

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS DE GRADO

**“LA GESTIÓN DE MARKETING INTERNO PARA MOTIVAR AL
RECURSO HUMANO EN MINISTERIOS DE ESTADO.
CASO: MINISTERIO DE TRABAJO Y MINISTERIO DE OBRAS
PÚBLICAS, SERVICIOS Y VIVIENDA”**

POSTULANTE:

MILENA SÁNCHEZ COLLADO

**La Paz – Bolivia
2011**

Dedicatoria

La realización de esta tesis va principalmente dedicada para Dios Todopoderoso, por ser la luz de mi camino.

A mis padres Marlene y Hugo por ser mi inspiración,
a mi mamá Hilda por ser mi guía,
a la memoria de mi papá Lucho y de mi abuelita Julia, a quienes recuerdo con mucho amor.

A todos los funcionarios públicos, ya que este trabajo ha sido realizado pensando en todos y cada uno de ellos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, por darme la inteligencia que necesité en todo momento.

A mis padres por la confianza, pues por ellos soy quien soy, a quienes amo sin medida:

Marlene, gracias por tu apoyo, por hacer de mi una mejor persona, este logro es de las dos.

Hugo, por tu ejemplo, por el amor que me das y enseñarme el concepto de ser feliz en la vida y dar sin esperar nada a cambio.

A mi abuelita mamá Hilda, por darme tanto amor, estar conmigo y apoyarme sobre todas las cosas.

A mis tíos, por estar ahí cuando más los necesité a quienes quiero mucho:

Lola y Juan Carlos, por el apoyo incondicional para la realización de mis sueños.

Rolando y Wanda, por quererme como a una hija.

A mis tutores:

Lic. Ramiro Mamani e Ing. Pastor Deuer, por su orientación, supervisión y apoyo en el transcurso de la elaboración de la presente tesis.

A mis personitas especiales, aquellas que estuvieron, están y estarán siempre en mi corazón, por su apoyo desinteresado y por estar ahí cuando más los necesité, los quiero mucho:

Rolo, por tus consejos, tus palabras siempre me ayudaron y me hicieron sentir especial.

Sergio, por las enseñanzas al realizar esta tesis, además el cariño, y el apoyo sin medidas en todo el tiempo que nos conocemos.

Rakshik, por el cariño y buenos pensamientos, porque la distancia no impidió que me brindaras tu apoyo que fue muy importante para el logro de mis metas.

Nayra, por ser mi amiga de toda la vida, porque sé que siempre puedo contar contigo.

A la familia Lu, por estar ahí para mí en todo momento.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1 Justificación teórica	1
1.1.2 Justificación práctica	1
1.1.3 Justificación social	1
1.1.4 Justificación metodológica	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Antecedentes	2
1.2.2 Formulación del problema	6
1.3. HIPÓTESIS	6
1.3.1 Variables	6
1.4. OBJETIVOS	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5. ALCANCES	7
1.5.1 Alcance temporal	7
1.5.2 Alcance geográfico	8
1.5.3 Alcance institucional	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	9
2.1 EL MARKETING INTERNO Y EL MARKETING SOCIAL INTERNO EN LA GESTIÓN PÚBLICA	10
2.1.1 El marketing	10
2.1.2 El marketing interno	11
2.1.3 Marketing social interno	12
2.1.4 El plan de marketing interno	15
2.1.5 Elementos que intervienen en el marketing interno	16
2.2 LA MOTIVACIÓN	18
2.2.1 Definición de la motivación	18
2.2.2 Factores que influyen la motivación	19
2.2.3 Principales teorías sobre la motivación	22

2.2.3.1	Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow (1954)	22
2.2.3.2	La Teoría de la Motivación e Higiene de F. Herzberg (1966)	24
2.2.3.3	La Teoría del ERG (Existence Relatedness Growth: Crecimiento Relativo a la Existencia) de Alderfer (1969)	25
2.2.3.4	Teoría de la Equidad de Porter y Lawler (1968)	25
2.2.3.5	Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom (1969)	26
2.2.3.6	Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke (1969)	26
CAPÍTULO III		
MARCO INSTITUCIONAL		27
3.1	GERENCIA PÚBLICA	28
3.1.1	Definición y características	28
3.1.2	Niveles jerárquicos en la gerencia pública	29
3.1.3	Tipo de información de acuerdo al nivel jerárquico	29
3.2	ANTECEDENTES DE LOS MINISTERIOS DE ESTADO SELECCIONADOS PARA EL ESTUDIO	30
3.2.1	Ministerio de Trabajo	30
3.2.2	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	32
CAPÍTULO IV		
MARCO METODOLÓGICO		34
4.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34
4.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
4.3	UNIVERSO DE ESTUDIO	34
4.4	MUESTRA	35
4.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	37
4.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
4.6.1	Entrevista	37
4.6.2	Encuesta	38
4.6.3	Observación	38
4.6.4	Investigación documental	39
4.7	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	40
CAPÍTULO V		
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		44

5.1	CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING INTERNO APLICADO EN LOS MINISTERIOS DE ESTADO	45
5.1.1	Las actuales acciones que se relacionan con el marketing interno en los Ministerios	45
5.1.2	Percepciones de los clientes internos respecto a la gestión de recursos humanos en los Ministerios	49
5.1.2.1	Características sociales del recurso humano en los Ministerios estudiados	49
5.1.2.2	Percepción de las políticas de marketing interno en el marco de la gestión de recursos humanos en los Ministerios	50
5.1.2.3	Percepción de las prácticas de marketing interno en los Ministerios	53
5.1.2.4	Percepción en relación a la motivación que siente el cliente interno respecto a las prácticas de marketing interno	55
5.1.2.5	Análisis de simple entrada de los datos recabados con las encuestas	57
	5.1.2.5.1 Percepción en cuanto a las políticas de recursos humanos	57
	5.1.2.5.2 Percepción en cuanto a la importancia que le asigna a la persona, los niveles jerárquicos superiores	58
	5.1.2.5.3 Percepción en cuanto a la interrelación entre el personal y los niveles jerárquicos superiores	59
	5.1.2.5.4 Importancia que asigna la institución a la actualización y capacitación del personal	60
	5.1.2.5.5 Información que se le brinda al personal	61
	5.1.2.5.6 Participación en la toma de decisiones	62
	5.1.2.5.7 Percepción del clima organizacional en la institución	63
	5.1.2.5.8 Compromiso del personal para con los objetivos organizacionales	64
	5.1.2.5.9 Cumplimiento de objetivos individuales en la organización	65
	5.1.2.5.10 Preocupación de la institución por motivar a su personal	66
	5.1.2.5.11 Motivación laboral que siente el personal	67

5.1.3	Análisis de independencia de las variables de estudio	68
5.1.3.1	Ministerio De Obras Públicas	69
5.1.3.1.1	Nivel motivacional del cliente interno según preocupación institucional por mantenerlo motivado	69
5.1.3.1.2	Estado motivacional según clima organizacional	69
5.1.3.1.3	Estado motivacional según participación en la toma de decisiones	69
5.1.3.1.4	Motivación del cliente interno según información que le proporciona sobre objetivos y estrategias institucionales	70
5.1.3.2	Ministerio De Trabajo	70
5.1.3.2.1	Estado motivacional según información que se le proporciona al cliente interno sobre la institución	70
5.1.3.2.2	Estado motivacional según el grado de participación en la toma de decisiones	70
5.1.3.2.3	Estado motivacional según el clima organizacional en el Ministerio	71
5.1.3.2.4	Estado motivacional del cliente interno según preocupación de la institución por motivar al personal	71
5.2	CONCLUSIONES Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	71
5.2.1	Conclusiones	71
5.2.1.1	Características de la gestión de recursos humanos en Ministerios de Estado.	71
5.2.1.2	Prácticas que tienen relación con el marketing interno al interior de los ministerios de Estado.	72
5.2.1.3	Deficiencias en cuanto a la ejecución del marketing interno en los ministerios de Estado.	72
5.2.1.4	Medir el grado de motivación de los clientes internos en las entidades públicas.	72
5.2.2	Comprobación de hipótesis	73

CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	75
6.1	INTRODUCCIÓN 76
6.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA 77
6.3	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO PARTE DE UN MARKETING INTERNO 77
6.3.1	Formulación de la estrategia 77
6.3.2	Objetivos estratégicos 77
6.4	TÁCTICAS A EMPLEAR EN EL MIX PROMOCIONAL INTERNO 78
6.4.1	La información y la comunicación base del mix promocional para clientes internos 80
6.4.1.1	La información 80
6.4.1.2	La comunicación 81
6.4.1.3	Coordinación entre las distintas unidades en la ejecución del mix promocional 82
6.4.1.4	La promoción de imagen y objetivos estratégicos 83
6.4.1.5	Relaciones Públicas y humanas 83
6.4.1.6	Publicidad 87
6.5	PLAN DE ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 90
6.6	PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO 92
6.7	SISTEMA DE CONTROL DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNO 92
CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	95
7.1	CONCLUSIONES 96
7.2	RECOMENDACIONES 97
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Edad	49
Gráfico N° 2 Género	50
Gráfico N° 3 La política de recursos humanos del Ministerio se caracteriza por ser de amplia comunicación para con el personal de todos los niveles y áreas de trabajo	57
Gráfico N° 4 Los niveles jerárquicos superiores lo consideran a usted como una persona importante y respetable	58
Gráfico N° 5 Hay una permanente interrelación entre el personal de niveles jerárquicos superiores con el personal administrativo y operativo	59
Gráfico N° 6 Existen programas de recursos humanos que se orientan a una permanente actualización y capacitación	60
Gráfico N° 7 Se le informa a usted acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio	61
Gráfico N° 8 Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio	62
Gráfico N° 9 Hay un clima organizacional donde prevalece unas relaciones humanas cordiales y solidarias	63
Gráfico N° 10 Por el trato humano que recibe en el Ministerio, mantiene usted un permanente compromiso para cumplir los objetivos organizacionales	64
Gráfico N° 11 En general cumple usted con sus objetivos individuales	65
Gráfico N° 12 Se observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado	66
Gráfico N° 13 Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio	67

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Factores de Motivación que aumentan la Satisfacción del Trabajo	24
Tabla N° 2 Factores de Higiene que ante su ausencia crean Insatisfacción en el Trabajo	25
Tabla N° 3 Niveles jerárquicos en las entidades públicas	29
Tabla N° 4 Tipo de información de acuerdo al nivel jerárquico	30
Tabla N° 5 Personal de los Ministerios en oficinas centrales	36
Tabla N° 6 Estratificación de la muestra	37
Tabla N° 7 Resultados de las entrevistas	45
Tabla N° 8 Percepción de las políticas de marketing interno en el marco de la gestión de recursos humanos en los Ministerios	51
Tabla N° 9 Percepción de las prácticas de marketing interno en los Ministerios	53
Tabla N° 10 Percepción en relación a la motivación que siente el cliente interno	55

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1. Elementos del marketing interno	17
Figura No. 2. Pirámide de las necesidades de Maslow	23

ÍNDICE DE ESQUEMAS

	Pág.
Esquema No 1. Esquema del mix promocional como estrategia de marketing interno	79
Esquema No 2 Integración de las relaciones publicas y humanas	84
Esquema No 3. Sistema de control y monitoreo de la aplicación del mix promocional interno	92

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis titulada: “*La gestión de marketing interno para motivar al recurso humano en ministerios de estado Caso: Ministerio de Trabajo y Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda*”, se ha planteado como objetivo general, diseñar una estrategia de marketing interno como parte de la gestión de recursos humanos para generar mayor motivación en los clientes internos de los Ministerios del Estado Plurinacional. Para ello se ha seleccionado dos Ministerios para hacer operativa la investigación.

En este sentido, la Tesis se ha estructurado en siete capítulos que reflejan el contenido de la misma.

El primer capítulo contiene los aspectos generales de la Tesis. El capítulo segundo, aborda la temática del Marketing Interno, definiendo los conceptos y características más importantes respecto a la motivación como factor fundamental en el desempeño laboral de los servidores públicos.

A continuación el capítulo tres refleja aquellos conceptos relacionados con la gerencia pública, en el entendido que la aplicación de una estrategia de marketing interno requiere de una gestión desde un punto de vista gerencial.

El capítulo cuarto define la metodología de investigación utilizada, mientras que en el capítulo quinto se muestran en detalle los resultados de la investigación una vez aplicados los instrumentos diseñados para el efecto. Con base a estos resultados se arriba a las conclusiones del trabajo y a la demostración de la hipótesis en función a los datos recabados.

El capítulo sexto propone una estrategia de Marketing Interno a partir de los conceptos generales del marketing, los cuales pretenden ser aplicados a nivel de la gestión pública, concretamente en los Ministerios de Estado. Con esta estrategia se pretende motivar al servidor público, viéndolo como un cliente de la

institución, como un cliente interno, que puede asimilar con menor o mayor grado los propósitos fundamentales y una imagen institucional positiva que le genere un mejor estado motivacional para cumplir con los objetivos organizacionales.

Finalmente, el capítulo séptimo, resume las principales conclusiones de la Tesis, además de proponer algunas recomendaciones relacionadas con la implementación de la propuesta.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN

1.1.1 Justificación teórica

La teoría del marketing en general y, en particular, del marketing interno ha sido ampliamente desarrollada en el ámbito internacional; sin embargo, en el medio local, no se ha estudiado en gran manera tanto a nivel académico como en el ámbito empresarial. Por tanto, lo que se pretende es hacer uso de los recursos teóricos con los que se cuenta en la actualidad, recurriendo a los conceptos y categorías teóricas del marketing interno, para aplicarlos a un ámbito concreto de estudio como es la administración pública.

1.1.2 Justificación práctica

Mucho se habla de la importancia del marketing como forma de llegar a los mercados meta con productos o servicios por parte de las empresas. Sin embargo, es importante también mostrar la importancia del marketing interno, es decir, aquellas acciones orientadas a motivar e integrar al elemento humano para la consecución de los fines de la organización. Por tanto, se pretende abordar un determinado sector de la administración pública, para estudiar de qué manera se aplica un marketing interno, y cómo ello puede mejorarse a través de estrategias para promocionar una imagen interna de la organización hacia los servidores públicos (clientes internos).

1.1.3 Justificación social

Las organizaciones hoy en día deben tomar en cuenta no solamente a sus clientes externos como factor importante para las actividades empresariales, sino también

como parte de sus políticas de responsabilidad social empresarial, es fundamental prestar atención a los clientes internos, es decir, a los recursos humanos que también se ven afectados por las decisiones de la empresa. Tales decisiones están referidas a los propósitos institucionales, como la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los principios y valores institucionales, los planes estratégicos entre otros.

Todos ellos, deben estar direccionados a desempeñarse adecuadamente en el contexto social, pero ello requiere que todo el recurso humano esté consciente, capacitado y motivado a cumplir con tales propósitos. Entonces, la aplicación de una estrategia de marketing interno, tiene connotaciones sociales, pues se relaciona con los grupos humanos que integran las entidades de la administración pública.

1.1.4 Justificación metodológica

La realización de la presente tesis, se hizo con base a la aplicación de métodos y técnicas científicas, recurriendo para ello al diseño de instrumentos de relevamiento de información como la entrevista, la encuesta y la observación directa, además de la investigación documental para contar con información primaria y secundaria relacionada con el tema investigado.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Antecedentes

El comportamiento organizacional de las entidades públicas, es asumida generalmente como de tipo burocrático, donde rigen las normas y procedimientos, los planes, objetivos y metas a cumplir, aspectos que son positivos desde el punto de vista gerencial, pero que en el ámbito en el cual se pretende abordar este estudio, es decir, de la administración pública, no se complementa con el factor humano, es decir, con una mayor importancia asignada al personal, valorizando su accionar al interior de la organización.

Al respecto, López S. señala: *“El concepto de cliente interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no servimos al jefe, sino que servimos a los clientes, y es el jefe quien nos sirve a nosotros en cuanto que clientes internos ofreciéndonos liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren nuestro trabajo”*¹.

Por lo anteriormente dicho, se puede entender que puede existir una relación entre la aplicación del marketing interno a partir de una acción planificada, con el estado motivacional del personal, en este caso de los clientes internos.

Al respecto se entiende al marketing interno como: el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores- "clientes-internos"- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.²

En el caso de la presente investigación en el ámbito de las entidades públicas, para comprobar tal situación, se ha efectuado un estudio exploratorio en entidades como el Ministerio de Salud y el Ministerio de Planificación del Desarrollo, para establecer una relación entre el estado motivacional de los clientes internos (servidores públicos) y el uso y aplicación de prácticas de marketing interno. Los resultados fueron los siguientes:

- De un total de 20 empleados³ a quienes se preguntó acerca de cómo se sienten respecto al trato humano que reciben de los niveles jerárquicos en la entidad, el 55% señaló que siente que no se les otorga un trato humano, que simplemente son considerados peones que deben realizar tareas concretas y nada más, el 30% afirmó que están satisfechos con el trato que reciben, mientras que el 15% prefirió no opinar al respecto.

¹ LÓPEZ, Sobejano, J.J. 2007. "El cliente interno" en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. Revisado el 2/08/2010.

² RICO, Rubén. 2008. "Marketing". Satisfacción del cliente desde adentro hacia fuera. Disponible en: <http://www.emprender-en-aragon.es/medias/pdf/marketinginterno.pdf>. Revisado el 5/05/2010.

³ De niveles, mandos medios y operativos.

- Por otra parte, ante la pregunta de si están comprometidos a alcanzar metas y objetivos de corto y largo plazo con base a un conocimiento de estos propósitos, el 55% señaló que siempre existe el compromiso personal para cumplir tales objetivos debido a que esto es parte de su trabajo; el 35% de funcionarios señaló que lo más importante es cumplir con sus tareas asignadas en el día, mientras que el 10% restante afirmó que no existe una información de las metas y objetivos, pese a que las entidades públicas cuentan con POAs aprobados, pero que esta información la maneja generalmente, la dirección.

Se ha identificado en base a los datos anteriores que, existe cierto grado de disconformidad de los clientes internos respecto al trato que reciben de las entidades públicas y no están plenamente motivados para alcanzar las metas y objetivos. Para que tal situación ocurra, pueden existir un conjunto de factores; sin embargo, abordando el estudio en el ámbito de la gestión de recursos humanos, es posible relacionar el grado de desmotivación del personal (cliente interno) con las prácticas organizacionales en cuanto a gestión de recursos humanos, muchas de las cuales tienen que ver con el fortalecimiento de una imagen positiva de la institución entre los trabajadores, convencerlos de que lo que hacen tiene un fin mayor (que es el servicio a la sociedad), o que los objetivos y metas que se plantean en la organización deben alcanzarse reconociendo el valor de la tarea que realiza cada uno de los trabajadores.

Estas prácticas de gestión de recursos humanos, tienen relación con el denominado marketing interno, el mismo que se aplica en las entidades públicas de una manera insuficiente, no planificada y desprovista de una estrategia clara y concreta para alcanzar los objetivos de motivación de los recursos humanos.

Para conocer acerca de tales prácticas de marketing interno, vinculando ello con el factor de la comunicación, se preguntó sobre el conocimiento que tienen los clientes internos de los objetivos institucionales, es decir, de la misión, visión y objetivos estratégicos: el 70%, dijo no recordar estos enunciados, mientras que el 30% expresó no haber sido informado al respecto.

Asimismo, sobre la imagen que tienen los funcionarios de la institución donde trabajan, se ha detectado que el 45% de los encuestados, afirmaron que tienen una imagen positiva de su institución, mientras que el 30% expresó una imagen totalmente negativa por diversos factores, mientras que el 15% dijo que no podría opinar al respecto por no haber analizado nunca esta situación y, finalmente, un 10% afirmó tener una imagen parcialmente positiva de su institución.

Conforme a estos datos, se establece que los funcionarios públicos (a quienes se llamará clientes internos), no están plenamente identificados con los propósitos organizacionales, o no tienen una imagen positiva de la institución donde trabajan, situación que puede afectar negativamente su compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales.

Paralelamente, se ha indagado acerca de la ejecución de planes o estrategias de marketing interno en las instituciones referidas, donde se ha podido percibir que en ninguno de los dos casos, se aplica de manera planificada un marketing interno; pero sin embargo, existen algunas prácticas aisladas como parte de la gestión de recursos humanos que tienen relación con las técnicas de marketing interno, aunque su aplicación no está concebida como parte de un plan de marketing interno propiamente dicho. Estas prácticas son, por ejemplo, la publicación de memorias institucionales con participación de los niveles operativos, la comunicación de planes y metas a alcanzar a través de memorándums o cartas personales, las gestiones que realizan los jefes de unidad o directores para motivar al personal o las actitudes de líder que tienen los personeros de niveles jerárquicos entre otras acciones.

Si bien estos aspectos se dan de manera aislada en las entidades que son parte del estudio, cabe analizar los efectos que tienen éstos en el grado motivacional de los recursos humanos, teniendo en cuenta el contexto burocrático del ámbito de estudio. Entre los factores que se ven afectados por el grado de desmotivación del personal se pueden señalar: el desempeño personal de los trabajadores, el propio desempeño institucional, la productividad y la calidad de los servicios que la entidad pública brinda a la sociedad.

También se ha podido observar que el comportamiento de los trabajadores ante los clientes externos no es el adecuado. Por ejemplo, se presta una deficiente atención al público: impaciencia, carácter desagradable o fácilmente irritable e indudablemente baja productividad.

1.2.2 Formulación del problema

Por tanto, el problema de investigación se formula de la siguiente manera:

¿Las prácticas actuales de marketing interno, influyen en el grado motivacional de los clientes internos en los Ministerios de Trabajo y de Obras Publicas Servicios y Vivienda?

1.3 Hipótesis

Las deficientes prácticas de marketing interno, están limitando una mejor motivación de los clientes internos en los Ministerios de Trabajo y de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

1.3.1 Variables

Independiente:

Las deficientes prácticas de marketing interno.

Dependiente:

Motivación de los clientes internos.

Moderante:

Ministerios de Trabajo y de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de marketing interno como parte de la gestión de recursos humanos para generar mayor motivación en los clientes internos de los Ministerios de Estado.

1.4.2 Objetivos específicos

Para los Ministerios seleccionados (Ministerio de Trabajo y Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda), se pretende:

- Describir las características de la gestión de recursos humanos.
- Indagar las prácticas que tienen relación con el marketing interno al interior de dichas instituciones.
- Identificar las deficiencias en cuanto a la ejecución de las políticas de marketing interno.
- Medir el grado de motivación de los clientes internos, aplicando una escala tipo Likert.

1.5. ALCANCES

1.5.1 Alcance temporal

Los datos usados en la tesis fueron recabados entre Agosto a Diciembre en la gestión 2010, por lo cual es investigación de tipo transversal.

1.5.2 Alcance geográfico

Tomando en cuenta que las principales entidades de la administración pública y particularmente los ministerios de Estado se encuentran en la ciudad de La Paz, la tesis se ha realizado en esta ciudad.

1.5.3 Alcance institucional

El estudio se realizó en el ámbito de los Ministerios de Estado, seleccionando para ello dos ministerios como casos de estudio (Ministerio de Trabajo y Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda), para luego seleccionar una muestra de los sujetos informantes de acuerdo a procedimientos descritos en el capítulo de metodología.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EL MARKETING INTERNO Y EL MARKETING SOCIAL INTERNO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

2.1.1 El marketing

Para comprender el concepto de marketing interno, es necesario partir de la definición genérica de marketing, para luego integrar la misma, con base a un enfoque social, al ámbito interno de la organización. Para ello, se establece la siguiente definición de marketing.

*“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos (servicios) de valores con otros”.*⁴

Esta definición de marketing se basa en los conceptos esenciales siguientes: necesidades, deseos y demandas; valor, costo y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados, mercadotecnia y expertos en mercadotecnia. El marketing no se circunscribe solamente a cuestiones comerciales y/o mercantiles si no que desempeña un papel importante en el área social porque viene a satisfacer las necesidades humanas mediante el uso de mecanismos como precio, comunicación y distribución. En ese sentido se considera que:

*“El marketing está constituido por todas las actividades tendentes a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea la de satisfacer necesidades o deseos humanos”.*⁵

⁴ KOTLER, Phillip. 2001. “Dirección de la Mercadotecnia”. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 10ª. Edición. México. p. 5.

⁵ STANTON, William – FUTRELL Charles. 1989. “Fundamentos de Mercadotecnia”. Edit. McGRAW – HILL. 3ª Edición. México. p. 4.

2.1.2 El marketing interno

Según Kotler, *“el marketing interno es el trabajo que hace la organización para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios”*⁶.

El marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado. El marketing interno, aplicado a la gestión de los recursos humanos, contempla a los empleados de una organización como un mercado al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo – consistente no solo en un puesto de trabajo y un salario que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa.⁷

El elemento básico de la calidad son las personas. Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos. Para vender un proyecto a los clientes, es necesario, en primer lugar, vender la idea a los empleados, esto es, lo que también se viene denominando como “Marketing Interno”. La autoestima del empleado crece cuando se ve integrado y como parte fundamental de la estrategia de la organización. Un exitoso programa de marketing interno forma a los empleados en sus comportamientos y actitudes y les ayuda a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización y generar valor.

El marketing interno ayuda en ello, pues el principio básico de esta nueva especialidad es simple: la organización, además del cliente externo, tiene un

⁶ KOTLER, Phillip. Op cit. p. 241.

⁷ GRÓNROOS, Christian. El modelo de marketing interno y sus implicaciones en la calidad de servicio, Revista Europea de marketing, No 18, Londres. p. 7.

nuevo tipo de cliente, el interno, el propio empleado al que hay que vender ideas, valores, culturas, políticas, proyectos, etc.

El marketing interno está integrado con las demás acciones de Recursos Humanos permitiendo un apoyo mutuo, porque por ejemplo, cuando una organización quiere implementar una nueva estrategia o modificar algún programa, requiere necesariamente que esté alineada con las actitudes y comportamientos de los empleados para que se pueda corresponder con la visión de la organización.

La correcta motivación de la fuerza de trabajo será un requisito fundamental para cualquier organización que desee obtener una ventaja competitiva. Una estrategia de Marketing Interno eficaz posee el potencial de mejorar realmente la contribución de los empleados alineando lo que realizan, cómo lo realizan y sus valores, con los objetivos de la organización⁸.

2.1.3 Marketing social interno

Dentro de la organización siempre se han llevado a cabo acciones que entrarían dentro del concepto de marketing, sin embargo, lo que se propone es utilizar toda la metodología que este campo aporta, realizando acciones de una manera planificada y estratégica, particularmente en el ámbito de la gestión pública.

En toda organización, es muy importante realizar una buena planificación del plantel y crear un excelente clima laboral. En ese sentido, el marketing social tiene un importante papel que cumplir como instrumento del cambio favorable en los grupos de trabajo⁹.

Los tomadores de decisiones deben tener conciencia social y consecuentemente tienen una responsabilidad en los tres niveles siguientes:

⁸ GRÓNROOS, Christian. Op cit. p. 8.

⁹ MENDIVE, Daniel. El marketing social en la gestión de Recursos Humanos. Disponible en: <http://marketingsocial.wordpress.com/2010/07/30/el-marketing-social-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

- i) para con sus organizaciones y/o entidades sean públicas o privadas en el sentido de que deben orientar el logro de las metas y objetivos de manera eficaz y eficiente,
- ii) para con sus empleados creando las condiciones óptimas para el trabajo y,
- iii) para con los consumidores garantizándoles productos y/o servicios de calidad al menor costo posible”.¹⁰

Por tanto, el marketing social puede definirse de la siguiente manera:

- *El marketing social, “se basa en estrategias de cambio social voluntario, que tienen por objeto modificar opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de grupos de la misma”¹¹.*

El marketing social, por estar dirigido a crear o modificar valores, actitudes, creencias, hábitos, etc. en una relación no comercial, está más cercano a los propósitos del marketing interno. Y a pesar de existir diferencias, las acciones y programas que de él se derivan tienen un valor más alto de cara a la transferencia a la organización¹².

Por lo tanto, el marketing social es un elemento valioso en políticas de marketing interno. El marketing interno, considera que a todos los que trabajan en una organización, se los debe tratar como si fueran clientes, es decir clientes internos.

En este sentido, el marketing social interno es un proceso, que pretende¹³:

1. Desarrollar una cultura de servicio en la organización

¹⁰ MOLINER, T. Miguel Ángel. 1998. “Marketing Social: La Gestión de las Causas Sociales”. Edit. McGraw-Hill. España. p. 19.

¹¹ ARMARIO, E. Martín. 1993. “Marketing”. Barcelona, Edit. Ariel Economía. p. 3.

¹² MENDIVE, Daniel. Op cit. p. 2.

¹³ Ibidem. p. 2.

2. Mantener motivado al personal, por medio del reconocimiento y un adecuado sistema de recompensas.
3. Fortalecer el sentido de pertenencia de todos los que trabajan en la organización.

A través de estas políticas, se busca crear estructuras organizativas flexibles, que estén en condiciones de adaptarse a los constantes cambios de escenario que se producen en estos tiempos. Se trata de lograr la existencia, de la menor cantidad de niveles jerárquicos posible, entre el máximo y el mínimo nivel de la organización. Además, se promueve un estilo de liderazgo participativo, que permita un mayor grado de colaboración de todos los miembros de la organización¹⁴.

Un directivo con un modelo mental, auténticamente influido por el marketing interno, tendrá que promover entre su personal, el desarrollo de sus potencialidades, no solamente las individuales, sino también las dotes para el trabajo en equipo, formando grupos de trabajo bien cohesionados y solidarios.

El plantel de trabajo necesita trabajar en un clima laboral armonioso, sentirse a gusto dentro de la organización, para que estén dispuestos a dar el máximo para lograr los objetivos. Por ello es clave, si se quiere realizar una buena dirección del personal, la existencia de reconocimientos concretos por la labor realizada, lo que ayuda a mantenerlos motivados, tomando iniciativas y ganas de involucrarse en nuevos proyectos.

También es importante, que actúen como facilitadores de toma de decisiones, promoviendo la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo y evitando que algún miembro se aísle. Para lograr todo esto, se necesita dedicarle

¹⁴ Ibidem. p. 3.

tiempo a la planificación estratégica, de la dirección del personal, fijando objetivos realizables, acordes con los recursos de que se dispone¹⁵.

El buen trato, la capacitación y el reconocimiento, para aquel que trabaja son fundamentales, como también el mantener una fluida comunicación interna continua, como elementos esenciales para el desarrollo de una conducción de las relaciones con el personal de forma participativa y que le haga sentir a la gente el valor que tiene¹⁶.

Para lograr todo esto, una correcta aplicación del modelo de cambio de comportamiento utilizado en el marketing social, se hace necesario a la hora de promover cambios de comportamientos favorables en el ámbito laboral, para lograr que los empleados abandonen comportamientos perjudiciales para adoptar los beneficiosos.

2.1.4 El plan de marketing interno

El uso del marketing interno, obliga a elaborar un plan, como ocurre en toda aplicación del marketing; que por supuesto, se ajustará a escala de la organización y a los recursos con que cuenta, que en muchos casos son mínimos, pero no por ello, eximentes de efectuar una dirección del personal, que mantenga en alto la participación y la motivación¹⁷.

Por ello, para que la aplicación del marketing interno sea eficaz, se debe hacer un análisis del entorno y un análisis interno, que permita saber qué factores externos e internos influyen en el desempeño de la gente que se tenga a cargo, para poder prepararla y que estén en condiciones de afrontar las exigencias, que el trabajo que les toque hacer les depare.

¹⁵ RUIZ RINCÓN, Hermes. Marketing social: el área de talento humano hace su aporte. en: http://www.navactiva.com/es/colaboradores/jp-val-international-consulting_21855. s/p. Revisado el 12/09/2010.

¹⁶ RUIZ RINCÓN, Hermes. Op cit. s/p.

¹⁷ Ibidem. s/p.

El plan de marketing interno, requerirá del control, para prevenirse de las desviaciones de los objetivos trazados. Porque es necesario medir a nivel cuantitativo la eficacia del personal en su trabajo, como también evaluar a nivel cualitativo el estado anímico de la organización.

Para hacer estos análisis, son muy útiles la realización periódica de reuniones de grupo y los estudios comparativos que permitan analizar varios períodos de trabajo y sus resultados. Detectar las preocupaciones y deseos del cliente interno ayudarán a afinar cada vez mejor las políticas de marketing interno, y las de comunicaciones que la componen.

Por tanto, el plan de marketing interno es un proceso que debe contener lo siguiente¹⁸:

- 1) Consolidar una cultura de servicio.
- 2) Contener un sistema de recompensa y reconocimiento.

En este proceso, el marketing social potenciará el trabajo que se haga con el marketing interno, para lograr que los trabajadores estén siempre motivados y con deseos de ser cada vez más eficaces e innovadores en sus tareas, es decir, tengan un comportamiento favorable en el trabajo¹⁹.

2.1.5 Elementos que intervienen en el marketing interno

El marketing interno está integrado con las demás acciones de Recursos Humanos permitiendo un apoyo mutuo, porque por ejemplo, cuando una organización quiere implementar una nueva estrategia o modificar algún programa, requiere necesariamente que esté alineada con las actitudes y comportamientos de los empleados para que se pueda corresponder con la visión de la organización.

¹⁸ Ibidem. s/p.

¹⁹ Disponible en: www.marketingsocial.wordpress.com/2010/07/30/el-marketing-social-en-la-gestión-de-recursos-humanos. Revisado el 3/08/2010.

La correcta motivación de la fuerza de trabajo será un requisito fundamental para cualquier organización que desee obtener una ventaja competitiva. Una estrategia de Marketing Interno eficaz posee el potencial de mejorar realmente la contribución de los empleados alineando lo que realizan, cómo lo realizan y sus valores, con los objetivos de la organización²⁰.

En definitiva, el objetivo del marketing interno es generar el ambiente y el entorno adecuado de modo que los trabajadores se sientan lo suficientemente motivados para no sólo orientarse al cliente, sino obsesionarse y conseguir entusiasmarlo en la búsqueda de los objetivos propuestos.

En la siguiente figura se muestra de manera resumida los elementos que intervienen en el marketing interno.

Figura No. 1.- Elementos del marketing interno



Fuente: GRÓNROOS C. op cit. p. 9.

²⁰ GRÓNROOS, Christian. 2004. "El modelo de marketing interno y sus implicaciones en la calidad de servicio", Revista Europea de marketing, No 18, Londres. p. 8.

2.2 LA MOTIVACIÓN

2.2.1 Definición de la motivación

La motivación, es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto debe hacer pensar que lo contrario a la *Motivación*, es la *Indiferencia*.

Robbins, define motivación de la siguiente manera:

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

Por tanto, la motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación significa dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Todos estos conceptos señalan que, efectivamente, la motivación es un sentimiento provocado por diferentes razones, como son las creencias, valores, intereses, miedos, necesidades y algunas fuerzas tanto internas como externas, ya sea peligro o medio ambiente.

La motivación puede ser de dos clases²²:

²¹ ROBBINS, Stephen 2004. “El efecto de la motivación en la organización”. citado en Cave et al., La empresa en el nuevo siglo. México. s/p.

²² OLIVERO, L. T. 2006. “Taller sobre Motivación”. Extraído el 10 de Mayo de 2009 del sitio Web de Universidad Carlos Albizu:
sju.albizu.edu/Correccion/Motivación/motivación%20presentación.ppt

- **Extrínseca**, es decir, aquella que obedece a motivos externos, por ejemplo el dinero, la posición, y el poder.
- **Intrínseca**, cuando la motivación personal se debe únicamente a un interés personal o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta sirve para conseguir metas más difíciles, pues satisface necesidades psicológicas.

Existen tres tipos de modelos aplicables a la motivación, que son:²³

- Modelo de Expectativa: El hombre es un ser pensante y razonable que posee creencias, expectativas y esperanza en su visión futurista.
- Modelo de Porter y Lawler: Este modelo se basa en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral.
- Modelo integrador de motivación: Es la combinación de las necesidades, impulso de realización, expectativa, desempeño, satisfacción, etc.

2.2.2 Factores que influyen en la motivación

Una vez que se ha definido una meta, se debe dar el siguiente paso que es identificar si se ha logrado cumplirla. Para ello se puede hacer una serie de preguntas como por ejemplo: *¿Cuándo queremos nuestro objetivo y cómo mediremos nuestro nivel de efectividad? ¿Qué haremos para conseguir nuestra meta? ¿Cuánto nos comprometeremos con nuestra meta y con nosotros mismos? ¿Qué se opone para conseguir nuestra meta?*

Como todo sentimiento, la *motivación* no es permanente, sino que es influenciada por diferentes aspectos; algunos se deben practicar continuamente y otros se deben evitar. Entre los aspectos más importantes se pueden mencionar los siguientes:

²³ CAVE, MORALES, TERZANO, & CALFAPIETRA, L. D. 2004. "La Motivación en los Recursos Humanos". Extraído el 10 de Mayo de 2009 de: [www.monografias.com/trabajos16/motivacion-recursos-humanos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/motivacion-recursos-humanos/motivacion-recursos-humanos.shtml).

- El *Entorno*, es todo aquello que rodea al ser humano, su hogar y su funcionamiento, el país donde vive y sus peculiaridades, si éstos operan en forma desorganizada, la motivación y autoestima se reducen significativamente. *Enfrentar la realidad*, es la mejor cura para la desmotivación, depresión y/o la falta de autoestima, el sobreponerse y poder superar las adversidades permite observar claramente cual es la verdadera realidad.
- La *Tolerancia o aceptación*, bajo condiciones, situaciones y circunstancias claramente inaceptables es causa directa de la desmotivación y la ausencia de la autoestima. Otro aspecto es que todos poseen *Características Individuales*, a pesar que no todos son profesionales, emprendedores, empresarios o políticos y por lo tanto, sus niveles de ambición, motivación y autoestima varían.

Algunos de los aspectos que influyen la *motivación* son: *El individuo y la colectividad*, donde las actividades motivacionales se ven afectadas por el hecho de no conocer o identificar los factores de motivación individual y colectiva.²⁴

Es así que, tomando en cuenta los aspectos que influyen la motivación se plantea tres principios en la administración de personal:

- 1) una persona realizará algo si siente que es importante para sí misma,
- 2) una persona realizará más de algo si siente que es importante para quienes son importantes para ella,
- 3) una persona realizará aún más de algo si siente que progresa al hacerlo.

Con respecto al *Condicionamiento social del comportamiento*, se establece un mecanismo de aprendizaje social que se vincula a los siguientes procesos sociales²⁵:

²⁴ ARANA MAYORCA, Walter. 2006. "Motivación y Productividad". Extraído el 10 de Mayo de 2009 de: <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>. s/p.

²⁵ ARANA MAYORCA, Walter. Op cit. s/p.

- a) activación del estímulo;
- b) respuesta ante el estímulo;
- c) la sociedad enseña, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no;
- d) la recompensa se otorga por un logro positivo, de lo contrario se sanciona;
- e) la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada.

En el caso de la *frustración en el trabajo*, se considera cuatro tipos de reacción ante una barrera u obstáculo que son²⁶:

- a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica),
- b) agresividad (física, verbal y psicológica);
- c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, etc.) y
- d) alienación, apatía y desinterés.

En cuanto al *fracaso*, se considera que éste es en realidad un instrumento más motivador que el éxito mismo cuando se aprende a asimilarlo, lo que significa que motivar es lograr un cambio en la conducta, y la clave de cualquier logro y progreso. Mata explica que el *éxito* no es más que un proceso que lleva tiempo y dedicación, ya que exige cambios, acciones y paciencia.²⁷

Algunas técnicas para mantener la motivación son: **Aprender a ser feliz**, para ello se pueden implementar cinco técnicas sencillas, 1) Aprender a gustar de sí mismo, sin caer en el narcisismo, 2) Tomar el control de su propio destino, 3) Esperar siempre lo mejor, ya que la gente feliz está llena de esperanzas, 4) Ser más extrovertido, y 5) Tratar de mostrarse feliz esbozando una sonrisa.

Para tener una **Mejor vida**, se puede considerar: 1) Un nuevo trabajo que permita definir quiénes somos, 2) Dormir bien, para asegurar una mayor productividad,

²⁶ Ibidem. s/p.

²⁷ MATA, E. 2006. "Motivación Personal". Editorial Terius. México. s/p

- 3) Fomentar las relaciones afectivas para incrementar los niveles de energía,
- 4) Contraer matrimonio, para dar mayor estabilidad sentimental, y 5) Tener Fé, ya que la religión ayuda a enfrentar con serenidad y trascendencia las crisis que se presenten.

Implementar un **Cambio interior**, significa que para lograr la felicidad se debe modificar la forma de sentir o de reaccionar frente a un evento dado²⁸.

Goldvarg (2004) afirma que:

“Somos nosotros mismos los que constituimos una barrera muy grande para alcanzar nuestras metas ya sea por la indisciplina, flojera, tiempo desorganizado o por no considerar nuestra meta una prioridad, por lo tanto tener nuestros objetivos claros, poder medirlos, tener creencias positivas tanto en nuestras capacidades como en los resultados, además de disciplina y apoyo de otros, son los elementos claves para alcanzar lo que queremos”²⁹.

2.2.3 Principales teorías sobre la motivación

A continuación se describen brevemente seis de las principales teorías psicológicas de la Motivación.

2.2.3.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow (1954)

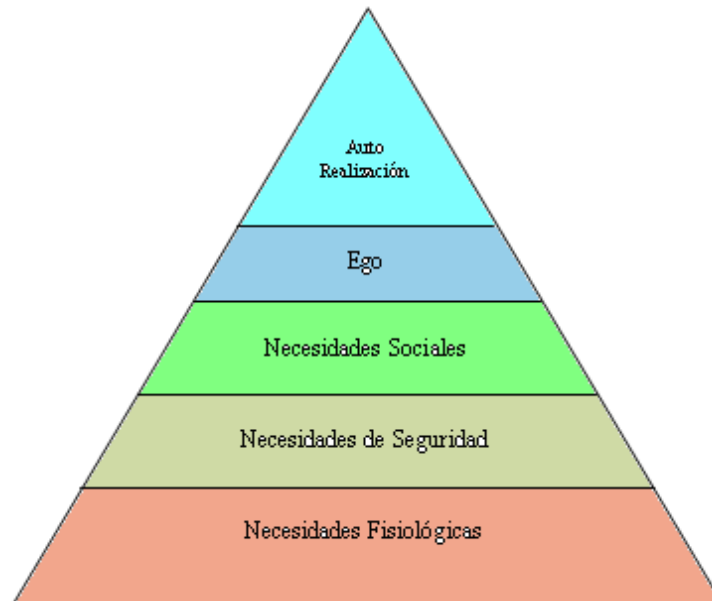
La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943, que posteriormente amplió.

²⁸ MATA, E. op cit. s/p.

²⁹ GOLDVARG, D. 2004. “Motivación Personal: Cómo alcanzar nuestras metas” en: www.adelantemagazine.com/archives/2004May/articles/motivacion.htm. Revisado el 9/12/09/2010.

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Figura No. 2
Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: DONNELLY, James, et al. Op cit.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades hacia abajo en la jerarquía.

Maslow también aborda de otra forma la problemática de lo que es autorrealización, hablando de las necesidades impulsivas, y comenta lo que se necesita para ser feliz: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, vitalidad, singularidad, perfección y necesidad, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza ambiental, fortaleza, sentido lúdico, autosuficiencia, y búsqueda de lo significativo.

2.2.3.2 La Teoría de la Motivación e Higiene de F. Herzberg (1966)

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores³⁰:

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

Tabla Nº 1: Factores de Motivación que aumentan la Satisfacción del Trabajo

<i>Trabajo Estimulante</i>	<i>Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente</i>
<i>Sentimiento de Autorrealización</i>	<i>La certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</i>
<i>Reconocimiento</i>	<i>La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</i>
<i>Logros y cumplimiento</i>	<i>La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.</i>
<i>Responsabilidad Mayor</i>	<i>La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.</i>

Fuente: Elaboración propia en base a DONNELLY, James, et al.

³⁰ DONNELLY, James et. al. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Edit. Irwin. México. p. 365.

Tabla N° 2: Factores de Higiene que ante su ausencia crean Insatisfacción en el Trabajo

<i>Factores Económicos</i>	<i>Sueldos, salarios, prestaciones.</i>
<i>Condiciones Laborales</i>	<i>Iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.</i>
<i>Seguridad</i>	<i>Privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.</i>
<i>Factores Sociales</i>	<i>Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.</i>
<i>Categoría y Status</i>	<i>Títulos de los puestos, oficinas, etc.</i>

Fuente: Elaboración propia en base a DONNELLY, James, et al.

2.2.3.3 La Teoría del ERG (Existence Relatedness Growth: Crecimiento Relativo a la Existencia) de Alderfer (1969)

Esta teoría plantea que hay tres categorías mayores de necesidades en contraste con las cinco planteadas por Maslow³¹:

- *Necesidades existenciales fisiológicas:* como comida, ropa y casa o albergue.
- *Necesidades relacionales:* como las relaciones interpersonales con otros.
- *Necesidades de crecimiento:* se relacionan con las necesidades de cada cual de crecer, alcanzar metas y poder desplegar el potencial de cada cual.

2.2.3.4 Teoría de la Equidad de Porter y Lawler (1968)

Según Porter y Lawler, cuando se percibe una recompensa justa ante una conducta o trabajo las personas se sienten motivadas positivamente. Esto no siempre es igual para todos por las creencias que tiene cada cual respecto a la recompensa esperada por una acción³².

³¹ ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento Organizacional. Edit. Pearson. México. p. 309.

³² ROBBINS, Stephen. Op cit. p. 311.

En el mundo laboral las personas esperan una recompensa X por su preparación, desempeño, experiencias, habilidades y esfuerzo en el trabajo. Cuando perciben que se les recompensa justamente desarrollan una motivación positiva. Si por el contrario perciben que otros que no se esfuerzan o no llenan el perfil de productividad y obtienen recompensas superiores se sienten desmotivados pues perciben situaciones poco justas³³.

2.2.3.5 Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom (1969)

Según Víctor Vroom, la teoría considera cuatro aspectos³⁴:

- Las personas entran a una organización con expectativas basadas en sus necesidades, motivaciones y experiencias pasadas.
- La conducta de las personas es producto de sus propias decisiones tomadas de forma consciente.
- Las personas quieren y esperan diferentes cosas de una organización.
- Las personas seleccionan alternativas para lograr maximizar lo que quieren a nivel individual.

2.2.3.6 Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke (1969)

Esta teoría plantea la necesidad de metas claras y alcanzables para mantener a la gente motivada, las cuales deben cumplir con lo siguiente³⁵:

- Deben ir desde las más simples a las más complejas.
- Deben estar claras y establecer el nivel de desempeño y recompensa para que sirvan.
- Es necesario dar retrocomunicación de cómo se van alcanzando para que continúen siendo motivantes.
- Deben considerar las diferencias individuales.

³³ Ibidem. p. 312.

³⁴ Ibidem. p. 314.

³⁵ ROBBINS, Stephen. Op cit. p. 316.

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1 GERENCIA PÚBLICA

3.1.1 Definición y características

“Gerencia Pública es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia objetivos que se ha propuesto para el beneficio del país, asegurando el mantenimiento, funcionamiento y operación de los servicios públicos.”³⁶

El desempeño de los gerentes públicos debe estar basado en los principios de³⁷:

- **Economicidad**, que en su sentido más amplio significa: la administración adecuada de los bienes o la virtud que consiste en evitar los gastos inútiles;
- **Racionalidad** que implica: escoger los medios o estrategias para alcanzar los fines u objetivos de la manera más adecuada (eficiencia);
- **Transparencia** que involucra: la generación y transmisión expedita de información útil, pertinente y confiable, la preservación y garantía de libre acceso a la información generada (para propósitos de control), la difusión hacia la sociedad y el público de la información generada de manera comprensible, así como hacerla accesible al público.

Por tanto, la administración pública debe incorporar funcionarios que al asumir cargos de jefatura, con personal dependiente bajo su responsabilidad sean capaces de actuar bajo un enfoque gerencial, ser proactivos y consecuentes con la responsabilidad asignada.

³⁶ ESCALANTE FERNANDEZ, Fernando. 2002. “Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas”. s/e. México. p. 52.

³⁷ ESCALANTE FERNANDEZ, Fernando. Op cit. p. 53.

3.1.2 Niveles jerárquicos en la gerencia pública

Los niveles jerárquicos en las entidades públicas se detallan en la tabla siguiente:

Tabla Nº 3: Niveles jerárquicos en las entidades públicas

NIVEL	QUE HACEN
DIRECTIVO (Alto Nivel, Estratégico)	Determina los objetivos, alcance y el rumbo de la organización. Es responsable de la definición de los principales objetivos y estrategias de la organización.
EJECUTIVO (Nivel Medio, Táctico)	Dirige actividades del Nivel Operativo, se enfoca en la coordinación de actividades, abarca sus recursos específicos (planes y programas) para que el Nivel Técnico los ejecute y se preocupa por alcanzar los objetivos. Sirve como enlace entre aquellos que producen el producto o servicio y aquellos que lo reciben.
OPERATIVO (Nivel Técnico o Supervisores, Operacional)	Es donde las tareas y operaciones son ejecutadas, los programas son desarrollados, las técnicas son aplicadas. Sigue los programas y rutinas desarrolladas en el Nivel Gerencial

Fuente: ESCALANTE FERNANDEZ Fernando. Op cit.

3.1.3 Tipo de información de acuerdo al nivel jerárquico

La información en toda organización, sea ésta privada o pública, tiene gran relevancia, sea para la toma de decisiones o para verificar o identificar si se están llevando a cabo o cumpliendo los objetivos de la organización.

Además, el tipo de información que maneja cada nivel de la organización es diferente y cada cual tiene un objetivo diferente, por ello también se deben mencionar a las habilidades que debe poseer cada nivel para tener una mejor idea de cual va ser el manejo de dicha información.

Tabla N° 4: Tipo de información de acuerdo al nivel jerárquico

NIVEL DIRECTIVO	NIVEL EJECUTIVO	NIVEL OPERACIONAL
TIPO DE INFORMACIÓN		
ESTRATEGICA	TACTICA	OPERATIVA
Este tipo de información se emplea con fines de planeación y el análisis de áreas problemáticas o situaciones específicas. Formula metas y determina medios para alcanzarlas	Hace referencia a la captación de los recursos propios para la realización de la actividad. Se emplea para instrumentar programas de planeación estratégica y planes específicos para las áreas funcionales de la organización.	Se emplea para controlar actividades estructuradas y repetitivas que pueden ser medidas a través de resultados específicos.
HABILIDADES GERENCIALES		
CONCEPTUALES	TECNICAS	HUMANAS
Son aquellas que permiten una visión de conjunto, de la complejidad del todo de la organización y de cómo las diferentes partes conforman la unidad. Los gerentes con habilidades conceptuales comprenden las actividades e intereses de la organización y la manera como todo ello está interrelacionado	Consisten en saber utilizar conocimientos, procedimientos y recursos específicos para desempeñar el trabajo.	El reflejo de la capacidad de liderazgo y una herramienta para trabajar, comunicarse y entender a los demás.

Fuente: THIERAUF, Robert, "Sistemas de información Gerencial para el Control y Planificación", Editorial Limusa, México, 1991, Págs. 27-33.

3.2 ANTECEDENTES DE LOS MINISTERIOS DE ESTADO SELECCIONADOS PARA EL ESTUDIO

3.2.1 Ministerio de Trabajo

El 17 de mayo de 1936, el presidente Germán Busch, creó esta repartición estatal con el nombre de Ministerio de Trabajo, Comercio y Previsión Social.

Hoy en día la nueva reglamentación planteada determina la estructura de lo que es el Ministerio de Trabajo, cuyas funciones principales en el Poder Ejecutivo son las siguientes.³⁸

- Velar por la aplicación y cumplimiento de la legislación laboral y de los convenios internacionales sobre la materia.
- Formular políticas y normas para una adecuada relación obrero-patronal y normas sobre seguridad industrial en coordinación con los Ministerios de las áreas respectivas.
- Apoyar la investigación y acciones para una mejor organización del mercado del trabajo y formular políticas de empleo.
- Apoyar y estimular la capacitación técnica de los trabajadores en coordinación con las empresas.

Como se puede observar, la función del Ministerio de Trabajo es de mucha importancia, dado que se constituye en el ente rector de la actividad laboral en el país, de la relación entre empleadores y empleados, además de las actividades que desarrollan todas las cooperativas del país.

Misión

El Ministerio de Trabajo es una institución fortalecida, que garantiza el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y contribuye al logro del pleno empleo.

Visión

La población trabajadora de Bolivia cuenta con empleos dignos y estables y ejerce plenamente sus derechos sociolaborales.

³⁸ H. CONGRESO NACIONAL, Ley de Organización del Poder Ejecutivo, Ley N° 1788 del 16 de septiembre de 1997, Bolivia. s/p.

Estos propósitos fundamentales del Ministerio de Trabajo, están publicados en los diferentes documentos institucionales, así como en el sitio web en la red internet.

3.2.2 Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

El Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV), fue creado mediante Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 2446, del 19 de marzo de 2003.

Tiene como finalidad formular, ejecutar y evaluar políticas de obras públicas en transportes, telecomunicaciones y viviendas y co-formular, evaluar la Estrategia Nacional del Desarrollo.

Misión de la entidad

El Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, es una entidad del Órgano Ejecutivo promotora y protagonista de la transformación del país, a través de la formulación, ejecución y evaluación de políticas, estrategias y normas en los Sectores de Transportes, Telecomunicaciones y Vivienda para Vivir Bien.

Visión de la entidad

Entidad líder y reconocida por su capacidad de gestión, que ha logrado cobertura y calidad total en telecomunicaciones, transportes y vivienda con la participación de recursos públicos y privados.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Método de investigación

El método de investigación utilizado en este trabajo, fue el deductivo debido a que en el proceso de investigación y posterior análisis, *“partió de aspectos generales del tema investigado para luego analizar situaciones particulares que permitan cumplir con los objetivos formulados”*.³⁹

Asimismo se aplicaron técnicas cuantitativas, midiendo parámetros estadísticos resultantes de la aplicación de las encuestas con base a las escalas tipo Likert.

También se ha analizado la correlación de variables a través del método de chi cuadrado, para medir el comportamiento de los recursos humanos en relación a la motivación del personal como respuesta a las prácticas relacionadas con el marketing interno.

4.2 Tipo de investigación

La investigación realizada ha sido de tipo descriptiva/ causal, debido a que se fueron desglosando todos los elementos que componen las variables de estudio y, describiendo su comportamiento actual para luego ingresar a explicar la relación de causa y efecto entre las variables de la hipótesis planteada para la tesis.

4.3 Universo de estudio

“La población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el

³⁹ ANDER-EGG, Ezequiel. 1995. “Técnicas de investigación social”. Edit. Lumen. 24^o edición. Argentina. p. 65.

*conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes*⁴⁰.

Por las características del ámbito de estudio relacionado con los Ministerios de Estado, se pretende realizar un estudio de casos, tomando en cuenta a dos instituciones, debido a que estas entidades presentan grandes dimensiones en cuanto a su estructura organizacional y cantidad de trabajadores. También se considera necesario tomar en cuenta a dos Ministerios para efectos de comparar diferencias y similitudes de sus prácticas de marketing interno y el grado de motivación de sus clientes internos.

4.4 Muestra

*“La muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Se obtiene con la finalidad de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de la población”*⁴¹.

Como se ha señalado en relación a la muestra de los Ministerios de Estado, se han seleccionado dos Ministerios para realizar la investigación como casos de estudio. En esta instancia los sujetos informantes serán los Jefes del Área de Recursos Humanos de las oficinas centrales de la ciudad de La Paz.

Se ha seleccionado a los ministerios de: Trabajo, y de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, con base al criterio de sujetos tipo⁴², es decir, estos dos ministerios, representan características similares del resto de los ministerios de Estado.

La relación de trabajadores en estos Ministerios es la siguiente:

⁴⁰ BALESTRINI. 2004. “Métodos y técnicas de investigación”. Edit. Prentice Hall. Colombia. p. 122.

⁴¹ BALESTRINI. Op cit. p. 124.

⁴² HERNÁNDEZ, Roberto et al. 1996. “Metodología de Investigación”. Edit. McGraw-Hill. México. p. 232.

Tabla Nº 5: Personal de los Ministerios en oficinas centrales

Ministerio de:	Cantidad	Porcentaje
Trabajo	132	54,5%
Obras públicas	110	45,5%
Total	242	100%

Fuente: Elaboración propia en base a información preliminar proporcionada en cada Ministerio.

Por tanto, la muestra de los servidores públicos fue calculada mediante el método probabilístico, teniendo en cuenta que la cantidad de servidores públicos es relativamente elevada, se ha aplicado la fórmula de distribución normal estándar (Z), de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + E^2 \cdot N}$$

Donde:

$$N = 242$$

Z = Nivel de confianza 95% (valor en tablas: 1,96)

P = Probabilidad de éxito: 50%

q = Probabilidad de fracaso: 50%

E = Nivel de error: 5%

n = Tamaño de la muestra: ¿?

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 242}{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + (0,05)^2 \cdot 242}$$

$n = 148$. Por tanto, la cantidad de servidores públicos (clientes internos) encuestados fue de 148.

El tamaño de la muestra se estratifica en función a la proporción de trabajadores de cada Ministerio, de la siguiente manera:

Tabla N° 6: Estratificación de la muestra

Ministerio de:	Cantidad (Universo)	Porcentaje	Muestra
Trabajo	132	54,5%	81
Obras públicas	110	45,5%	67
Total	242	100%	148

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Fuentes de información

Las fuentes de información son primarias y secundarias. Las fuentes primarias están referidas a todas aquellas que permiten obtener información de primera mano a través de la aplicación de los instrumentos diseñados para el presente trabajo, es decir, la entrevista, la encuesta y la observación.

Las fuentes secundarias tienen que ver con las fuentes bibliográficas, documentales y otros estudios referidos al tema de investigación.

4.6 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos serán los siguientes:

4.6.1 Entrevista

“La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional”⁴³.

⁴³ HERNÁNDEZ, Roberto et al. Op cit. p. 132.

Se ha aplicado la entrevista al personal jerárquico de ambos Ministerios, desarrollando un cuestionario de preguntas abiertas para recabar información relacionada con las políticas y estrategias de marketing interno, (Ver Anexo 2).

4.6.2 Encuesta

“La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario”⁴⁴.

Encuesta aplicada a clientes internos (servidores públicos). La aplicación de esta técnica ha requerido de un cuestionario de preguntas cerradas con información relacionada con el grado de motivación para cuya evaluación se aplicó una escala tipo Likert (Ver anexo 2). Estas encuestas fueron realizadas en las dependencias de cada Ministerio seleccionado.

4.6.3 Observación

“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”⁴⁵.

Observación directa aplicada en las entidades seleccionadas para el estudio a través de una hoja de registro de datos.

⁴⁴ JOHNSON, Robert y KUBY, Patricia. 2005. “Estadística elemental, lo esencial”. Edit. Thomson. México. p.119.

⁴⁵ BALESTRINI. Op cit. p. 127.

4.6.4 Investigación documental

“La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se la identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica”⁴⁶.

Investigación documental: está referida a la información secundaria relacionada con planes, manuales, normas y documentos estadísticos entre otros.

⁴⁶ ORTIZ, Frida y GARCÍA, María Pilar. 1999. “Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas”. Edit. Limusa. México. p. 63.

4.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBVARIABLES	ESCALA	INSTRUMENTOS
Independiente: Prácticas de marketing interno	Marketing Interno	Definición de políticas y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se han definido No se han definido Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 2)
			<ul style="list-style-type: none"> Políticas de marketing interno. 	<ul style="list-style-type: none"> Se han definido No se han definido Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 1)
		Información/ Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Información de misión y visión. 	<ul style="list-style-type: none"> Se informa No se informa Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 5,6,9)
			<ul style="list-style-type: none"> Información de objetivos y metas de corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se informa No se informa Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 5,6,8)
		Motivación.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de políticas de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> Si existen No existen Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 10,4)
			<ul style="list-style-type: none"> Motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Si está motivado No está motivado Motivado parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 10,4)
	Prácticas relacionadas	Formas y medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Tabloide 	<ul style="list-style-type: none"> Se usa frecuentemente Se usa algunas veces No se usa 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 5,6,8)
			<ul style="list-style-type: none"> Memorándumes 	<ul style="list-style-type: none"> Se usa frecuentemente Se usa algunas veces No se usa 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 5,6,8)
			<ul style="list-style-type: none"> Circulares 	<ul style="list-style-type: none"> Se usa frecuentemente Se usa algunas veces No se usa 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 5,6,8)

			<ul style="list-style-type: none"> • Cartas personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se envían • No se envían • Pocas veces 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 5,6,8)
			<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Relaciones públicas y humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe • No existe • Existe parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 5,6,8)
		Difusión de políticas, estrategias y objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Existe difusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Se difunde • No se difunde • Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 6,8)
			<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de difusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada día • Una vez a la semana • Una vez al mes • Una vez al año 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 6,8)
			<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la difusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplen los objetivos • Se cumplen parcialmente • No se cumplen nunca 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 6,8)
		Participación del personal en la formulación de planes, políticas y estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Si participa • No participa • Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 7)
			<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos una vez al mes • Por lo menos una vez cada seis meses. • Por lo menos una vez al año. 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 7)
			<ul style="list-style-type: none"> • Formas de participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de unidad o área. • Llenado de cuestionarios. • Reuniones generales • Buzón de sugerencias 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pg. 7)
		Prácticas de gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de las prácticas actuales con la motivación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Si motivan • No motivan • Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación. (Pgta. 4)

			<ul style="list-style-type: none"> Nivel al cuál prácticas de RRHH viabilizan el cumplimiento de la misión y visión 	<ul style="list-style-type: none"> Si viabiliza No viabiliza Parcialmente 	Entrevista en profundidad Observación Investigación documental (Pgta. 4)
Dependiente: Motivación de los clientes internos.	Motivación del Cliente interno	Comunicación/información	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de una amplia comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Muy de acuerdo Parcialmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 5)
			<ul style="list-style-type: none"> Importancia de la comunicación informal para la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Muy de acuerdo Parcialmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 5)
			<ul style="list-style-type: none"> Existencia de una permanente interrelación personal entre los niveles jerárquicos 	<ul style="list-style-type: none"> Muy de acuerdo Parcialmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 7)
			<ul style="list-style-type: none"> Información al personal acerca de objetivos de corto y largo plazo, estrategias y políticas 	<ul style="list-style-type: none"> Muy de acuerdo Parcialmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 9)
		Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Los niveles jerárquicos lo considera como una persona importante 	<ul style="list-style-type: none"> Muy de acuerdo Parcialmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 6)
			<ul style="list-style-type: none"> Se felicita al personal que hace bien su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Muy de acuerdo Parcialmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 6)
		Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Se actualiza y se capacita el personal 	<ul style="list-style-type: none"> Muy de acuerdo Parcialmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 8)
		Participación	<ul style="list-style-type: none"> Participa el personal en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Muy de acuerdo Parcialmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 10)

			<ul style="list-style-type: none"> • Se ha afianzado la cultura de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo • Parcialmente de acuerdo • Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 5,6,8)
		Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un clima laboral favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo • Parcialmente de acuerdo • Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 11)
		Compromiso con la organización	<ul style="list-style-type: none"> • El personal está comprometido en cumplir objetivos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo • Parcialmente de acuerdo • Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 8)
		Satisfacción personal	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con los objetivos de autorrealización 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo • Parcialmente de acuerdo • Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 9)
			<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta el trabajo que realiza 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo • Parcialmente de acuerdo • Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 13, 15)
			<ul style="list-style-type: none"> • Está satisfecho con la remuneración que recibe 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo • Parcialmente de acuerdo • Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 13,15)
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • El Ministerio se preocupa en mantener motivado al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo • Parcialmente de acuerdo • Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 10)
			<ul style="list-style-type: none"> • El personal se siente totalmente motivado 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo • Parcialmente de acuerdo • Totalmente en desacuerdo 	Encuesta (Pgta. 11)

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

**RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO V RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING INTERNO APLICADO EN LOS MINISTERIOS DE ESTADO

5.1.1 Las actuales acciones que se relacionan con el marketing interno en los Ministerios

En la actualidad los dos Ministerios de Estado seleccionados para el estudio, realizan diferentes acciones relacionadas con el marketing interno, aunque las mismas no han sido enmarcadas dentro de una estrategia como tal, sino que simplemente se dan como parte de la gestión de recursos humanos.

La siguiente tabla muestra de manera comparativa estas acciones; la información fue generada gracias a la aplicación de entrevistas en las unidades encargadas de la gestión de recursos humanos.

Tabla N° 7: Resultados de las entrevistas

Variable	Ministerio de Trabajo	Ministerio de Obras Públicas
1. ¿En el Ministerio se han definido políticas y estrategias de marketing interno?	No se han definido políticas y estrategias de marketing interno.	No se han definido políticas y estrategias de marketing interno.
2. ¿Qué otras actividades o políticas similares a un marketing interno se aplican en la actualidad en caso de no contar de manera específica con una estrategia de marketing interno?	Lo que se hace es informar al personal emitiendo circulares, memorándums y notas personales, donde se comunican algunas políticas internas, planes y objetivos de área o de toda la institución.	Se trata de motivar al servidor público, mediante memorándums de felicitaciones que en algunos casos el inmediato superior autoriza se extienda. También existen reuniones con dirección en algunas áreas, donde todos pueden dar su punto de vista. Además se cuenta con un tablón de anuncios donde se encuentra el organigrama,

		visión, misión, notas del sector y cumpleaños.
3. ¿En qué ámbitos se ejecutan políticas o acciones relacionadas con el marketing interno? (lugar, niveles jerárquicos, áreas de trabajo)	Todos lo anterior, se aplica a nivel de toda la organización, pero dependiendo del propósito se envía a determinadas áreas o jefaturas, o simplemente se lo dirige a una persona en concreto.	Los tabloneros se encuentran en cada piso del Viceministerio de obras públicas para mantener informado al personal.
4. ¿Podría mencionar las actividades propias del marketing interno o que tengan alguna relación con este tipo de proceso que actualmente se aplican en el Ministerio?	En general se trata de mantener al personal al tanto de las políticas del Ministerio. Cada Director o Jefe de Departamento tiene la responsabilidad de informar al personal sobre lo que tiene que hacer y cumplir.	Confraternizaciones.
5. ¿Se le informa al personal acerca de los objetivos del Ministerio, las estrategias y las políticas institucionales con el fin de motivarlos?	Sí como decía anteriormente, todos tienen que estar informados, pero no le puedo asegurar si el resultado de esto es la motivación.	Para mantenerlos informados.
6. ¿Cómo se promocionan y publicitan los objetivos, las políticas y estrategias institucionales?	A través de las circulares y de paneles de información.	A través del tablón antes mencionado.
7. ¿El personal participa siempre en procesos o actividades de formulación de políticas institucionales?	No porque las decisiones sobre las políticas institucionales se las tiene que tomar a nivel de los Viceministerios y el Propio Ministro en coordinación con las Direcciones.	No
8. ¿De qué manera apoya la realización de actividades de difusión, actualización y capacitación sobre políticas y objetivos institucionales en la motivación del personal?	Cuando al personal se le asigna responsabilidades, se le informa y si además se le capacita, seguramente lo motivará para hacer bien su trabajo.	Si estos se encuentran informados, entonces no existirá incertidumbre entre ellos y sabrán el objetivo principal de su institución y a donde se quiere llegar.

9. ¿Las actividades relacionadas al marketing interno, coadyuvan al cumplimiento de objetivos (misión y visión) del Ministerio?	Justamente ese es el propósito de informarles, el de que cumplan con los objetivos propuestos.	Si, porque el personal se encontrará motivado a cumplir con los objetivos.
10. ¿El Ministerio ha realizado alguna vez una evaluación del nivel de motivación laboral que tiene el recurso humano?	No.	Si.
11. ¿Será importante implementarlo en el futuro?	Si	Si
12. ¿Cuán importante es para el Ministerio conocer las necesidades, características y condiciones personales de su recurso humano?	Es importante, pero por las características de las actividades que se realizan en el Ministerio, es difícil conocer y poner atención en cada uno de los servidores públicos.	Es importante porque de esa manera se los puede motivar y éstos harán un buen trabajo.
13. ¿Qué actividades (no económicas) se podrían implementar para mejorar la motivación del personal en el Ministerio?	Tal vez hacer con mayor frecuencia reuniones de confraternización ya sea por áreas o de toda la institución, para que la gente se conozca mejor y el clima laboral sea más motivador.	Buzón de sugerencias, tener reuniones aleatorias, memorándums de felicitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas aplicadas al nivel gerencial de los Ministerios de Estado, se concluye lo siguiente:

- En ningún caso existen políticas o estrategias de implementación de marketing interno.

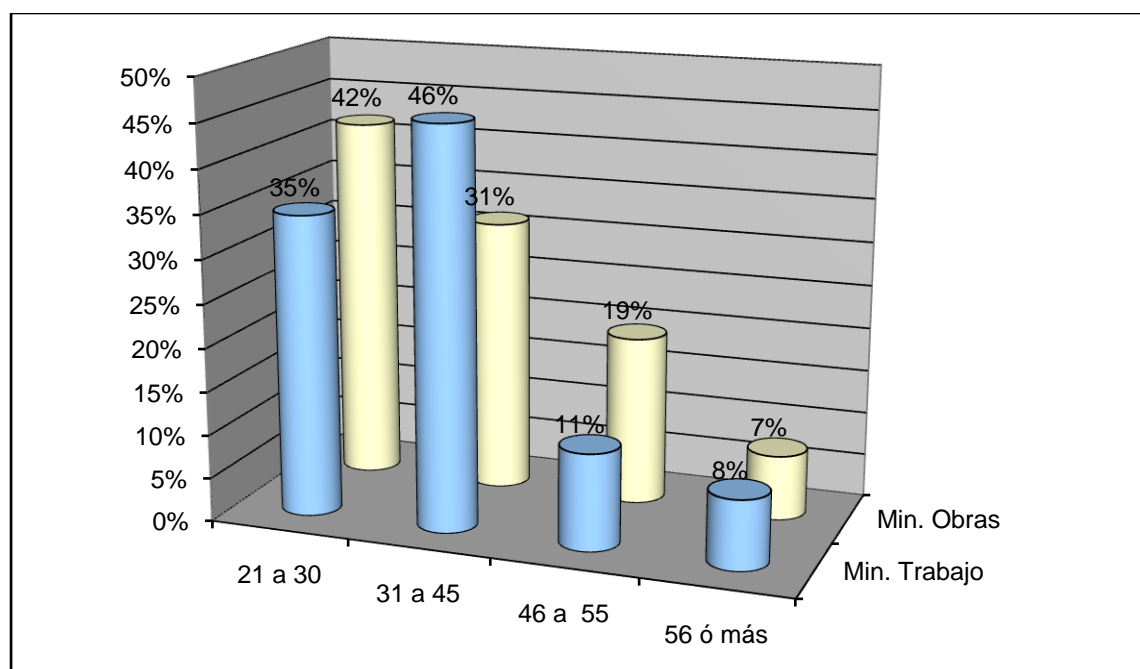
- Si bien se realizan algunas actividades relacionadas con este tipo de estrategias, las mismas se hacen de manera aislada y no con base en un programa o estrategia de aplicación sistemática.
- Se destacan algunos mecanismos que ayudan a la comunicación vertical y horizontal como son el uso de tableros o paneles informativos, así como el uso convencional de los memorándums, las circulares y las notas personales, herramientas que permiten comunicar, en algunos casos, los objetivos y metas institucionales.
- No se identifican mecanismos de participación amplia para la elaboración de planes y estrategias así como para la toma de decisiones importantes para los Ministerios.
- No se pone énfasis en la publicidad y promoción de la imagen institucional a nivel interno; no se difunde adecuadamente la misión y visión institucionales, aunque se señale que tales propósitos siempre son importantes.
- Se evidencia que a nivel de Gerencia (mandos jerárquicos superiores de los Ministerios), no existe una preocupación del nivel de motivación del personal. Este factor no es algo que preocupe a los niveles decisionales estratégicos, siendo la prioridad el cumplimiento de las tareas que rutinariamente se realizan.

5.1.2 Percepciones de los clientes internos en los Ministerios

5.1.2.1 Características sociales del recurso humano en los Ministerios estudiados

Es importante conocer las características sociales de los clientes internos de los Ministerios de Estado seleccionados para el estudio, por ello a continuación se describen la situación actual en cuanto a la edad.

Gráfico No. 1
Edad



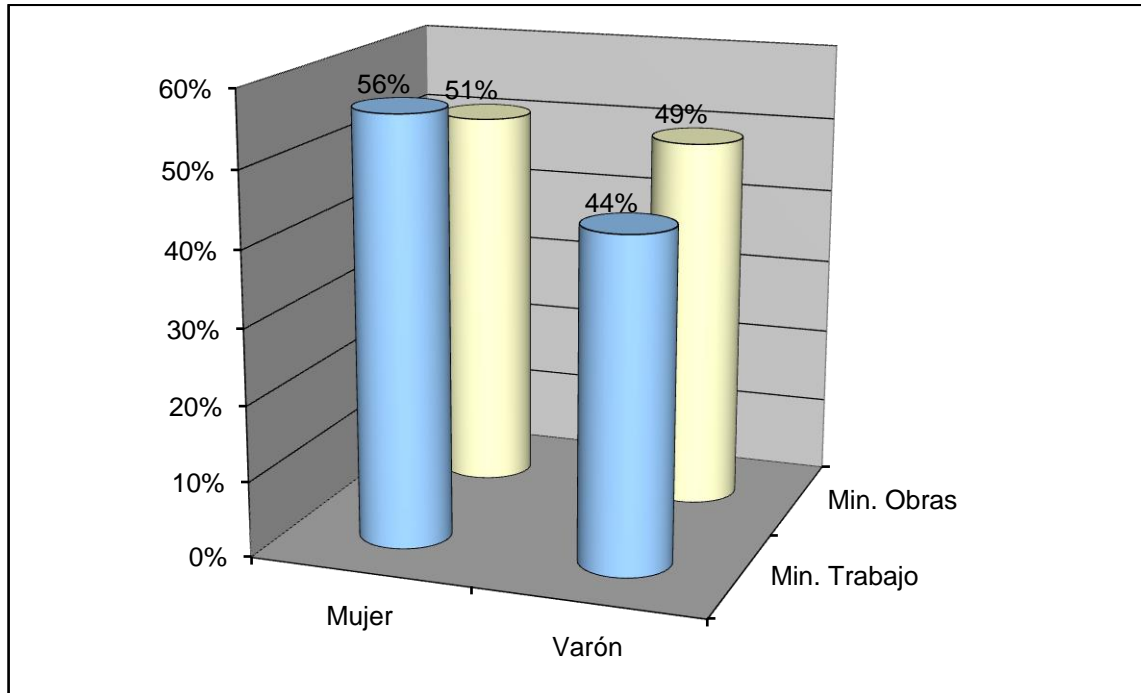
Fuente: Elaboración propia.

Se observa en el gráfico anterior, que en el caso del Ministerio de Trabajo, el rango de edad con mayor proporción es el de 31 a 45 años (46%), mientras que en el Ministerio de Obras Públicas, la edad con mayor proporción es aquella que se encuentra entre 21 a 30 años (42%).

Como se observa en el comportamiento de los datos, una gran parte de los recursos humanos que trabajan en estos ministerios de Estado, son personas jóvenes que en la mayoría de los casos se encuentran en proceso de profesionalización o ya cuentan con título profesional, lo cual, debiera permitir

asumir que estos servidores públicos están lo suficientemente capacitados como para responder positivamente ante la gestión institucional orientada a motivar al personal con el fin de lograr un mayor compromiso y productividad.

Gráfico No. 2
Género



Fuente: Elaboración propia.

En los dos Ministerios de Estado, se observa la misma tendencia que muestra una leve superioridad en cuanto a cantidad de las mujeres respecto a los hombres. En el caso del Ministerio de Trabajo, la proporción es de 56% a 44% a favor de las mujeres, mientras que en el Ministerio de Obras Públicas la proporción es de 51% a 49%.

Por tanto, se puede señalar que prácticamente hombres y mujeres comparten las mismas responsabilidades en el servicio público que realizan, generándose también un comportamiento similar en cuanto al grado de motivación que tiene cada sector.

5.1.2.2 Percepción de las políticas de marketing interno en el marco de la gestión de recursos humanos en los Ministerios

Tabla Nº 8: Percepción de las políticas de marketing interno en el marco de la gestión de recursos humanos

Afirmaciones	Muy de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	Trabajo	Obras P.	Trabajo	Obras P.	Trabajo	Obras P.
5. La política de recursos humanos del Ministerio se caracteriza por ser de amplia comunicación para con el personal de todos los niveles y áreas de trabajo	17%	18%	57%	64%	26%	18%
6. Los niveles jerárquicos superiores lo consideran a usted como una persona importante y respetable	24%	27%	59%	60%	17%	13%
7. Hay una permanente interrelación entre el personal de niveles jerárquicos superiores con el personal administrativo y operativo	12%	18%	39%	64%	49%	18%
8. Existen programas de recursos humanos que se orientan a una permanente actualización y capacitación	15%	16%	68%	57%	17%	27%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

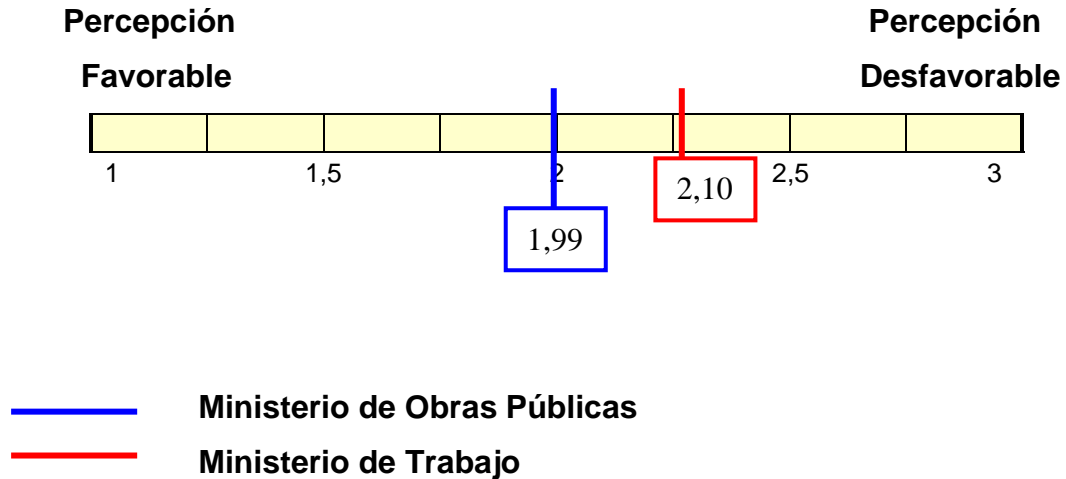
En la tabla anterior, se aprecia que en los dos Ministerios de Estado, la mayor proporción de clientes internos está *parcialmente de acuerdo* con las afirmaciones hechas en relación a la gestión de recursos humanos en estas organizaciones.

Así por ejemplo, se observa que ante la afirmación de que las políticas de los Ministerios hacen énfasis en una amplia comunicación, para con el personal, un 57% en el Ministerio de Trabajo y un 64% en el Ministerio de Obras Públicas están parcialmente de acuerdo con tal afirmación.

Y el 59% en el Ministerio de Trabajo y un 60% en el Ministerio de Obras Públicas, señalan que se los consideran importantes. Ante la afirmación de la existencia de una permanente interrelación entre los niveles gerenciales y operativos se entiende que existe mayor desacuerdo en el Ministerio de Trabajo, en comparación del Ministerio de Obras. Ante la existencia de actualización y capacitación, en ambos ministerios se puede observar que una minoría está muy de acuerdo con esta afirmación.

A continuación se hace una cuantificación de la valoración realizada en base a los cuestionarios administrados al personal aplicando para ello el procedimiento de Likert. Los resultados de esta valoración son los siguientes:

Percepción de las políticas de marketing interno en el marco de la gestión de recursos humanos según la Escala de Likert



En la representación de la escala utilizada, se observa que el promedio del valor obtenido del Ministerio de Trabajo se encuentra más cercano a la percepción desfavorable, mientras que el promedio del Ministerio de Obras Públicas, se sitúa más cercano a la opinión cerca del punto medio, donde la percepción es básicamente indiferente, o que están *parcialmente de acuerdo* con las afirmaciones en relación a esta variable.

5.1.2.3 Percepción de las prácticas de marketing interno en los Ministerios

Tabla Nº 9: Percepción de las prácticas de marketing interno en los Ministerios

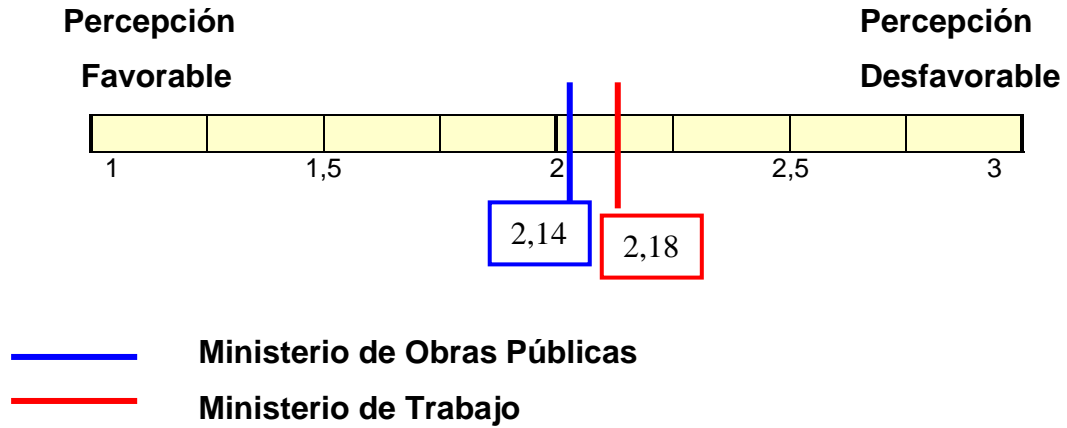
Afirmaciones	Muy de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	Trabajo	Obras P.	Trabajo	Obras P.	Trabajo	Obras P.
9. Se le informa a usted acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio	17%	15%	59%	46%	24%	39%
10. Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio	11%	12%	37%	49%	52%	39%
11. Hay un clima organizacional donde prevalece unas relaciones humanas cordiales y solidarias	18%	22%	59%	64%	23%	13%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

Los datos de la tabla anterior, permiten comprender que quienes están de acuerdo con la afirmación relacionada con la información que se les brinda son los de menor proporción en ambos Ministerios, siendo ello similar a la proporción de quienes opinan que el clima laboral es bueno y que su participación en la toma de decisiones es importante.

De igual manera los del Ministerio de Obras tienen una posición neutra respecto a la afirmación si participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones y mayor cantidad de servidores del Ministerio de trabajo que esta en total desacuerdo con esta afirmación.

Percepción de las prácticas de marketing interno en los Ministerios según la escala de Likert



En la representación de la escala de Likert, se observa los promedios de las valoraciones del cuestionario aplicado, donde se ve que ambos Ministerios tienden a negar las afirmaciones hechas en cuanto a las prácticas de marketing interno.

5.1.2.4 Percepción en relación a la motivación que siente el cliente interno respecto a las prácticas de marketing interno

Tabla Nº 10: Percepción en relación a la motivación que siente el cliente interno

Afirmaciones	Muy de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	Trabajo	Obras P.	Trabajo	Obras P.	Trabajo	Obras P.
12. Por el trato humano que recibe en el Ministerio, mantiene usted un permanente compromiso para cumplir los objetivos organizacionales	26%	39%	57%	49%	17%	12%
13. En general cumple usted con sus objetivos individuales	32%	70%	23%	24%	44%	6%
14. Se observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado	9%	6%	63%	57%	28%	37%
15. Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio	23%	31%	62%	49%	15%	19%

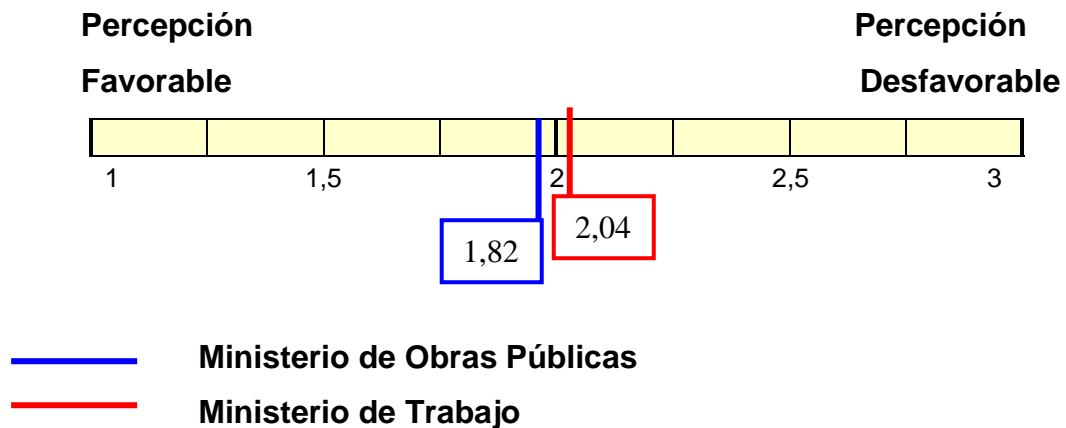
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

Se observa en la tabla anterior, que las percepciones en relación al grado de motivación que sienten los clientes internos como consecuencia de las prácticas de marketing interno que realizan los Ministerios, están más dispersas que en los otros casos, es decir, no hay una correlación entre las cuatro afirmaciones que forman parte de la categoría relacionada con la motivación.

Así por ejemplo, en el primer caso, donde se indaga el grado de compromiso que se tiene para con los objetivos organizacionales como consecuencia del trato humano que reciben en su fuente de trabajo, la mayor parte de los clientes internos está *parcialmente de acuerdo* con dicha afirmación; mientras que en relación a la afirmación sobre el cumplimiento de los objetivos individuales, la mayor proporción de clientes internos en el Ministerio de Obras Publicas dice estar *totalmente de acuerdo*, sin embargo en el Ministerio de Trabajo están totalmente en desacuerdo. En cuanto a si se percibe si el Ministerio se preocupa por

mantener motivado al personal y en cuanto a la motivación que siente el cliente interno para cumplir con los objetivos organizacionales, la mayor parte de los clientes internos están *parcialmente de acuerdo*.

La escala de Likert permite observar la valoración de esta variable.



En cuanto a la dimensión motivación, se observa que el promedio de la valoración del cuestionario aplicado para el Ministerio de Trabajo tiene una percepción desfavorable, y la tendencia del Ministerio de Obras Públicas es acercarse a la percepción favorable, es decir, a estar *parcialmente de acuerdo* con las afirmaciones que son parte de la dimensión señalada. Esto significa que el cliente interno siente una motivación parcial respecto a las prácticas de marketing interno y de la gestión de recursos humanos en este Ministerio.

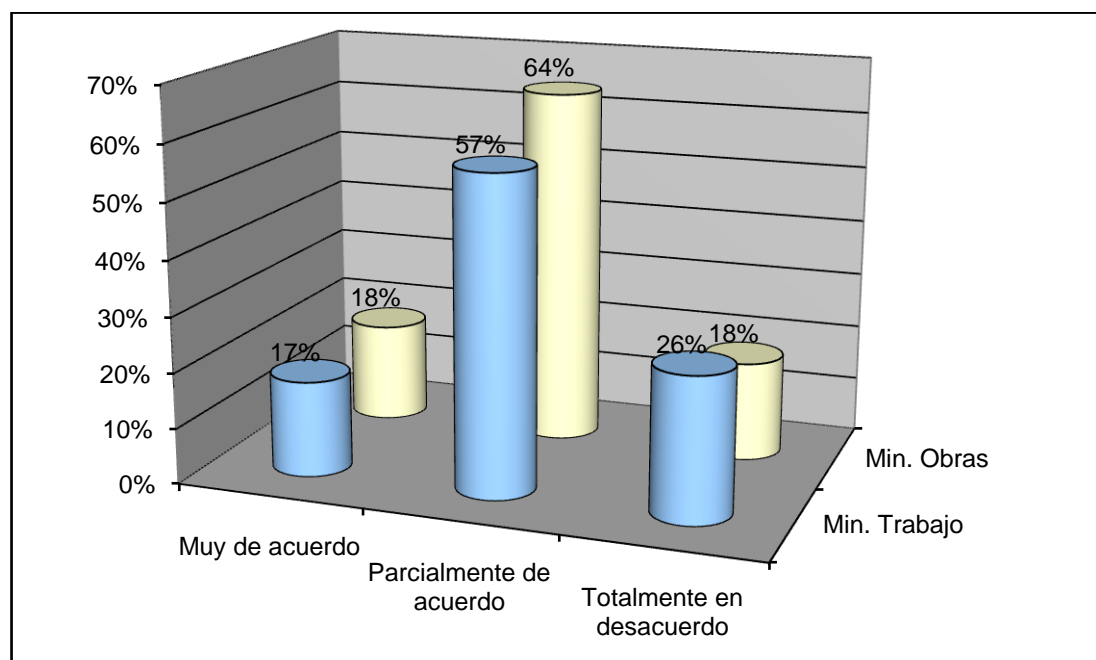
Esto refleja que la motivación con el marketing interno en el Ministerio de Obras Públicas, tienen un mejor impacto en la percepción de sus clientes internos.

5.1.2.5 Análisis de simple entrada de los datos recabados con las encuestas

5.1.2.5.1 Percepción en cuanto a las políticas de recursos humanos

Gráfico No. 3

La política de recursos humanos del Ministerio se caracteriza por ser de amplia comunicación para con el personal de todos los niveles y áreas de Trabajo



Fuente: Elaboración propia.

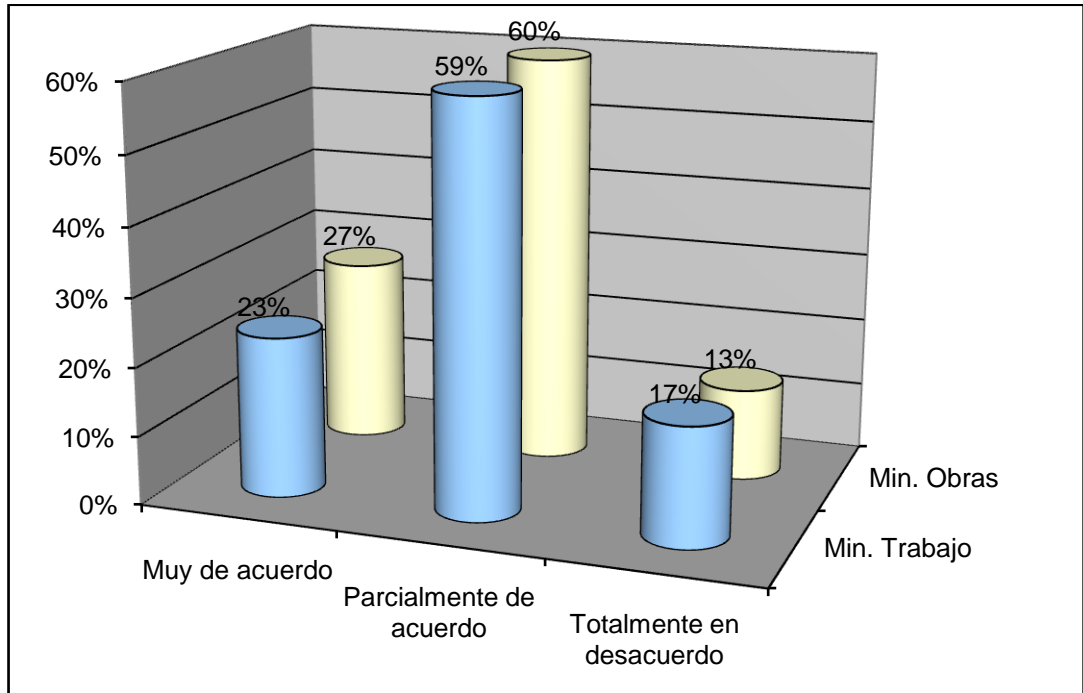
Se evidencia que ante la afirmación en el sentido de que la política de recursos humanos de los Ministerios se caracteriza por “ser de amplia comunicación para con el personal de todos los niveles y áreas de trabajo”, la mayor parte del personal tiende a estar parcialmente de acuerdo, lo que implica que tal situación no es plenamente satisfactoria para el personal, es decir, el énfasis en la comunicación entre el personal a todo nivel, no es precisamente una política de recursos humanos.

Tal situación permite apreciar que a nivel de los Ministerios de Estado, no se otorga la importancia necesaria a la comunicación formal e informal como una manera de generar mejor coordinación y un clima organizacional favorable

5.1.2.5.2 Percepción en cuanto a la importancia que le asignan a la persona, los niveles jerárquicos superiores

Gráfico No. 4

Los niveles jerárquicos superiores lo consideran a usted como una persona importante y respetable



Fuente: Elaboración propia.

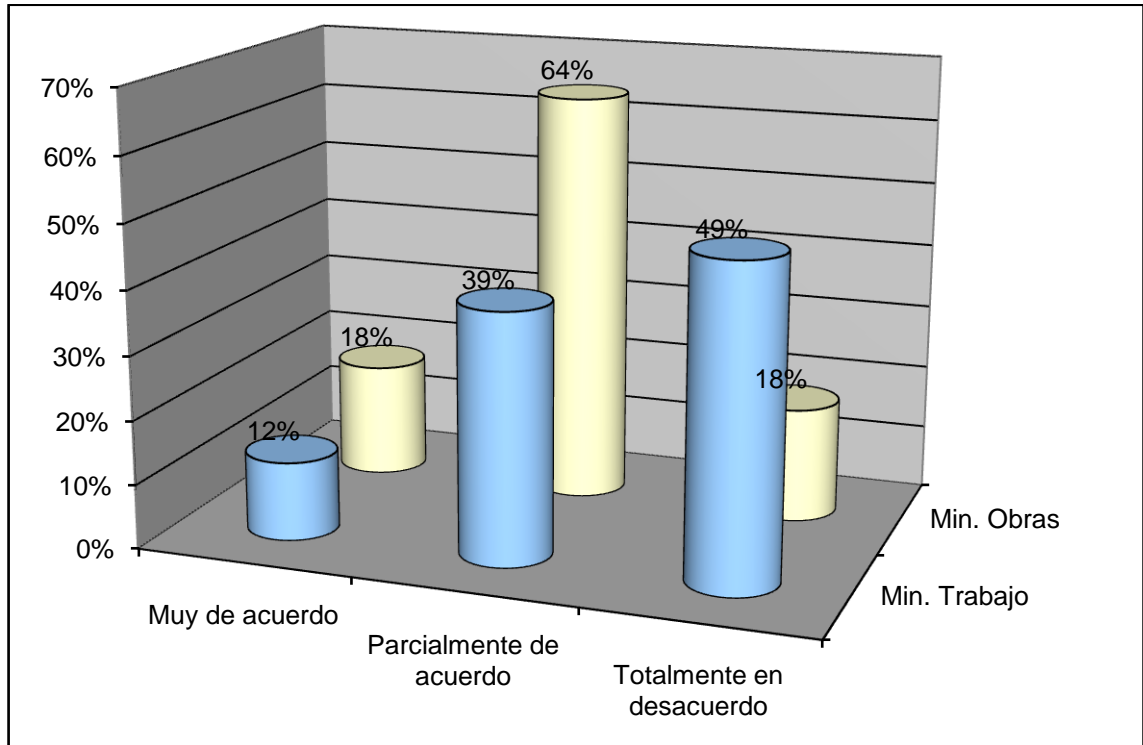
Se observa con claridad de que la mayor parte del recurso humano de los Ministerios estudiados, no está plenamente seguro de ser considerado importante para el personal jerárquico superior, es decir, para quienes ocupan cargos de jefaturas y direcciones que en todo caso desempeñan un papel gerencial.

Al respecto, se debe señalar que la percepción del personal respecto a la importancia del papel que desempeña en la organización es fundamental para determinar su estado motivacional, teniendo en cuenta que una mayor responsabilidad asignada, o el hecho de tratarlo con respeto compromete más a la persona a cumplir con los objetivos institucionales.

5.1.2.5.3 Percepción en cuanto a la interrelación entre el personal y los niveles jerárquicos superiores

Gráfico No. 5

Hay una permanente interrelación entre el personal de niveles jerárquicos superiores con el personal administrativo y operativo



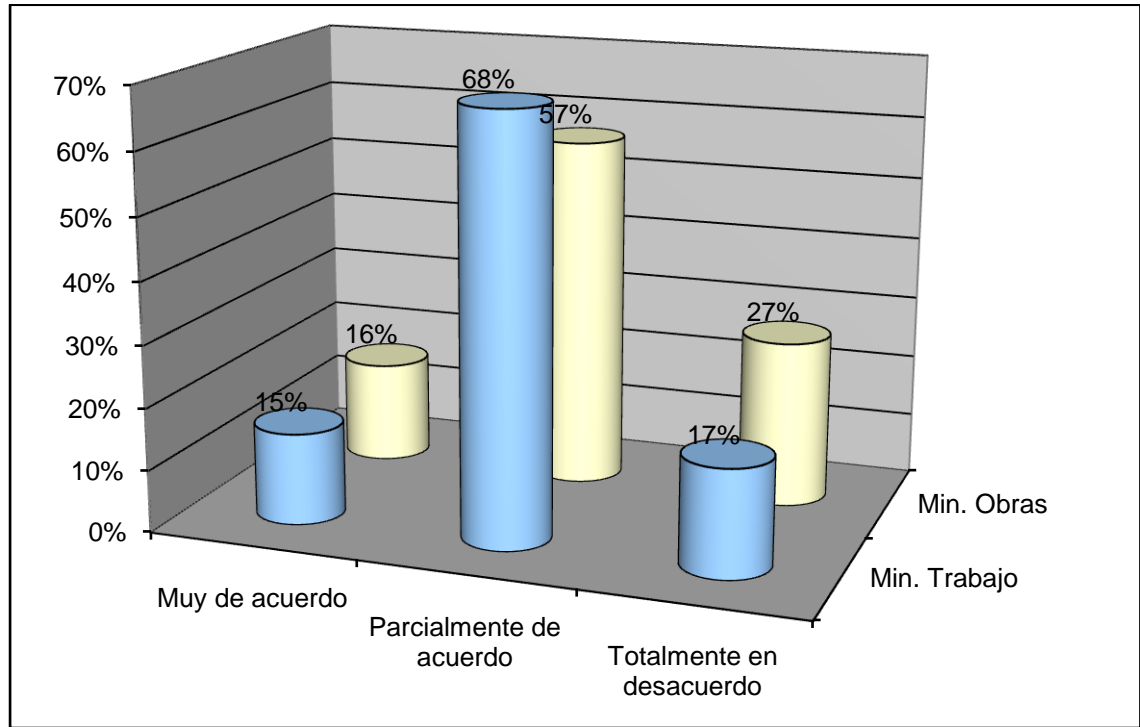
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que observan en el gráfico anterior, en el Ministerio de Trabajo, existe un mayor desacuerdo con la afirmación hecha en el sentido de que hay una permanente interrelación entre el personal de niveles jerárquicos superiores con el personal administrativo y operativo. Por su parte, en el Ministerio de Obras Públicas existe una tendencia a estar parcialmente de acuerdo o muy de acuerdo con tal situación, por lo que se puede entender que aparentemente en este último Ministerio existe una mejor interrelación entre personal jerárquico y personal operativo.

5.1.2.5.4 Importancia que asigna la Institución a la actualización y capacitación del personal

Gráfico No. 6

Existen programas de recursos humanos que se orientan a una permanente actualización y capacitación



Fuente: Elaboración propia.

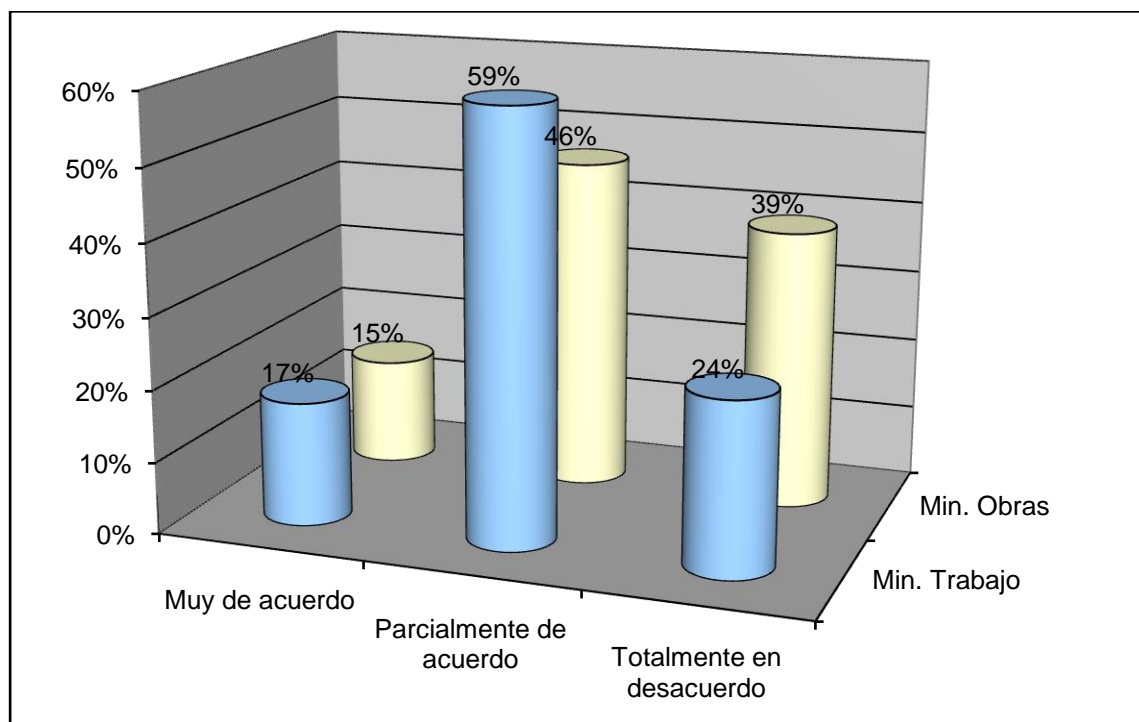
Respecto a la presente afirmación, se observa una tendencia similar entre los dos ministerios, evidenciando que en ambos casos no hay una permanente actualización y capacitación de los recursos humanos, situación por la cual sólo el 15% dice estar muy de acuerdo con esta afirmación en el Ministerio de Trabajo y el 16% en el Ministerio de Obras Públicas.

Al respecto es importante señalar que una de las maneras de motivar al personal es la capacitación y actualización en temáticas relacionadas a su actividad laboral, lo que aparentemente se da en muy pocas ocasiones en ambos ministerios.

5.1.2.5.5 Información que se le brinda al personal

Gráfico No. 7

Se le informa a usted acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio



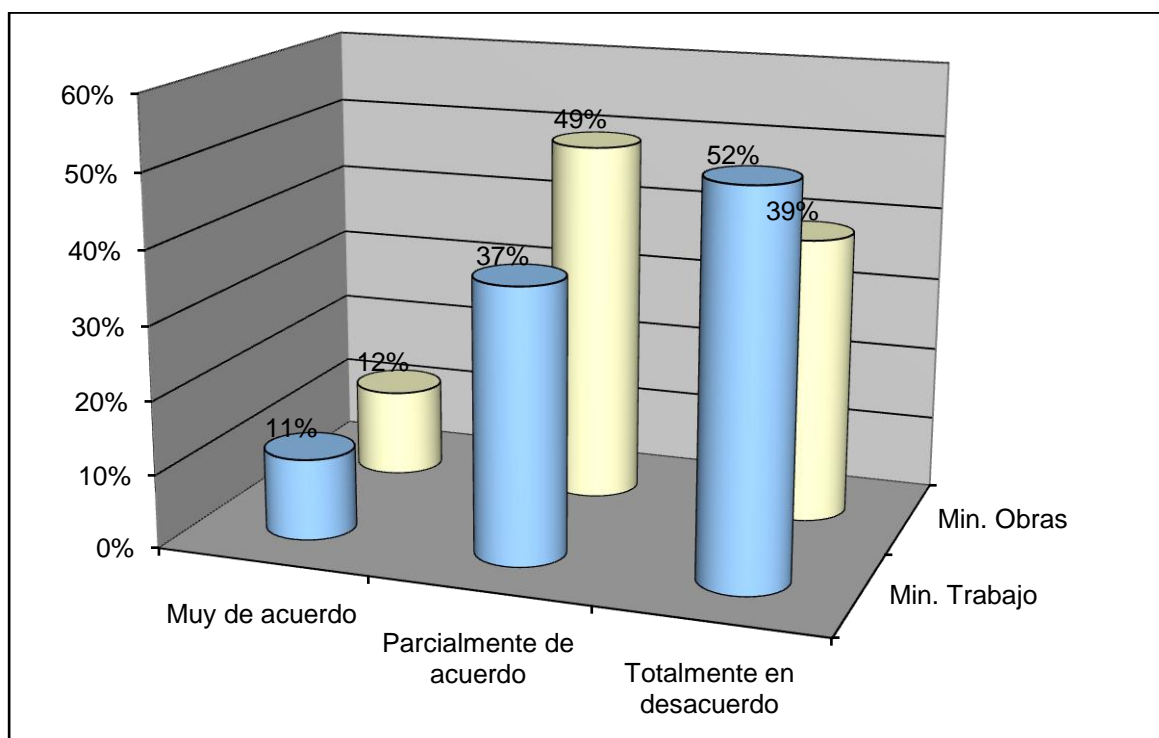
Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia claramente que la información de los objetivos de corto y largo plazo, así como las estrategias y políticas de los ministerios en cuestión, no es un factor que satisfaga al total de los servidores públicos, lo que permite asumir que cada uno de ellos, en la mayoría de los casos se limita a realizar sus tareas rutinarias sin enterarse de los objetivos más amplios de la institución, de aquellos propósitos que trascienden más allá de las propias oficinas donde ellos trabajan. No se dan por enterados de las políticas y estrategias para brindar un mejor servicio a la sociedad.

5.1.2.5.6 Participación en la toma de decisiones

Gráfico No. 8

Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio



Fuente: Elaboración propia.

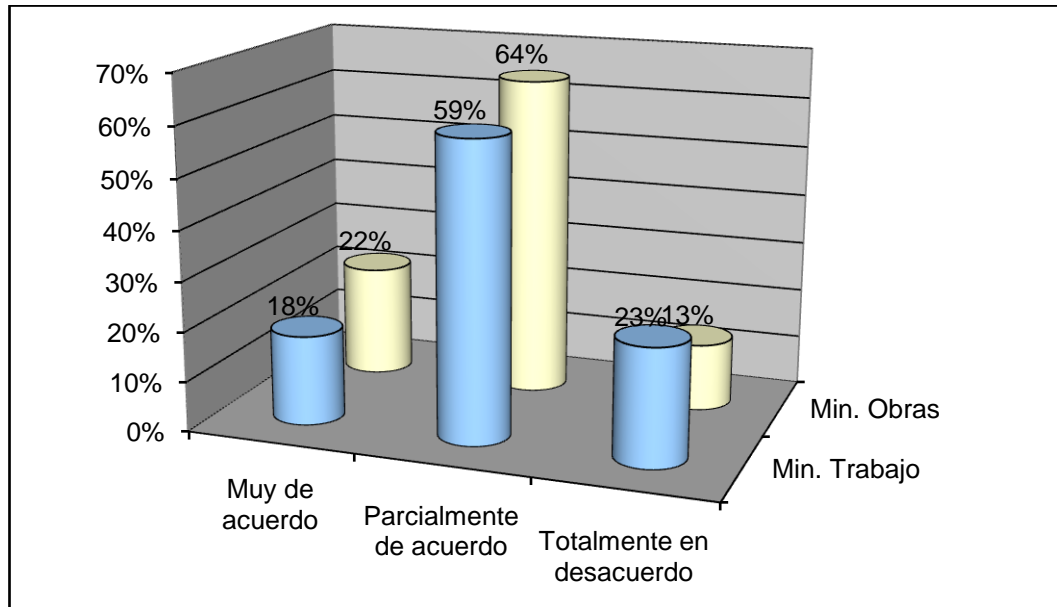
Como se puede observar en el gráfico anterior, la toma de decisiones es una actividad donde sólo entre el 11% y 12% de los servidores públicos siente que es importante su participación, mientras que el resto de quienes desempeñan tareas administrativas u operativas, o están parcialmente de acuerdo con tal expectativa o su caso están en total desacuerdo.

Al respecto, se debe mencionar que uno de los factores motivacionales que no está precisamente relacionado con el factor monetario, es el hecho de considerar al personal de mandos medios y operativos como importante al momento de tomar decisiones estratégicas para la institución, lo cual, el hecho de sentirse importante, podría generar en la persona un mayor compromiso para con la institución.

5.1.2.5.7 Percepción del clima organizacional en la Institución

Gráfico No. 9

Hay un clima organizacional donde prevalecen unas relaciones humanas cordiales y solidarias



Fuente: Elaboración propia.

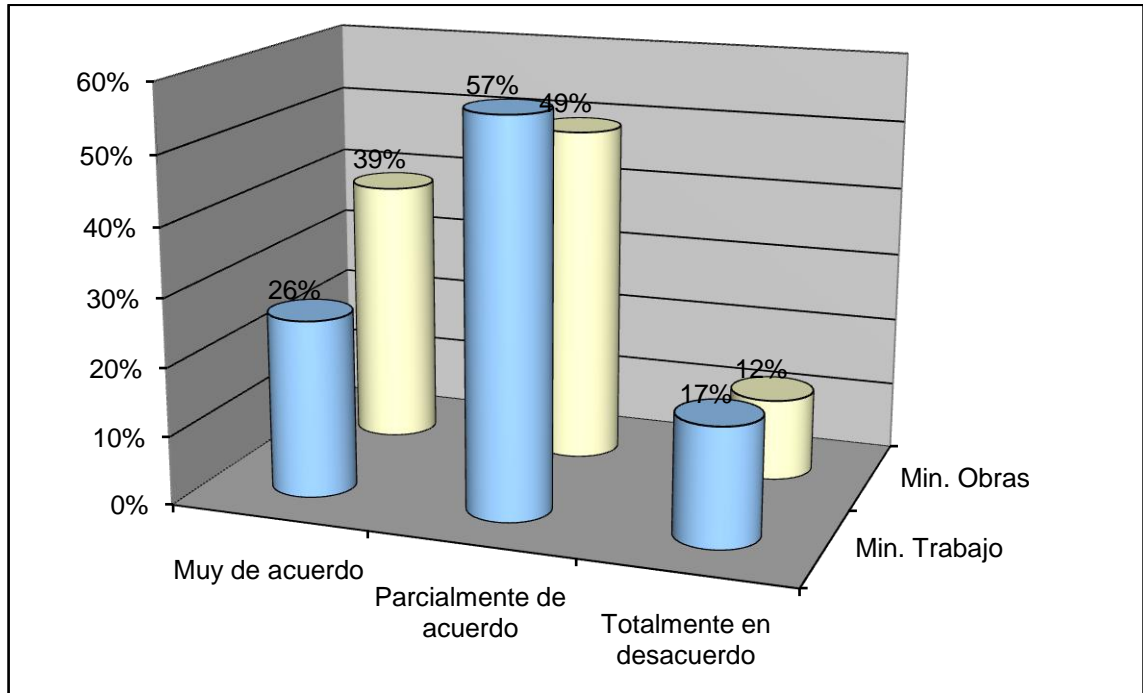
Otro factor motivacional a nivel de las entidades públicas en este caso de los Ministerios de Estado, es el clima organizacional. Por lo que se observa en los datos del gráfico, en las dos instituciones es baja la proporción de servidores públicos (clientes internos) que están muy de acuerdo con la afirmación de que hay un clima organizacional donde prevalecen unas relaciones humanas cordiales y solidarias. Las mayores proporciones en ambos ministerios se dan en el punto neutro donde no se inclinan por estar muy de acuerdo o en total desacuerdo.

De lo anterior, se debe destacar el hecho de que al ser éstas, entidades públicas, con características propias de organizaciones de tipo burocráticas, con rigidez en algunos procedimientos, con muy poco énfasis en las relaciones personales sobre todo en el ámbito informal, el clima organizacional tiende a ser desfavorable para el estado motivacional de los servidores públicos, situación que puede empeorar en caso de que no se adopten políticas que permitan en todo caso una mayor interacción personal y comunicación entre el personal.

5.1.2.5.8 Compromiso del personal para con los objetivos organizacionales

Gráfico No. 10

Por el trato humano que recibe en el Ministerio, mantiene usted un permanente compromiso para cumplir los objetivos organizacionales



Fuente: Elaboración propia.

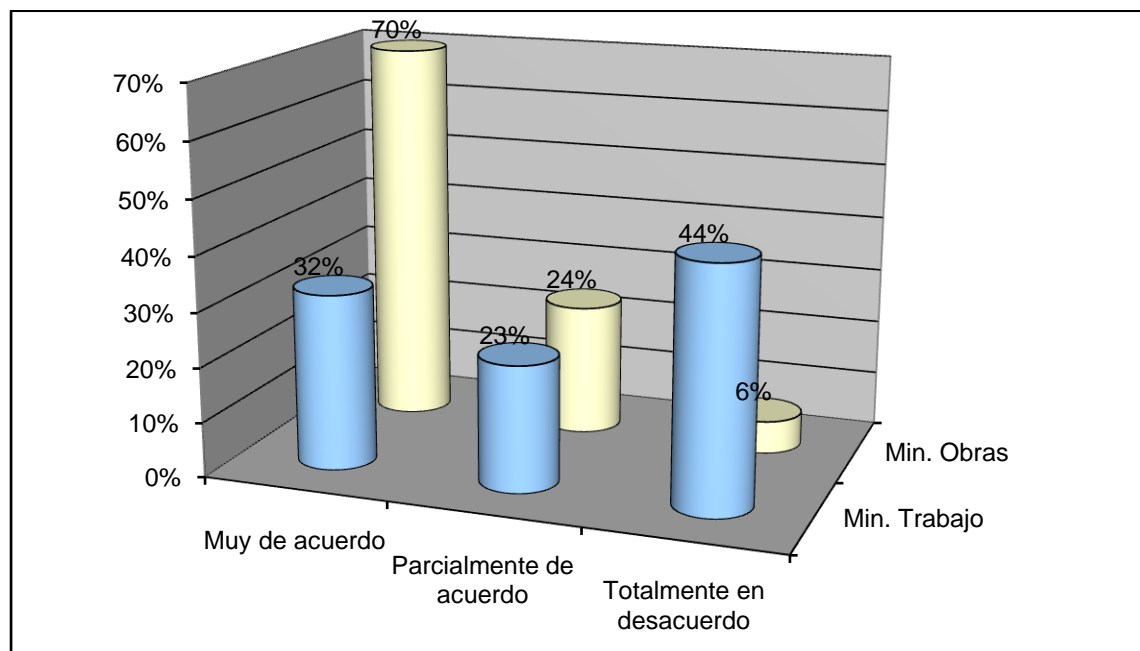
Se observa en esta variable que hay una mayor predisposición en aceptar la afirmación en el sentido de que el trato humano que reciben les motiva a mantener un compromiso para con los objetivos organizacionales. Tal situación es evidente en ambos Ministerios, lo que permite apreciar que las relaciones interpersonales pese a las exigencias laborales de carácter formal, no dejan de ser cordiales.

Tomando en cuenta que las Instituciones están representadas por los niveles jerárquicos a partir de las Direcciones, Viceministerios y Ministro, se entiende que el trato humano al cual se refieren los servidores públicos o clientes internos está referido al comportamiento de estos niveles gerenciales estratégicos hacia los mandos medios y operativos.

5.1.2.5.9 Cumplimiento de objetivos individuales en la organización

Gráfico No. 11

En general cumple usted con sus objetivos individuales



Fuente: Elaboración propia.

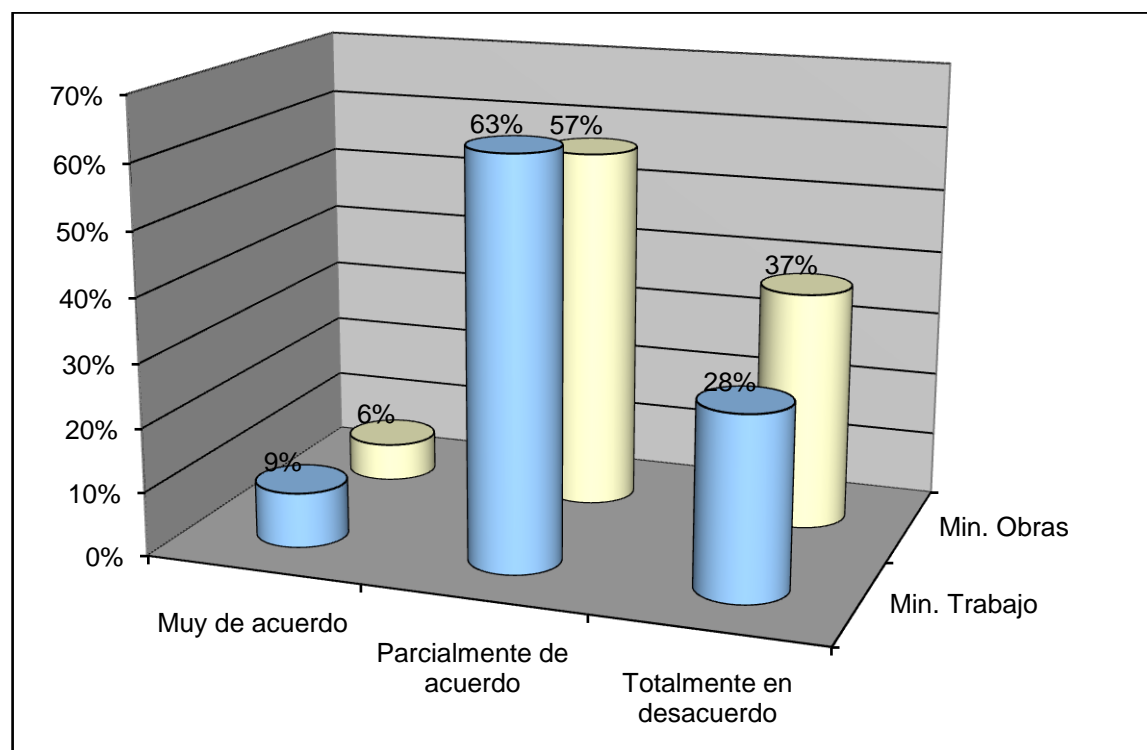
En el gráfico se puede observar que hay una variación de criterios respecto a si cada servidor público considera si cumple con sus objetivos individuales al ser miembro de los Ministerios donde trabajan. En el Ministerio de Trabajo, hay un mayor desacuerdo ante tal afirmación, mientras que en el Ministerio de Obras Públicas, la mayor proporción de servidores públicos está muy de acuerdo con tal posición.

Esta relación permite comprender que los servidores públicos tienen percepciones diferentes respecto a su grado de satisfacción laboral en cada uno de los Ministerios, lo que les genera a su vez distintos grados de motivación.

5.1.2.5.10 Preocupación de la Institución por motivar a su personal

Gráfico No. 12

Se observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado



Fuente: Elaboración propia.

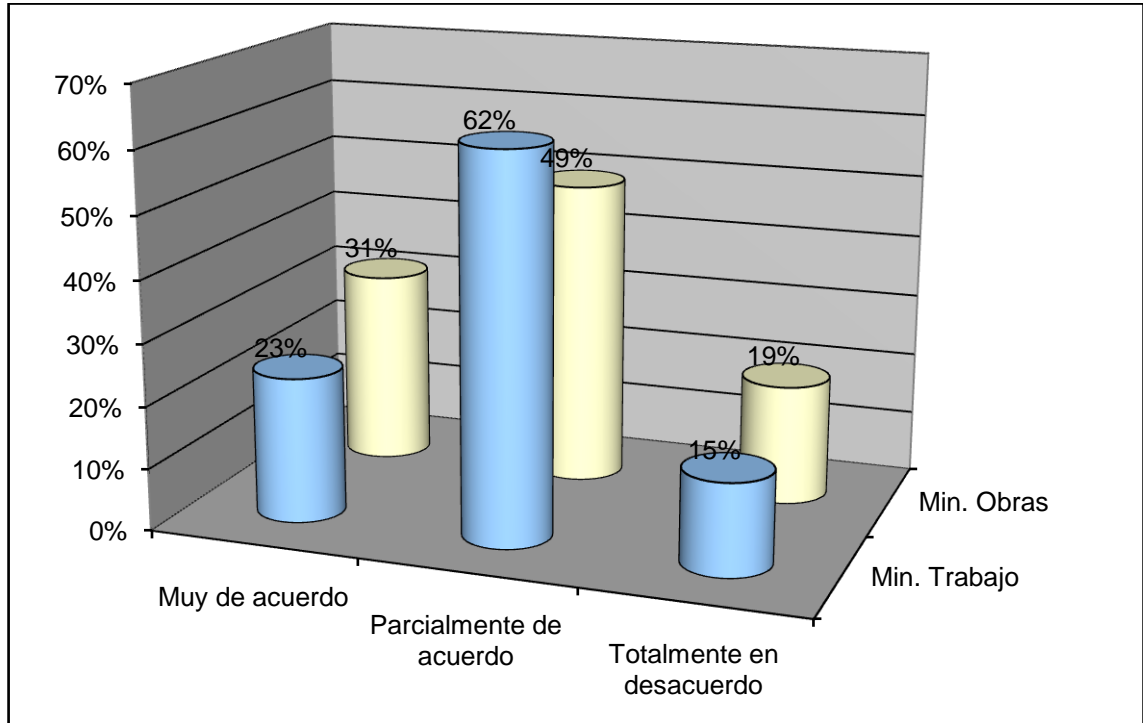
Se evidencia en el gráfico anterior que en los dos Ministerios existe una baja proporción de clientes internos que se encuentran muy de acuerdo con la afirmación de que en estas entidades existe preocupación por la motivación de los trabajadores. La mayor parte, prefiere señalar un acuerdo parcial en este sentido lo que denota cierta inconformidad al respecto.

Asimismo, la proporción de quienes están en total desacuerdo con tal afirmación se encuentra entre el 28% y 37% en los dos Ministerios, proporción elevada de una total inconformidad sobre la motivación que generan las propias entidades entre los servidores públicos.

5.1.2.5.11 Motivación laboral que siente el personal

Gráfico No. 13

Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, también es baja proporción de clientes internos que se sienten muy motivados para seguir realizando las tareas que le han sido asignadas, siendo también destacable la proporción de clientes que están parcialmente de acuerdo en el hecho de sentirse motivados en puesto de trabajo.

Por lo anterior se puede señalar que según la percepción de los propios servidores públicos, de quienes debieran ser considerados como clientes internos de los Ministerios de Estado, el nivel de motivación es bajo ya sea como resultados de las acciones que emprende la propia entidad donde trabaja, o por factores externos.

5.1.3 Análisis de independencia de las variables de estudio

La relación estadística de las variables de estudio se analiza en relación al coeficiente de Pearson Chi cuadrado (χ^2), tomando en cuenta que el mismo permite analizar a través de pruebas de independencia la correlación entre dos variables cualitativas en función a un nivel de significación pre – establecido. En este caso, se determina un nivel de significancia del 5%.

Por tanto, se determina la relación Chi cuadrado en base a los resultados de las encuestas anteriormente analizadas, resultados que son descritos en base a tablas de contingencia de la siguiente manera:

H_0 : Las variables son independientes (si el coeficiente encontrado es $> 5\%$)

H_1 : Las variables están asociadas (si el coeficiente encontrado es $< 5\%$)

Nivel de significancia del 5%

Para el análisis se seleccionan todas aquellas preguntas del cuestionario aplicado en la investigación de campo que tienen relación con las prácticas relacionadas con el marketing interno y su relación con el nivel motivacional de los clientes internos de los Ministerios de Estado.

A continuación se presentan los resultados del coeficiente de Pearson Chi cuadrado obtenidos a través del programa SPSS16.

5.1.3.1 Ministerio De Obras Públicas

5.1.3.1.1 Nivel motivacional del cliente interno según preocupación institucional por mantenerlo motivado

Se observa en los resultados del coeficiente Chi cuadrado, que a un nivel de significancia del 5%, **el estado de motivación en el que se encuentran los clientes internos, dependen del grado de preocupación de la Institución para motivar al cliente interno**, es decir, la motivación del personal depende de las acciones que vaya a realizar la Institución puesto que se alcanza simplemente un nivel de 0,027 ó 2,7%, por debajo del 5% del nivel de significancia establecido como parámetro de comparación (Ver anexo 5 - Tabla N° 1).

5.1.3.1.2 Estado motivacional según clima organizacional

Dado que el nivel de significancia es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, es decir, se acepta el hecho de que las variables correlacionadas son dependientes, puesto que $0,016 < 0,05$ del nivel de significancia establecido como parámetro de comparación. En otras palabras **el estado de motivación del cliente interno también depende del clima organizacional que prima en la Institución** (Ver anexo 5 - Tabla N° 2).

5.1.3.1.3 Estado motivacional según participación en la toma de decisiones

Dado que el nivel de significancia es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, es decir, se acepta el hecho de que las variables correlacionadas son dependientes, puesto que $0,042 < 0,05$ del nivel de significancia establecido como parámetro de comparación. En otras palabras **el estado de motivación del cliente interno también depende del grado de participación del personal en los procesos de toma de decisiones importantes para la Institución** (Ver anexo 5 - Tabla N° 3)

5.1.3.1.4 Motivación del cliente interno según información que se le proporciona sobre objetivos y estrategias Institucionales

Dado que el nivel de significancia es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, es decir, se acepta el hecho de que las variables son dependientes, puesto que $0,092 < 0,05$ del nivel de significancia establecido como parámetro de comparación. En otras palabras **el estado de motivación del cliente interno también depende de la información que se le brinda a éste sobre los objetivos, estrategias y políticas de la Institución** (Ver anexo 5 - Tabla N° 4).

5.1.3.2 Ministerio de Trabajo

5.1.3.2.1 Estado motivacional según información que se le proporciona al cliente interno sobre la institución

Dado que el nivel de significancia es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, es decir, se acepta el hecho de que las variables son dependientes, puesto que $0,010 < 0,05$ del nivel de significancia establecido como parámetro de comparación. En otras palabras **el estado de motivación del cliente interno en el Ministerio de Trabajo también depende de la información que se le brinda a éste sobre los objetivos, estrategias y políticas de la Institución** (Ver anexo 5 - Tabla N° 5).

5.1.3.2.2 Estado motivacional según el grado de participación en la toma de decisiones

Dado que el nivel de significancia es mayor a 0,05, se acepta la hipótesis nula, es decir, se acepta el hecho de que las variables son independientes, puesto que $0,337 > 0,05$ del nivel de significancia establecido como parámetro de comparación. En otras palabras **el estado de motivación del cliente interno en el Ministerio de Trabajo no depende de su grado de participación en la toma de decisiones institucionales** (Ver anexo 5 - Tabla N° 6).

5.1.3.2.3 Estado Motivacional según el clima organizacional en el Ministerio

Dado que el nivel de significancia es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, es decir, se acepta el hecho de que las variables son dependientes, puesto que $0,045 < 0,05$ del nivel de significancia establecido como parámetro de comparación. En otras palabras **el estado de motivación del cliente interno en el Ministerio de Trabajo depende del clima organizacional predominante en la Institución** (Ver anexo 5 - Tabla N° 7).

5.1.3.2.4 Estado motivacional del cliente interno según preocupación de la Institución por motivar al personal

Dado que el nivel de significancia es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, es decir, se acepta el hecho de que las variables son dependientes, puesto que $0,019 < 0,05$ del nivel de significancia establecido como parámetro de comparación. En otras palabras **el estado de motivación del cliente interno en el Ministerio de Trabajo depende de la percepción de que la Institución muestra una preocupación permanente en motivar al personal**. (Ver anexo 5 - Tabla N° 8).

5.2 CONCLUSIONES Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

5.2.1 Conclusiones

5.2.1.1 Características de la gestión de recursos humanos en Ministerios de Estado

Se ha detectado que la gestión de recursos humanos en los Ministerios de Estado se caracteriza por aplicar técnicas tradicionales, donde rige el énfasis en la funcionalidad, en el cumplimiento de tareas y procedimientos pero se descuida el factor humano.

5.2.1.2 Prácticas que tienen relación con el marketing interno al interior de los ministerios de Estado

Las prácticas que tienen relación con el marketing interno desde el punto de vista de su función comunicadora y motivadora, son las tradicionales, pero que no están concebidas como parte de un plan de marketing interno. Estas son: tabloide informativo o panel, memorándums, circulares, notas personales. En general estas prácticas son de carácter informativo, pero no ponen énfasis en la difusión de los propósitos fundamentales institucionales como la misión y visión, así como planes estratégicos y políticas importantes.

5.2.1.3 Deficiencias en cuanto a la ejecución del marketing interno en los ministerios de Estado

Las deficiencias detectadas tienen que ver con el hecho de no haber planificado una estrategia de marketing interno, limitándose a considerar al servidor público como simple mecanismo de una máquina, quien debe desempeñar sus tareas con la mayor eficiencia posible, cumplimiento las normas y procedimientos estandarizados.

Se descuida el factor humano, es decir, no se toman en cuenta las emociones del trabajador, no se pone énfasis en las interrelaciones personales entre los diversos niveles jerárquicos y áreas de trabajo. No se motiva al personal, no se promueve una imagen positiva a nivel interno.

5.2.1.4 Medir el grado de motivación de los clientes internos en las entidades públicas

Son los propios trabajadores quienes reflejan un nivel de motivación bajo en función a las acciones que realizan las entidades para insertarlos como parte importante de la organización. El personal, no es tomado en cuenta para efectos de planificación, toma de decisiones institucionales, ni siquiera a través de consultas de sugerencias.

5.2.2 Comprobación de hipótesis

Variables	Categoría	Conclusión	Aceptación o rechazo
Independientes			
Prácticas de marketing interno	Marketing interno	En ninguno de los dos Ministerios existe un programa o estrategia de marketing interno, que se aplique con el propósito de generar mayor motivación entre los servidores públicos o clientes internos.	Aceptación
	Prácticas relacionadas	Las practicas relacionadas que generalmente se aplican son aquellas tradicionales en la administración pública como ser: <ul style="list-style-type: none"> ○ Uso de panel informativo o tablóide. ○ Emisión de memorándumes. ○ Emisión de circulares para informar sobre políticas, objetivos o noticias de último momento. ○ Notas con diversos motivos, entre ellos, felicitaciones por cumpleaños. ○ Confraternización social esporádica. Estas acciones no impactan de una manera evidente en	Aceptación

		el nivel de motivación del personal para realizar sus actividades.	
	Conocimiento de objetivos institucionales, de área y del puesto de trabajo.	Se conoce parcialmente.	Aceptación
	Participación en la toma de decisiones y planificación.	No se participa	Aceptación
	Comunicación	Énfasis en la comunicación formal, descuidando la comunicación informal y la interrelación personal.	Aceptación

Dependiente

Motivación de los clientes internos	Motivación	Los clientes internos tienen un nivel de motivación medio en la mayor parte de los casos, es decir, no se acepta plenamente que las acciones que realizan las entidades los motivan efectivamente.	Aceptación
-------------------------------------	------------	--	------------

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación.

Por los aspectos antes mencionados es posible afirmar que la hipótesis de trabajo elaborada al inicio de la investigación ha sido verificada dado que se ha evidenciado que:

Las deficientes prácticas de marketing interno, están limitando una mejor motivación de los clientes internos en los Ministerios de Trabajo y de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

ESTRATEGIA SUGERIDA DE MARKETING INTERNO PARA ENTIDADES PÚBLICAS. CASO MINISTERIOS DE ESTADO

6.1 INTRODUCCIÓN

El análisis del estado de la situación actual de los Ministerios de Trabajo y Obras Públicas, en sus oficinas centrales en cuanto a la aplicación de estrategia de marketing interno se refiere, ha permitido determinar una serie de deficiencias en el proceso vigente, pues, si bien dichas entidades realizan algunas actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, para hacer conocer sus políticas y objetivos, se hace evidente la carencia de la comunicación y promoción de tales factores entre los servidores públicos, es decir, entre los clientes internos.

Se ha evidenciado de manera general que el problema principal en dichos Ministerios se refiere al empleo de las actuales estrategias de marketing a nivel interno que permitan viabilizar una promoción adecuada de la imagen institucional y de los objetivos organizacionales entre los empleados públicos.

El déficit anterior, repercute en el grado de motivación que tiene el cliente interno para con los objetivos organizacionales, tanto a nivel de los propósitos fundamentales como de los objetivos y metas de corto plazo.

En ese sentido, el propósito de aplicar el marketing interno en Ministerios de Estado, es el de mejorar la imagen institucional a nivel interno, es decir, entre sus propios trabajadores para que de ese modo se logre, adquirir un mayor compromiso para cumplir con los objetivos organizacionales sin dejar de lado sus objetivos personales.

6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Desarrollar una estrategia de promoción que permita generar una mayor satisfacción y compromiso del cliente interno con los objetivos fundamentales de la Institución.
- Dotar a los Ministerios de Estado un instrumento que sirva de base en la formulación de estrategias de marketing interno.

6.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO PARTE DE UN MARKETING INTERNO

6.3.1. Formulación de la estrategia

Considerando que el marketing interno puede adoptar diversas formas o tipos de estrategias para lograr sus objetivos, y tomando en cuenta que lo que se pretende es difundir mayor información de la propia institución entre los clientes internos se establece como estrategia base la siguiente:

APLICAR UN MIX PROMOCIONAL PARA DIFUNDIR ENTRE LOS CLIENTES INTERNOS LOS PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DEL MINISTERIO COMO ENTIDAD DE SERVICIO PÚBLICO, LAS POLÍTICAS, PLANES Y OBJETIVOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO, Y GENERAR UNA MAYOR MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

6.3.2. Objetivos estratégicos

- Incrementar el nivel de motivación del cliente interno para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Mejorar el clima organizacional y la comunicación para lograr una mayor satisfacción laboral del cliente interno.

- Posicionar la imagen positiva de la institución a nivel del cliente interno, difundiendo sus objetivos, planes y políticas.

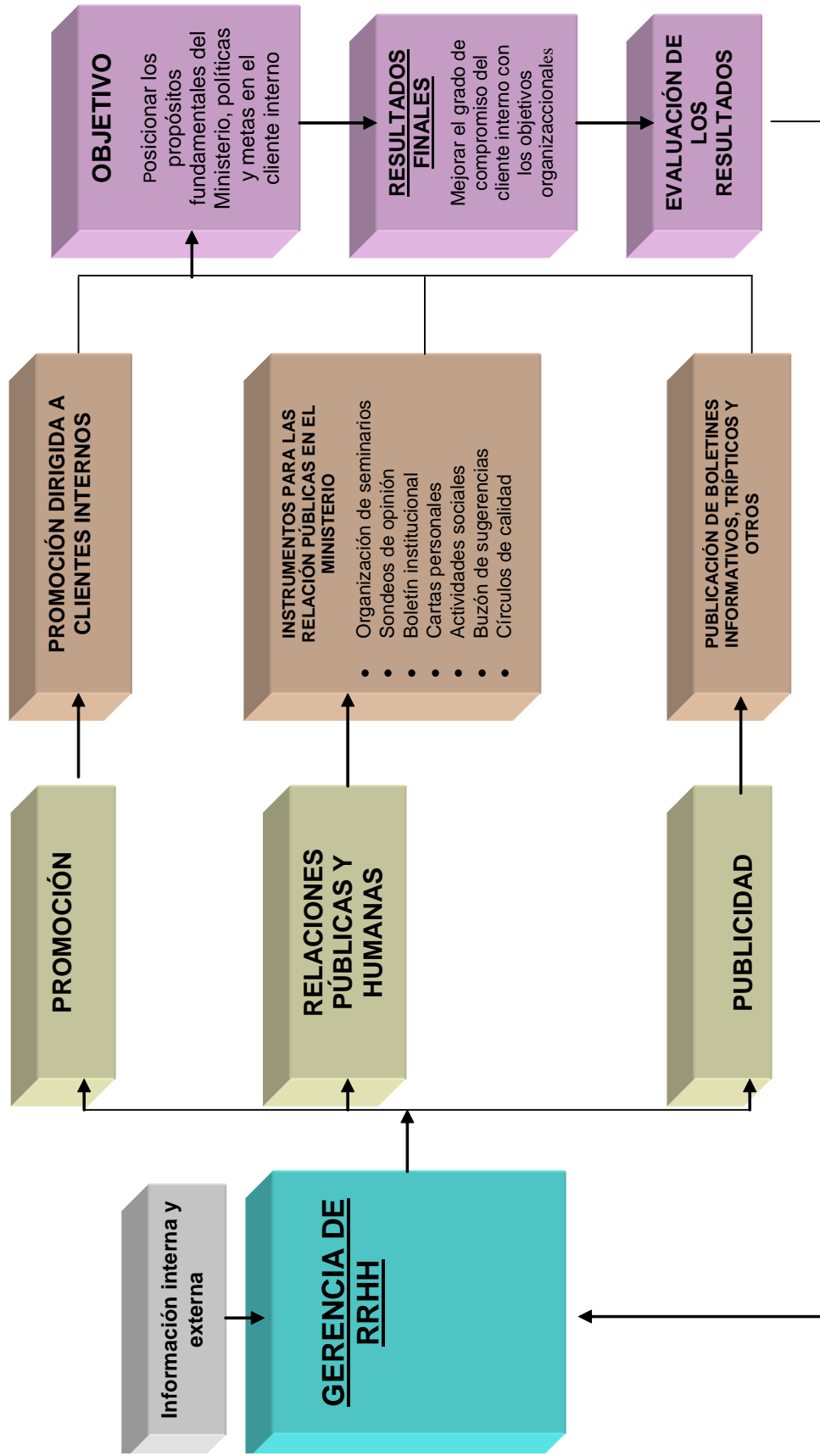
6.4. TÁCTICAS A EMPLEAR EN EL MIX PROMOCIONAL INTERNO

El mix promocional como estrategia de marketing interno, toma en cuenta los cuatro factores señalados por Philip Kotler, es decir: la promoción, las ventas personales, las relaciones públicas y la publicidad.

Teniendo en cuenta que se trata de un mix promocional aplicado a nivel de los clientes internos con un enfoque social, se considera fundamental seleccionar tres de estos cuatro factores, siendo estos: la promoción (para promocionar la imagen positiva), las relaciones públicas (para mejorar la comunicación y el clima laboral) y la publicidad (para difundir información institucional a nivel interno). No se toma en cuenta ventas personales, porque el tipo de promoción que se va realizar se limita a la difusión de información institucional y concienciación en relación al cumplimiento de los objetivos en beneficio de la sociedad.

La relación de estos factores, puede apreciarse en el esquema No. 1 (ver siguiente página):

Esquema No 1. Esquema del mix promocional como estrategia de marketing interno



Fuente: elaboración propia

6.4.1 La información y la comunicación base del mix promocional para clientes internos

En este proceso de relacionamiento entre la Institución y sus clientes internos, es necesario que la Gerencia de Recursos Humanos se mantenga constantemente informada de todos los aspectos inherentes a la propia institución como de su entorno. En ese sentido, la comunicación debe estar apoyada en un flujo de información debidamente registrada y ordenada en una base de datos.

6.4.1.1. La información

Al iniciar el proceso, se deben recabar datos que sean importantes para la Institución; por ejemplo: situación de la motivación de personal, desempeño del personal, cumplimiento de objetivos, incumplimiento de objetivos, personal que requiere ser capacitado, entre otros. Toda esta información deberá ser recabada a través de los mecanismos normalmente empleados para el monitoreo de personal, complementando ello con información relevada a través de instrumentos específicamente diseñados para conocer el nivel de motivación del personal y los efectos logrados con la aplicación de determinadas prácticas de marketing interno.

Todo ello servirá para alimentar la base de datos del sistema de recursos humanos, información que posteriormente será procesada por la Gerencia de Recursos Humanos para ser convertida en información que sea útil para la toma de decisiones en la formulación de estrategias de marketing interno. Estos datos provienen tanto de fuentes internas como externas, a saber:

a) Información interna

Son el conjunto de variables generadas al interior de los Ministerios. Dentro de la información interna se debe considerar un conjunto de elementos los cuales están constituidos principalmente por el sistema de objetivos a largo plazo, planes y políticas de la Institución, metas a lograr en el corto plazo, indicadores sociales, entre otros.

Además se debe establecer que es importante que el cliente interno esté informado respecto al sistema administrativo existente, los procesos y decisiones en torno a la gestión de recursos humanos.

b) Información externa

Constituido por el conjunto de variables generadas al exterior del Ministerio y sobre las cuales no existe ningún tipo de injerencia ni control pero que afectan sus actividades en general y en particular en su gestión de recursos humanos. Al igual que los factores internos, la información externa proporciona datos relevantes para ser procesados y convertidos en información de calidad. Esta información se refieren a: las políticas del Estado, el marco jurídico en el que se desempeña la Institución, los factores socio - culturales, económicos, religiosos y otros que de alguna manera influyen en el accionar de la Institución en relación a sus recursos humanos.

c) Base de datos

La información externa e interna (datos) debe ser almacenada de manera integrada en una base de datos, para luego ser tratada y clasificada según categorías que la Institución administra a través de una unidad responsable. La base de datos debe estar construida de manera tal, que se evite la redundancia innecesaria de datos; proporciona flexibilidad de acceso; aporta racionalidad; mantiene la independencia de datos, preserva la integridad de los mismos y, garantiza su seguridad.

6.4.1.2. La comunicación

Sobre la base de la estrategia de promoción definida como estrategia de marketing interno, se deben formular políticas en el sentido de que la información del Ministerio, tanto interna como externa, debe fluir con facilidad entre todos los niveles y áreas de trabajo; para ello se deben adoptar medios de comunicación interna que eviten las interferencias cuando se trate de mantener una óptima

comunicación. Es decir, se debe tender a una comunicación más personalizada y directa. Para ello, como parte de la estrategia, se deben diseñar acciones tales como mejoramiento de las relaciones públicas y humanas, definir sistemas de publicidad dirigidos al cliente interno. Todo ello se describe más adelante.

Todas estas acciones permitirán a la Institución, llegar con mayor énfasis a la mente de los clientes internos, generando mayores posibilidades de lograr un posicionamiento efectivo en ellos respecto a los objetivos estratégicos institucionales, sus planes y políticas internas.

6.4.1.3 Coordinación entre las distintas unidades en la ejecución del mix promocional

El proceso de implementación de las estrategias de promoción dirigidas al cliente interno, será planificado y ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos; sin embargo, a nivel de dirección debe existir una relación con el resto de responsables de las áreas.

Una buena coordinación entre todos los involucrados generará un flujo de información importante y enriquecedora para evaluar y corregir las estrategias de promoción que se vayan a implementar. Se generará información de retroalimentación que es fundamental para que el nivel gerencial tome las mejores decisiones en cuanto a los clientes internos.

Los responsables de la aplicación del marketing interno, pueden desarrollar el proceso de planificación estratégica de promoción dirigida al cliente interno con base en la información sistematizada en la base de datos. No obstante, las decisiones a tomar en la definición de objetivos, determinación de estrategias, etc., se encuentran sujetas a un proceso de toma de decisiones de carácter participativo.

El proceso de toma de decisiones, constituye un punto fundamental, puesto que de éste dependerán no sólo los resultados en cuanto a la motivación del personal,

sino incluso el posicionamiento de una imagen favorable de la Institución entre los clientes internos.

6.4.1.4. La promoción de imagen y objetivos estratégicos

La promoción de imagen y objetivos estratégicos de los Ministerios está orientada directamente al mejoramiento de la percepción que tiene el cliente interno respecto a la institución donde trabaja, es decir, se debe lograr que el cliente interno, sienta que la Institución donde trabaja es la mejor, es donde él puede desarrollarse como profesional y se siente a la vez involucrado con los propósitos organizacionales de largo plazo.

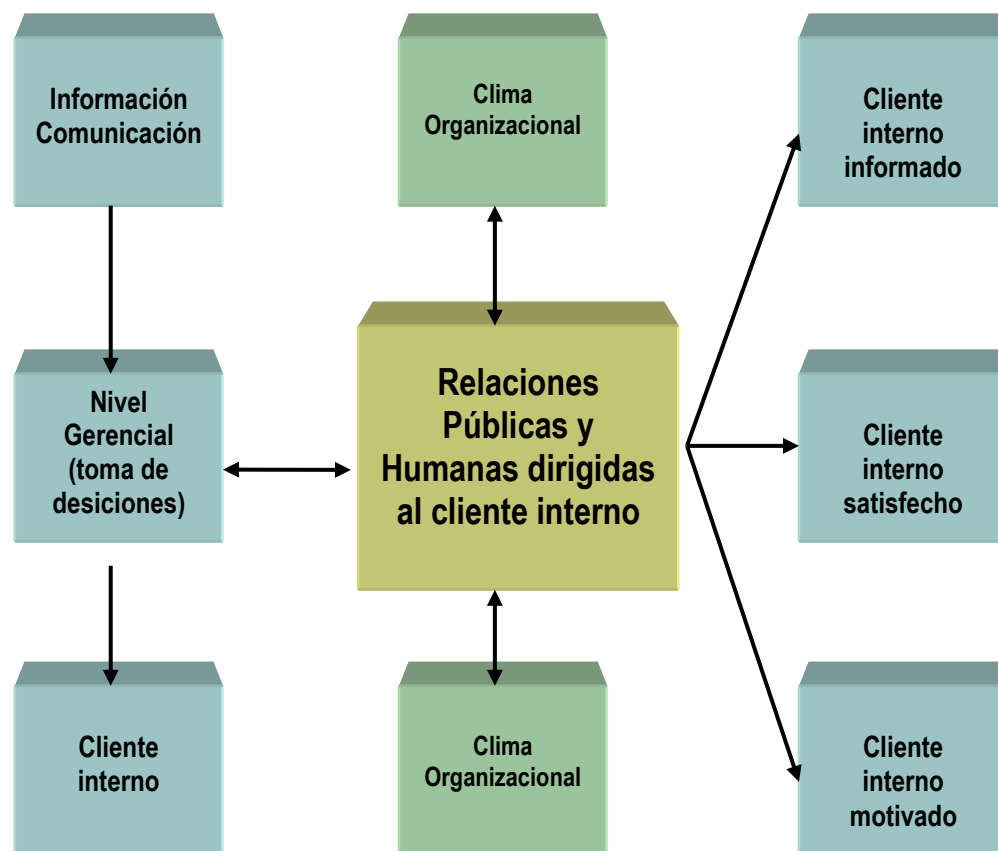
La promoción dirigida a los clientes internos estará constituida de la siguiente manera:

- Se obsequiará a cada cliente interno un pequeño maletín porta documentos, donde esté estampada, la misión y la visión de la Institución.
- Se entregarán memorándumes de felicitación a los trabajadores más puntuales y eficientes.
- Se obsequiarán presentes como ser: bolígrafos, cuadernos y otros a aquellos clientes internos que cumplan años.

6.4.1.5 Relaciones Públicas y Humanas

Las Relaciones Públicas y Humanas de los Ministerios de Estado en la actualidad no están implantadas como un sistema integrado a toda la organización. Por tanto, es preciso que se desarrolle un sistema de Relaciones Públicas y Humanas dirigido a mejorar la relación no sólo con el cliente externo sino también con el cliente interno, es decir, con los propios servidores públicos del Ministerio. En este sentido, el sistema de Relaciones Públicas y Humanas Ministerial estaría integrado en toda la organización de la siguiente manera:

Esquema No. 2 Integración de las relaciones publicas y humanas



Fuente: Elaboración propia.

Las Relaciones Públicas y Humanas diseñadas al interior de la organización, permitirán mejorar el clima organizacional a nivel operativo y mandos medios, permitiendo apoyar con eficacia la labor que cumplen las estrategias de comunicación implantadas para este efecto, aumentando el impacto de los mensajes emitidos por la Institución hacia el cliente interno en pro de conseguir mayor motivación y compromiso de éste para con los objetivos organizacionales.

En tal sentido, las relaciones públicas y humanas pueden ser llevadas a cabo a través de acciones específicas, que son las siguientes:

- Organización de seminarios: El Ministerio organizará seminarios de actualización y capacitación dirigidos al cliente interno, para que éste se mantenga al día con la tecnología, la gestión de procesos y nuevas

formas de relacionamiento interno, para lo cual, se debe capacitar al personal acerca de las características y procesos que implica la gestión institucional.

- Sondeos de opinión: Eventualmente, el Ministerio realizará sondeos de opinión entre los clientes internos, para conocer su parecer respecto a las políticas institucionales, sus quejas o incomodidades en el ámbito laboral. Estos sondeos podrán ser realizados con base a encuestas sencillas que deberán ser llenadas de manera anónima por todos los trabajadores.
- Boletín institucional: Periódicamente el Ministerio deberá emitir boletines informativos, los cuales estarán orientados a informar al cliente interno, sobre las actividades institucionales, los avances en cuanto a los objetivos planteados, las limitaciones, los riesgos y las proyecciones de la institución a nivel de la sociedad.
- Cartas personales: La Dirección de Recursos Humanos, deberá estar siempre pendiente de las actividades del personal, en todas las áreas y niveles, así como de sus logros y sus limitaciones. En este sentido, el gerente de recursos humanos, deberá comunicarse a través de cartas personales con los trabajadores que en determinados momentos hayan alcanzado logros importantes en sus tareas asignadas o de lo contrario estén mostrando deficiencias en su trabajo. También este mecanismo de comunicación deberá ser utilizado para felicitar de manera personal (del gerente hacia el trabajador), por cumpleaños, ascensos u otros motivos que pudieran ser importantes para el trabajador.
- Actividades sociales: Se debe programar periódicamente algunas actividades sociales bajo iniciativa de los niveles jerárquicos superiores, como eventos deportivos, culturales, de intercambio de experiencias y conocimientos entre otros, con el fin de integrar más al personal, mejorar el clima laboral, así como comprometerlos aun más para con los objetivos organizacionales.

- Buzón de sugerencias: Se deben instalar de manera permanente en lugares estratégicos buzones de sugerencias y reclamos, para que el cliente interno, emita criterios respecto a algunas políticas Institucionales, reclame algunas deficiencias y sugiera algunas soluciones. Generalmente esto se da para efectos de recabar las opiniones del cliente externo, pero en este caso se daría la oportunidad al cliente interno de emitir sus sugerencias y opiniones sobre los temas que él vea conveniente.
- Círculos de calidad: La gerencia debe realizar círculos de calidad permanentemente ya que es una manera de que los empleados se reúnan y puedan tratar preocupaciones profesionales comunes, este tipo de reuniones se tiene que realizar de forma voluntaria y regularmente, estos círculos de calidad tienen que realizarse por áreas para que puedan tener un nexo de interdependencia entre ellos.
- Reuniones informales: Tomando en cuenta que uno de los aspectos básicos de un clima organizacional favorable es la condición de relación directa que debe existir entre los gerentes y el personal en general, se propone la permanente confraternidad entre todos los miembros de los Ministerios a través de un programa de reuniones informales.

Este programa consiste en reuniones periódicas programadas para la aproximación del nivel directivo ejecutivo (gerencial) con los jefes de área y/o los jefes de departamentos.

- Objetivos:
 - Obtener mayor interacción entre direcciones y jefaturas de departamentos y de esta manera aumentar la comunicación vertical a través del incremento de la confraternidad sin importar la jerarquía.
 - Identificar afinidades por el incentivo a un mejor conocimiento interpersonal.

- Identificar las satisfacciones personales y grupales.
- Transmitir mensajes de la entidad, noticias y otras informaciones de interés del grupo.
- Demostrar a los jefes, cuánto la institución valoriza, respeta, y muchas veces, acata sus sugerencias a través de su participación.

Los directores y jefes en ejercicio, deberán reservar algunas horas de su agenda para estas reuniones. Se debe definir la periodicidad de las reuniones que pueden ser semanales, quincenales, mensuales, trimestrales. Se sugiere que sean reuniones mensuales y que el día y horario sean fijos para propiciar la participación de la mayoría de los jefes. Por ejemplo: Todos los primeros lunes del mes de 8:00 a 9:00 de la mañana.

La implementación de estas herramientas de Relaciones Públicas, permitirá la adhesión y motivación del cliente interno ya que cada uno se va a preocupar por buscar conjuntamente la solución a problemas a los cuales se enfrentan. Los círculos de calidad contribuyen a la comprensión del funcionamiento de la Institución.

6.4.1.6. Publicidad

Los procesos en que se basaría el desarrollo de la actividad publicitaria, comprenderían los siguientes puntos.

a. Definición de objetivos

Entre los más importantes se pueden citar los siguientes:

- Posicionar la imagen y los objetivos estratégicos de la institución a nivel del cliente interno.
- Informar al cliente interno en relación a los objetivos y metas de corto plazo.
- Informar al cliente interno acerca de las actividades institucionales que tengan relación con su interacción con la sociedad.

- Informar al cliente interno acerca de las actividades de capacitación, actualización e inducción.
- Informar al cliente interno acerca de las actividades relacionadas con la planificación y toma de decisiones estratégicas, en las cuales puede participar voluntariamente.

b. Tipos de mensajes publicitarios

Los mensajes publicitarios deben ser lo más claros y directos, es el primer paso para despertar el interés, es un estímulo visual.

Los mensajes publicitarios a emitir como parte del marketing interno estarán enmarcados en los siguientes ejes temáticos:

- Misión y Visión Institucional
- Objetivos estratégicos
- Metas de corto plazo
- Actividades planificadas
- Logros alcanzados por el Ministerio
- Logros alcanzados por una Dirección, Gerencia, Unidad o trabajador
- Premios otorgados al personal
- Noticias de último momento
- Actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos

La importancia del mensaje publicitario, radica en que éste a través de la conjugación verbal o escrita puede cambiar el comportamiento del cliente interno, motivarlo o desmotivarlo, respecto a las actividades que realiza.

En tal sentido, se propone dos tipos de publicidad:

- Publicidad de acción directa: aquella que se propone suscitar una respuesta rápida del cliente interno.

- Para este tipo de publicidad, se publicarán boletines informativos virtuales, emitidos a través de la intranet y en la que cada empleado que utiliza una terminal de computadora podrá ver al iniciar el sistema.
- Boletines informativos impresos, para reforzar la memoria de los trabajadores y para llegar a aquellos que no hacen uso de una terminal de computadora.
- Publicidad de acción indirecta: La que tiene por objeto estimular la demanda latente durante un largo período. En este caso, se hará uso de este tipo de publicidad para posicionar la imagen institucional y los objetivos estratégicos entre los clientes internos.
 - Está vinculado a la publicación de boletines informativos con mayor información que los anteriormente señalados, como puede ser por ejemplo, la información relacionada con el Plan Operativo Anual Institucional.
 - Infografías en diferentes lugares de las oficinas del Ministerio (Ingresos, fachadas, paredes laterales internas) con el fin de mostrar de manera permanente por ejemplo, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las metas de corto plazo, entre otros.

La publicidad se integrará a todo el sistema de estrategia de promoción desarrollada por el Ministerio, tomando en cuenta que cada uno de los factores descritos hasta ahora no funcionará por sí solos, sino que deben integrarse todos los elementos para hacer efectiva la implementación de la estrategia de promoción dirigida al cliente interno.

La estrategia de promoción dirigida al cliente interno que se pretende aplicar como parte del marketing interno a desarrollar en los Ministerios de Estado, será implementada con base a las siguientes actividades y cronogramas.

6.5 PLAN DE ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ESTRATEGIA	Objetivos	Actividades	Recursos			Cronograma							
			Humanos	Materiales	Financieros	1er			2do				
					(En Bolivianos)	Trimestre			Trimestre				
ACTIVIDADES PRELIMINARES	Desarrollar la base de datos de Recursos Humanos	Implementar un sistema informático para manejo específico de Recursos Humanos	2 personas por Ministerio	2 equipos de computación. 1 sistema de red para intranet	10.000	X							
	Informar a los niveles de gerencia (Direcciones y jefaturas) sobre la implementación del plan de promoción interna.	Reuniones informativas	2 personas por Ministerio	Proyector de presentaciones	1.500		X						
ESTRATEGIA: Aplicar un mix promocional para difundir entre los clientes internos los propósitos fundamentales de la Institución, las políticas, planes y objetivos de corto y mediano plazo, y generar mayor motivación de estos para con la organización.	Mejorar la motivación y el compromiso del cliente interno para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Desarrollar actividades promocionales para motivar e incentivar al personal	2 personas por Ministerio	150 maletines porta documentos por Ministerio	3.500.-			X					
				200 bolígrafos con el logo del Ministerio	700.-			X					
				150 cuadernos de notas con el logo del Ministerio	1.300.-			X					
	Mejorar el clima organizacional y la comunicación para una mayor satisfacción y motivación laboral del cliente interno	Desarrollar actividades de relaciones públicas y humanas.	2 personas por Ministerio	2.000 Hojas membretadas para cartas personales	800.-			X	X	X	X		
				150 Boletines informativos por mes (1800 al año)	2.500.-				X				
				5 Buzones para sugerencias (distribuidos en todas las dependencias)	500.-			X	X	X	X		

				Actividades sociales por año	3.000.-			X			X
		Reuniones informales	Jefes de unidad	Ninguno	Ninguno		X	X	X	X	X
	Mejorar la imagen Institucional del Ministerio a nivel del cliente interno, difundiendo sus objetivos, planes y políticas.	Utilizar la publicidad para una mayor difusión de la información de la Institución entre los clientes internos.	2 personas por Ministerio	2 Infografías tamaño grande impresas en paredes	600.-			X	X	X	X
Paneles publicitarios en todas las dependencias				800.-			X	X	X	X	
100 Boletines informativos trimestrales (400 al año).				2.500.-			X			X	
ACTIVIDADES FINALES	Controlar la ejecución del plan de promoción	Recabar información del cumplimiento de las actividades en función a la estrategia.	2 personas por Ministerio	Formularios de evaluación	500.-			X			
	Evaluar el nivel de motivación del cliente interno, post plan de promoción.	Aplicar un test para detectar el nivel de motivación del personal.	2 personas por Ministerio	Cuestionarios	1.500.-						X
TOTAL PRESUPUESTO EN Bs.					29.700.-						

Fuente: Elaboración propia

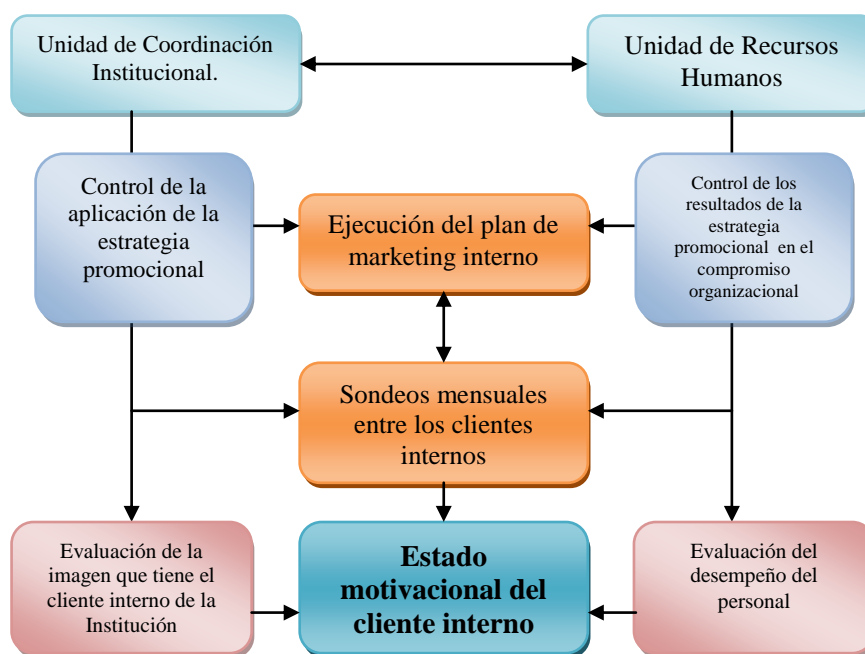
6.6 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El presupuesto requerido para implementar el plan de promoción interna, como parte de la estrategia de marketing interno, es de **Bs 29. 700**, monto que podría ser financiado a través del TGN, o en su defecto con el financiamiento de una organización internacional como son la GTZ Alemana o USAID Bolivia (EEUU), entidades que siempre tienen la predisposición de apoyar el fortalecimiento administrativo y tecnológico de las entidades gubernamentales, con base a proyectos concretos.

6.7 SISTEMA DE CONTROL DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNO

Para hacer un seguimiento o monitoreo de la implementación de la estrategia de marketing interno, se debe desarrollar un sistema de control y evaluación de este proceso para lo cual, se ha diseñado la siguiente relación, donde intervienen dos Unidades gerenciales de un Ministerio:

Esquema No. 3: Sistema de control y monitoreo de la aplicación del mix promocional interno



Fuente: Elaboración propia.

Para poder medir el grado de motivación de los empleados se tomará en cuenta los siguientes parámetros⁴⁷:

- Participación.- Consiste en permitir que el cliente interno se involucre en las decisiones que debe tomar la institución. Estas decisiones pueden afectar su actual labor o pueden afectarle a nivel personal.

La participación permite contribuir, obtener una mayor comprensión, incrementar la productividad, una mayor flexibilidad, como también una mayor satisfacción y bienestar laboral que tienen como consecuencia un menor ausentismo, rotación.

El interés, la motivación, la moral se ven fortalecidas, lo que los lleva a disfrutar su vida laboral.

- Identificación.- Los empleados comprometidos están dispuestos a identificarse firmemente con la institución, desean trabajar por los objetivos y misión institucionales, se adhieren a ella. Sienten que su trabajo y su contribución son importantes para alcanzar los objetivos y misión institucionales. Buscan nuevos retos, desafíos con entusiasmo y cooperación.
- Pertenencia.- El sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución, la elige como el lugar para trabajar y defender, se siente partícipe y comprometido.
- Lealtad.- Una de las formas pasivas en que el empleado muestra su compromiso es mediante la lealtad, o la negligencia. Robbins se refiere a la lealtad en los siguientes términos relacionándola con la satisfacción: "La lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la institución

⁴⁷ GRAJALES, Tevni. 2000. Manual de la Escala Grado de Compromiso de los Empleados en Instituciones Universitarias ASD. México.

mejore. Incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración 'harán lo conveniente'⁴⁸.

Para poder medir estos parámetros se realizarán encuestas (ver anexo 4) al personal al final del período de aplicación del plan de promoción interna. En base a la evaluación de la información, la Gerencia de Recursos Humanos, debe analizar los resultados obtenidos, y tomar las decisiones que el caso aconseje para la Institución, como ser: el mejoramiento de las condiciones laborales, aplicación de programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos, mejorar los sistemas de comunicación vertical y horizontal, planificar actividades extra laborales para motivar al personal entre otros.

Los elementos resultantes del proceso de comunicación permitirán que la gerencia tenga las herramientas suficientes para ejercer control sobre las variables de la gestión de recursos humanos específicamente relacionados con mantener a los mismos motivados y dispuestos a comprometerse en la consecución de los objetivos institucionales.

En suma, el seguimiento realizado por ambas gerencias que trabajarán de manera coordinada en este proceso, debe dar como resultado el conocimiento por parte del nivel estratégico y gerencial del Ministerio de qué imagen tiene el cliente interno de la Institución, cuál es el grado de compromiso que tiene éste para con los objetivos organizacionales, sean éstos de largo o corto plazo, para de ese modo adoptar políticas más apropiadas para motivar a su personal, generar procesos de gestión de recursos humanos, y por tanto, brindando mejores servicios.

⁴⁸ ROBBINS, Stephen. Op cit. p. 199.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

7.1 CONCLUSIONES

- La investigación ha permitido demostrar que en los Ministerios de Estado, al ser éstas entidades públicas, con una administración burocrática por naturaleza, no están otorgando importancia debida al factor humano. Las políticas adoptadas por el nivel gerencial en el área de recursos humanos, tienden principalmente a generar mecanismos de control del desempeño del personal, más no se cuenta con políticas destinadas a motivar al mismo, para de ese modo generar mayor compromiso para con los objetivos organizacionales.
- En general se ha observado que ninguno de los ministerios de Estado que formaron parte del estudio, ha diseñado políticas de marketing interno. Si bien se detectan algunas prácticas principalmente informativas, éstas han sido concebidas bajo modelos convencionales que solo tienen el propósito de informar acerca de algunas decisiones tomadas por personal superior.
- Al haberse detectado un nivel de motivación bajo entre el personal de los Ministerios de Estado estudiados, se ha detectado la importancia de generar una estrategia de marketing interno con el propósito fundamental de motivar al personal para que éste mantenga su predisposición a cumplir con las metas y objetivos institucionales.
- Esta estrategia de marketing interno se basa en el uso de tácticas promocionales similares al marketing tradicional pero enfocadas a objetivos sociales. Por tanto, estas tácticas tienen el propósito de generar en el personal, es decir, en el cliente interno, mayor entusiasmo y motivación por pertenecer a la organización donde trabaja, por cumplir sus tareas encomendadas y por prestar los servicios de la mejor forma posible hacia el

cliente externo.

- Por tanto, los resultados que se esperan con la aplicación del plan de la estrategia de marketing interno, tienen que ver principalmente con hacer sentir que el cliente interno, desde el punto de vista humano, es considerado como un factor fundamental para el desempeño institucional.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la estrategia de marketing interno propuesto, sea aplicado periódicamente en cada Ministerio, para reforzar el estado motivacional del cliente interno y apoyar su compromiso para con la organización. El período de aplicación de este plan podría ser cada dos años.
- Es importante que cada Ministerio, formule políticas de recursos humanos, orientadas a desarrollar el compromiso del personal para con los objetivos estratégicos de la Institución.
- Se sugiere aplicar la estrategia de marketing interno, con base a un plan elaborado en un documento, que todo el personal debe conocer, para que tenga un mayor impacto entre los clientes internos.
- La formulación de políticas de marketing interno debe estar respaldada por Resoluciones Ministeriales para que las mismas tengan un carácter estratégico con visión de largo plazo y continuidad en su aplicación.
- Es importante motivar de manera permanente al personal para que éste se interese en informarse por sí mismo de las actividades que realiza el Ministerio en su interacción con la sociedad, de sus objetivos y políticas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

- ALLER ATUCHA, Luis; CALDERON LORA, Silvia. 1995. "Marketing Social: Aproximaciones teóricas desde la práctica". Revista Seamos N°15. La Paz-Bolivia.
- ANDER-EGG, Ezequiel. 1995. "Técnicas de investigación social". Edit. Lumen. 24º edición. Argentina.
- ARANA, Walter. 2006. "Motivación y Productividad". www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm. Revisado el 10 de Mayo de 2009.
- ARMARIO, E. Martín. 1993. "Marketing". Barcelona, Edit. Ariel Economía.
- BALESTRINI. 2004."Métodos y técnicas de investigación". Edit. Prentice Hall. Colombia.
- CAVE, MORALES, TERZANO, & CALFAPIETRA, L. D. 2004. "La Motivación en los Recursos Humanos". en: www.monografias.com/trabajos16/motivacion-recursos-humanos/motivacion-recursos-humanos.shtml. Extraído el 10 de Mayo de 2009
- DONNELLY, James et. al. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Edit. Irwin. México.
- ESCALANTE FERNANDEZ, Fernando. 2002. "Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas". s/e. México.
- GOLDVARG D. 2004. "Motivación Personal: Cómo alcanzar nuestras metas". en:www.adelantemagazine.com/archives/2004May/articles/motivacion.htm. Revisado el 9 12/09/2010.
- GRAJALES, Tevni. 2000. Manual de la Escala Grado de Compromiso de los Empleados en Instituciones Universitarias ASD. México.
- GRÓNROOS, Christian. 2004. "El modelo de marketing interno y sus implicaciones en la calidad de servicio", Revista Europea de marketing, No 18, Londres.
- H. CONGRESO NACIONAL, Ley de Organización del Poder Ejecutivo, Ley N° 1788 del 16 de septiembre de 1997, Bolivia.

- HERNÁNDEZ, Roberto et al. 1996. "Metodología de Investigación". Edit. McGraw-Hill. México.
- JOHNSON, Robert y KUBY, Patricia. 2005. "Estadística elemental, lo esencial". Edit. Thomson. México.
- KOTLER, Phillip. 2001. "Dirección de la Mercadotecnia". Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 10ª. Edición. México.
- LÓPEZ Sobejano, J.J. 2007. "El cliente interno" en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. Revisado el 2/08/2010.
- MATA, E. 2006. "Motivación Personal". Editorial Terius. México.
- MENDIVE, Daniel. El marketing social en la gestión de Recursos Humanos. Disponible en: www.marketingsocial.wordpress.com/2010/07/30/el-marketing-social-en-la-gestion-de-recursos-humanos/
- MOLINER, T. Miguel Ángel. 1998. "Marketing Social: La Gestión de las Causas Sociales". Edit. McGraw-Hill. España.
- OLIVERO, L. T. 2006. "Taller sobre Motivación". Universidad Carlos Albizu: [www.sju.albizu.edu/Correccion/Motivación/motivación%20presentación.ppt](http://www.sju.albizu.edu/Correccion/Motivacion/motivacion%20presentacion.ppt). Revisado el 10 de Mayo de 2009.
- ORTIZ, Frida y GARCÍA, María Pilar. 1999. "Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas". Edit. Limusa. México.
- RICO, Rubén. 2008. "Marketing. Satisfacción del cliente desde adentro hacia fuera". en: <http://www.emprender-en-aragon.es/medias/pdf/marketinginterno.pdf>. Revisado el 5/05/2010.
- ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento Organizacional. Edit. Pearson. México.
- ROBBINS. 2004. "El efecto de la motivación en la organización". citado en Cave et al., La empresa en el nuevo siglo. México.
- RUIZ RINCÓN, Hermes. "Marketing social: el área de talento humano hace su aporte". en: http://www.navactiva.com/es/colaboradores/jp-val-international-consulting_21855.s/p. Revisado el 12/09/2010.
- STANTON, William – FUTRELL Charles. 1989. "Fundamentos de Mercadotecnia". Edit. MCGRAW – HILL. 3ª Edición. México.

ANEXOS

ANEXO 1
ENCUESTA EXPLORATORIA
APLICADA A SERVIDORES PÚBLICOS (CLIENTES INTERNOS)

1. ¿Qué opinión tiene sobre el trato humano que se le da en este Ministerio?
.....
.....
2. ¿Siente usted que está plenamente comprometido a cumplir con los objetivos a largo plazo de la Institución?
 - a. Siempre existe un compromiso personal
 - b. Es más importante cumplir con las tareas asignadas en el día
 - c. No puede existir un compromiso al no existir información sobre objetivos y metas
 - d. No responde
3. ¿Conoce usted los objetivos organizacionales de largo alcance? (misión, visión, objetivos estratégicos)
 - a. No sabe o no recuerda
 - b. No está informado al respecto
 - c. Prefiere no responder
4. ¿De qué manera puede usted catalogar la imagen que tiene del Ministerio donde trabaja desde el punto de vista organizacional y de servicio a la sociedad?
 - a. Tiene una imagen positiva
 - b. No ha pensado al respecto
 - c. Tiene una imagen totalmente negativa
 - d. No puede opinar al respecto

RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXPLORATORIA

1. ¿Qué opinión tiene sobre el trato humano que se le da en este Ministerio?

Respuesta	Total
No hay un trato humano	11
Se los considera simples peones	
Son parte de una burocracia	
Solo es importante cumplir con las tareas	
Están satisfechos con el trato recibido	6
No desea opinar al respecto	3

2. ¿Siente usted que está plenamente comprometido a cumplir con los objetivos a largo plazo de la Institución?

Respuestas	Total
Siempre existe un compromiso personal	11
Es más importante cumplir con las tareas asignadas en el día	7
No puede existe un compromiso al no existir información sobre objetivos y metas	2
No opina	0

3. ¿Conoce usted los objetivos organizacionales de largo alcance? (misión, visión, objetivos estratégicos)

Respuestas	Total
No sabe o no recuerda	14
No está informado al respecto	6
Prefiere no responder	0

4. ¿De qué manera puede usted catalogar la imagen que tiene del Ministerio donde trabaja desde el punto de vista organizacional y de servicio a la sociedad?

Respuestas	Total
Tiene una imagen positiva	9
No ha pensado al respecto	3
Tiene una imagen totalmente negativa	6
Imagen parcialmente positiva	2

ANEXO 2

INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN GUÍA DE ENTREVISTA A PERSONAL JERÁRQUICO DE LOS MINISTERIOS

Cargo que ocupa:

Nivel jerárquico:

14. ¿En el Ministerio se han definido políticas y estrategias de marketing interno?
15. ¿Qué otras actividades o políticas similares a un marketing interno se aplican en la actualidad en caso de no contar de manera específica con una estrategia de marketing interno?
16. ¿En qué ámbitos se ejecutan políticas o acciones relacionadas con el marketing interno? (lugar, niveles jerárquicos, áreas de trabajo)
17. ¿Podría mencionar las actividades propias del marketing interno o que tengan alguna relación con este tipo de proceso que actualmente se aplican en el Ministerio?
18. ¿Se le informa al personal acerca de los objetivos del Ministerio, las estrategias y las políticas institucionales con el fin de motivarlos?
19. ¿Cómo se promocionan y publicitan los objetivos, las políticas y estrategias institucionales?
20. ¿El personal participa siempre en procesos o actividades de formulación de políticas institucionales?
21. ¿De qué manera apoya la realización de actividades de difusión, actualización y capacitación sobre políticas y objetivos institucionales en la motivación del personal?
22. ¿Las actividades relacionadas al marketing interno, coadyuvan al cumplimiento de objetivos (misión y visión) del Ministerio?
23. ¿El Ministerio ha realizado alguna vez una evaluación del nivel de motivación laboral que tiene el recurso humano?
24. ¿Será importante implementarlo en el futuro?
25. ¿Cuán importante es para el Ministerio conocer las necesidades, características y condiciones personales de sus recursos humanos?
26. ¿Qué actividades (no económicas) se podrían implementar para mejorar la motivación del personal en el Ministerio?

ENCUESTA

DIRIGIDA AL RECURSO HUMANO DEL MINISTERIO:.....

1. Edad: a. 21 a 30 b. 31 a 45 c. 46 a 55 d. 56 ó más
2. Sexo a. Mujer b. Varón
3. Cargo que ocupa:
4. Nivel jerárquico:
5. La política de recursos humanos del Ministerio se caracteriza por ser de amplia comunicación para con el personal de todos los niveles y áreas de trabajo
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
6. Los niveles jerárquicos superiores lo consideran a usted como una persona importante y respetable
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
7. Hay una permanente interrelación entre el personal de niveles jerárquicos superiores con el personal administrativo y operativo
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
8. Existen programas de recursos humanos que se orientan a una permanente actualización y capacitación
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
9. Se le informa a usted acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
10. Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
11. Hay un clima organizacional donde prevalece unas relaciones humanos cordiales y solidarias
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
12. Por el trato humano que recibe en el Ministerio, mantiene usted un permanente compromiso para cumplir los objetivos organizacionales
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo

13. En general cumple usted con sus objetivos individuales
- a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
14. Se observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado
- a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
15. Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio
- a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
-

ANEXO 3
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
TABULACIÓN
Encuesta en el Ministerio de Obras Públicas

1. Edad:

	Frecuencia	Porcentaje
21 a 30	28	42%
31 a 45	21	31%
46 a 55	13	19%
56 ó más	5	7%
Total	67	100%

2. Sexo:

	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	34	51%
Varón	33	49%
Total	67	100%

5. La política de recursos humanos del Ministerio se caracteriza por ser de amplia comunicación para con el personal de todos los niveles y áreas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	18%
Parcialmente de acuerdo	43	64%
Totalmente en desacuerdo	12	18%
Total	67	100%

6. Los niveles jerárquicos superiores lo consideran a usted como una persona importante y respetable

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	18	27%
Parcialmente de acuerdo	40	60%
Totalmente en desacuerdo	9	13%
Total	67	100%

7. Hay una permanente interrelación entre el personal de niveles jerárquicos superiores con el personal administrativo y operativo

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	18%
Parcialmente de acuerdo	43	64%
Totalmente en desacuerdo	12	18%
Total	67	100%

8. Existen programas de recursos humanos que se orientan a una permanente actualización y capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	16%
Parcialmente de acuerdo	38	57%
Totalmente en desacuerdo	18	27%
Total	67	100%

9. Se le informa a usted acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	15%
Parcialmente de acuerdo	31	46%
Totalmente en desacuerdo	26	39%
Total	67	100%

10. Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	12%
Parcialmente de acuerdo	33	49%
Totalmente en desacuerdo	26	39%
Total	67	100%

11. Hay un clima organizacional donde prevalece unas relaciones humanas cordiales y solidarias

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	15	22%
Parcialmente de acuerdo	43	64%
Totalmente en desacuerdo	9	13%
Total	67	100%

12. Por el trato humano que recibe en el Ministerio, mantiene usted un permanente compromiso para cumplir los objetivos organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	26	39%
Parcialmente de acuerdo	33	49%
Totalmente en desacuerdo	8	12%
Total	67	100%

13. En general cumple usted con sus objetivos individuales

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	47	70%
Parcialmente de acuerdo	16	24%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
Total	67	100%

14. Se observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	6%
Parcialmente de acuerdo	38	57%
Totalmente en desacuerdo	25	37%
Total	67	100%

15. Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	21	31%
Parcialmente de acuerdo	33	49%
Totalmente en desacuerdo	13	19%
Total	67	100%

TABULACIÓN

Encuestas en el Ministerio de Trabajo

1. Edad:

	Frecuencia	Porcentaje
21 a 30	28	35%
31 a 45	37	46%
46 a 55	9	11%
56 ó más	7	8%
Total	81	100%

2. Género:

	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	45	56%
Varon	36	44%
Total	81	100%

5. La política de recursos humanos del Ministerio se caracteriza por ser de amplia comunicación para con el personal de todos los niveles y áreas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	14	17%
Parcialmente de acuerdo	46	57%
Totalmente en desacuerdo	21	26%
Total	81	100%

6. Los niveles jerárquicos superiores lo consideran a usted como una persona importante y respetable

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	19	24%
Parcialmente de acuerdo	48	59%
Totalmente en desacuerdo	14	17%
Total	81	100%

7. Hay una permanente interrelación entre el personal de niveles jerárquicos superiores con el personal administrativo y operativo

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	12%
Parcialmente de acuerdo	31	39%
Totalmente en desacuerdo	40	49%
Total	81	100%

8. Existen programas de recursos humanos que se orientan a una permanente actualización y capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	15%
Parcialmente de acuerdo	55	68%
Totalmente en desacuerdo	14	17%
Total	81	100%

9. Se le informa a usted acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	14	17%
Parcialmente de acuerdo	48	59%
Totalmente en desacuerdo	19	24%
Total	81	100%

10. Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	11%
Parcialmente de acuerdo	30	37%
Totalmente en desacuerdo	42	52%
Total	81	100%

11. Hay un clima organizacional donde prevalece unas relaciones humanas cordiales y solidarias

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	14	18%
Parcialmente de acuerdo	48	59%
Totalmente en desacuerdo	19	23%
Total	81	100%

12. Por el trato humano que recibe en el Ministerio, mantiene usted un permanente compromiso para cumplir los objetivos organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	21	26%
Parcialmente de acuerdo	46	57%
Totalmente en desacuerdo	14	17%
Total	81	100%

13. En general cumple usted con sus objetivos individuales

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	26	32%
Parcialmente de acuerdo	19	23%
Totalmente en desacuerdo	36	44%
Total	81	100%

14. Se observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	9%
Parcialmente de acuerdo	51	63%
Totalmente en desacuerdo	23	28%
Total	81	100%

15. Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	19	23%
Parcialmente de acuerdo	50	62%
Totalmente en desacuerdo	12	15%
Total	81	100%

ANEXO 4**TEST DE EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

DIRIGIDA AL RECURSO HUMANO DEL MINISTERIO:.....

-
1. Edad: a. 21 a 30 b. 31 a 45 c. 46 a 55 d. 56 ó más
 2. Sexo a. Mujer b. Varón
 3. Cargo que ocupa:
 4. Nivel jerárquico:
 5. Siente usted que en el Ministerio hay una amplia comunicación entre el personal de todos los niveles y áreas de trabajo
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
 6. Usted percibe que los niveles jerárquicos superiores lo consideran a usted como una persona importante y respetable
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
 7. Usted considera que porque es importante en la Institución, se le informa acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
 8. Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
 9. Hay un clima organizacional donde prevalece unas relaciones humanas cordiales y solidarias
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
 10. Por el trato humano que recibe en el Ministerio, mantiene usted un permanente compromiso para cumplir los objetivos organizacionales
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
 11. En general cumple usted con sus objetivos individuales en su relación laboral con la Institución
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
 12. Usted observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado
 - a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
-

13. Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio
- a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
14. Usted siente que le tiene un cariño especial a la Institución donde trabaja.
- a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
15. Desearía usted hacer carrera en la Institución donde está trabajando porque se siente identificado con los propósitos que ésta busca.
- a. Muy de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
-

ANEXO 5

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA CHI CUADRADO (TABLAS DE INDEPENDENCIA)

Tabla N° 1: Nivel motivacional del cliente interno según preocupación institucional por mantenerlo motivado

		Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio			Total
		Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Se observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado	Muy de acuerdo	1	2	1	4
	Parcialmente de acuerdo	9	23	6	38
	Totalmente en desacuerdo	11	8	6	25
Total		21	33	13	67

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,125	4	0,027
Likelihood Ratio	5,192	4	0,268
Linear-by-Linear Association	0,554	1	0,457
N of Valid Cases	67		

a 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

Tabla N° 2: Estado motivacional según clima organizacional

		Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio			Total
		Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Hay un clima organizacional donde prevalece un as relaciones humanas cordiales y solidarias	Muy de acuerdo	5	7	3	15
	Parcialmente de acuerdo	10	24	9	43
	Totalmente en desacuerdo	6	2	1	9
Total		21	33	13	67

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,604	4	0,016
Likelihood Ratio	6,197	4	0,185
Linear-by-Linear Association	1,176	1	0,278
N of Valid Cases	67		

a 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

Tabla N° 3: Estado motivacional según participación en la toma de decisiones

		Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio			Total
		Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio	Muy de acuerdo	1	4	3	8
	Parcialmente de acuerdo	11	18	4	33
	Totalmente en desacuerdo	9	11	6	26
Total		21	33	13	67

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,913	4	0,042
Likelihood Ratio	4,023	4	0,403
Linear-by-Linear Association	0,557	1	0,456
N of Valid Cases	67		

a 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.

Tabla N° 4: Estado motivación del cliente interno según información que se le proporciona sobre o objetivos y estrategias Institucionales

		Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio			Total
		Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Se le informa a usted acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio	Muy de acuerdo	3	2	5	10
	Parcialmente de acuerdo	10	16	5	31
	Totalmente en desacuerdo	8	15	3	26
Total		21	33	13	67

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,990	4	0,092
Likelihood Ratio	7,153	4	0,128
Linear-by-Linear Association	1,608	1	0,205
N of Valid Cases	67		

a 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

Tabla Nº 5: Estado motivacional según información que se le proporciona al cliente interno sobre la institución

		Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio			Total
		Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Se le informa a usted acerca de los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las políticas del Ministerio	Muy de acuerdo	6	5	3	14
	Parcialmente de acuerdo	8	38	2	48
	Totalmente en desacuerdo	5	7	7	19
Total		19	50	12	81

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,180	4	0,010
Likelihood Ratio	13,535	4	0,009
Linear-by-Linear Association	1,011	1	0,315
N of Valid Cases	81		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,99.

Tabla Nº 6: Estado motivacional según el grado de participación en la toma de decisiones

		Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio			Total
		Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Participa de alguna manera en procesos de toma de decisiones importantes para el Ministerio	Muy de acuerdo	1	7	1	9
	Parcialmente de acuerdo	9	20	1	30
	Totalmente en desacuerdo	9	23	10	42
Total		19	50	12	81

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,548	4	0,337
Likelihood Ratio	5,065	4	0,281
Linear-by-Linear Association	4,107	1	0,043
N of Valid Cases	81		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

Tabla N° 7: Estado Motivacional según el clima organizacional en el Ministerio

		Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio			Total
		Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Hay un clima organizacional donde prevalece unas relaciones humanas cordiales y solidarias	Muy de acuerdo	5	7	2	14
	Parcialmente de acuerdo	10	31	7	48
	Totalmente en desacuerdo	4	12	3	19
Total		19	50	12	81

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,731	4	0,045
Likelihood Ratio	8,704	4	0,069
Linear-by-Linear Association	1,257	1	0,262
N of Valid Cases	81		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,56.

Tabla N° 8: Estado motivacional del cliente interno según preocupación de la Institución por motivar al personal

		Usted se siente totalmente motivado para continuar realizando sus tareas en busca de los objetivos que ha trazado el Ministerio			Total
		Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Se observa en el Ministerio una preocupación por mantener al personal permanentemente motivado	Muy de acuerdo	2	4	1	7
	Parcialmente de acuerdo	9	35	7	51
	Totalmente en desacuerdo	8	11	4	23
Total		19	50	12	81

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,184	4	0,019
Likelihood Ratio	6,153	4	0,188
Linear-by-Linear Association	0,800	1	0,371
N of Valid Cases	81		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,69.