resultados en sus distintas etapas, para esto es conveniente considerar lo siguiente.

Comunicar los resultados con cierto orden, presentándolos en forma de un informe sintetizado, los rasgos característicos de las informaciones recogidas se comunicarán a los interesados siguiendo una cierta cronología y dentro del más absoluto respeto a las relaciones jerárquicas existentes.

El solicitante (persona o grupos de personas) recibirá el informe en primer lugar comentado por la persona que realizó la labor de campo, además se responderá a cada petición la información complementaria en la medida en que esta corresponda a una necesidad de resolver dudas. Sólo cuando tengamos la certeza de que los ejes y enseñanzas más significativos del estudio han sido bien comprendidas e integrados, definiremos con el solicitante las formas y contenidos del paso siguiente que consistirá en facilitar a los entrevistados los resultados de la entrevista de la cual son los principales actores. Esta sucesión de retroalimentación debe seguirse sistemáticamente durante cada una de las transmisiones de información que se realicen en la empresa.

No debemos olvidar que, aunque parecemos semejantes en realidad tenemos una forma muy personal de hablar, de escuchar, comprender, sentir, reaccionar, etc; lo cual nos obliga a estar atentos a las particularidades de los receptores con el fin de poder evaluar los efectos de la comunicación, que además frecuentemente son mal controlados cuando se hace, ya que es una omisión común el hecho de no controlar las variables durante el proceso de comunicación.

Nuestra sensibilidad, así como el conocimiento de la filosofía de la mercadotecnia en general, es decir interna o externa (partir del otro cliente para hacer llegar un mensaje y desencadenar la acción deseada), nos obligan a estar muy cerca de la ejecución del proyecto y de las consecuencias que este vaya desencadenando. Por esto es muy importante darle el valor a esta fase del proceso para que por una parte los resultados del proceso se comuniquen de forma objetiva y por otra la información transmitida deberá ser ante todo tranquilizadora aunque su contenido revele carencias o necesidades de cambio en la empresa.

CAPITULO 4

***segunda fase de la
merdotecnica interna***

CAPITULO 4

SEGUNDA FASE DE LA MERCADOTECNIA INTERNA

Una característica importante para las empresas de hoy en día es la capacidad de reacción, medida en razón de su habilidad para resolver los diferentes problemas y superar los obstáculos en el camino de su crecimiento, depende esencialmente de su mayor o menor aptitud para:

- a) Analizar objetivamente los elementos de una situación nueva.
- b) Movilizar al conjunto del personal y la organización para poder hacerle frente a acontecimientos imprevistos.
- c) Tomar las mejores decisiones para la empresa y asegurar su puesta en marcha.

Hoy en día, la empresa esta cada vez más expuesta a fuerzas desestabilizadoras dadas estas por amenazas y oportunidades así como por fuerzas y debilidades y que todos estas convergen diariamente en la toma de decisiones en la empresa y que cotidianamente la pondrán en una coyuntura trascendental, por tanto:

Sus mecanismos de reacción deben ser rápidos, flexibles y eficientes.

Este proceso de identificación con la empresa tiene que ser sometido al conjunto de los principales mandos de la organización que podrán, partiendo de análisis objetivos sugerir modificaciones a tal

proceso, siempre y cuando estos cumplan dos funciones principalmente:

Primero la de hacer más fácil la identificación de cada trabajador con la personalidad de la empresa. La segunda función es que no se desvirtúe los principios, valores, políticas que conforman la cultura organizacional y la personalidad como tal de la empresa.

Es necesario señalar que la participación y supervisión del consultor responsable es valiosa para que este proceso (PIE) cumpla con los fines para los cuales se ha desarrollado.

Una vez establecido el proceso (PIE), el siguiente paso consiste en que su forma y contenido deben de comunicarse a todos los niveles jerárquicos y cada una de las personas que comprenden la organización, pero siguiendo uno de los principios de la mercadotecnia externa y esto consiste en que esta información debe estar segmentada y adaptada a los niveles jerárquicos, funcionales y operativos de las culturas y responsabilidades de las personas involucradas. Es de vital importancia desarrollar este proceso de forma interactiva recabando las opiniones y reacciones del personal con esto se esta involucrando de forma directa al personal en el «proyecto de empresa» al que se quiere llegar. Si bien este proceso a veces difuso y caótico, tiene la ventaja de implicar a todos en la elaboración del proyecto de empresa a nivel activo de decisión, participación o de consulta en función del peso de sus responsabilidades y del papel que desempeña en el desarrollo y la vida de la empresa.

Permite, sobre todo reducir considerablemente los frecuentes efectos de desmotivación y de simplificación.

El plan de acción, elaborado por la dirección general, los principales ejecutivos de la empresa, consultores involucrados contendrá cuando menos los siguientes puntos; se pueden añadir más puntos dependiendo de las necesidades a satisfacer para cada proyecto de empresa:

- La misión de la empresa
- Principios fundamentales de la cultura organizacional
- La estrategia de la empresa
- Los objetivos y metas a alcanzar
- Políticas y reglamentos
- Las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno
- Las fuerzas y debilidades de la propia institución

Después de haber dirigido y finalizado esta fase, la empresa deberá abordar el importante eje de su estilo y de sus principios de dirección adaptándose a los hombres sin lo cual, la mayor parte de las voluntades, deseos y de los medios aplicados para concretar este proyecto de empresa desembocara en desilusiones cada vez más numerosas y dañinas, si bien es cierto que resulta más fácil el trabajador con cifras, datos estadísticos, reglas, procedimientos y máquinas, es infinitamente más complejo y a veces incluso inquietante, abordar el irracional universo de las mentalidades, las actitudes y los comportamientos sobre todo cuando afectan en mayor o menor medida al poder, y aun más cuando el personal siente que su propio modo de funcionamiento corre el riesgo de ser puesto también en tela de juicio, es trascendental responder a la siguiente interrogante ¿Estamos dispuestos a aceptar que los valores humanos desempeñen en la determinación del nivel de efectividad total de una empresa, el mismo papel que las demás ciencias y técnicas de la gestión económica? Si es así, podemos hablar de la forma de dirigir a los hombres en la empresa en el sentido en que la propia cultura organizacional nos marca; sin limitar por ello a los modelos extranjeros que si bien resultan valiosos no toman en cuenta un aspecto importante que es el comprendido por nuestra personalidad, cultura, creencias y sensibilidades.

«Intentemos en raizar profunda y definitivamente en nuestras mentalidades el hecho de que la dirección, o la gestión de personal, es en sí una disciplina tan compleja, rigurosa e importante como los demás, y que afecta directamente a la optimización de los resultados de la empresa».

Es de gran valor hacer notar que no se trata de implementar políticas humanas y sociales en la empresa ya que de hacerlo de forma aislada esto no tendría ningún beneficio sino por el contrario se corre el grave peligro de obtener resultados contra producentes. No se trata de eso por el contrario se tiene que hacer con el fin de que los colaboradores se desarrollen y enriquezcan el hecho en que debe hacerse como resultado de un proceso bien orientado, correctamente aplicado y suficientemente asesorado *«si bien el hombre es hoy la principal herramienta y producto de la empresa, tiene también la característica de no dejarse explotar fácilmente»*.

Se trata de un activo que exige una inversión larga y minuciosa».

NECESIDAD Y DEMANDA DE COLABORACION

Es innegable que hoy en día, ante la complejidad y el número de exigencias de la economía del entorno, es necesario que los ejecutivos y dirigentes de empresa no importando el tamaño de esta, ejerzan su autoridad sobre valores basados principalmente considerando necesidades de cada uno de los colaboradores con respecto a tres ejes fundamentales sobre los cuales gira la vida laboral:

- Ser reconocido
- Desarrollarse
- Progreso económico

Esto es prácticamente imposible sin una administración participativa que motive e implique a cada colaborador de la empresa en el que hacer cotidiano de su trabajo y de la operación misma de la empresa dónde el desempeña un roll esencial.

Un compromiso de la administración participativa tiene como reto que los colaboradores conozcan

o comprendan las acciones internas y externas de la empresa, prevea las tendencias del entorno, conozca y respete los objetivos y metas del desarrollo de la empresa, tenga los medios adecuados para su trabajo, la libertad de investigar y poner mejoras en su trabajo, respetar, participar y acatar las tomas de decisiones, aplicar y ayudar a establecer los sistemas de seguimiento y control.

Todas estas condiciones son un reto para la administración de las empresas y requieren primero del convencimiento de la dirección, además de un alto grado de involucramiento en este proceso. Para ello se debe estar supervisando que existan siempre dos condiciones:

- 1) Conocer a la población que se ha de motivar, de forma que se pueda actuar a partir de cuales sean sus intereses.
- 2) Proponer, establecer un modelo de empresa propio que sea atractivo para todos sus colaboradores y que le permitan hacer frente a las amenazas y oportunidades del entorno.

Apoyando más la aseveración de la administración participativa podemos afirmar que una dirección de personal centralista como autocrática, o en exceso paternalista no corresponde con las características de una organización de empresa que vaya de acuerdo con las exigencias de su entorno, por lo que se tiene la necesidad de recurrir, en la misma medida a todas las áreas funcionales que deben intervenir para la evolución de su empresa como son producción, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, dirección haciendo incapie en que estas áreas están en todas las empresas no importa el tamaño de estas y dentro de dichas áreas funcionales podríamos incluir la de la asesoría externa como parte involucrada en la evolución de la empresa. Otro factor a considerar es la actual evolución de las culturas, comportamientos y estilos de vida de los individuos los hace más independientes y autónomos, al tiempo que esto requiere cada vez mayor información y dirección para comprender y resolver los problemas a los que se enfrenta. El liderazgo también ha evolucionado, no lo podemos considerar más como un mero ejercicio del poder, un líder actual necesita un cierto número de capacidades para que su autoridad sea aceptada y reconocida.

LA MEZCLA PERSONAL.

En el dominio de la mercadotecnia externa, la construcción de una estrategia o el lanzamiento de un producto se constituye en torno a cuatro variables de la mezcla de mercadotecnia; que puede incluso presentarse como un proceso, donde la retroalimentación se hará a través de estudios y auditorías directas en el mercado meta predeterminado.

Estas cuatro variables son:

- * Plaza
- * Producto
- * Precio
- * Promoción.

Se han presentado las cuatro variables no en el orden que nos indica el proceso de mercadotecnia externa, el cambio consiste en poner a la variable plaza en primer término esto es por el hecho que necesitamos hacer un diagnóstico completo de nuestro mercado meta (plaza) para que con base en este análisis podamos hacer las correcciones o ajustes necesarios para poder continuar con nuestro proceso; y poder entonces elaborar un «producto « congruente con las características y exigencias de nuestra variable plaza.

Con la optimización de cada uno de estas variables la organización o el producto verá aumentar las oportunidades de éxito en su lanzamiento.

Dentro de la mercadotecnia interna el producto determinante es también el más difícil de lanzar: se trata del binomio dirección - cultura organizacional, para los mandos intermedios y el personal en general comúnmente esta representado por una imagen a menudo confusa e inaccesible. Se deberá poner en

mercadotecnia interna

práctica un proceso específico en el seno del equipo que conforma la dirección para definir las características de la imagen que como empresa (producto) se quiere vender a la organización en general (mercado). Esto es un proceso complejo ya que es cotidiano, así un ejecutivo superior, un gerente o un supervisor de equipo es siempre al mismo tiempo un producto que el mercado puede aceptar o rechazar y es también el posible comprador o no de ese producto (su jefe inmediato, por ejemplo)

La interdependencia de estas cotidianas; pero complejas relaciones deben crearnos la conciencia de establecer nuestra propia mezcla de mercadotecnia y a responder a cada una de estas cuatro variables en el entorno interno de la organización.

VARIABLE PLAZA

+ ¿Tengo un buen conocimiento del conjunto de mis colaboradores?

- De sus expectativas, necesidades y motivaciones de sus conocimientos, experiencia y formación
- De sus niveles de satisfacción o insatisfacción con relación:

- * a la empresa y su política de desarrollo
- * a mi personalidad y mi forma de dirigirles
- * a sus condiciones de trabajo

VARIABLE PRODUCTO

+ ¿Cuáles son mis potencialidades?

- Características de mi personalidad o la que me interese analizar
- Capacidades técnicas y humanas:
 Mis puntos fuertes y débiles
- Mi imagen personal, carisma, relación con los demás tanto como con subordinados, compañeros y superiores. (Imagen corporativa)
- Estilo de liderazgo: autocrático, democrático, situacional, paternalista. (Identidad corporativa)

+ ¿Qué valor tienen mis propuestas?

- Capacidades personales para asegurar la información, la formación, el análisis y la resolución de problemas.
- Calidad y oportunidad de los proyectos planteados
- Los objetivos que se fijan, los medios que propongo, las aportaciones a nivel individual y de grupo.

VARIABLE PRECIO

+ ¿Soy un ejecutivo eficaz?

- La relación responsabilidad / función / remuneración
- Partiendo de los resultados obtenidos (Cualitativos y Cuantitativos) ¿He sabido actuar sobre mis

propios niveles de competitividad y productividad y los de mis colaboradores?

- Negociación y obtención de instrumentos para valorar a mis colaboradores (sentimientos de reconocimiento y seguridad), partiendo del establecimiento negociado de un sistema de evaluación.

VARIABLE PROMOCION

+ ¿Va todo bien?

- Diagnóstico del conjunto de medios que pongo en práctica para asegurar permanentemente la comunicación y el paso de la información descendente, horizontal y ascendente, entre mis colaboradores, mis adjuntos y mis superiores.

+ ¿Con relación al conocimiento que tengo?

- De mi propia personalidad:

Carácter

Actitudes

Comportamientos

Modo de relación

- De mi papel en la empresa

Estatus

Función

Responsabilidades

- Y de la forma en que mi personalidad y el roll que desempeño se ajusta

+ ¿Cuál es mi imagen en la empresa?

+ ¿Coincide o no con lo que yo desearía tener?

+ ¿Qué acciones de comunicación «comercial» debo poner en marcha para convertirme en un producto aun más acetado, integrado y eficaz?

La respuesta a estas preguntas e incluso otras más personales, permitirá al responsable de una función ejecutiva evaluarse, como «producto» de la empresa y como buen o mal agente de un estilo de administración que quiera responder a las características anteriormente enunciadas, que además debe ser congruente con el proyecto de empresa definido.

Esta etapa de la mezcla personal, una vez terminada habra permitido a cada uno de los responsables de las funciones ejecutivas conocerse mejor, aceptarse y tomar posesiones con relación a los elementos que componen su entorno profesional cotidiano.

Además, el análisis de la «mezcla personal» de cada uno de sus ejecutivos en relación al PIE dara a la empresa su estilo de administración, una vez hecho este análisis se tendrán que definir las reglas del juego interno: los mecanismos y funcionamiento de los sistemas de comunicación ligado a esta nueva visión de la dirección de hombres.

A pesar de esto, algunos empresarios, directivos y ejecutivos, por desconocimiento piensan con demasiada frecuencia que una administración participativa puede derivar de una abdicación del poder y en una forma de abandono de la disciplina.

Podemos afirmar que una administración participativa, reporte mejor los poderes en un mundo cada vez más complejo y exigen en función de las capacidades reconocidas de cada uno, y de las zonas de responsabilidades correspondientes, y no con relación a criterios aproximados de apreciación, muy frecuentemente subjetivos.

Muy al contrario, la administración participativa impone un gran rigor y sobre todo, el establecimiento de sistemas de seguimiento y control para asegurarse, a todos los niveles, de que los objetivos fijados y previamente negociados estén plenamente logrados o en curso de realización; naturalmente esto nos lleva a hablar de la organización que conviene establecer para que la administración participativa alcance la totalidad de sus objetivos y la plenitud de sus efectos, tanto sobre los hombres como sobre la productividad de la empresa.

CAPITULO 5

***una organización
racional, flexible y eficaz***

CAPITULO 5

UNA ORGANIZACION RACIONAL, FLEXIBLE Y EFICAZ.

Rechazadas durante mucho tiempo por tecnócratas, especuladores, aparecen hoy como los puntos de paso obligados, que hay que considerar y observar de cerca si se quiere dar a la empresa alguna oportunidad de aumentar sus cualidades:

- * La unicidad de la persona.
- * El ejercicio del poder.
- * La natural necesidad de comunicar.

Por esta puerta entran hoy muchos jefes de empresa en el universo de las ciencias humanas: hasta entonces se había pensado que era posible dirigir a los hombres sin una mínima dosis de conocimiento de este terreno.

LA UNICIDAD DE LA PERSONA.

Sabemos que cada individuo es la resultante única de un cierto número de elementos racionales individuales, como la herencia, la historia personal, el nivel cultural y el marco de referencia y también del capital psicológico, el sistema de motivación, el carácter y la inteligencia derivada de la parte racional de la personalidad.

Los errores de análisis y de comportamiento, motivados por el desconocimiento de nuestra propia constitución, tienen sobre nosotros y nuestro entorno consecuencias a menudo dramáticas.

Un solo ejemplo conocer mal nuestro potencial y nuestras capacidades de adaptación nos puede inducir a aceptar una tarea o responsabilidad que no se corresponda con nuestras aptitudes, el individuo se introduce entonces sin saberlo, en una estrategia de fracaso. Llega el momento en que empezará a pensar que no logrará el objetivo, frustrado se volverá agresivo y lo compensará descargando tensiones sobre su entorno.

De este modo, se justificará o protegerá mediante un sistema defensivo que consistirá en poner en cuestión los acontecimientos, la organización e incluso las personas.

Todos los días se reproducen en la empresa decenas de situaciones de este tipo. La ignorancia personal del ejecutivo en materia de ciencias humanas impide cualquier detección preventiva y toda gestión constructiva de estos conflictos y tensiones que después de un tiempo de latencia, a menudo prolongado, explotarán en formas por lo general desproporcionadas, degradando progresivamente el clima organizacional y las condiciones de trabajo de la empresa, de esto se deriva la aseveración que en estas condiciones el personal dedica dos terceras partes del tiempo hábil buscando justificaciones del por que su trabajo no es lo suficientemente eficiente, y si a todo esto le añadimos las consecuencias desastrosas de intentar comunicarse en un entorno de estas características, de esto surge la necesidad de la segmentación rigurosa de la comunicación y de la información, como imposición de la Mercadotecnia Interna, hay que partir de el hecho de que la mayoría de los directivos viven sumergidos en una ignorancia de sus propios recursos.

« Como consecuencia de la suma y las interacciones de sus ocho elementos específicos, sean

racionales o subjetivos, el ser humano viene a ser un modelo único y a pesar de las apariencias sociables, normativas, oye, comprende, analiza, prueba y considera a sus semejantes y a los acontecimientos que le rodean de manera diferente»

En una empresa hay tantas apreciaciones diferentes sobre los hechos de la vida colectiva como sensibilidades y formas de pensar entonces ¿Cómo llegar a hacer coincidir las opiniones nacidos de las mentalidades tan diferentes como pueden ser las de un administrativo y las de un vendedor? ¿Cómo las del creativo y el financiero? Es aquí justamente donde la función de la administración de personal se hace determinante, en la forma en que sepa conjugar todas estas inteligencias y complementarias en vez de dejarlas enfrentarse y aniquilarse.

EL EJERCICIO DEL PODER

Este es un factor muy importante para el buen desarrollo de cualquier organización, para efectos de la mercadotecnia interna, entenderemos por dirigir, poner a otro en situación de lograr un objetivo fijado, asegurar el surgimiento de sus iniciativas, ayudarle a hacer los reajustes necesarios y tomar respecto a los objetivos.

Para el desarrollo del proceso de mercadotecnia interna es necesario darle un enfoque benéfico al ejercicio del poder y para esto es necesario darle una definición más cercano a una aplicación que sirva a la vez como una herramienta organizacional que coadyuve a la organización y a sus elementos a alcanzar los objetivos organizacionales, departamentales y personales, para empezar hay que dejar de entender al poder como un «mal necesario» o como el vehículo para manipular a otros elementos para la consecución de objetivos personales, o bien para el logro de objetivos organizacionales, pero el hecho

de seguir este método puede ser a mediano o largo plazo y demasiado costoso para el clima organizacional.

La fluidez necesaria e indispensable para el reparto de las tareas y los poderes facilitara el aspecto participativo, del nuevo estilo de dirección que se pretende alcanzar, y del cual se ha hablado ya en capítulos anteriores.

Para efectos de armar los equipos de trabajo es necesario si se quiere obtener una buena implicación de los participantes y la optimización de sus potencialidades individuales y colectivas, se deberá intentar que su grupo no este compuesto por más de 6 y 8 personas, existe al respecto, que refuerza esta limitación y es la siguiente: « El nivel de implicación de un grupo de trabajo, cualquiera que sea, nunca sobre pasa el nivel de implicación del participante... menos implicado».

De esto se desprende la dificultad de manejar y encauzar un grupo de compuesto por un número demasiado elevado de participantes.

Sucedde exactamente lo mismo en el ejercicio cotidiano de la gestión administrativa de los funcionarios de una organización, que si se quiere que desarrollen una gestión participativa, necesitaran que se le proporcionen los medios adecuados y que se fijen limites razonables para su campo de aplicación.

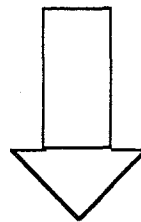
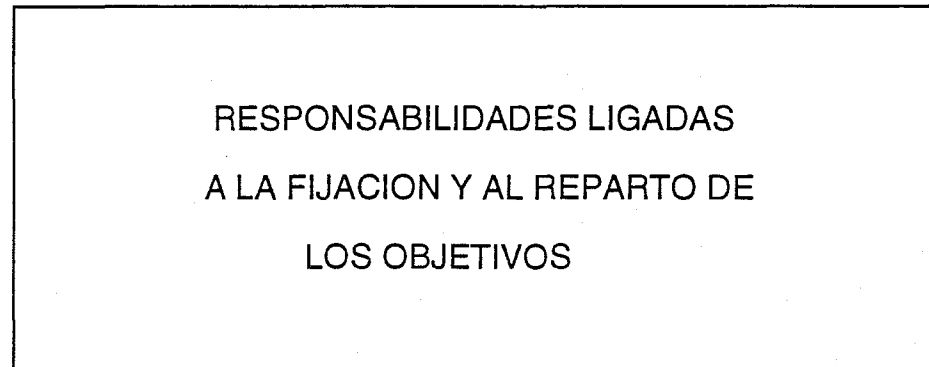
Tomando como validas estas premisas, la organización que funciona por niveles, en cada nivel nunca dependerán de un único jefe más de 6 u 8 personas; parece sencillo y evidente pero difícil de llevar a cabo, ya que esta regla impone a los hombres y mujeres que la aplican, respetar un cierto número de obligaciones.

- Los flujos y procesos de comunicación demasiado largos, poco fluidos y complejos.

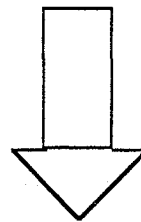
ZONA DEL PODER RECIBIDO



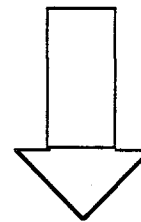
ZONA DEL PODER DISFRUTADO



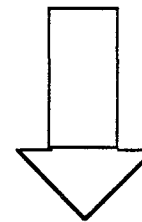
Dirección
Investigación
y Desarrollo



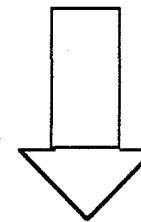
Dirección
Producción



Dirección
Comercial



Dirección
Recursos
Humanos



Dirección
Administrativa
y Financiera

LA NECESIDAD NATURAL DE COMUNICAR.

El hecho de comunicarse es una necesidad natural en el ser humano, y en el seno de una organización, la es también sin embargo se debe dar bajo una estructura que la favorezca tanto en lo individual, como en lo colectivo.

Si un análisis sobre la comunicación en la empresa muestra que estas no son satisfactorias es porque la estructura de la organización y sus características no la favorecen en lo absoluto:

Para efectuar un análisis de las comunicaciones en la organización habrá de tenerse en cuenta los siguientes factores:

- El estilo de dirección practicado: autoritario, paternalista, autocrático, democrático y sus consecuencias sobre el desempeño y el comportamiento del personal.

- La presencia de aquella herencia de las antiguas corrientes de administración de personal, como el Taylorismo, etc que aplican conceptos encaminados al trato del personal como parte de una maquinaria al servicio de la organización .

- La ubicación geográfica de algunos departamentos.

- Los conflictos no tratados entre directores, anulando así, por reacción de protección, a todos los equipos sobre los que tienen la responsabilidad.

- Las autoridades fundadas sobre algo que no sea el reconocimiento de las capacidades, lo que desencadena retención de informaciones.

Son estos elementos otros aspectos que justifican totalmente la permanente búsqueda de una comunicación fluida, de facilitación y apertura. En una economía de entorno mundial, las empresas se enfrentan a una competencia cada vez más encarnizada, a las exigencias cada vez más agudas de los clientes, a los diferentes factores de influencia y presión, necesita más que nunca una buena comunicación interna, movilizar las energías, las capacidades y las inteligencias para suscitar motivación para ; Ganar !.

Para ello hay que aportar a una organización a veces rígida y con reglamentaciones obsoletas, nuevos sistemas de comunicación que deberá sin embargo respetar las leyes jerárquicas existentes, ya que se trata de enriquecer no de contrarrestar.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y LA MERCADOTECNIA INTERNA

En general la Mercadotecnia Interna es un proceso y no lo podemos limitar a una herramienta de análisis y o de diagnóstico organizacional, todo lo contrario una vez hecha la intervención que requiere, se deben dejar establecidos los sistemas de seguimiento, evaluación, control y retroalimentación, todo esto como un continuo permanente dejando con esto quizá la aportación más importante de la Mercadotecnia Interna, y que consiste un una *Gestión Preventiva de Recursos Humanos*, que cubra los siguientes objetivos esenciales:

* Reconciliar las imposiciones a veces infrahumanas del entorno con las mas congruentes de una cultura organizacional que propone el proceso, ligadas al respeto y a la toma en consideración de la legitima necesidad individual de desarrollarse.

* Facilitar a la empresa los medios que le permitan evaluar su capital humano, adaptarlo a las exigencias del mercado externo y optimizar permanentemente ese activo tanto en interese de los

trabajadores como de la colectiva.

Para poder lograr estos objetivos es necesario contar con la colaboración activa de todos los trabajadores de la empresa, de todos los niveles, los siguientes son puntos importantes en toda acción que involucre al factor humano:

* Todo sistema de evaluación, de apreciación con fines de control y que concierna a las personas debe ser concebido y realizado con la colaboración de los afectados.

* En este terreno de la gestión toda aportación exterior, aunque tome la forma de un método, de una técnica, o de un equipo de asesores, debe ser atentamente examinada y traducida a la cultura y a la vida cotidiana de la organización.

* Finalmente, la integración en la organización de un proceso que origina cambios de actitudes y mentalidades debe ser objeto de preparación psicológica - es decir de sensibilización -, y de una ejecución integradora.

Así pues una gestión preventiva de recursos humanos es parte esencial de la Mercadotecnia Interna, recordemos uno de sus principios básicos:

«No se puede imponer nada a nadie... lo más que se puede hacer es hacer que la gente se interese por lo que queremos que hagan.»

Una gestión preventiva de recursos humanos debe proporcionar a la empresa la posibilidad de:

1) Verificar permanentemente la adecuación que existe entre su capital y sus necesidades de

recursos humanos: este es el elemento diagnóstico.

2) Determinar y elegir las acciones que deben emprenderse para mantener esta adecuación a corto, mediano y largo plazo, en función de los datos del plan de desarrollo de la empresa: este es el elemento preventivo y prospectivo.

Para ello el departamento implicado (es decir el departamento encargado del manejo del personal, no importa cuál se la denominación en cada empresa en particular para este esta área funcional), en el manejo y direccionamiento del capital humano, tiene que actuar en función y partiendo de informaciones que le serán suministradas por dos cuadros de instrumentos:

- **El perfil de los colaboradores.**
- **El perfil de los puestos.**

El primero debe considerarse como elemento básico un conjunto de riquezas, de donde la empresa extraerá las capacidades necesarias para su propio desarrollo.

El capital humano de la empresa, con sus culturas sensibilidades, experiencias, competencias, conocimientos, capacidades de adaptación, de innovación, etc. es este importante activo el que impone la búsqueda permanente de las finalidades culturales y sociales que debe ser en todos los casos: Asegurar el desarrollo y el rendimiento de cada colaborador de la empresa.

Reaparecerá así el binomio Hombre-Organización, cuyas relaciones hay que armonizar, de forma prioritaria. Es importante mencionar que desde las primeras sesiones de trabajo, deben quedar claramente definidos y comprendidos, ciertos principios o requisitos que deben estar presentes para que el proceso pueda continuarse con éxito.

El primer principio es el de la flexibilidad y constante puesta en acción, esto obliga a la organización, a establecer procesos de evaluación-seguimiento-control, y con las consecuentes acciones de reajuste, que además deberán integrarse de forma armoniosa al conjunto de políticas humanas, sociales, coherentes y adecuados al marco de referencia fundamental de la empresa. A este respecto conviene organizar una comunicación al personal objetiva y tranquilizadora, recordando bien las metas y finalidades que tal proceso persigue; esto implica que durante el proceso hay que dotarse de los medios para responder, de manera satisfactoria y simultánea a las exigencias de la empresa, de sus colaboradores y de sus clientes.

El segundo principio es el de la aceptación de la duda suscitada por la inversión a largo plazo y que además al afectar el aspecto humano, comienza por desestabilizar.

Lo mismo que la introducción de la mercadotecnia externa en la empresa, la de la Mercadotecnia Interna, exigen medios técnicos, humanos y financieros, antes de que el conjunto de la organización pueda beneficiarse de los primeros efectos.

Hay que reconocer que la puesta en marcha de un proceso de Mercadotecnia Interna, moviliza progresivamente al conjunto del personal, al menos en las fases iniciales, puede perturbar la organización y a ciertos colaboradores, quitándoles tiempo de trabajo y energía que habitualmente destinan a otras tareas, además hay que contemplar los fenómenos de resistencia al cambio, que imperdonablemente aparecerán como reacción a un sistema de valoración diferente y desconocido por ellos, a pesar de que su finalidad de ayuda haya sido claramente definida.

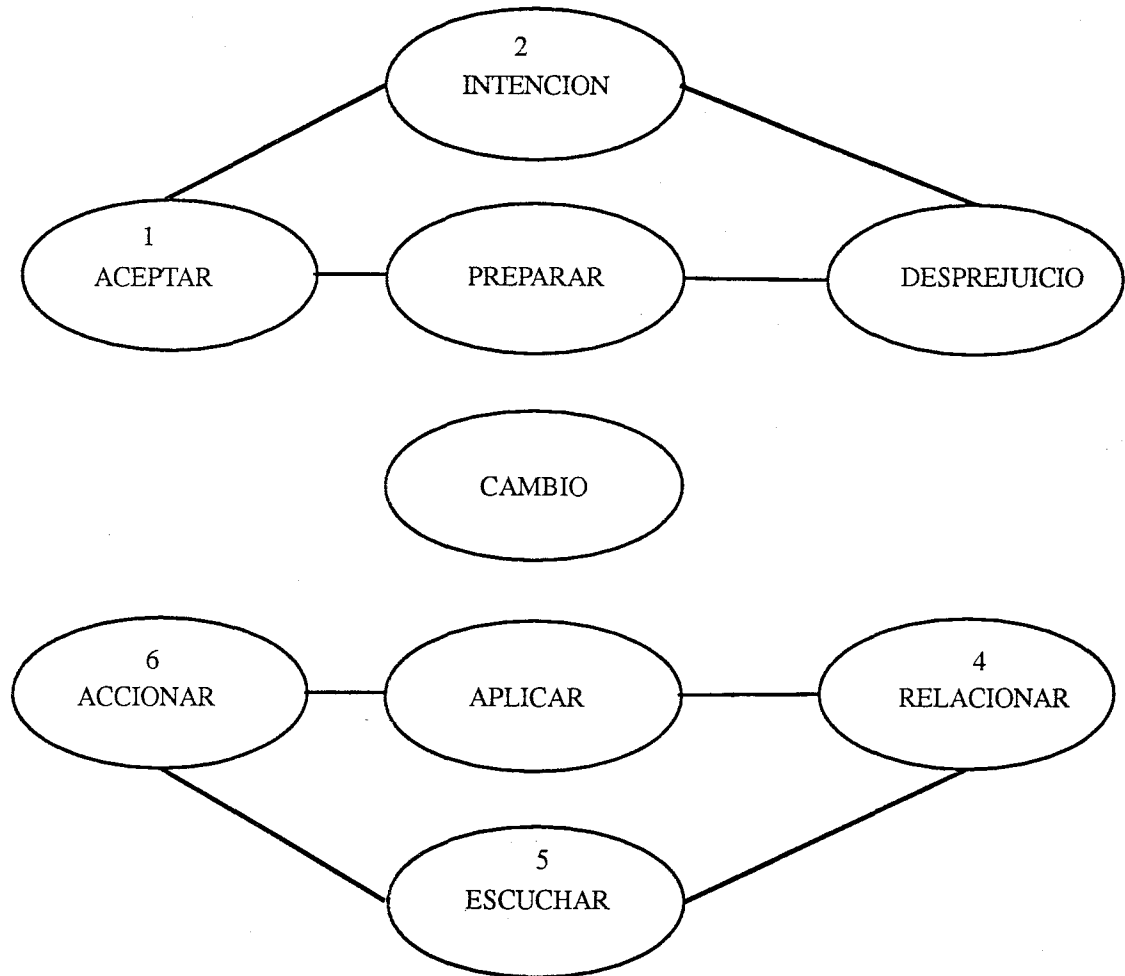
Estos principios tienen que ser compartidos por quienes vayan a iniciar, organizar y dirigir el proceso de Mercadotecnia Interna, los dos principios enunciados anteriormente orientarán y justificarán el desarrollo de todas y cada una de las fases que comprende el proceso de Mercadotecnia Interna.

CAPITULO 6

proceso de cambio

CAPITULO 6

PROCESO DE CAMBIO



LA ACEPTACION DEL CAMBIO

El cambio es un proceso, que para entenderlo, debe iniciarse con la evaluación de las circunstancias, con la disposición a aceptarlo, con el inicio de la transición, dejando ir el pasado, la suspensión en el aire, el reconocimiento de los sentimientos que asustan y que pueden abortar el proceso y finalmente el logro de la meta de cambio.

El cambio es el motor de la vida, nunca nada permanece igual. Hay cambios significativos que son verdaderas transiciones en nuestras vidas, que exigen una respuesta intelectual y emocional de nuestra parte, si aprendemos a adaptarnos a los cambios en lugar de criticar y añorar el pasado podemos vivir más plenamente.

A veces los cambios son impuestos, provocados por el entorno, también hay algunos buscados por nosotros mismos. Entendiendo sus características podemos manejarlos más efectivamente, tanto en nuestras familias y vidas personales como en nuestro trabajo y podemos ser mejores recursos para otros.

El paso probablemente más difícil ante las transiciones es el acto de dejar ir, de soltar, de separarnos física y emocionalmente del pasado para vivir el proceso natural del cambio, ahí está la resistencia más común.

Dejar ir y aceptar nuestros sentimientos difíciles como algo normal es un enfoque más objetivo para aceptar y vivir la realidad: pretender oponerse al cambio resulta un vano intento de detener la vida o de poseerla. Entre un pasado que ya no es, un futuro que todavía no llega existe una experiencia que es como estar suspendido en el aire entre uno y otro. Es un período de desubicación en que surgen sentimientos incómodos, difíciles, ellos también pasarán pero toda transición implica una pérdida, como una pequeña muerte y sentimientos dolorosos.

Los cambios son comunes, salimos de casa por primera vez para ir a la escuela, llega el momento de dejar la escuela para trabajar, casarnos, ser padres, abuelos y finalmente entregamos nuestra vida a otros en el último acto de dejar ir.

No podemos detener la tendencia natural del cambio y crecimiento. Tal vez la mejor preparación para vivir el cambio es vivir plenamente lo que ahora tenemos por que no será siempre así.

EXPLORACION DE NUESTRAS INTENCIONES

La intención seguida por acciones coherentes hace posible nuevos inicios para completar los cambios deseables en nuestra vidas.

Es importante identificar nuestras intenciones ocultas para darnos cuenta de lo que realmente valoramos y buscamos y así dirigir cambios positivos en nuestras vidas.

La intención es individual de cada persona, es lo que realmente uno quiere, uno no puede asignarle intenciones a otro.

Al observar lo que estamos haciendo con la ayuda de otros, podemos explorar nuestras intenciones ocultas.

La expresión de una intención de un futuro deseable a través de una visualización es una herramienta poderosa para lograr el cambio tanto en la persona misma como en grupos.

LOS PREJUICIOS COMO OBSTACULOS PARA CAMBIAR

Hemos recibido instrucciones desde niños que se han vuelto dogmas, prejuicios. Todos tenemos algunos prejuicios, así como la intención nos guía en el cambio, los prejuicios nos limitan por su rigidez, son obstáculos para nuestro desarrollo por que distorsionan nuestra percepción de la realidad. Es posible identificar nuestros prejuicios y controlarlos para hacer cambios positivos en nuestra vidas. Debemos desprejuiciarnos para vivir mejor, para evaluar la realidad de manera más sensata,

desprejuiciarse es ir más allá de los prejuicios, superarlos.

APLICACION DEL PROCESO DE CAMBIO

El cambio positivo ocurre en relación con otros y muy aislado de los demás.

Relación es entrar en contacto con los demás, llegar a convivir fácil y cómodamente. Implica abrirse, expresarse, compartir y cambiar. Relación es crear espacio en tu vida para compartir con otros. Es el encuentro del individuo con los demás, es estar presente.

Hay distintos niveles de interacción tanto con uno mismo como con los otros, la relación va desde la más sencilla y superficial a experiencias de diálogo y encuentro profundo e íntimo.

Somos diferentes. Es clave para una relación duradera el apreciar las diferencias en los demás y aprender a confrontarlas positivamente cuando es necesario. Hay momentos para ceder, para perdonar y pedir perdón si valoramos la relación. Las personas que valoran sus relaciones tienen la intención de hacer todo lo anterior a lo largo de su vida.

LA ESCUCHA

La buena escucha es una habilidad escasa y a la vez al alcance de todos. Es una de las herramientas de la comunicación más valiosas.

La buena escucha es una decisión de donar su atención y relacionarse con otra persona (s), dejando a un lado lo que uno está haciendo. Es para las personas que valoran momentos de relación y cercanía, no como algo mecánico sino por un interés sincero en entrar en contacto con otros, de ir más allá de superficialidades.

Escuchamos con nuestro oídos, ojos y nuestro corazón para captar el mensaje.

Es necesario asegurar la comprensión para mantenernos en el círculo de la conservación y para que la otra persona sienta que se le ha entendido.

El poder de la comunicación está en quien escucha. El que escucha es un verdadero agente de cambio y desarrollo. No es una técnica, sino una postura en la relación.

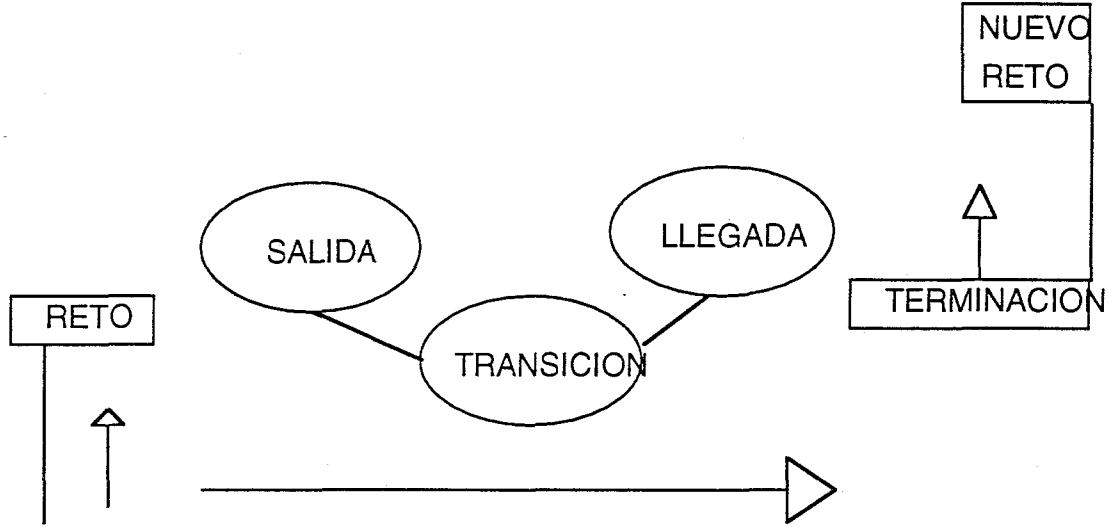
La buena escucha trasciende las diferencias, facilita el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la resolución de problema y la buena relación.

ACCIONES: DE LAS PALABRAS A LOS HECHOS

El proceso de cambio se quedará en sueños de niños sino hacemos acciones concretas y para lograr lo que queremos, con el compromiso de actuar consistentemente. El compromiso es resultado de un proceso de búsqueda anterior de lo que uno quiere (vocación), lo que uno debe (valores) y una acción. La congruencia entre nuestros valores y acciones crea un estilo de honestidad. Si uno consistentemente rompe sus compromisos pierde integridad. Todos podemos contribuir a lograr cambios mediante nuestras acciones dirigidas a un fin.

Seremos sólo espectadores del cambio, mientras no actuemos. Las acciones son la parte terminal del cambio, es materializar las intenciones; nada se logra sin acciones. El inicio de las acciones marca el punto vital del reto; **reto al cambio** es iniciar las acciones.

PROCESO ESTRUCTURAL DEL CAMBIO



CAPITULO 7

calidad en el servicio al cliente interno

CAPITULO 7

CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO (ACCIONES DE MEJORA CONTINUA)

1) LOS CIRCULOS DE CALIDAD E INNOVACION.

Los directivos de las empresas deben de asegurar las bases de su existencia la dinámica de su desarrollo, la cual reside tanto en sus aptitudes y sus capacidades para comunicar e innovar, esto se debe dar en las cuatro actividades principales que tiene la empresa que son:

- * La técnica
- * La comercial
- * La económica
- * La social

Ahora bien, el conjunto de las metas y finalidades propuestas por el establecimiento y funcionamiento de los círculos de calidad responde de manera absolutamente satisfactoria a esta exigencias, como son:

- Normalmente todas las empresas tienen por objetivo el elevar por cualquier medio el nivel de

calidad del conjunto de las prestaciones de las empresas.

- Otro de los objetivos que son frecuentes son el mantener y dinamizar el potencial de su creatividad, de innovación, de resolución de los problemas que se presentan.

- Satisfacer simultáneamente las expectativas, necesidades y motivaciones de sus mercado (tanto mercado externo como mercado interno), organizando estructuras de comunicación externa con su mercado seleccionado como meta y asociados, y de comunicación interna con todos sus colaboradores.

Por tal motivo es importante tomar este enfoque de los círculos de calidad e innovación ya que es una de las respuesta más completas y satisfactorias a los desafíos planteados a la empresa por la economía del entorno. Aunque debemos tomar en cuenta que al establecer los CCI (Círculos de Calidad e Innovación) se impone el respeto a cierto número de requisitos que no esta por demás mencionar:

1) Consiste en reconocer y admitir que aunque los CCI son muy eficaces y cada vez tienen mayor aplicación en las empresas, no se debe establecer un modelo único ya que todas las empresas son diferentes cada una tiene sus muy particulares debilidades y oportunidades.

Existen varios sistemas, los cuales no son muy conocidos. Pero el afirmar que al establecer los círculos de calidad ha permitido descubrir el potencial de ideas que existen en cada uno de los empleados que conforman la empresa es una aberración.

No debemos olvidar que incluso hoy en día, hay muchas empresas se desarrollan mejor sin círculos de calidad que con ellos.

2) Es evidente que los círculos de calidad no podían limitarse a mejorar las prestaciones de la función productiva. No hay necesidad de esperar a la revelación del control total de la calidad para comprender como es el conjunto de las cualidades de las que depende la calidad final del producto o servicio.

3) Este requisito se deriva de los otros dos anteriores. Podemos resumirlo con la siguiente aseveración « *la calidad es asunto de todos*», y por ello de acuerdo a las reglas de comunicación, a los principios de funcionamiento y a los valores de toda organización, se debe de empezar a actuar por la cima de la jerarquía ya que esta es la parte donde se concentra la mayor proporción de la autoridad, el poder y la toma de decisiones.

En este nivel es donde se dan las máximas posibilidades de conseguir que todas las iniciativas e impulsos para llevar al cambio la forma de funcionar, las mentalidades de las personas que conforman a la empresa y sus costumbres. Sabemos y verificamos que todo grupo social, cualquiera que sea se estructura en torno a un líder aceptado.

En conclusión la gestión debe estar fuertemente comprometida con el establecimiento de los círculos de calidad en el seno de la empresa.

Es preferible un proceso progresivo y participativo que un enfoque directivo y centralizado, donde cada individuo tiene la posibilidad de establecer su propia calidad, fijándose objetivos de progreso y estos frecuentemente tienen relación con los procesos de control de calidad.

En lo que concierne a la definición del círculo de calidad hay que intentar sacar la expresión que mejor se adapte a nuestras creencias, a las metas y finalidades que nosotros le demos.

Hoy en día nos damos cuenta que los CCI deben de aceptar en su seno a otros colaboradores provenientes de fuera, que posean capacidades, conocimientos y experiencias diferentes; así nacerán círculos compuestos de técnicos, comerciales y administrativos ya que trabajan juntos sobre sus dificultades y problemas, hay que procurar que las diferentes formas de inteligencia:

- De dominantes cerebral (la del gerente)
- De dominante efectiva (la del comercial)
- De dominante instintivo (la del fabricante)

Puedan combinarse y enriquecerse para producir nuevos modelos y nuevos conceptos.

« Un círculo de calidad e innovación será pues, la reunión en un lugar y en un instante dados de la empresa, de un grupo que, bajo la dirección de un animar competente buscará y propondrá soluciones creativas, a puntando a mejorar los niveles de calidad del conjunto de prestaciones de la empresa, con destino a la vez de mercado externo y a su mercado interno».

¿Porqué estamos hablando de calidad e innovación? De acuerdo a la actualidad podemos percatarnos que es importante para una empresa de economía de entorno diferenciarse de sus competidores y tendrá mayores posibilidades de lograrlo uniendo estos dos enfoques que son calidad e innovación.

Es por ello que estamos hablando de círculos de calidad e innovación, ya que al igual que la calidad, la innovación es un proceso individual, en consecuencia, el futuro de las empresas depende de la voluntad y de la capacidad que cada uno tenga de producir un trabajo de calidad y de innovar.

Para establecer un proceso de calidad e innovación hay que tener en cuenta el conjunto de factores que existen para dicho proceso:

- Número de colaboradores afectados
- Naturaleza de los problemas a tratar y campo de aplicación de las soluciones que se aportarán.
- Posturas y desafíos anunciados, suscitadores de expectativas y motivaciones en diferentes niveles de jerarquía.

- Incidencias sobre el funcionamiento habitual de la organización.
- Importancia relativa de los medios a poner en práctica: información, formación, seguimiento, etc.

2) ETAPAS DE LA CALIDAD

DEFINIR EL MARCO DE ACCION DE LOS CCI.

Aquí la dirección general lleva a cabo un análisis y reflexión para fijar el contenido y la forma y los límites para poder establecer las acciones a seguir en la implantación de los CCI para lograr esto responderemos a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el porqué de los CCI?

- Causas, orígenes, motivaciones y principal justificación de iniciar tal proceso
- Manifestación de los objetivos y finalidades que se persiguen
- Definición de cuáles son los aspectos prioritarios a desarrollarse en dicho proceso de calidad e innovación.
- Identificación de la vinculación y puntos de coherencia que existen entre el proceso del CCI y el proyecto de empresa nacido del proceso de mercadotecnia interna

¿Cómo organizar los CCI?

- Establecimiento de las normas, principios y reglas de funcionamiento interno bajo los cuales operarán los CCI
- Dotación de la logística más indispensable para el eficiente funcionamiento de los CCI

¿Cuáles son los alcances del CCI?

- Decisión en cuanto a los roles que deben desempeñar los distintos niveles jerárquicos dentro de la estructura del CCI

mercadotecnia interna

- Establecimientos de la empresa con sus accionista, asesores y otros afectados directa o indirectamente con la puesta en marcha de los CCI

En resumen, esta primera etapa es muy importante, ya que es la base de las etapas subsecuentes.

INFORMAR Y SENSIBILIZAR AL CONJUNTO DEL PERSONAL.

Se debe tener una información amplia y uniforme para poder organizar los círculos de calidad e identificación, así como partir invariablemente de los diagnósticos y estudios que se han desarrollado ya en las etapas del proceso de mercadotecnia interna.

El éxito de la operación de los Círculos de Calidad e Innovación depende esencialmente de la forma en que todo el personal la perciba, la acepte y se integre en ella, como podemos darnos cuenta esta nos hace ver la necesidad de que se disponga de una buena información previa, transmitida con un doble objetivo de sensibilización y de formación.

La información debe estructurar su contenido al rededor de los siguientes puntos:

- * Definir el conjunto de calidad
- * Origen y evolución de los diferentes sistemas de gestión de la calidad.
- * Presentación del marco institucional y organizativo de los CCI: organismos diversos de dirección, actitud y posición de las instancias gubernamentales, sindicales, etc.
- * Experiencias llevadas a cabo en las empresas causas de los fracasos y los éxitos, de los resultados obtenidos.

* Presentación del marco de la acción de los CCI para la empresa, como de las motivaciones de la decisión de iniciar este tipo de proceso, de los objetivos, metas y finalidades esperados.

Esta información se adaptará a las características y limitaciones de la empresa. Lo esencial es que todos los miembros del personal tengan la ocasión de expresarse libremente, ya sea exponiendo su propia opinión aportando sugerencias o bien solicitando informes complementarios.

No es aconsejable que la información se haga por escrito debido a que es insuficiente e interpretativa, sin posibilidad alguna de diálogo para resolver las dudas que surgan, las notas sólo pueden ser utilizadas como complemento.

ELECCION DE LOS FUTUROS ENCARGADOS DE LOS CCI.

Se deben formar en función a las características del enfoque que tengan los CCI un grupo de personas encargadas las cuales son resultado de acuerdo a los siguientes elementos:

1) Del número de personas (encargados y miembros de los CCI) que vamos a implicar en el primer año del funcionamiento de los CCI. Imponemos un período experimental entre 6 y 8 meses, para hacer un balance del final del ejercicio, donde se verán los esfuerzos y resultados obtenidos, y para enfrentar las manifestaciones internas que se pueden dar de resistencia al cambio.

Esto es para respetar la filosofía de la mercadotecnia «de no imponer nada a nadie sin que su experiencia le lleve a percibir la utilidad y las buenas razones que justifican la intervención.

2) Del número de ejes de investigación calidad-innovación que convenga abordar, sabiendo que cada eje debe ser tratado por un CCI, y que cada CCI se compondrá de 6 y 8 miembros dirigidos por dos encargados.

De acuerdo a los resultados, constituimos equipos formados por dos animadores, y para ello nos basamos en lo siguiente:

- * Una relación más profunda y enriquecedora para los dos encargados;
- * La prolongación de los efectos de la formación por los papeles de ayudante, o de observador que asumirán por turnos;
- * El reforzamiento de su autoridad de cara a los miembros del círculo, aunque trabajando con ellos diariamente, intentaría ponerlos en dificultades: reacción legítima, y a menudo inconsciente frente a un poder momentáneo ya que este no se basa en un auténtico estatuto socio jurídico que las posiciones definitivamente.

La elección de futuros encargados de los CCI presenta algunos rasgos de competitividad, y tiene la ventaja de dinamizar las motivaciones, de hacer surgir las voluntades de implicaciones, y de adhesión a los proyectos de desarrollo de la empresa y, en fin de valorizar a los primeros en apuntarse tal proceso.

Es importante que también se considere la intervención de un asesor externo durante todas las etapas para que colabore con la organización a enriquecer y encausar el proceso.

DESARROLLO DEL CICLO DE FORMACION EN LA DIRECCION DE LOS CCI

El ciclo se desarrollará en torno a la transmisión y al entrenamiento en métodos y técnicas para los encargados de los CCI, en análisis y resolución de problemas, en investigación de ideas creativas y de innovación, así como en los procesos de optimización de la calidad.

La formación debe estar fundamentalmente centrada en el psicológicas que les va a permitir a cada

mercadotecnia interna

uno de los encargados comprender y dominar mejor las diferentes reacciones del entorno, en este tipo de proceso: facilitación, resistencia o tentativa de bloques, y sobre las técnicas de la administración de personal.

Por último, es importante que es esta etapa los encargados definan en cuáles etapas van a intervenir. Esto es para reforzar la aceptación y lograr una buena integración del sistema de CCI en la empresa.

El encargado desempeña un importante papel de intermediario y de nexo de ajuste entre las necesidades expresadas por la base y las orientaciones impuestas por la jerarquía. Así será responsabilizado y valorizado para negociar lo mejor posible los intereses de todos.

De este modo el encargado va aprender poco a poco una de las funciones esenciales de la gestión de personal: *«la de negociar las legítimas aspiraciones individuales y las exigencias colectivas»*

FUNCIONAMIENTO DE LOS CCI

De acuerdo a las etapas de intervención de los encargados se empezará el mecanismo de los CCI. Contando con que tanto los encargados como los ejecutivos desempeñen su función, ya sea esta en forma directa o indirecta en la operación.

A fin de que la sinergia se opere en las mejores condiciones, hace falta que todos los agentes tengan una actitud positiva y condescendiente.

Se recomienda que los ejecutivos sostengan de forma incondicional contacto con el trabajo diario de los encargados, así como también el encargado debe de informar a su superior jerárquico inmediato sobre el progreso de sus trabajos, y no de los hechos internos que se relacionen con los CCI, ya que estas deben ser compartidos únicamente por sus miembros del grupo que tiene cada encargado. Es aquí donde el asesor juega un papel sumamente importante como equilibrador para que el proceso se de en armonía,

además de servir como intermediario entre el funcionamiento de los CCI y el objetivo final.

LA CONSTITUCION Y COMPOSICION DE LOS CCI.

Para optimizar tanto la gestión como la dinámica para la resolución de problemas, el encargado tratará de equilibrar su grupo de acuerdo a las siguientes funciones:

- Una tercera parte de participantes «técnicos» que conozcan y dominen bien el conjunto de los elementos del problema de que se trata.

- Una tercera parte de participantes «ajenos», al problema impedirán a los técnicos hacer prevalecer sus opiniones y garantizarán el nivel mínimo de creatividad necesario para que surgan ideas nuevas;

- Una tercera parte de participantes con capacidad de decisión, a los que no habrá que «revender» las ideas para que habrán participado en su búsqueda y selección.

FUNCIONAMIENTOS DEL CCI

(EN RAZON DEL PROCEDIMIENTO DE ACUERDO A LA COMPLEJIDAD DEL PROBLEMA TRATADO.)

Este procedimiento impone actitudes y comportamientos individuales de organización de rigor, de control, de creatividad, pero también de realismo y determinación.

Tiene cuatro etapas, que son:

1) La fase de formulación: esta dedicada a un análisis exhaustivo de las causas y elementos racionales

y subjetivos que constituyen el problema. Se requiere de mucha observación, reflexión y de análisis,

2) La fase de divergencia, es la de la búsqueda de ideas creativas; con la ayuda de técnicas que estimulen la imaginación y obligan al grupo a producir ideas, propuestas o ejes de investigación. Se grabarán en el magnetófono y serán utilizadas posteriormente, requiere observación e imaginación.

3) La fase del cruzamiento, mediante las grabaciones realizadas en la fase anterior permite sugerir ideas para las soluciones, la cual pone a prueba a cada uno para trabajar en grupo, aceptar las ideas de los otros y comprometerse a ponerlas en práctica.

Requiere dotes de observación, imaginación y reflexión auxiliadas por capacidades de síntesis y racionalización.

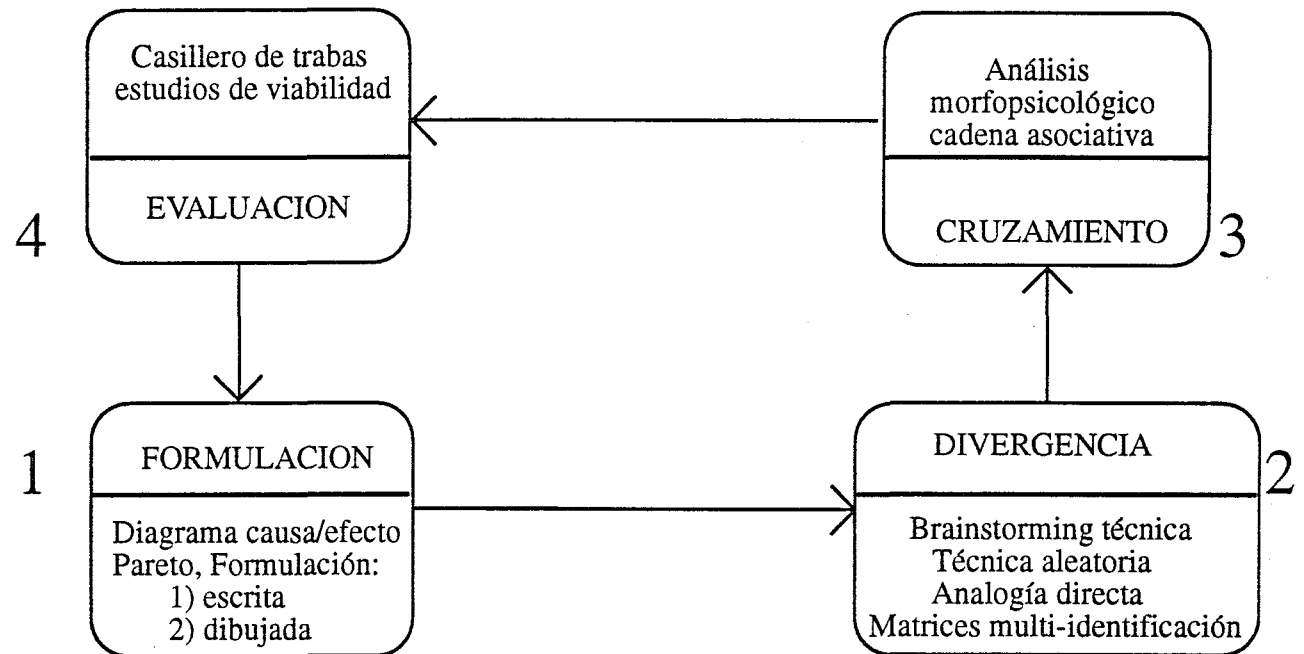
4) La fase de evaluación, consiste en involucrar el conjunto de limitaciones ligadas al problema tratado, ya sean de orden técnico, financiero, jurídico, político, cultural, humano o comercial.

Esta fase de evaluación suele hacer que los CCI se extiendan y multipliquen en la empresa.

En esta última fase se requiere de reflexión, de análisis, de síntesis, un gran sentido de materialización, pasar del concepto a la realización de un proyecto.

En esta fase los CCI pueden abrirse a otros participantes los cuales pueden ser colaboradores no inscritos en el CCI, o incluso trabajen fuera de la empresa, así como, clientes para investigaciones muy específicas esto con el fin de enriquecer la producción.

**LAS CUATRO ETAPAS DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS
CIRCULOS DE CALIDAD E INNOVACION**



BALANCE DE LA EXPERIENCIA

Después de todo el proceso los encargados de los grupos van a reunir a todos y presentarán el estado de progreso de los trabajos de los CCI y llevarán a cabo un balance de acuerdo a los siguientes puntos:

1) La producción del CCI

- * Número y naturaleza de las propuestas defonotivas de la fase de evaluación.
- * Relación de las trabas o problemas elegidos por la selección.

2) El programa de realización:

* Número y naturaleza de las propuestas ya realizadas y en curso de realización o cuya posibilidad está siendo estudiada ¿Por quién, Cómo y en qué condiciones?

3) Las aportaciones del proceso CCI:

* Ligadas a las finalidaades sociales de la empresa, en términos de enriquecimiento y de desarrollo personal para los encargados, los miembros de los CCI y el resto de la colectividad que se beneficia indirectamente; estas aportaciones podemos que son de tipo cualitativo.

* Ligadas a las finalidades económicaas de la empresa, en términos de mejora de calidad e innovación de los productos o servicios de la empresa, las aportaciones son de tipo cuantitativo.

4) Podemos concluir:

Refiriéndose a la realización de las propuestas definidas anteriormente y que se inscriben perfectamente en los límites del plan de desarrollo estratégico de la empresa, hay que dar total libertad a los miembros del CCI:

- Para llevar a cabo ellos mismos las ideas quen han concebido,
- Para confiar la responsabilidad a uno de ellos,

- Para acudir a sus jefes, poniendo el proyecto en manos de los ejecutivos más cercanos al problema que se trate,
- Por último, dar la responsabilidad algún participante totalmente ajeno al CCI, que será el jefe del proyecto.

Es importante subrayar que, durante el periodo en el que se da el surgimiento de las propuestas y la aparición de las primeras realizaciones de estas, la comunicación establecida entre los miembros del CCI y los ejecutivos de la empresa, debe ser total y sin ambigüedades.

Este es el momento en que las aptitudes de colaboración de cada uno, en función de sus capacidades humanas y técnicas, pero también de sus debilidades, determinarán el umbral de efectividad, y por tanto, de competitividad de la empresa.

Así, al final del periodo de experimentación del sistema del CCI, será presentado a los ejecutivos y dirigentes de la empresa. Cada encargado presentará los resultados obtenidos por su grupo de trabajo.

La decisión relativa al futuro del proceso iniciado podrá ser comunicada después de haber reflexionado y realizado un análisis, en los siguientes términos:

- Suspensión definitiva o momentánea.
- Prolongación del estado actual.
- Prolongación con ampliación progresiva del número de CCI hasta llegar a la generalización del sistema, logrando así implicar a la totalidad del personal de la empresa.

LOS RIESGOS DE FRACASAR

Siempre se corre el riesgo al llevar a cabo la implantación del sistema, a continuación presentaremos los posibles riesgos que se pueden presentar durante el proceso de CCI:

- Pone en riesgo las capacidades y recursos de la empresa para resolver los problemas, innovar y movilizarse para iniciar procesos de progreso y desarrollo.
- Cada individuo está obligado a situarse como agente determinante y desempeñar, un papel de facilitador - catalizador o bien de resistencia u opositor.
- Interpela a la dirección general y a sus ejecutivos sobre sus aptitudes para organizar, seguir y explotar los resultados obtenidos a lo largo de su funcionamiento.
- Lleva a la empresa a acciones cuyo buen fundamento, oportunidad y eficiencia sólo se percibirán a largo plazo.

Por todos estos retos que se presentan, dicho proceso (CCI) tiende a triunfar. Desgraciadamente este no siempre es el caso, y si se habla tan poco de los fracasos que llegan a existir, es debido a que nuestra cultura y mentalidad culpamos al sistema de promover la marginación, en vez de reconocerle todas las oportunidades de aprendizaje que aporta y las posibilidades de innovación y enriquecimiento.

Ahora examinemos los errores que han originado los fracasos al establecer el CCI en la empresa, son cuatro los principales errores y estos se derivan debido a la falta de conocimiento y de madurez frente al conjunto de técnicas de la gestión de personal. Y esto puede afectar otras herramientas de la mercadotecnia interna; como son estudios cualitativos, de mercado, gestión participativa y gestión preventiva de los recursos humanos.

mercadotecnia interna

Tales errores son:

- * Ausencia de una preocupación por la integración.
- * Carencias a nivel de las fuerzas de realización.
- * Estilo de dirección inadecuado.
- * Desconocimiento de los elementos psicológicos.

La ausencia de una preocupación por la integración del proceso en el marco más amplio de la política general de la empresa; es la causa más frecuente y ésta se da en el momento de decidir el lanzamiento de los CCI; por tal motivo es necesario que las motivaciones y orígenes de la petición provengan de la dirección, de los diferentes niveles ejecutivos o de la base, y que sean analizados y puestos de acuerdo con las acciones de desarrollo iniciadas o que se encuentren en proyecto. Por ello, es importante que cada responsable jerárquico, funcional u operacional, debe expresar respecto al método CCI, su opinión personal, sus expectativas, su nivel de implicación, el papel que cree desempeñar, así como las diferentes sugerencias que pueda aportar para facilitar su desarrollo.

La segunda causa del fracaso es la falta de preparación de la ejecutiva.

Aunque el nivel ejecutivo está totalmente implicada y comprometida en el proceso de CCI, debe estar preparada para dirigir el conjunto de las propuestas que propondrán los círculos de calidad e innovación.

En su periodo experimental cada CCI puede llegar a proponer entre 5 ó 6 líneas de cambio e innovación. A veces, es necesario llegar en forma paralela cerca de 30 proyectos, los cuales se deben de alentar y dirigir hasta su total ejecución.

Y es aquí donde los ejecutivos no sólo deben ser aptos para llevar a cabo cada uno de los proyectos, sino además deben ser capaces de expresar y justificar su actitud, ya sea facilitando y estimulando ciertas iniciativas o aplazando su ejecución a más largo plazo.

mercadotecnia interna

Podemos darnos cuenta, que muchas veces los ejecutivos paralizan un proceso CCI, debido a que tienen miedo de ejecutarlo, o por no poder hacerle frente a las propuestas de su personal. Cuantos proyectos realistas y efectivos han sido abandonados cuando con toda evidencia iban a favor de los intereses y el desarrollo de la empresa.

La tercera causa del fracaso de un proceso CCI, se sitúa en el instante en que el estilo de dirección no se adapta al conjunto de propuestas CCI.

Si estamos en una organización en la que reinan todavía las mentalidades de la economía de producción, reforzadas por un poder autoritario, autocrático o paternalista, los responsables de las decisiones deberán afanarse en encontrar a los que ejecutan. Sólo la coordinación de la totalidad de las fuerzas de la empresa, permitirá o no la construcción de las bases del desarrollo, del crecimiento y de la perdurabilidad de la empresa:

Dichas fuerzas son:

- * Las funciones cerebrales: observación, reflexión e imaginación.
- * Las funciones afectivas: comunicación y relación.
- * Las funciones instintivas: acción y realización.

Para el éxito en el lanzamiento de una operación de CCI, se debe contar con una empresa animada por un estilo de dirección en el que la autoridad está basada en los principios de gestión abierta: cooperativa, participativa, y debemos evitar que la empresa sea dirigida de manera autocrática o paternalista y que en ella la comunicación se reduzca a imposición, que no requiere de ningún comentario y que obliga a cada ejecutivo a adoptar una actitud de sumisión, dependencia, que hace imposible la fase de realización en un proceso.

La última de las causas, proviene de una subcultura psicológica. Consiste en transplantar a nuestros sistemas de organización y a nuestras mentalidades, sistemas de otros países los cuales nos los pintan de una forma deslumbrante. Eso es lo que sucede con los círculos de calidad, la misma noción de círculo no tienen igual significado en cualquier otro país como en el nuestro.

CAPITULO 8

proceso de mejora continua

CAPITULO 8

PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Debido a la necesidad de transición en el cual nos vemos inmersos, en el plano personal, laboral, empresarial, nacional e incluso mundial, hemos decidido dedicar un capítulo al PMC (Proceso de Mejora Continua) el cual surge como una respuesta a esta necesidad de transición, lo interesante de esta alternativa es que no se trata de la copia de un modelo extranjero, o de un intento de adaptación de un método probado en otras partes, se trata de un proceso que surge como consecuencia de estudios de nuestra propia cultura, de nuestras propias características y de nuestra problemática.

Una característica importante del PMC es que involucra en la detección de necesidades, de la problemática y de las alternativas de solución de esta a todo el personal de la organización, no importando los niveles jerárquicos o el tamaño de la empresa. Bajo un esquema sistematizado que permite conducir al cambio de una forma gradual y lo más importante consistente y bien fundamentado.

A continuación presentamos las etapas más significativas del PMC:

Las compañías son muy diferentes una de otra, y existen 5 características que definen el futuro deseado para estas.

ORGANIZACION IDEAL

- 1) Organización abierta.
- 2) Sinergia
- 3) Meta común.
- 4) Satisfacción del cliente.
- 5) Capacidad de creación.

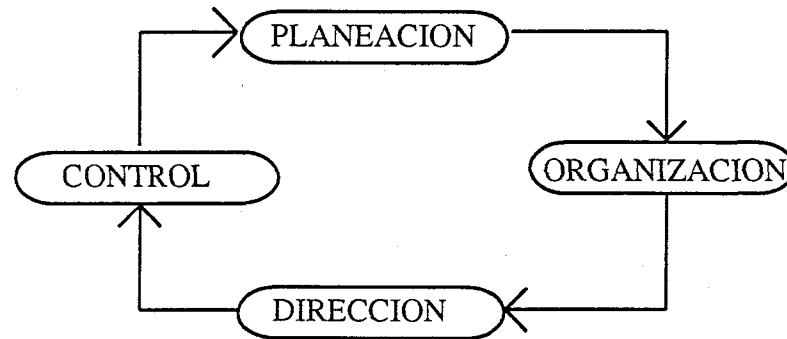
Nos referimos a una organización abierta cuando, cada una de las personas que la integran conocen el estado competitivo que guarda con las demás organizaciones; la sinergia es necesaria para aprovechar la labor de conjunto y lograr un mejor desempeño global; la meta común entre los miembros es una condición necesaria para que exista la sinergia. Por último tenemos la capacidad de creación, un aspecto muy dinámico a lo largo del proceso de competencia.

Para llevar a cabo la transformación de una organización es necesario conocer, planear, dirigir y controlar el proceso de cambio. es necesario generar un mecanismo para controlar la evolución de la compañía hacia una mayor competitividad, esta es muy importante llevarla para no poner en riesgo la existencia de la misma.

El PMC (Proceso de Mejoramiento Continuo) con lleva 4 tareas principales:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

**ADMINISTRACION DEL
PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO**



Así pues, planearemos que mejorar y hasta que punto, nos organizaremos para conseguir lo planeado, reconoceremos el papel que juega cada persona en el cambio y gereraremos los mecanismos de control para retroalimentar el proceso de cambio (regresar a la planeación para hacer dinámico y permanente este ciclo) y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

PLANEACION

Para efectuar una buena planeación debemos reconocer las principales fuentes de mejoramiento que tiene la organización.

- 2) La respuesta actual que está ofreciendo el proveedor a los clientes con respecto a la característica evaluada
- 3) La respuesta que están ofreciendo los competidores
- 4) La respuesta probable de competidores potenciales

La visión de los directivos, es muy importante al comenzar los valores. Hay que buscar ofrecerle al cliente lo que espera del producto o servicio de su proveedor y cuidar de no ofrecerle cosas que no desea.

EFFECTIVIDAD INTERNA

La planeación de la efectividad interna define una estructura que apoye y controle el mejoramiento. Esta estructura tiene que ir generándose poco a poco, a medida que la inercia se vaya eliminando y que el proceso de mejoramiento avance.

Todas las actividades y departamentos que no sean estratégicos en un momento determinado para la organización deben subordinarse a los que sí lo son. Se deben buscar formas fáciles y rentables de mejoramiento de la efectividad interna que puedan repercutir en el rendimiento y la productividad, las relaciones internas, el ambiente y las condiciones y muchas otras cosas más.

Algunas de las formas para mejorar la efectividad interna son: la creación de un sistema de sugerencias bien definido y la formación y organización de grupos y equipos de trabajo.

Una de las características de una compañía es que debe ser una organización abierta a lo que sucede con el medio ambiente.

El nivel directivo debe estudiar y vislumbrar las tendencias del medio ambiente y empezar a concretar las estrategias que debe seguir la compañía a corto, mediano y largo plazo. La visión de este conjunto de personas baja a través de la pirámide organizacional hasta convertirse en órdenes bien estructuradas para la parte baja.

Los puntos estratégicos definen la respuesta de la compañía enfocada a las exigencias del medio ambiente.

Cualquier departamento o división de la compañía, aún no tenga mucha relación con los puntos estratégicos, debe buscar su mejoramiento continuo el cual es llamado «*Efectividad Interna*». Este mejoramiento debe ser bien dirigido hacia la meta global de la compañía.

La última fuente de mejoramiento es el desarrollo continuo del ser de las personas que forman parte de la organización.

PUNTOS ESTRATEGICOS

Estos puntos deben ser definidos por el nivel directivo; ya que son los que definen el rumbo que tomará la compañía, definen las políticas y objetivos a alcanzar.

Podemos notar que la meta común de la organización es la riqueza. de este punto se derivan dos estrategias:

a) Aseguramiento

- Que es la satisfacción de nuestros clientes actuales

b) Incremento

- Recuperación de clientes distinguidos pasados
- Inversión en clientes potenciales actuales
- Lanzamiento de nuevos productos
- Penetración de nuevos productos

En México vivimos una época de transición, en la cual muchos de los clientes actuales están insatisfechos con los productos y servicios que han recibido de las organizaciones.

La aplicación del PMC ayuda a eliminar la pérdida de recursos, enfoca a la organización hacia aquellos aspectos que más la impactan (clientes distinguidos), no sólo pensemos en el cliente externo, si no también es el interno, cuantas veces nuestros clientes internos de igual forma no están satisfechos, necesitamos enfocarnos hacia ellos.

Al definir estrategias de incremento, es necesario enfocarse a aquella porción de mercado que deseamos recuperar o invertir, o llevar a cabo una buena investigación para justificar el lanzamiento de nuevos productos o intentar la penetración a nuevos mercados (externos).

Esto no sólo se realiza con el cliente externo, podemos realizar una investigación para detectar las necesidades y expectativas actuales de los clientes internos y planear la manera como satisfacerlas.

Una vez definidas las características que determinan la satisfacción de los clientes, es necesario hacer un análisis posterior para determinar que puntos atacará primero la empresa. Esta decisión se basará en la comparación de cuatro diferentes valores con respecto a los puntos estratégicos:

- 1) El valor de respuesta que el cliente desea

MEJORAMIENTO DEL SER

Lo que se debe mejorar es la preparación y la educación de la gente que trabaja en las organizaciones.

El mejoramiento del ser no tiene sentido en compañía que tengan un alto nivel de rotación de personal; de que sirve preparar a la gente si no se asegura que permanecerá en la organización.

Es obligación del nivel directivo encontrar las razones y prevenir la rotación para que tenga sentido generar una estructura que promueva el mejoramiento del ser.

ORGANIZACION

Después de la planeación, el siguiente paso es organizar las actividades para actuar.

Es necesario definir las actividades que se deberán llevar a cabo para lograr los objetivos globales, interrelacionados y divisionales. Estas tendrán que ser basados en la planeación.

Generalmente las actividades se enlistan en un orden predeterminado, después de eso, es necesario determinar los requerimientos en cuanto a recursos: materiales, económicos, humanos, equipo, etc. conjuntamente se deben determinar los apoyos de servicios, tales como: capacitación, entrenamiento, reclutamiento y selección.

Para apoyar toda esta organización, es necesario contar con la estructura adecuada. Es necesario contar con la estructura adecuada y cuestionar si la estructura actual facilita o frena la programación de actividades para la obtención de los objetivos de mejora (Puntos estratégicos, efectividad interna o mejoramiento del ser).

DIRECCION

La dirección tiene que ver con el papel de las partes de la organización para lograr y promover el mejoramiento. Todos los miembros de la organización deben tener bien definido el papel que juegan dentro de la transformación de sus empresas.

El nivel directivo deben tener la visión guiadora para que el resto no se pierda en su trabajo. Conducir o dirigir, puede ser el rol más difícil o el más sencillo de toda la organización, esto es, dependiendo de los conocimientos y habilidades para que se ejerza un liderazgo adecuado.

La dirección debe inspirar a los demás a seguir avanzando. si esto no se logra, la culpa es de la dirección. Debemos recordar que son los que deben tener mejor definido su rol y su compromiso, si no, no lo podrán exigir a los demás.

Por otro lado, la función de calidad deberá, coordinadamente con la dirección, ir bajando todas esas directrices hasta los niveles operativos de la organización sin perder su esencia que es el enlace de retroalimentación entre todos, a través del lenguaje común de calidad.

CONTROL

Es necesario crear una imagen de lo que se desea (enfoque hacia el cambio basado en la situación futura deseada) para poder determinar que tan bien se esta alcanzando esa imagen. Aquí se realiza una evaluación para decidir si esta bien o mal el desempeño de una persona, área o división y reconocer en donde esta el proceso para tomar una acción pertinente, esto se utiliza como retroalimentación.

mercadotecnia interna

El primer enfoque de la evaluación muchas veces es para decidir aumentos de salario o promociones y su propósito está enfocado a los resultados, y el segundo trata de encontrar la razón por la cual existió una desviación y tomar acordes en el proceso, el cual tiene como propósito enfocarse a los procesos que arrojan esos resultados.

CAPITULO 9

conclusiones

CAPITULO 9

CONCLUSIONES

Habiendo terminado de exponer los pasos para el desarrollo de la Mercadotecnia Interna, consideramos que es una propuesta viable y factible para hacer frente a los retos que nos impone las actuales circunstancias del entorno.

La Mercadotecnia Interna es una propuesta más de carácter mercadológico, que conceptual o técnico, lo que permite darle más flexibilidad a este proceso, pues permite incorporar en este, a disciplinas ya probadas exitosamente de acuerdo a las necesidades y al entorno de cada empresa, haciendo mención especial a la Calidad Total, Desarrollo Organizacional, Proceso de Mejora Continua (PMC), o cualquier otro que puede hacer alguna contribución importante es esta búsqueda de hacer más eficientes y productivas las organizaciones, como consecuencia del progreso y desarrollo de su activo más importante: «El Elemento Humano».

Queremos hacer hincapié en que cualquier esfuerzo que se haga, cualquier proyecto que se emprenda aunque tenga resultados positivos en el corto plazo, no será más que un paliativo, sino se emprende como un proceso estudiado y acorde a las características de cada organización, y buscando el desarrollo de la organización a través del desarrollo del elemento humano.

En el proceso de Mercadotecnia Interna, no hay trucos o varita mágica, el factor más importante es una justa y válida preocupación por el elemento humano, para convertir a este en el vehículo que llegue a la organización a los grados más elevados de eficiencia y competitividad.