

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE**

CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

TEMA:

**“El Marketing en la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de
Seguridad Social.”**

AUTORA

ZAMBRANO FERNÁNDEZ XIOMARA ANDREA

TUTOR

ING. GABRIELA MENDOZA PONCE

CHONE-MANABÍ-ECUADOR

2017

Ing. Gabriela Mendoza Ponce, Docente de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, extensión Chone, en calidad de tutora del trabajo de titulación.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de titulación: **“El Marketing en la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”**, ha sido exhaustivamente revisado en varias sesiones de trabajo y se encuentra listo su para presentación y apto para su defensa.

Las opiniones y conceptos plasmados en este trabajo de titulación son fruto del trabajo, perseverancia y originalidad de su autora: **Zambrano Fernández Xiomara Andrea**, siendo de s exclusiva responsabilidad.

Ing. Gabriela Mendoza Ponce

TUTORA

Chone, Diciembre de 2017

DECLARACION DE AUTORIA

Zambrano Fernández Xiomara Andrea declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **“El Marketing en la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”**, Siendo la **Ing. Gabriela Mendoza Ponce**, tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, opiniones, investigaciones, resultados, conclusiones y recomendaciones vertidos en el presente trabajo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente cedo los derechos de este trabajo a la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para que forme parte de su patrimonio de propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y trabajos de titulación, ya que ha sido realizado con apoyo financiero, académico o institucional de la universidad.

Zambrano Fernández Xiomara Andrea

AUTORA

Chone, Diciembre de 2017



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

EXTENSIÓN CHONE

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

INGENIEROS EN MARKETING

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación siguiendo la modalidad de Proyecto de Investigación, titulado: **“El Marketing en la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”**. Elaborada por le egresada **Zambrano Fernández Xiomara Andrea** de Carrera de Ingeniería en Marketing.

Ing. Odilón Scnabel Delgado
DECANO

Ing. Gabriela Mendoza Ponce
TUTORA

MIEMBRO DE TRIBUNAL

MIEMBRO DE TRIBUNAL

SECRETARÍA

Dedicatoria

A Dios por ser mi padre celestial quien me dio la vida y la sabiduría para tomar decisiones y darme las fuerzas necesaria para seguir superándome en cada momento de mi vida.

A mi Madre y a mis hermanas por ayudarme a ser cada día una mejor persona, estar ahí en cada momento ser partícipes principales en todo este proceso estudiantil.

A mis profesores y tutor por impartir sus conocimientos y exigir estudiar para ser cada día mejor, tomar las cosas con responsabilidad y criterio para ser unos buenos profesionales.

.....
XIOMARA A. ZAMBRANO FERNÁNDEZ

Agradecimiento

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ext. Chone que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual estamos forjando mis conocimientos profesionales día a día.

A Dios por habernos guiado de la mejor manera para cumplir con mi propósito que es ser una profesional.

A mis padres por brindarme su apoyo tanto moral como económicamente para que pueda seguir estudiando y lograr mi objetivo principal que es ser una mujer profesional en la cual ellos se sientan orgullosos de tener una hija preparada para enfrentar el futuro.

A mis maestros y tutor por su gran apoyo y motivación para la elaboración de mi tesis; por su sustento ofrecido, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

.....
XIOMARA A. ZAMBRANO FERNANDEZ

SÍNTESIS

El presente trabajo de titulación reúne argumentos teóricos precisos sobre la aplicación del marketing en las organizaciones tanto en el sector público como en el sector privado, así como también la planificación de estrategias de marketing orientadas a la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone y de las empresas y organizaciones que requieran mejorar este aspecto. Esta investigación surge por las múltiples deficiencias que se observan en la atención al cliente del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Agencia Chone. En el desarrollo de la investigación se realiza un trabajo de campo en donde se aplican diferentes técnicas como la encuesta, entrevista y observación directa; técnica precisas para la obtención de información verídica en las instalaciones de la institución participante del estudio. Por medio de los resultados finales de la aplicación de las técnicas de investigación se presenta un diagnóstico de la situación central de la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone, demostrando a través de éste que la cultura de esta institución no cumple con el concepto básico de cultura organizacional, se constató además, que un 80% del personal no tiene conocimientos del marketing específico en la atención al cliente, y el 87% no asocian la aplicación del marketing interno en dicha institución, aspectos que ocasionan deficiencias en el servicio al usuario. Apoyándose en los resultados del informe final de esta investigación y en los argumentos de autores que ratifican la aplicación del marketing en la cultura organizacional, la autora del presente trabajo de titulación propone la planificación de estrategias basadas en procesos de marketing interno, que permitan asumir al talento humano como pilar fundamental en el crecimiento de una organización; específicamente el diseño de un plan de capacitación que incluya en sus estructura temas que permitan ampliar los conocimientos del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Agencia Chone y por medio de éstos fortalecer su cultura organizacional.

PALABRAS CLAVES:

Marketing, cultura organizacional, atención al cliente o usuario, planificación, estrategias, marketing interno.

Abstract

The present work of titulación gathers precise theoretical arguments on the application of the marketing in the organizations so much in the public sector as in the private sector, as well as the planning of strategies of marketing oriented to the organizational culture of the Ecuadorian Institute of Social Security (IESS) Chone Agency and the companies and organizations that need to improve this aspect. This investigation arises from the multiple deficiencies observed in the customer service of the Ecuadorian Institute of Social Security Agency Chone. In the development of the research, a fieldwork is carried out where different techniques such as the survey, interview and direct observation are applied; precise technique for obtaining accurate information in the facilities of the participating institution of the study. Through the final results of the application of the research techniques, a diagnosis of the central situation of the organizational culture of the Ecuadorian Institute of Social Security (IESS) Agency Chone is presented, demonstrating through it that the culture of this institution does not complies with the basic concept of organizational culture, it was also found that 80% of the staff has no knowledge of specific marketing in customer service, and 87% do not associate the application of internal marketing in that institution, aspects that cause deficiencies in the service to the user. Based on the results of the final report of this research and on the arguments of authors that confirm the application of marketing in the organizational culture, the author of the present work proposes the planning of strategies based on internal marketing processes that allow the human talent as a fundamental pillar in the growth of an organization; Specifically, the design of a training plan that includes in its structure issues that allow to expand the knowledge of the human talent of the Ecuadorian Institute of Social Security Agency Chone and through these strengthen their organizational culture.

KEYWORDS:

Marketing, organizational culture, customer or user service, planning, strategies, internal marketing

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Declaración de Autoría.....	iii
Aprobación del Trabajo de Titulación	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Síntesis.....	vii
Abstract.....	viii
Índice de Contenidos.....	ix-xi
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tablas.....	xiii
Introducción.....	1-8

CAPÍTULO I

1. ESTADO DEL ARTE.....	10-14
1.1. Marketing.....	14-15
1.1.1. Importancia del Marketing.....	15-16
1.1.2. Tipos de Marketing.....	16-17
1.1.3. Gestión del Marketing.....	18
1.1.3.1. Acciones y Actividades Involucradas en la Gestión del Marketing.....	18-22
1.1.3.2. El Marketing en las Instituciones Públicas.....	22-23
1.1.3.3. Metodologías del Marketing Aplicables en el Sector Público.....	23
1.1.3.4. Aplicaciones del Marketing en la Administración Pública.....	24-26
1.2. Cultura Organizacional.....	26-28
1.2.1. Elementos que Constituyen una Cultura Organizacional.....	28-30
1.2.2. Clasificación de la Cultura Organizacional.....	30

1.2.2.1. Características de una Cultura Organizacional Fuerte.....	30
1.2.2.2. Características de una Cultura Organización Débil.....	30-31
1.2.3. Tipos de Cultura Organizacional.....	31
1.2.4. Características de la Cultura Organizacional.....	32
1.2.5. Funciones de la Cultura Organizacional.....	32-33
1.2.6. Marketing Orientado a la Cultura Organizacional.....	33-34
1.2.7. Etapas a Seguir en una Planificación de Marketing Orientado a la Cultura Organizacional.....	34-36

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico o Estudio de Campo.....	38
2.1. Tipo de Investigación.....	38
2.2. Nivel de la Investigación.....	38
2.3. Métodos.....	38-39
2.4. Técnicas.....	39
2.5. Población y Muestra.....	40
2.5.1. Población.....	40
2.5.2. Muestra.....	40
2.6. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	41
2.6.1. Análisis de los Resultados de la Encuesta Distribuida al Personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone.....	41-53
2.6.2. ¿ Análisis de la Entrevista Aplicada a la Representante Legal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone.....	54-55
2.6.3. Análisis de los Resultados de la Ficha de Observación Aplicada en las Instalaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone.....	56-57

CAPÍTULO III

3. Propuesta.....	59
3.1. Título de la Propuesta.....	59
3.2. Datos Informativos Generales.....	59
3.3. Introducción.....	60-61

3.4. Justificación.....	61-62
3.5. Objetivos.....	63
3.5.1. Objetivo General.....	63
3.5.2. Objetivos Específicos.....	63
3.6. Fundamentación Teórica.....	64-68
3.7. Descripción de la Propuesta.....	68-83

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y Recomendaciones.....	84
4.1. Conclusiones.....	84
4.2. Recomendaciones.....	85
Referencias Bibliográficas.....	86-88

Anexos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Origen de una Cultura Organizacional.....	28
Figura 2.1 Tiempo de Trabajo en la Institución.....	41
Figura 2.2 Clima Laboral y Relaciones Interpersonales en la Institución.....	42
Figura 2.3 Relación entre el Personal y los Usuarios.....	43
Figura 2.4 Conocimiento sobre Misión y Visión.....	44
Figura 2.5 Definición de Marketing.....	45
Figura 2.6 Cultura Organizacional.....	46
Figura 2.7 Elementos de la Cultura Organizacional.....	47
Figura 2.8 Función de la Cultura Organizacional.....	48
Figura 2.9 Marketing Interno.....	49
Figura 2.10 Marketing Interno en la Cultura Organizacional del IESS Agencia Chone...50	
Figura 2.10 Planificación de Programas Específicos.....	51
Figura 2.11 Planes de Capacitación.....	52
Figura 12. Importancia de un Plan de Capacitación.....	53
Figura 3.1 Estrategia Plan de Capacitación.....	76
Figura 3.2 Estrategia Cognitiva.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Diferencias entre Marketing Estratégico y Marketing Operativo.....	22
Tabla 2.1 Población.....	40
Tabla 2.2 Tiempo de Trabajo en la Institución.....	41
Tabla 2.2 Clima Laboral y Relaciones Interpersonales en la Institución.....	42
Tabla 2.3 Relación entre el Personal y los Usuarios.....	43
Tabla 2.4 Conocimiento sobre Misión y Visión.....	44
Tabla 2.5 Definición de Marketing.....	45
Tabla 2.6 Cultura Organizacional.....	46
Tabla 2.7 Elementos de la Cultura Organizacional.....	47
Tabla 2.8 Función de la Cultura Organizacional.....	48
Tabla 2.9 Marketing Interno.....	49
Tabla 2.10 Aplicación del Marketing Interno en la Cultura Organizacional del IESS Agencia Chone.....	50
Tabla 2.10 Planificación de Programas Específicos.....	51
Tabla 2.11 Planes de Capacitación.....	52
Tabla 2.12 Importancia de un Plan de Capacitación.....	53
Tabla 3.1 FODA.....	73
Tabla 3.2 Ejecución 1era Etapa de Capacitación.....	81
Tabla 3.3 Ejecución 2da Etapa de Capacitación.....	82

Introducción

El marketing se ha convertido en un aspecto imprescindible en el ámbito empresarial actual, esta herramienta de gestión se viene utilizando hace cientos de años de forma empírica; pero es en el siglo XX específicamente en los años 50 cuando el marketing toma mayor fuerza.

La sociedad veía y asociaba al marketing con actividades propias de la publicidad y estrategias que las grandes empresas establecían y ejecutaban para vender sus servicios o productos, sin embargo cabe destacar que el concepto y los fundamentos que encierran el marketing son mucho más amplios; pues se ven involucrados todos los estratos que forman parte de una empresa; desde el nivel más bajo de su estructura organizacional hasta la alta dirección.

En el siglo XXI es evidente que el marketing ya no solo es una herramienta de desarrollo para las empresas del sector privado, sino también para las entidades del sector público, (Kotler Philip A. G., 2003) ya que el marketing es un proceso de la gestión administrativa y social, y gracias a él determinados individuos o grupos logran lo que desean o necesitan por medio de un intercambio de productos y servicios”. Es así que este concepto también es aplicable a la administración pública.

(Kotler Philip L. N., 2011) “El marketing en los servicios que ofrecen los gobiernos de los diferentes países, es la actividad que permite al estado estar en un permanente contacto con los ciudadanos, quienes representan y son el mercado objetivo de cada gobierno, reconocer sus necesidades y a su vez desarrollar programas, campañas, productos, servicios, canales de información y comunicación que satisfagan las demandas de los ciudadanos”.

La gestión del marketing posee una división en diferentes ramas a nivel empresarial público y privado, con respecto al sector público es conocido como (Arce, 2017) “Marketing Gubernamental, que se define como el proceso de planificación y ejecución de las políticas gubernamentales para establecer intercambios públicos que logren satisfacer tanto objetivos sociales como objetivos del estado”.

(Arce, 2017) “Las premisas de este tipo marketing es suplantarse la noción de administrado y administrador para considerar que la gestión administrativa es un servicio cuyo mercado objetivo son los ciudadanos, el gobierno que preside las instituciones públicas en un determinado periodo debe trabajar para los ciudadanos y con los ciudadanos.

(Arce, 2017) “El marketing gubernamental sugiera el empleo de una nueva filosofía de atención a la ciudadanía por parte de todas las áreas de las instituciones públicas, especialmente, de aquellas que tienen un contacto directo con los ciudadanos como módulos de atención, ventanillas y todos los servicios que precisan la interacción directa entre servidor público y usuarios”.

(Arce, 2017) “El objetivo principal de aplicar marketing en el sector público es generar en los ciudadanos lealtad y credibilidad hacia las entidades de servicio público en base a la satisfacción oportuna y eficiente de sus necesidades”.

Es indiscutible que los gobiernos de algunos países han dejado de verse como entidades que se sustentan con sus recursos propios, sin importar la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios que dichas empresas u organismos ofrecen. Cada vez se hace mayor énfasis en la planificación y comunicación de cada programa direccionado a satisfacer las necesidades de un país por los organismos gubernamentales.

En este sentido el marketing es utilizado en campañas de concienciación, nuevos programas de gestión, proyección turística, campañas políticas, rendición de cuentas sobre las acciones y medidas que cada gobierno ejecuta.

(Universidad Panamericana, 2015) “En la ciudad de México se llevó a cabo la VI cumbre de comunicación política, el evento reunió académicos, consultores, periodistas y políticos de diferentes países; en donde se abordaron diversos temas sobre medios y opinión pública, marca ciudad, marketing gubernamental, entre otros, dicha cumbre se realizó el 6 de diciembre del 2014.” Este tipo de eventos demuestra que el marketing se está convirtiendo en una de las principales herramientas de gestión y comunicación para los gobiernos.

Un aspecto importante del marketing es que no solo se enfoca en los clientes externos de una empresa sin importar al sector al cual pertenezcan, sino que también se han desarrollado estrategias, técnicas y actividades del marketing para atender la demanda interna (cliente interno o talento humano) de las empresas, es decir; programas estratégicos que permitan fortalecer y crear una autentica cultura organizacional.

(Pozo Alfredo, 2005) “La cultura organizacional se define como el conjunto de conceptos compartidos por los integrantes de una organización y toda forma de interacción interna en ella y que distinguen a una empresa de otra, siendo sus principales elementos las actitudes,

valores, hábitos, percepciones que hacen referencia a la misión, visión y filosofía de trabajo de la misma. Establecer una cultura organizacional apropiada y positiva es de vital importancia, sobre todo para las empresas que ofertan servicios.

Al concepto anterior se puede incluir que la cultura organizacional no es un aspecto tangible y que se pueda apreciar a simple vista, pero es vital trabajar en ella y que los miembros de una organización comprendan y conozcan el ambiente laboral del que forman parte para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Entonces, es indiscutible que las empresas del sector público empleen el marketing como una herramienta que les permitan atender y servir al público objetivo (ciudadanos) de la forma más adecuada y profesional posible. La finalidad de establecer estrategias de marketing enfocadas a la cultura organizacional, es lograr que cada integrante de la empresa comunique y difunda una imagen positiva y firme de la empresa o compañía para la cual trabajan.

El campo de la mercadotecnia ofrece diversos tipos de gestión de marketing entre los que se pueden mencionar están el marketing relacional, marketing viral, marketing digital, marketing de servicios, marketing de combate, marketing para pequeñas empresas, marketing interno o endomarketing, otros. El marketing que se aplica para establecer o fortalecer la cultura organizacional de una empresa es el marketing interno o endomarketing.

(Barragan, 2015) “El marketing interno o endomarketing no es más que el conjunto de acciones, técnicas y estrategias dirigidas a mejorar el bienestar interno y las relaciones del talento humano de una empresa, con el fin de involucrarlos positivamente en la misión de la misma para crear una motivación mayor, mejorar la productividad, y con ello clientes externos o usuarios satisfechos. Este concepto afirma que los empleados de una empresa son un pilar fundamental y sostiene la importancia de captarlos primero a ellos como clientes y fidelizarlos.”

Si en una empresa se tiene clientes satisfechos y contentos con tus servicios y productos vuelven a adquirirlos, lo mismo sucede con el talento humano cuando se le ofrece un trato adecuado como parte esencial de una empresa, traducen su satisfacción en motivación, eficiencia y calidad en el desempeño de sus labores; lograr la satisfacción del cliente interno es lograr la satisfacción del cliente externo.

Las estrategias de marketing interno o endomarketing que se desarrollen son las especializadas en atender las demandas del mercado interno y la forma de su diseño, planificación y ejecución es la que determina si esta cultura organizacional se establecerá de forma positiva o negativa.

(Sanchez Fernando, 2017) “Es importante que las empresas sobre todo las empresas de servicio incluyendo las públicas apliquen el marketing interno, ya que el mundo profesional de hoy es otro y aquellos tiempos en donde los profesionales conseguían un puesto laboral y se amarraban a él hasta percibir su sueldo o salario, quedaron atrás”.

Las nuevas generaciones de profesionales buscan una mejor preparación y tienen a su favor la tecnología que los conecta y les permite acceder a un mundo amplio de posibilidades; Las tendencias actuales hacen que se valore cada vez más un trabajo en el que se logre mantener un equilibrio entre el desarrollo profesional y personal.

(Sanchez Fernando, 2017) “El talento humano de hoy busca cargos profesionales que les rete en todos los aspectos, pero más que nada que puedan sentirse como seres íntegros. En este sentido la remuneración económica ya no representa un factor fundamental para que una organización pueda retener a su talento, es preciso llegar más allá, y desarrollar arriesgadas apuestas que enamoren al mercado interno; lo que implica asumir una visión integral del ser humano en todas las dimensiones racional y emocional y que el desarrollo de las estrategias de marketing interno o endomarketing se centren en esos frentes”.

En el sector privado se destacan modelos como los de las grandes empresas Google y Facebook son las compañías más exitosas en tener empleados felices porque han entendido y aplicado a la perfección los enfoques que propone el marketing y especialmente el marketing interno, convirtiéndose en empresas en la que muchas personas darían la vida por emplearse en ellas.

En el Ecuador el marketing generalmente es aplicado por las grandes empresas nacionales e internacionales que funcionan en el país, sin embargo cada vez es más evidente que este aspecto empresarial está tomando fuerza y reconocimiento; no solo en las empresas privadas sino también en las empresas públicas.

Una de las características más sobresalientes del gobierno anterior liderado por el economista Rafael Correa Ex Presidente de la República del Ecuador, fue acoger una visión

diferente a la de gobiernos anteriores; empleando estrategias de comunicación, campañas de publicidad y el diseño y desarrollo de imagen en todas las acciones realizadas por los diferentes ministerios, organismos y entidades precedidas por el estado.

(Noticias) “Así como en otros países en el Ecuador se han llevado a cabo eventos sobre temas de desarrollo empresarial público y privado, es así que el 7 de octubre del 2014 se realizó en la ciudad de Cuenca el lanzamiento de un espacio participativo denominado Somos Ecuador, Gobiernos en Revolución; en donde se abordaron temas de comunicación y marketing gubernamental, conferencias dictadas por expertos de México y Perú.

En este evento fue entregada una herramienta de gestión llamada Gobierno por Resultados (GPR) la misma que se puso a disposición para ser utilizada voluntariamente por los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), dando continuidad a la adopción del marketing como parte de la gestión pública.

Ciertas instituciones de servicio público se ajustaron a las constantes innovaciones en las formas de gestión implantadas por el anterior gobierno, dentro de las cuales se incluye la aplicación del marketing gubernamental y del marketing interno; Cabe recalcar que no es mucho el conocimiento sobre este tema, pues existe cierta complejidad al implantar estrategias innovadoras, que a pesar de no ser nuevas aún en el Ecuador no son muy practicadas.

A pesar de las gestiones realizadas por implantar el marketing en el sector público del Ecuador, la cultura organizacional de éstas se encuentra debilitada, evidenciándose en la actitud que muchos servidores públicos mantienen para con los usuarios de dichas instituciones; esta afirmación se sustenta en las innumerables quejas que los ciudadanos realizan a través de diferentes medios, herramientas y tecnologías de comunicación.

(Pombosa Edwin, 2015) “Las estrategias de marketing interno que se aplican a la cultura organizacional de las empresas al término de la década del 2000 al 2010 en el Ecuador eran empleadas únicamente por las empresas privadas, como ya se dijo el gobierno anterior gestionó actividades empresariales y el marketing interno fue una de ellas; esto con el objetivo de mejorar los servicios públicos brindados a los ecuatorianos”.

(Pombosa Edwin, 2015) “Hace unos 5 años aproximadamente las empresas ecuatorianas confundían al marketing interno con el marketing de servicios, pues sus conceptos tienen

cierta afinidad, las estrategias de marketing interno mantienen el concepto de que el personal es el primer mercado de una empresa, y se establecen para desarrollar una orientación de servicios e interés total por el cliente externo.

Es fundamental que las campañas de marketing externas se centren primeramente en el mercado interno, pues muchas veces de este mercado interno depende los resultados del marketing dirigido a los clientes externos.” A través de la adecuada aplicación del marketing interno es como se logra establecer una verdadera cultura organizacional.

El presente trabajo de titulación está conformado por tres capítulos que detallan la fundamentación teórica en la que se basó la investigación hasta la estrategia y plan de capacitación que se elaboraron como propuesta, así como también los aspectos que respaldan la investigación de campo y los resultados que se obtuvieron.

El objetivo general de la investigación es elaborar un plan de capacitación al cliente interno del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL para mejorar su cultura organizacional.

Para el logro de este objetivo se ejecutó el desarrollo de las siguientes tareas científicas: analizar el estado del arte del marketing en la cultura organizacional, realizar un diagnóstico de la situación central de la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del IESS agencia Chone, Identificar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y elaborar un plan de capacitación para fortalecer la cultura organizacional Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

En la metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo de campo se aplican los métodos analítico, sintético y estadístico; ya que permitieron investigar, definir y analizar información que facilitó la recopilación de datos concretos y precisos analizados de forma minuciosa para la obtención de resultados reales.

La población participante en la investigación está constituida por el talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del IESS agencia Chone, se decidió tomar como muestra el total de la población ya que el número de integrantes no representa una cantidad considerable.

Entre las técnicas empleadas en el trabajo de campo están: un formato de encuesta distribuido entre el personal de la institución participante, para conocer su perspectiva y conocimientos sobre el marketing en la cultura organizacional. Con el objetivo de tener datos generales e información básica del IESS Agencia Chone se diseñó un formato de entrevista dirigido a la Representante Legal de la institución. Así mismo se aplicó una ficha de observación en la institución para tener un análisis crítico y realista de la situación actual con respecto a la cultura organizacional y el servicio que se brinda en la Agencia.

Una vez recaudada y procesada la información obtenida en el trabajo de campo se realizaron los análisis respectivos que revelan y exponen aspectos negativos de la cultura organizacional y el alto porcentaje (80%) de funcionarios que desconocen el marketing como herramienta de gestión en la planificación y desarrollo de medidas correctivas para el mejoramiento de la atención a los usuarios.

En base a todo lo mencionado se sugiere aplicar el marketing como solución efectiva a las deficiencias en los procesos de atención al cliente, no solo ampliando el conocimiento del personal a cargo de esta área; sino también de todos quienes integran el talento humano de una empresa desde la gerencia general hasta el nivel más bajo de la estructura organizacional.

Igualmente el análisis y estudio realizado permiten confirmar la hipótesis planteada en el proyecto de investigación “con jornadas de capacitación al personal, se mejora la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”; ya que por medio de un entrenamiento en temas relacionados se logra enriquecer los conocimientos y prácticas involucradas en la gestión realizada por la Agencia, conocimientos que son propios de la aplicación del marketing y que a través de los conceptos que lo definen queda demostrado que este tipo de planificación genera la creación de una cultura e imagen estable para el mercado objetivo de una determinada empresa, organización o institución.

Finalmente se presenta el diseño de un plan de capacitación en base a una planificación de marketing interno enfocado a fortalecer la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social (IESS) Agencia Chone, la estructura del plan está constituida por un análisis situacional de la institución, una planificación estratégica que describe la estrategia a utilizar y una planificación operativa que detalla la ejecución del plan de capacitación. El desarrollo de la capacitación se estableció en dos etapas: la primera se enfoca en temas específicos de cultura organizacional; la segunda etapa se orienta a la enseñanza de nuevas

técnicas para mejorar el servicio de atención. Ambas etapas cumplen con el contenido necesario para fortalecer la cultura organizacional del IESS Agencia Chone.

Capítulo I: ESTADO DEL ARTE, detalla el análisis de investigaciones realizadas por otros autores, fundamentación teórica y antecedentes relacionados a la aplicación del marketing en la cultura organizacional.

Capítulo II: Diagnóstico o Estudio de Campo, comprende la metodología empelada en el trabajo de campo de la investigación y el análisis e interpretación de los resultados y datos obtenidos con el empleo de las técnicas de investigación seleccionadas.

Capítulo III: Propuesta, se expone el plan de capacitación que se elaboró acorde al objetivo y resultados obtenidos en la investigación, el mismo que pretende ser una herramienta de apoyo en los procesos ejecutados en la Agencia y dar solución al problema de investigación.

Producto de todo el trabajo de investigación desarrollado se emitieron las respectivas conclusiones, así mismo se realizan las recomendaciones que aportan criterios que ayudan a analizar la posibilidad de adoptar el marketing como parte de la gestión realizada en las instituciones públicas elevando la calidad en el servicio ofrecido a la ciudadanía.

Seguidamente se detalla la bibliografía a la que fue preciso recurrir para obtener información puntual para sustentar los argumentos planteados en el proyecto de investigación y para la elaboración y estructuración del documento final del trabajo de titulación.

Se incluye el formato de la encuesta distribuida al personal del IESS Agencia Chone, el formato de entrevista dirigido a la Representante Legal de dicha institución y el modelo de la ficha de observación aplicada.

CAPÍTULO I
ESTADO DEL ARTE

1. ESTADO DEL ARTE

En las empresas de servicio del país, especialmente en las del sector público, el servicio de atención al cliente sigue siendo un aspecto con muchas deficiencias que se ocasionan generalmente por la falta de una correcta planificación en esta área, por la poca colaboración del personal en relación a sus actitudes y aptitudes o por el desconocimiento de la aplicación del marketing como parte de la gestión administrativa tanto interna como externa; esta última se presenta más en las instituciones públicas sobre todo en sus sucursales o extensiones, ocasionando una imagen negativa de la cultura organizacional y la baja productividad en la atención brindada.

Es así, que para el correcto desarrollo de esta investigación se han tomado como referencia datos y aspectos que aportan con mayor relevancia información fundamental y pertinente al Marketing en la Cultura Organizacional, la misma que a continuación se expone de forma resumida.

Son muchas las empresas que utilizan las diferentes herramientas del endomarketing, (Cristina, 2016) manifiesta que “la pionera a nivel mundial es la gigante Google que no solo es reconocida en el mundo del internet, también es famosa por estimular la productividad y creatividad de sus empleados, los mismos que disfrutan de beneficios como autobuses especiales para el personal, médicos en las oficinas, salas de descanso y juegos, apoyo en el desarrollo profesional de los empleados. Todas estas acciones forman parte del marketing interno que Google ha desarrollado para mantener una cultura organizacional estable y motivada”.

La estrategia inició con la contratación de un grupo de sociólogos que a través de un estudio reunieron pruebas concluyentes acerca de las mejores vías a seguir en este aspecto; creando y desarrollando estrategias como: mantener un estudio constante, dar inteligentes ventajas, tener siempre presente los pequeños detalles, actuar como científicos del talento humano, utilizar los datos para entender y atender al personal. (Pérez, 2016) “Estas estrategias han permitido que Google encabece siempre el primer lugar dentro del ranking de los empleados más felices del mundo según una investigación realizada por CareerBlis o Randstand, a empresas de todo el mundo y no solo eso, son muchos los aspirantes que literalmente sueñan con obtener un puesto laboral en esta empresa”.

De acuerdo a (Pérez, 2016) “otra de las empresas exitosas a nivel mundial que sobresale en esta área del marketing es Coca Cola quien en su portal web expone un manifiesto que dice: El éxito de Coca-Cola no se podría explicar sin sus empleados. Su aportación y su involucración en la compañía es clave, por eso desde Coca-Cola hacemos todo lo posible para desarrollar entornos laborales felices. Y desde el 2007 cuenta con el certificado de Empresa Familiarmente Responsable.

Para conseguir lo descrito en su manifiesto, Coca Cola pone en marcha el diseño de planes de formación y desarrollo personal, los mismos que permiten al talento humano evolucionar conforme a sus aptitudes y habilidades tanto en lo profesional como en el aspecto humano. Así mismo ha desarrollado el denominado Programa Ambassador, por medio de éste los empleados participan de nuevas iniciativas y emiten sugerencias, algunos de ellos se convierten en embajadores de la marca explicando al mundo el sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de la familia Coca Cola.”

(Enriquez, 2012) “En Ecuador también existen empresas que emplean herramientas del marketing interno, a través de un estudio a diferentes empresas ecuatorianas el Banco General Rumiñahui y Telefónica (Movistar) fueron galardonadas en el 2012 con el premio Great Place to Work (Mejor Lugar para Trabajar); para otorgar este premio se tomaron en cuenta elementos como sueldos competitivos, planes de carrera, buen ambiente laboral, participación de los empleados, capacitación, elementos destacados en estas dos empresas”.

En un informe de la revista Líderes (Enriquez, 2012) manifiesta que “El Banco General Rumiñahui ha diseñado diferentes políticas internas para motivar el desempeño laboral, una de ellas es pagar bonos extraordinarios por navidad, nacimiento de hijos y por culminar carreras de tercer y cuarto nivel. Para esta entidad financiera la gestión que realiza el departamento de talento humano no es exclusiva de él, sino de todos, para muestra de ello se realizan reuniones con las diferentes áreas de trabajo (sin líderes) para que el personal comente lo que desean mejorar y lo que les hace sentir bien en su puesto de trabajo, posteriormente se emite un informe a la gerencia de cada departamento para que se ejecuten los cambios necesarios; según palabras de Selene Coral, gerente de Desarrollo Humano y Organizacional del banco, por medio de una entrevista en donde también se mencionó los planes de capacitación resaltando que el personal ha participado en una escuela de finanzas, formándose para que exista una línea de sucesión entre ellos”.

Según la información resumida por (Enriquez, 2012) “la política organizacional de Telefónica está sustentada en cinco pilares: comunicación interna, liderazgo, reconocimiento y compensación, desarrollo personal, calidad de vida y bienestar. Una política importante que ha establecido la empresa es dar la oportunidad a sus empleados de crecer y asumir cargos con mayor responsabilidad y remuneración, adicional a esto se capacita al personal en diferentes cursos e incluso se da la posibilidad de acceder a carreras de cuarto nivel ya que la entidad auspicia 20 maestrías cada año. La firma emplea parámetros de competitividad, desempeño y equidad para establecer las políticas de remuneración al personal, y para que éste cumpla con dichos parámetros se dictan cursos relacionados a estos temas”.

(Isabel) En su trabajo “Plan Estratégico de Marketing Interno para la Industria Acormax Laboratorio Químico Farmacéutica S. A., Sucursal Guayaquil” desarrollado en el 2013 realizaron un análisis situacional, la Industria en pro de su crecimiento reestructuro la gerencia de marketing y su principal líder expuso a las autoras de la investigación que una de sus ambiciones al asumir este cargo era romper el esquema tradicional del marketing, es decir; que éste no solo se basara en las ventas, sino que también se diseñen y definan actividades de difusión y comunicación interna sobre las nuevas visiones y proyecciones a nivel corporativo, que sin duda alguna contribuirán a una cultura y productividad excelente.

Este propósito se generó como consecuencia del premio que algunas empresas obtuvieron en el 2012 Great Place to Work (Mejor Lugar para Trabajar) en el Ecuador, es así que el objetivo general de este trabajo de investigación fue reestructurar la cultura organizacional de ese entonces en una cultura enriquecedora enlazada al cumplimiento de las competencias establecidas por medio de estrategias de marketing.

Para la obtención de información se aplicó un focus group y observación directa a través de visitas a la planta de la Industria y a sus oficinas, los resultados permitieron a las autoras concluir que la cultura organizacional de la Industria Acromax S. A. se encontraba distorsionada por la falta de acciones y actividades de marketing interno encausado a la imagen corporativa y vinculación a las competencias establecidas. Como aspecto final del trabajo se realizó el diseño de un Plan Estratégico de Marketing Interno en donde se incluyó un programa de coaching estructurado con temas de comunicación interna, cultura organizacional y servicio al cliente para cumplir con el objetivo general.

(Carolina, 2012) En su trabajo de titulación desarrollado en Colombia “Análisis Comparativo de la Situación de una Pyme, Antes y Después de la Aplicación de un Plan de Intervención en Comunicaciones Internas, para Generar una Propuesta Aplicable a otras Pymes del Sector Exportador Cafetero”, llevó a cabo una investigación bibliográfica – documental en donde describió un estudio realizado por el Massachusetts Institute of Technology revelando en su informe final que las acciones que se ejecuten en beneficio de una cultura organizacional estable incide de forma directa sobre la productividad y rentabilidad de las organizaciones. Se realizó un trabajo de campo basado en una observación directa, aplicación de una entrevista, encuestas y un análisis transaccional de las potencialidades y limitaciones de la estructura de la empresa en colaboración con los directivos de la firma.

En base a la información obtenida en la investigación la autora diseñó un Plan de Intervención que contempló la imprescindible necesidad de dotar a la Empresa de herramientas como manuales de procesos y funciones, perfiles de cargo, manual de convivencia, misión, visión y valores institucionales, programas de desarrollo profesional para que una vez divulgados mediante capacitaciones, sirvieran de marco conceptual para el personal acostumbrado a desempeñar su trabajo sin conocimiento de las metas organizacionales ni de su papel en éstas.

Una vez que se ejecutó el plan de intervención se realizó un diagnóstico comparativo de la satisfacción intraorganizacional y de la productividad de la compañía, resumiéndose en el incremento de un 30% en relación al periodo anterior de la intervención.

Este tipo de acciones o planes dirigidos al talento humano no solo se establecen en empresas privadas, también es importante que se incluyan en la administración del personal del sector público, ya que son entidades netamente de servicio; (Negocio, 2015) e independientemente de las diferencias que existan entre ambos sectores es preciso identificar los medios que permitan reducir la falta de eficiencia en muchas empresas públicas aunque no siempre se pueda aplicar las mismas estrategias para los dos casos. A continuación se describen dos innovaciones emprendidas por el sector público de dos países, estas iniciativas forman parte de una planificación y desarrollo de Marketing interno.

El portal web (Negocio, 2015) menciona que en Brasil, el gobierno de São Paulo creó un portal denominado la Red Paulista de Innovación (IGovSP) en donde los funcionarios

comparten sus experiencias innovadoras para perfeccionar la gestión pública y mejorar así el servicio brindado a la población. El departamento de Industrias y Ciencias de gobierno Australiano ha creado un programa llamado Public Sector Innovation cuya propuesta tiene como objetivo principal ayudar al personal público a diseñar, desarrollar y aplicar soluciones innovadoras que mejoren su desempeño laboral a través de capacitaciones.

Todas las estrategias utilizadas por las empresas y organizaciones antes descritas se han diseñado para mejorar y motivar la cultura organizacional de las mismas, y parte de esta planificación incluyen ampliar y enriquecer los conocimientos de sus empleados por medio de capacitaciones e incluso carreras profesionales formando parte de una estrategia de marketing al cliente interno como parte importante de una estrategia de marketing al cliente externo. A pesar de la difusión de todas estas propuestas innovadoras y los excelentes resultados que éstas brindan, aquí en Ecuador sigue siendo muy cuestionable la atención que se brinda en las empresas de servicio tanto del sector público como del sector privado, esto demuestra que algunas empresas no se atreven a incluir nuevas formas en su gestión o la planificación estratégica en esta área no es la adecuada y su vez no se toma en cuenta al personal como parte fundamental para el rendimiento e imagen de las mismas dando como resultado insatisfacción en el puesto de trabajo y por lo tanto una atención al cliente y usuario deficiente.

1.1. Marketing

(ANMETLLER Gisela, 2006) “El marketing es el conjunto de actividades y procesos ejecutados para comunicar, crear, ofrecer y entregar un valor agregado a usuarios, clientes y consumidores; igualmente gestionar las relaciones entre las empresas y su mercado objetivo logrando un beneficio mutuo”.

(Ivan, 2006) “El marketing se refiere a toda actividad enfocada a satisfacer deseos y necesidades de los diferentes mercados meta, el cual entrega una utilidad a organizaciones y empresas que incluyen el marketing en sus funciones comerciales”.

(Vértice, 2008) “El marketing es el conjunto de actividades que transforman el poder de compra o adquisición en demanda efectiva de productos y servicios. Igualmente se define como las técnicas o estrategias a través de las cuales las empresas satisfacen expectativas, deseos y necesidades; respondiendo a la demanda del mercado por medio de la oferta de productos y servicios obteniendo rentabilidad y beneficios para las empresas”.

Se puede concluir que el marketing es un sistema completo de acciones, actividades y procesos que permiten identificar información precisa y relevante relacionada al mercado, y así tomar las mejores decisiones para satisfacer necesidades de clientes, usuarios y consumidores promoviendo el intercambio de servicios y/o productos beneficiando tanto a empresas como al mercado demandante.

1.1.1. Importancia del Marketing

(Jaime, 2012) “Es más que evidente que el marketing se encuentra presente en todas las acciones económicas y sociales, ya que las personas utilizan el marketing y sus implicaciones en actividades cotidianas, y en la mayoría de los casos sin saberlo, es decir; desarrollan acciones y actividades que promueven relaciones de intercambio cuando se quiere obtener algún tipo de beneficio”.

Para las empresas el marketing resulta una herramienta importante en la consecución del éxito, las estrategias, técnicas, acciones y actividades de marketing no solo se refieren a las gestiones relacionadas a la publicidad; el marketing actual incluye la concepción de ideas sobre el diseño y/o desarrollo de un producto o servicio, análisis del mercado, distribución, precio, promoción y publicidad, entre otras; una de las actividades características del marketing es dar valor agregado a la oferta de las empresas.

Cuando un cliente toma la decisión de comprar un producto o adquirir un servicio se ve influenciado por aquella opción que le brinde un mayor valor relativo, y su satisfacción está condicionada por la percepción de calidad que dicho cliente posea. Para las empresas el concepto de calidad es identificado bajo el nombre de Total Quality Management (TQM), mantener este aspecto con una excelente imagen es vital para la permanencia de las empresas, compañías u organizaciones sin importar el tipo de actividad comercial al cual se dediquen, ya sean públicas o privadas.

(Jaime, 2012) “El Total Quality Management comprende el análisis, planificación, implementación, control de procesos y programas desarrollados y diseñados por profesionales con el objetivo de crear y entregar beneficios máximos al mercado al que se dirige la oferta de una empresa. El TQM se basa en el siguiente concepto: cuanta más calidad posea un producto o servicio mayor será la tendencia que genere al consumidor.” La calidad ofrecida es la que define la imagen que el mercado objetivo se forme sobre una empresa o marca”.

Entonces la importancia del marketing radica, en que éste es una herramienta que brinda a las empresas alternativas que contribuyen a su desarrollo en diferentes aspectos, ya sea en la creación de un nuevo producto, incremento de ventas, desarrollo, diseño y fortalecimiento de una buena imagen; cada uno de estos aspectos involucra el planteamiento y ejecución de diferentes estrategias específicas.

1.1.2. Tipos de Marketing

Existen diversas terminologías para identificar el marketing que se debe aplicar a diferentes mercados, escenarios, áreas u ofertas; los tipos de marketing han sido creados y establecidos para informar y dirigir al mercado demandante hacia una acción propuesta. La segmentación de mercado no solo es realizada para direccionar un producto, servicio o campaña a un determinado público objetivo, sino también para seleccionar las herramientas y el tipo de marketing que se debe aplicar según las características reunidas por un mercado. A continuación se describen los tipos de marketing más comunes.

- (Negocios.net, 2010) “**Benchmarking.-** El benchmarking es el término utilizado para identificar a las técnicas de marketing relacionadas a la gestión de calidad que aplican las empresas, esta técnica consiste en realizar un estudio y análisis detallado sobre las estrategias, técnicas, procesos y métodos de gestión y organización de las empresas líderes; el estudio es realizado por la competencia para seguir los modelos de gestión que han llevado al éxito a los líderes del mercado”.
- (Negocios.net, 2010) “**Marketing Relacional.-** El principal objetivo del marketing relacional es animar y crear una estrecha relación entre una marca y sus clientes, la cual se basa en un principio de adhesión de forma voluntaria de parte del mercado meta a los diferentes programas de marketing”.
- (Negocios.net, 2010) “**Marketing Sensorial.-** Este tipo de marketing es empleado para comunicar información sobre productos relacionados a los sentidos como gel de ducha, ambientales para el hogar, productos de belleza femeninos; y generalmente el marketing sensorial es parte importante de la vida diaria de cada persona”.
- (Negocios.net, 2010) “**Marketing Viral.-** Los instrumentos característicos del marketing viral son las redes sociales y el internet, generalmente son acciones que las empresas

realizan con el objetivo de mostrarse ante un gran número de internautas convirtiendo a los consumidores en vectores de acción de una determinada marca. Este tipo de marketing es denominado viral pues su principal ventaja es la de proporcionar información de forma inmediata y afectar rápidamente al mercado elegido”.

- (Negocios.net, 2010) “**Marketing de Combate.**- El marketing de combate se refiere a la habilidad que tienen las empresas para crear, producir y promover servicios y/o productos ventajosos que un segmento del mercado va a preferir en relación a los servicios y/o productos de la competencia, de esta manera se logra obstaculizar a la competencia”.
- (Negocios.net, 2010) “**Marketing para Pequeñas Empresas.**- Al igual que las grandes organizaciones las pequeñas empresas también necesitan la aplicación de estrategias de marketing, sin embargo actualmente todavía existen pequeñas empresas que no cuentan con los medios necesarios para hacer uso del marketing”.
- (Negocios.net, 2010) “**Marketing Político y Gubernamental.**- Este tipo de marketing representa una variante de la comunicación del marketing, el marketing político es el encargado de ascender a un individuo, proyecto o programa político sobre el modelo de gestión de las estrategias del marketing comercial. El marketing gubernamental se refiere a las estrategias de comunicación que emplea un gobierno de turno”.
- (Negocios.net, 2010) “**Marketing Interno o Endomarketing.**- El marketing interno es un enfoque del marketing general, el cual es aplicado para mejorar la calidad ofrecida al mercado interno de una empresa, a través del marketing interno se establecen estrategias y técnicas para mantener un ambiente laboral armonioso, sistemas de recompensas e incentivos, programas de capacitación y formación. La adecuada aplicación del marketing interno mejora en gran medida la fidelidad, desempeño y productividad del personal”.

1.1.3. Gestión del Marketing

1.1.3.1. Acciones y Actividades Involucradas en la Gestión del Marketing

La gestión del marketing consiste principalmente en identificar, planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de ideas relacionadas a un producto o servicio; estas acciones se llevan a cabo con el objetivo de realizar intercambios mutuos satisfactorios, tanto para las organizaciones como para las personas a las que van dirigidos sus productos o servicios.

La gestión que se realiza en el marketing está constituida por dos dimensiones totalmente diferentes, pero que sin duda alguna se complementan; el marketing estratégico y el marketing operativo.

(Roberto, 2016) “El marketing estratégico se ocupa de la parte estratégica de la gestión empresarial y se enfoca a mediano y a largo plazo; en este aspecto se realiza un análisis del mercado para identificar oportunidades de negocio y así desarrollar propuestas de valor que satisfagan las necesidades y demandas identificadas, en otras palabras, el marketing estratégico guía a las empresas en el proceso de crear las estrategias mercadológicas. El marketing operativo es la parte táctica del marketing general orientada a corto plazo, es decir; es aquí en donde se aterriza todo lo planteado en el marketing estratégico”.

❖ (Roberto, 2016) “**Marketing Estratégico.-** Metodología de conocimiento y análisis del mercado para la detección de oportunidades que apoyen a las empresas a cubrir las necesidades de sus clientes o usuarios de forma competitiva. El principal objetivo del marketing estratégico es satisfacer las necesidades que no han sido cubiertas y que éstas representen rentabilidad”.

Cuando los profesionales o departamentos de marketing trabajen en la parte estratégica deberán descubrir nuevas opciones de mercados a los que puedan dirigirse, estudiar su atractivo, analizar el ciclo de vida de los productos o servicios que van a enfocar en dicho mercado, estudiar a sus competidores para así poder encontrar una ventaja competitiva diferente y difícil de imitar por ellos y que ésta prevalezca a través del tiempo.

Funciones del Marketing Estratégico

Esta dimensión forma parte de la estrategia general de la organización o empresa, y parte esencial del plan de marketing. Antes de formular y establecer la estrategia de marketing se debe disponer de una base sólida de trabajo obteniendo datos e información por medio de una investigación de mercados, esta investigación permite conocer donde se encuentra una empresa y adonde desea llegar en conjunto con el establecimiento o revisión de la misión, visión y valores de la empresa. La importancia de realizar una investigación de mercados radica en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también oportunidades y amenazas del mercado, a través de la herramienta estratégica Matriz FODA.

- (Hall, 2002) “**Investigación de Mercados:** diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos concernientes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización”

Principales Estrategias del Marketing Estratégico

A continuación se describen brevemente las principales estrategias que se desarrollan en la dimensión estratégica del marketing en una empresa.

- **Estrategia de Cartera.-** Permite la toma de decisiones estratégicas sobre la cartera de productos especialmente las que tienen mayor relación con la rentabilidad y potencial de los mismos.
- **Estrategia de Posicionamiento.-** Trabaja el lugar que la marca de un producto o imagen de una empresa ocupa en la mente de su mercado objetivo. La estrategia de posicionamiento también trabaja decisiones sobre como aportar valor a sus clientes, consumidores o usuarios, el posicionamiento de sus principales competidores, y el posicionamiento aspirado por la propia empresa.
- **Estrategia de Segmentación.-** Esta estrategia divide al mercado en grupos por necesidades y características similares para poder diseñar una oferta adaptada y diferenciada para cada uno de sus mercados objetivos.

- **Estrategia Funcional.-** Este tipo de estrategias se enfoca en las decisiones sobre el marketing mix (4p), producto, precio, publicidad o comunicación y plaza o distribución; aspectos que deben trabajar entre sí de forma coherente.
- **Estrategia de Crecimiento.-** Las decisiones que se toman en la estrategia de crecimiento ayuda a seleccionar las mejores opciones a seguir para que una empresa o producto se mantenga vigente y siga su evolución en el mercado. Dentro esta estrategia se pueden mencionar estrategias como: estrategias de desarrollo de productos, estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategias de diversificación.
- **Estrategia de Fidelización de Clientes.-** La estrategia de fidelización se orienta al desarrollo de estrategias que mejoren las relaciones con los clientes y que éstas sean duraderas y rentables para la empresa.

Es importante aclarar que todas las estrategias antes descritas no son las únicas que se pueden establecer, ya que el mundo del marketing es muy amplio y evoluciona de forma rápida y constante; así mismo cada una de las estrategias que se seleccionen se puede subdividir en un sinnúmero de estrategias de acuerdo a la situación de marketing que se desee mejorar o cambiar.

- ❖ (Roberto, 2016) “**Marketing Operativo.-** Se define como el marketing que una empresa aplica día a día, representa una herramienta de acción que pone en marcha cada una de las acciones a corto plazo que forman parte de las estrategias diseñadas y planeadas en el marketing estratégico”.

La parte operativa del marketing se caracteriza por ser la dimensión más agresiva por pertenecer específicamente a la acción de la gestión del marketing, la eficacia del marketing operativo dependerá en gran medida de la calidad de las estrategias seleccionadas y determinadas previamente. (SAINZ DE VICUÑA Ancín, 2008) “El marketing operativo es una dimensión inaplazable, ya que sobre un rumbo trazado trata de alcanzar los objetivos planteados, es decir; trata de hacer bien lo que se necesita hacer”.

Funciones del Marketing Operativo

Una vez que se ha dejado claro que el principal objetivo del marketing operativo es la acción y el cómo se ejecutara el marketing estratégico planeado, las principales funciones de la parte operativa del marketing se resumen en:

- ✓ Traducir la planificación estratégica en un plan de acción concreto.
- ✓ Trabajar el marketing mix a nivel táctico.

- ✓ Realizar el presupuesto de cada acción que conformen las estrategias que se pretenden llevar a cabo, y establecer qué objetivos se deberán cumplir.

- ✓ Controlar y monitorear las acciones que se han puesto en marcha, con respecto a comportamiento del mercado meta, evolución de la oferta y sobre todo prestar especial atención a los fallos que puedan presentar y solucionarlos de la manera más eficiente posible.

Diferencias entre el Marketing Estratégico y el Marketing Operativo

(Roberto, 2016) “Tanto el marketing estratégico como el marketing operativo son herramientas imprescindibles en la gestión del marketing, la parte estratégica analiza el mercado y trabaja las estrategias; mientras que la parte operativa se concreta el diseño de las estrategias y se ejecutan cada uno de los pasos a seguir de forma frecuente”.

Es fundamental mencionar que no sirve de nada trabajar el marketing estratégico de forma correcta, si la empresa u organización no es capaz de traducir las estrategias en acciones que permitan cumplir los objetivos para los que han sido diseñadas cada una de ellas. Así mismo de nada sirve llevar a cabo las acciones de marketing perfectamente si éstas no se encuentran respaldadas por una visión estratégica correcta.

Todas las empresas que apliquen el marketing independientemente al sector al que pertenezcan deben desarrollar correctamente ambas dimensiones, ya que la eficacia a corto plazo está condicionada por el trabajo de una estrategia a largo plazo.

La tabla N°1.1 resume las diferencias más características de las dos dimensiones del marketing.

Tabla 1.1. Diferencias entre Marketing Estratégico y Marketing Operativo

Variables	Marketing Estratégico	Marketing Operativo
Actividades Destacadas	Análisis del mercado y selección de estrategias de marketing	Diseño, desarrollo y control de un plan de acción.
Nivel de Trabajo	Empresa (producto-servicio-mercado)	Funcional
Tiempo Estimado	Largo y mediano plazo	Mediano y corto plazo
Naturaleza de la Actividad	Poco estructurada	Estructurada
Incertidumbre	Alto	Menor
Riesgo	Alto	Menor

Fuente: Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel. Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección.

Elaborado por: Xiomara Zambrano.

1.1.3.2. El Marketing en las Instituciones Públicas

El marketing en los últimos años ocupa un importante lugar en la gestión empresarial, a pesar de ello su aplicación en las instituciones del sector público mantiene un desarrollo mínimo. Pero se debe reconocer que las organizaciones públicas pueden obtener grandes beneficios de los instrumentos y metodologías del marketing para mejorar su rendimiento.

Diversos referentes y factores como limitaciones en el presupuesto, el desarrollo de una sociedad más participativa y exigente, escépticos de las organizaciones gubernamentales, ciudadanos con nuevas demandas, mayor competencia partidista, están impulsado a las instituciones de este sector de forma paulatina a adoptar los fundamento básicos del marketing, formando un horizonte que obliga a las administraciones públicas a centrar su gestión en los ciudadanos.

La principal función de las instituciones públicas es ofrecer servicios básicos de diferentes tipos y ámbitos a los ciudadanos, al aplicar el marketing en estas organizaciones se está adoptando una filosofía que reanima el espíritu de servicio del que carecen muchos integrantes del talento humano que forman parte de dichas organizaciones, esta filosofía del marketing aporta con herramientas de planificación, diseño, desarrollo, y control de programas y políticas al servicio público. En efecto, el marketing busca fortalecer la administración pública y recuperar el espíritu de responsabilidad ciudadana teniendo como objetivo el diseño de soluciones precisas que cubran las demandas de la sociedad a los que van dirigida la oferta de sus servicios.

1.1.3.3. Metodologías del Marketing Aplicables en el Sector Público

Al emplear el marketing en las instituciones públicas se distinguen dos orientaciones metodológicas: una que sugiere trasladar los formatos creados en el entorno empresarial sin realizar modificaciones radicales, otra, a favor de adecuar los presupuestos tomando en cuenta las particularidades de la administración pública.

(KOTLER Philip, 2011) “En la primera orientación se afirma que los conceptos básicos del marketing funcionan correctamente en el sector público, si bien es claro que las empresas privadas presentan diferencias significativas en relación a las organizaciones públicas, no son considerables, en ambos escenarios es frecuente que exista la presión de un entorno cada vez más competitivo y demandante, es ahí en donde el marketing ayuda a las instituciones del sector público a actuar con eficiencia, velocidad, comodidad, justicia y calidad”.

(Tony, 2004) “El segundo caso dice que las administraciones o empresas pueden aprender, pero no copiar, esto quiere decir que los conceptos, herramientas y metodologías del marketing no se pueden transportar de forma mecánica, es necesario que se desarrollen formatos en donde se consideren las cualidades características del sector público”.

Aun cuando existen diferencias en los casos expuestos, ambas posturas concuerdan con la necesidad de aplicar el marketing a través de un plan de acción que encamine el empleo ordenado de categorías y recursos propios del marketing.

1.1.3.4. Aplicaciones del Marketing en la Administración Pública

(KOTLER Philip, 2011) “El uso del marketing en el sector público posee diferentes aplicaciones, específicamente en la prestación de servicios se distinguen: investigación o estudios de mercados; desarrollo y mejora de servicios y productos; segmentación y diferenciación de las ofertas públicas; establecimiento de políticas de incentivos y desincentivos económicos; comunicación efectiva con los públicos objetivos; modificación de conductas del público objetivo; optimización de los canales de distribución; mejoramiento de las relaciones con los usuarios; posicionamiento de marcas públicas; éstas son algunas de las más destacadas”.

a) Investigación o Estudio de Mercados

(KOTLER Philip, 2011) “Se define como la recopilación, análisis y diseño sistemático de datos e información relevante de un determinado escenario de marketing en el que una organización se encuentra”. Por medio de una investigación de mercados se pueden conocer características socioeconómicas y demográficas, percepciones u opiniones, los patrones y actitudes de conducta del público objetivo al que se direcciona un determinado servicio; permite también identificar las características del entorno competitivo en el que la oferta gubernamental se insertará. Toda la información conseguida en una investigación de mercados es fundamental para la toma de decisiones críticas relacionadas al diseño, costo, distribución, publicidad y promoción de los servicios públicos.

b) Desarrollo y Mejora de Servicios y Productos

Proceso sistémico que consta de los siguientes pasos: selección y desarrollo de ideas para el diseño de una oferta de servicios enfocada a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, perfeccionamiento y prueba del concepto, diseño del producto tomando en cuenta las cualidades principales y periféricas así como los beneficios para el público objetivo, desarrollo y prueba del producto final, y como último punto la creación y diseño de la estrategia de distribución, promoción y costo de toda la oferta desarrollada.

c) Segmentación y Diferenciación de las Ofertas Públicas

Aplicación del marketing que permite realizar variaciones especialmente en la distribución de servicios públicos y precios considerando los perfiles y heterogeneidades del mercado meta. Por ejemplo: mediante la segmentación y diferenciación del mercado se realiza el

diseño de sistemas de tarificación de los servicios públicos de acuerdo a criterios socio demográficos (estudiantes, grupos de la tercera edad, personas con tarjetas de crédito, madres solteras, etc); o se desarrollan opciones diversificadas de acceso a los servicios (cita por internet o teléfono, solicitud escrita, pago electrónico, tramites en línea, etc).

d) Establecimiento de Políticas de Incentivos y Desincentivos Económicos

Si bien es verdad que en la administración de las instituciones públicas la tarifa de cada servicio no se determinan en relación a los costos directos e indirectos de producirlos, el marketing proporciona información de importancia para la creación de incentivos económicos y no económicos para maximizar el uso de un determinado servicio así como para crear desincentivos que inhabiliten conductas socialmente no deseadas. En el primer caso ayuda poderosamente a crear promociones, bonificaciones y descuentos a través de una segmentación poblacional, zona geográfica; en el caso dos el marketing da la posibilidad de diseñar mecanismos y multas de exposición en el supuesto caso de no cumplir disposiciones públicas.

e) Comunicación Efectiva con los Públicos Objetivos

Ésta es una de las aplicaciones del marketing más visibles, no solo permite proporcionar al público objetivo información de los atributos y cualidades del servicio ofertado, se posiciona los beneficios y ventajas tangibles del mismo motivando a los usuarios a actuar. Lograr la comunicación eficaz es el resultado de llevar a cabo un proceso ordenado que inicia en un análisis de la audiencia meta, continúa con el diseño de mensajes claves con estilo y tono apropiado para los usuarios del servicio, sigue con la selección precisa de los canales de comunicación y transmisor del mensaje. El desarrollo de la estrategia de comunicación respalda las metas y objetivos del marketing.

f) Modificación de Conductas del Público Objetivo

Aplicación del marketing nueva en el sector público, se trata de motivar y persuadir a una audiencia para que voluntariamente rechace, acepte, abandone o modifique comportamientos en beneficio de toda la sociedad, ejemplos: reutilización de recursos, uso del cinturón de seguridad, reducción del uso de automóvil particular, reciclaje de residuos domésticos, etc. Para el desarrollo correcto de campañas de marketing relacionadas a las

conductas sociales se debe tomar en cuenta aspectos como: esfuerzos similares, dirigirse a públicos predispuestos y promover las actitudes entre públicos dispuestos al cambio.

g) Optimización de los Canales de Distribución

Esta aplicación del marketing se refiere a los medios empleados para proveer la oferta pública, es indudable que la correcta selección de éstos determinara la respuesta de los ciudadanos, aspectos importantes del suministro de los servicios públicos como los referidos al modo, lugar y horario, son determinados de forma directa por los canales de distribución seleccionados. Es así que una mala elección puede afectar la demanda del servicio, la satisfacción de los usuarios e incluso representar un costo económico para la organización pública desfavorable. La información clave para fijar de manera precisa los medios de distribución es suministrada por la investigación de mercados.

h) Mejoramiento de las Relaciones con los Usuarios

Ésta es una aplicación importante del marketing, aquí se realiza una planificación de acciones direccionadas a moldear las actitudes y comportamientos de los servidores públicos que se encuentren en contacto directo con los usuarios; se establecen políticas y estrategias internas que permitan ofrecer una atención al usuario eficiente, de calidez y calidad.

i) Posicionamiento de Marcas Públicas

El posicionamiento de marcas públicas no es una estrategia que se diferencie en gran medida de las estrategias empleadas en empresa privadas para dar a conocer sus marcas, ya que en ambos casos se diseñan y llevan a cabo campañas relacionadas a la imagen que se quiera proyectar no solo de publicidad a través de medios de comunicación, sino también en el interior de las propias entidades públicas por medio del personal, merchandising (marketing en el punto de venta), material POP (cosa u objeto que contenga la marca o nombre de la empresa u organización que se quiera promocionar).

1.2. Cultura Organizacional

(Javier, 2013) “Desde el punto de vista del término cultura se puede decir que éste se refiere al conjunto de conceptos como creencias, hábitos, valores, normas, y experiencias; los mismos que se encargan de caracterizar a un determinado grupo. En el ámbito empresarial se puede definir como la unión de hábitos, reglamentos, normas de comportamientos que

son compartidos por las personas que forma parte de la estructura organizacional de una empresa, organización o institución; teniendo la capacidad de controlar la forma de proceder en el entorno laboral y entre ellos mismos”.

Se refiere a un patrón de premisas básicas que determinados grupos empresariales crean y desarrollan como parte del proceso de aprendizaje con respecto a dificultades de adaptación externa e integración interna, las mismas que funcionan de forma eficaz por lo tanto deberán ser comunicadas e impartidas a nuevos integrantes de los grupos empresariales como una manera adecuada de percibir, pensar y sentir en relación con estas dificultades.

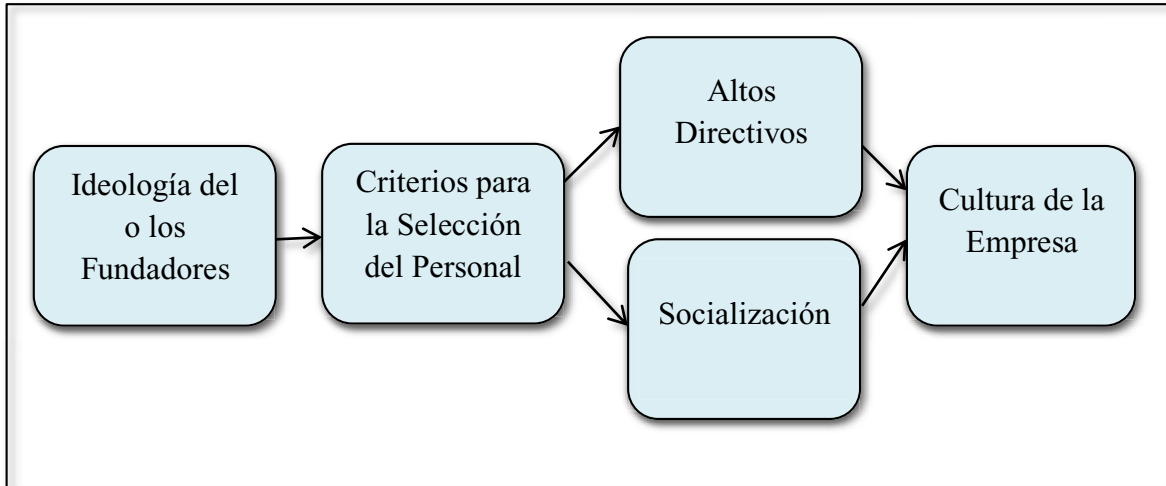
La cultura organizacional es una percepción en el estudio de las organizaciones y de su gestión, la cual describe detalladamente la psicología, valores, creencias, actitudes, experiencias de una organización, ya sean de tipo personal o cultural; se puede decir entonces que es el conjunto de reglamentos o normas compartidos entre individuos que pertenecen a una determinada empresa y que permiten controlar la forma en que interactúan y se relacionan entre sí en el interior y exterior de las empresas. La cultura organizacional se ve reflejada en los siguientes aspectos:

- a) La forma en que cada empresa u organización ejecuta sus actividades, el trato que brindan a su personal, clientes y la sociedad en general.
- b) El grado en que los altos directivos permiten la libertad y autonomía en las decisiones que se toman en la empresa, desarrollo de ideas, expresión y comunicación.
- c) Como fluye la información a través de los niveles jerárquicos.
- d) La responsabilidad y compromiso de cada uno de los integrantes del personal en los objetivos colectivos.

(Amelia, 2014) “La cultura original de una empresa proviene de la ideología del o los fundadores, la misma que a su vez, ejerce una fuerte influencia en los criterios de contratación y selección del personal. Las acciones de los altos directivos fijan el entorno general de que tipos de comportamientos son aceptables y cuales no; como se interrelacione el personal depende tanto del nivel en que sus propios valores corresponden con los valores

de la empresa en la etapa de selección como de las metodologías de socialización establecidas por la propia empresa”.

Figura 1.1. Origen de una Cultura Organizacional



Fuente: Robbins, S. Comportamiento Organizacional. (2010).

Elaborado por: Xiomara Zambrano.

El concepto de cultura organizacional hoy en día es un aspecto en el cual se está haciendo énfasis y su aplicación es cada vez más frecuente no solo en las empresas del sector privado sino también en las empresas del sector público especialmente en hospitales o administraciones.

1.2.1. Elementos que Constituyen una Cultura Organizacional

- **Historias:** Famosas anécdotas que transitan internamente en gran parte de las empresas, que relatan hechos relacionados a los fundadores, a decisiones que influyen en el futuro de las empresas, y a la gerencia general. La principal función de este elemento es plasmar el pasado en el presente.
- **Valores:** Convicciones esenciales sobre los modos de conductas preferibles desde la percepción personal o social a modos contrarios de conductas.
- **Costumbres:** Conjunto de usos o hábitos de cada empresa que permite diferenciarla de otras empresas.

- **Ritos:** Series repetitivas de actividades y acciones que expresan y refuerzan los valores característicos de una organización, los objetivos y metas más relevantes, y que muestran quien es el personal imprescindible y el prescindible.
- **Ceremonias:** Se refiere a la exhibición de los logros alcanzados en el año laboral, de un equipo o área de trabajo, premios al empleado del mes, reuniones de despedidas o bienvenidas al personal (desayunos, almuerzos, cenas), etc.
- **Héroes:** Personas que simbolizan, mantienen y transmiten los valores de las empresas y permiten que perdure una cultura. Los héroes actúan en calidad de ejemplos representando a la empresa ante el entorno exterior; preservan las características especiales de la empresa, determinan parámetros de desempeño, motivan al personal y hacen posible que el éxito sea humano y alcanzable.
- **Disposiciones Físicas:** La forma en que se disponen las oficinas y muebles en una empresa pueden revelar información relevante sobre su cultura, una comparación clara de esto es la manera en que la cultura de una empresa de inversiones ofrece solo a sus corredores un teléfono y escritorio; y la cultura de un competidor proporciona oficinas privadas a sus corredores. ¿Cuáles son las diferencias entre las culturas de estas dos empresas que se dedican a un mismo tipo de negocio?. En muchas ocasiones estas disposiciones físicas se utilizan para respaldar los valores culturales, por ejemplo en una empresa se organizan los escritorios en un área común o se proporcionan diferentes salas de reuniones, aquí se está promoviendo el trabajo conjunto en equipo; las videoconferencias y el correo electrónico también representan un medio para promover la comunicación y colaboración entre empleados situados en áreas distantes.

(Amelia, 2014) “Cabe aclarar que no todos los elementos de una cultura organizacional pueden distinguirse con facilidad, las directrices y políticas, los objetivos, los procedimientos y métodos, la estructura organizacional, y tecnología acogida por la empresa se perciben fácilmente. Mientras que las percepciones, valores, actitudes, sentimientos, normas grupales, interacciones informales, entre otras, son elementos ocultos en una cultura organizacional”.

1.2.2. Clasificación de la Cultura Organizacional

(Amelia, 2014) “La cultura organizacional de las empresas se clasifican en dos grupos: culturas fuertes y culturas débiles. El primer grupo se caracteriza por sostener los valores ejes con solidez y son compartidos ampliamente, una cultura fuerte muestra un extenso acuerdo entre los integrantes acerca de lo que significa la empresa. Por el contrario en una cultura débil se evidencia un comportamiento diversificado entre los miembros de una organización y los valores que comparten no benefician al progreso de la misma”.

1.2.2.1. Características de una Cultura Organizacional Fuerte

- ✓ Los valores ejes se aceptan con solidez y se compartidos ampliamente.
- ✓ Mayor influencia en el comportamiento del talento humano de una organización.
- ✓ Gran aceptación entre el personal con respecto a los ideales y objetivos de la empresa. Una unidad de cohesión, propósitos, compromiso y fidelidad organizacional entre los integrantes de una empresa.
- ✓ Establece poderosos lazos entre la empresa y sus empleados y genera niveles elevados de productividad.
- ✓ El personal tiene claro qué es lo que la empresa esperan de ellos.
- ✓ Permite que el personal se sienta mejor con respecto a su desempeño.

1.2.2.2. Características de una Cultura Organización Débil

- ✓ Los valores que comparte el personal no coinciden con el progreso de la empresa.
- ✓ El personal permite que intereses ajenos consuman todo su tiempo, esto se debe a que los valores vitales de la empresa son inciertos.
- ✓ Cultura mal comprendida y fragmentada.
- ✓ Total desconocimiento de la forma que funciona la cultura y de su concepto propio.

- ✓ El personal pierde gran parte de su tiempo en deducir como y que deben hacer, sintiéndose inseguro en su puesto de trabajo.

1.2.3. Tipos de Cultura Organizacional

a) Cultura Emprendedora

En las empresas con este tipo de cultura existe creatividad, dinamismo y un nivel alto de asunción al riesgo. Otra cualidad de la cultura emprendedora es el alto compromiso al experimentar nuevas formas, metodologías, innovación, fomentando el crecimiento con la iniciativa individual, libertad y flexibilidad.

b) Cultura Burocrática

En este tipo de cultura organizacional se valora mucho la formalidad, las normas, procedimientos y reglamentos de operación establecidos. Las responsabilidades, tareas y autoridad están definidas claramente a todo el personal.

c) Cultura de Mercado

Cultura caracterizada por lograr objetivos exigentes y medibles, especialmente los financieros y basados en el mercado. La competitividad orientada a las ganancias y enérgica sobresale en la empresa u organización, la relación entre un integrante y la organización es contractual; el integrante es responsable de su nivel de desempeño y en recompensa la alta gerencia promete un nivel específico de remuneración.

d) Cultura de Clan

En las organizaciones con una cultura de clan una extensa socialización, compromiso personal, la lealtad y la tradición, la autoadministración, el trabajo en equipo prevalecen en sus operaciones; y el orgullo de ser parte de la membresía es compartida entre los miembros de la organización. Poseen un sentido fuerte de identificación. Las percepciones, metas, tendencias de conductas fomentan la coordinación, comunicación e integración.

1.2.4. Características de la Cultura Organizacional

- **Asunción de Riesgos e Innovación:** Nivel en el que se alienta al personal a asumir riesgos y ser innovadores.
- **Orientación a los Resultados:** Nivel en el que la administración se dirige a los resultados y consecuencias, más que en los procesos y técnicas utilizados para obtenerlos.
- **Orientación al Equipo:** El desempeño de actividades está ordenado entorno al trabajo en equipo, en lugar de realizarlo de forma individual.
- **Orientación Hacia las Personas:** Cuando en las decisiones administrativas se toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas que se encuentra en el interior de la empresa.
- **Atención al Detalle:** Grado en que las empresas esperan que su personal demuestre análisis, precisión y atención al detalle.
- **Energía:** Nivel de competitividad y energía del personal, en lugar de ser calmada.

1.2.5. Funciones de la Cultura Organizacional

(Pozo Alfredo, 2005) “La cultura organizacional resulta ser una variable trascendental del comportamiento empresarial, se define como la configuración de una conducta aprendida y los resultados de dicho aprendizaje, siendo sus elementos transmitidos y comunicados a la comunidad en general”. El establecimiento de una cultura organizacional positiva y estable cumple con las siguientes funciones:

- a) Define las actitudes y comportamientos que el personal de una empresa debe mostrar, estableciendo los respectivos límites.
- b) Transmite un sentido de imagen o identidad no solo entre la estructura organizacional sino también ante su público externo.

- c) Facilita el establecimiento del compromiso y responsabilidad personal más allá de los intereses individuales, es decir; se logran unir esfuerzos creando una cultura de colaboración y empatía entre los miembros de la empresa.
- d) Vincula y mantiene unida a toda la organización al facilitar y plantear las normas precisas y adecuadas sobre la comunicación y el comportamiento de los empleados.

1.2.6. Marketing Orientado a la Cultura Organizacional

La gestión del marketing ofrece un campo amplio de opciones, métodos, estrategias, técnicas, procesos, herramientas, que no son específicas en la venta directa de un producto o servicio; el marketing también abarca la parte administrativa concretamente la administración del talento humano, parte importante de la cultura organizacional. Como ya se ha mencionado el establecimiento de una cultura organizacional fuerte y estable depende de muchos factores, y uno de ellos es el compromiso que el personal de una empresa tenga para con ella.

El marketing interno o endomarketing es el tipo de marketing que una empresa u organización aplica para el diseño y desarrollo de las estrategias que no solo mantengan felices y satisfechos a sus empleados sino que también puedan expresar ese sentido de pertenencia en el cumplimiento de sus funciones, sobre todo en el personal que constituyen las áreas de atención al cliente o usuario.

(Editorial.esic) “El concepto de marketing interno y su práctica surgió en el segundo tercio del siglo XX y ha tenido una evolución progresiva, evolución que en la actualidad sigue en esta etapa y aun no existe en la literatura académica una definición única de este tipo de marketing. La primera definición de marketing interno fue dada en 1981, y diez años después en 1991 dicho concepto fue modificado; a partir de 1993 hasta el 2002 esta definición siguió evolucionando en periodos cortos”.

(Editorial.esic) “Actualmente el concepto de marketing interno se define como el conjunto de técnicas que venden la idea de empresa con sus dirigentes, estrategias, objetivos, estructuras y otros elementos en un mercado formado por empleados (clientes internos) que desempeñan sus actividad en ella con el fin de aumentar su motivación, y como resultado directo su productividad.

Se han fijado similitudes entre las estrategias y conceptos aplicados al marketing externo y la correspondencia al marketing interno.

- El producto que se oferta al personal es el puesto de trabajo y su remuneración.
- El precio pagado por el personal representa el costo psicológico de aceptar nuevas tareas o métodos de trabajo.
- El canal de distribución es el área geográfica del puesto de trabajo.
- En cuanto a la comunicación, el planteamiento es el mismo para ambas disciplinas del marketing, aunque en el marketing interno la comunicación interactiva es importante; en ciertos casos como la publicidad y promoción en medios masivos es igual, ya que esta comunicación sirve en ambos entornos.
- Las técnicas de segmentación e investigación de mercados es aplicable al marketing interno con el objetivo de conocer las preferencias y necesidades de los diferentes tipos de empleados tanto actuales como potenciales.

Objetivo del Marketing Orientado a la Cultura Organizacional: Atraer, incentivar y retener a los clientes internos cualificados por medio de un producto (puesto de trabajo) destinados a satisfacer sus preferencias y necesidades, así como también potenciar la productividad de una organización fomentado en el personal motivación y alineación de los mismos con los propósitos de la organización.

El principal reto del marketing orientado a la cultura organizacional es crear el ambiente y escenario adecuado de modo que el personal se sienta totalmente motivado en las tareas que debe realizar y se oriente al servicio al cliente de calidad, en otras palabras se genere en ellos un espíritu y cultura de servicio.

1.2.7. Etapas a Seguir en una Planificación de Marketing Orientado a la Cultura Organizacional

- a) Análisis del Entorno.-** En esta etapa se deben identificar los aspectos externos que pueden afectar a la empresa por medio de diferentes técnicas que se empleen para obtener información sobre el tamaño de la empresa, características de los empleados,

retribuciones económicas y beneficios sociales, el proceso de selección, la formación, y las incorporaciones a la empresa, la negociación colectiva, la comunicación interna, la responsabilidad corporativa social.

- b) Estudio de Mercado Interno.-** Es aquí en donde se realiza una investigación sobre las necesidades, opiniones, y problemas de la cultura organizacional empleando técnicas como: entrevistas profundizadas, reuniones grupales, paneles de empleados, encuestas, otras.

- c) Procesos de Adaptación.-** Es importante contar con el apoyo de alta dirección y los integrantes de cada área o departamento que constituya la empresa u organización.

- d) Control y Desarrollo del Plan o Estrategia de Marketing Interno.-** Una vez diseñada y puesta en marcha la estrategia, es fundamental darle seguimiento para comprobar el desarrollo de la misma, analizar su eficiencia y en caso de que se produzcan desviaciones corregirlas.

En relación a la gestión para fortalecer la cultura organizacional a través del personal es necesario que el modelo que se implante se base en la siguiente frase “el factor humano es la clave del éxito de la empresa”. Este enunciado se fundamenta en dos pilares:

- ✓ El mejoramiento de la calidad de cada empleado.

- ✓ Mayor consideración al personal independientemente de su nivel jerárquico y categoría laboral.

Para basar la gestión estratégica en estos dos pilares se diseñan diferentes programas que atienden y abarcan total o parcialmente los problemas identificados en la cultura organizacional del talento humano de las empresas. A continuación se citan algunos de los programas que se pueden emplear.

- ✓ Programa de incentivos económicos.

- ✓ Planificación de eventos especiales para premiar el desempeño laboral.

- ✓ Planes de capacitación y formación al talento humano.

- ✓ Programas de confraternidad.
- ✓ Merchandising en la propia empresa dirigido al personal.
- ✓ Entrega de material POP para promocionar la empresa y sus estrategias en y para el mercado interno.
- ✓ Otros.

CAPÍTULO II

Diagnóstico o Estudio de Campo

2. Diagnóstico o Estudio de Campo

2.1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se emplearon dos tipos de investigación:

Investigación bibliográfica documental, a través de este tipo de investigación se obtuvo los principales conceptos y definiciones relacionados con el Marketing en la Cultura Organizacional.

Investigación de Campo, se utilizó para recaudar la información precisa y de manera directa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

2.2. Nivel de la Investigación

Descriptivo: Por medio de éste se realizó un estudio y análisis de forma clara y precisa sobre el Marketing en la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Exploratorio: Este nivel permitió escoger los métodos y técnicas para la obtención de la información acerca del Marketing en la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). De igual forma permitió seleccionar adecuadamente los conceptos que más se relacionan con el tema de estudio, contenidos que conforman el aspecto teórico de la investigación.

2.3. Métodos

Entre los métodos de investigación que se emplearon están el **método analítico**, el cual comprende el planteamiento, estudio y comparación de las variables del tema de investigación.

Método sintético, éste se utilizó con el objetivo de resumir y simplificar toda la información que se recaudó a través de los métodos, técnicas y bibliografía seleccionados, presentándose más en el establecimiento de la hipótesis. ,

Finalmente el método **estadístico**, permitió interpretar la información recolectada a través de las encuestas distribuidas entre el personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

2.4. Técnicas

Con el fin de obtener información real y verídica y con el objetivo de diseñar un plan de capacitación al cliente interno del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para mejorar su cultura organizacional a través de una planificación de marketing interno, se emplearon las siguientes técnicas de investigación:

Entrevista.- Se realizó el diseño de un formato de entrevista dirigido a la Ing. Amarile Mendoza principal responsable de la Delegación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone. La estructura del formato de entrevista se enfocó en dos aspectos, el primero para conocer datos básicos de la institución participante del estudio y la situación actual de la misma en relación al problema de investigación identificado por la autora de este trabajo de titulación.

El segundo aspecto, para conocer el grado de conocimiento que la entrevistada tiene sobre el marketing y la aplicación del mismo en la cultura organizacional y acerca de la existencia de este tipo de planificación en el IESS Chone, específicamente sobre planes o programas de capacitación que promuevan y motiven una atención de calidad en el servicio al cliente.

Encuesta.- Se elaboró un formato de encuesta distribuido entre el personal de la Delegación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone, enfocado en los mismos aspectos que la entrevista pero desde el punto de vista del personal de la institución; ya que son ellos quienes a perspectiva de los usuarios expresan la calidad de la cultura organizacional que posee el IESS Chone.

Ficha de Observación.- Se realizó el diseño de una ficha de observación que permitió observar de cerca el clima laboral, la atención brindada a los usuarios y la actitud de los mismos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone. Esta técnica fue empleada con el fin de tener una perspectiva que aporte un análisis crítico y realista del tema de investigación en instituciones locales y se desarrolló en varias jornadas de trabajo para poder tener un análisis más completo.

2.5. Población y Muestra

2.5.1. Población

La población participante en el desarrollo de la investigación de este trabajo de titulación estuvo conformada por el personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone.

Tabla 2.1 Población

Principal responsable del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	1
Personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	15
Total	16

Fuente: IESS Chone.

Elaborada por: Xiomara Andrea Zambrano Fernández

2.5.2. Muestra

Se consideró el 100% de la población conformado por 16 personas, puesto que ésta representa un número relativamente pequeño.

2.6. Análisis e Interpretación de los Resultados

2.6.1. Análisis de los Resultados de la Encuesta Distribuida al Personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social?

Tabla 2.2 Tiempo de Trabajo en la Institución

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
De 3 a 6 meses	6	40%
De 6 meses a un año	0	0%
De 1 a 2 años	8	53%
Más de 2 años	1	7%
Total	15	100%

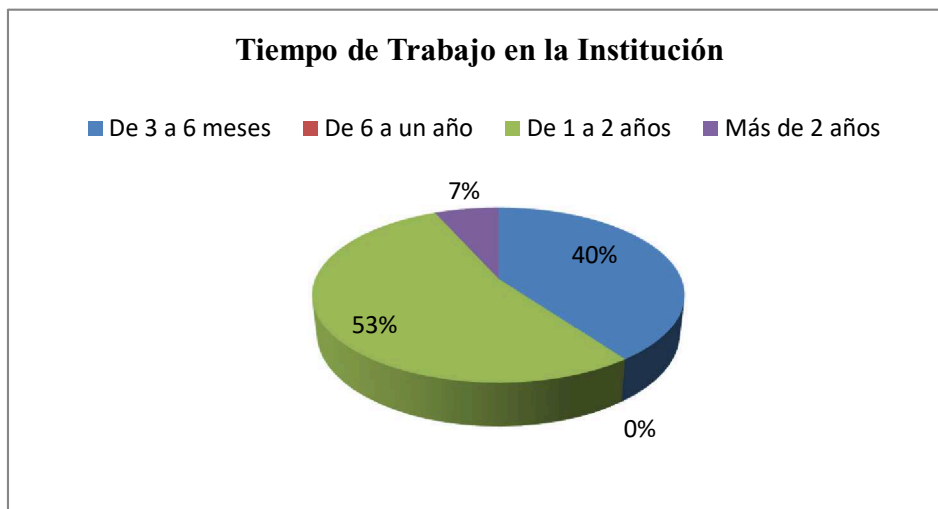


Figura 2.1 Tiempo de Trabajo en la Institución. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

Del 100% del personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone, el 53% trabaja en la institución desde hace 2 años aproximadamente, el 40% desde hace 6 meses y un 7% lleva laborando en la agencia más de 2 años.

2. ¿Cómo es el clima laboral en la institución y las relaciones interpersonales entre compañeros?

Tabla 2.3 Clima Laboral y Relaciones Interpersonales en la Institución

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Positivos y agradables	14	93%
Regulares y poco agradables	1	7%
Negativos y desagradables	0	0%
Totalmente conflictivos	0	0%
Total	15	100%

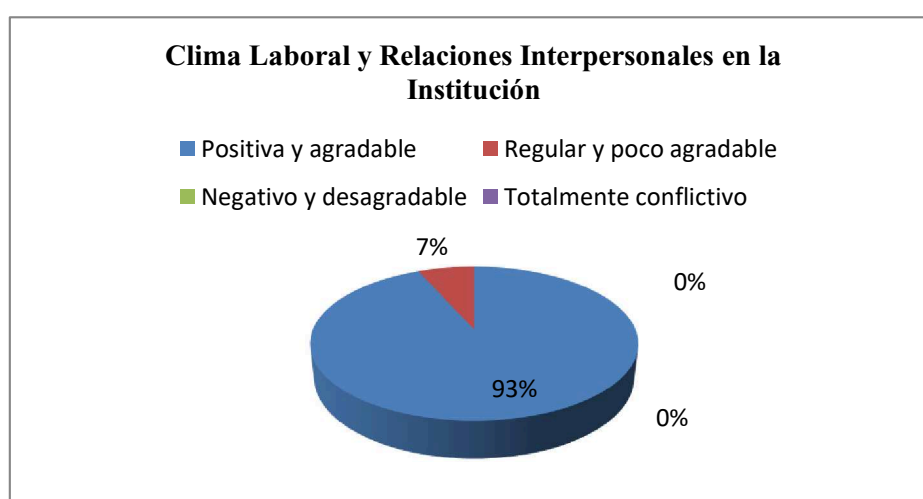


Figura 2.2 Clima Laboral y Relaciones Interpersonales en la Institución. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

El 93% del talento humano del IESS Agencia Chone afirma que el clima laboral y las relaciones interpersonales en la institución son positivos y agradables, mientras que el 7% equivalente a un integrante del personal dice que estos dos aspectos son regulares y poco agradables.

3. ¿Cómo es la relación entre usted y los usuarios del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social?

Tabla 2.4 Relación entre el Personal y los Usuarios

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Amable y cordial	14	93%
A veces algo indiferente	1	7%
Totalmente indiferente	0	0%
Total	15	100%

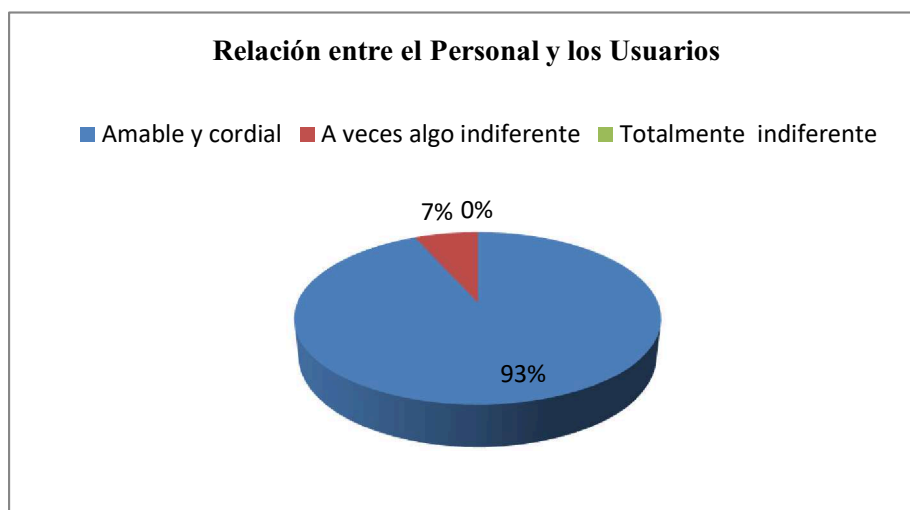


Figura 2.3 Relación entre el Personal y los Usuarios. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

El 93% del personal del IESS Agencia Chone asegura tener una relación amable y cordial con los usuarios de la institución. El 7% restante afirma que esta relación a veces es algo indiferente.

4. ¿Conoce usted exactamente la misión y visión del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social? ¿Cuáles son?

Tabla 2.5 Conocimiento sobre Misión y Visión

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%



Figura 2.4 Conocimiento sobre Misión y Visión. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

El 60% del personal encuestado no conoce la misión y visión del IESS Agencia Chone. Un 40% afirma conocerla. Esta pregunta se estructuró con el objetivo de saber si este conocimiento es exacto, poniendo a disposición de los encuestados líneas para que ellos escriban la misión y visión; sin embargo ese 40% que respondió Si, omitieron palabras en su respuesta. Lo que demuestra que no se conoce exactamente estos aspectos establecidos por la institución.

5. Según su apreciación ¿Qué es el Marketing)

Tabla 2.6 Definición de Marketing

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Publicidad y promociones	6	40%
Sistema de acciones y procesos que permiten tomar las mejores decisiones para satisfacer necesidades de un mercado	3	20%
Estrategias y técnicas de comunicación	3	20%
Estrategias y técnicas de ventas	3	20%
Total	15	100%



Figura 2.5 Definición de Marketing. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

Del total de encuestados el 40% respondió que el marketing se refiera a la publicidad y promociones, la opinión del resto del personal estuvo dividido de la siguiente manera: 20% sistema de acciones y procesos que permiten tomar las mejores decisiones para satisfacer necesidades de un mercado, 20% estrategias y técnicas de comunicación, 20% estrategias y técnicas de ventas. Las respuestas revelan que un 80% de encuestados no tiene una opinión acertada sobre el marketing.

6. En su opinión ¿a qué se refiere la terminología Cultura Organizacional?

Tabla 2.7 Cultura Organizacional

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Creencias individuales que posee el personal de una empresa	8	53%
Políticas de organización	1	7%
Patrón de premisas básicas creadas por una empresa	0	0%
Cultura de la ciudad en donde se encuentra situada la empresa o institución	6	40%
Total	15	100%

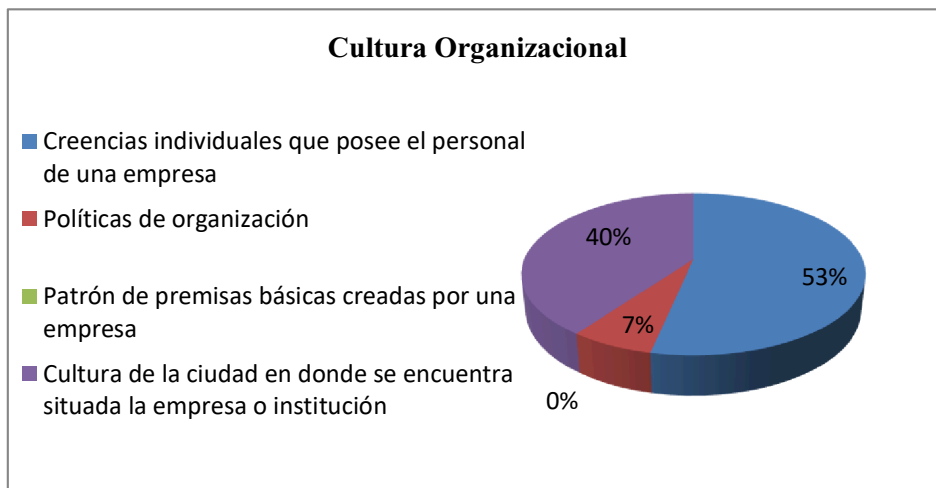


Figura 2.6 Cultura Organizacional. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

Del 100% del personal encuestado, el 53% respondió que la terminología cultura organizacional se refiere a creencias individuales que posee el personal de una empresa. Un 40% dijo que significan cultura de la ciudad en donde se encuentra situada la empresa o institución. El 7% restante dijo que se referían a políticas de organización.

7. Para usted ¿Qué elementos son característicos de una Cultura Organizacional?

Tabla 2.8 Elementos de la Cultura Organizacional

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Valores, creencias, ritos, costumbres, historias	6	40%
Cumplimiento de las funciones asignadas	9	60%
Evaluaciones del desempeño	0	0%
Edificio donde funciona una empresa	0	0%
Total	15	100%

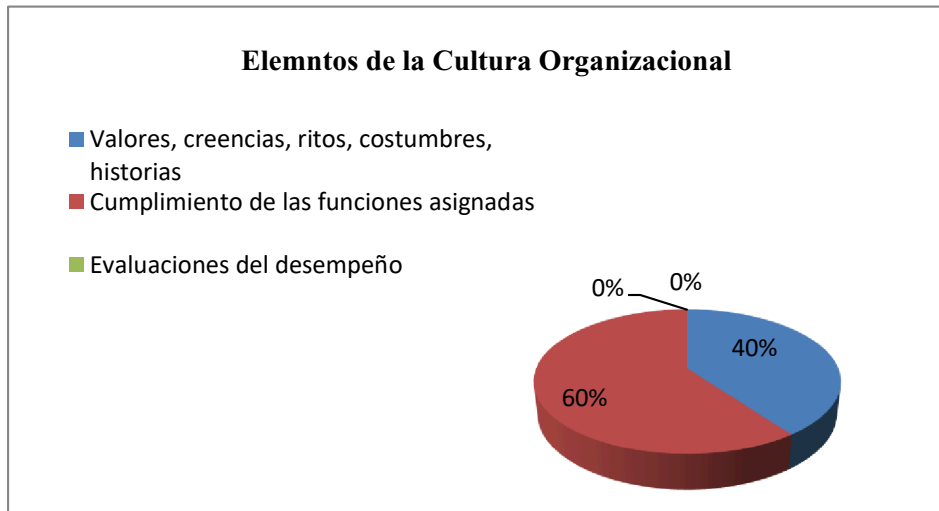


Figura 2.7 Elementos de la Cultura Organizacional. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

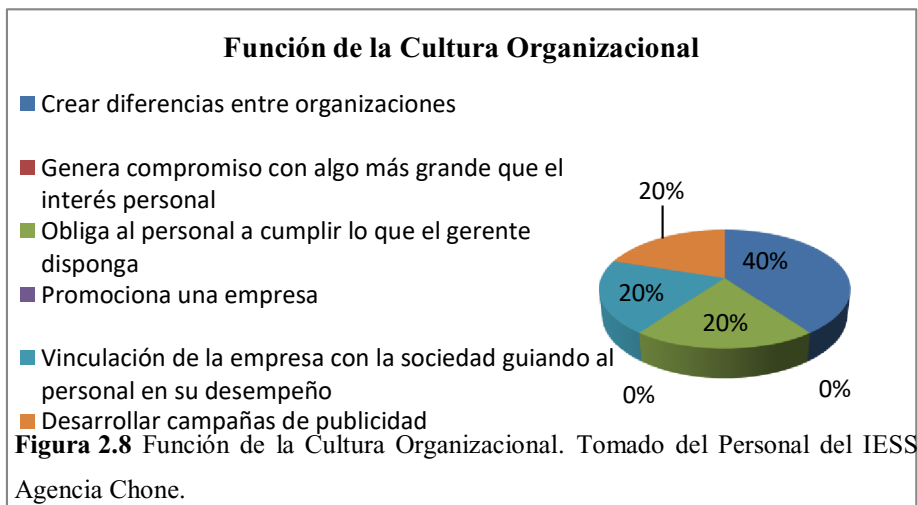
Interpretación

Según lo manifestado por 60% de los encuestados los elementos característicos de una cultura organizacional representan el cumplimiento de las funciones asignadas. Para el 40% estos elementos incluyen valores, creencias, ritos, costumbres, historias.

8. ¿Qué función cumple una Cultura Organizacional?

Tabla 2.9 Función de la Cultura Organizacional

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Crear diferencias entre organizaciones	6	40%
Genera compromiso con algo más grande que el interés personal	0	0%
Obliga al personal a cumplir lo que el gerente disponga	3	20%
Promociona una empresa	0	0%
Vinculación de la empresa con la sociedad guiando al personal en su desempeño	3	20%
Desarrollar campañas de publicidad	3	20%
Total	15	100%



Interpretación

El 40% del personal respondió que la función de la cultura organizacional es crear diferencias entre organizaciones. , la opinión del resto del personal se dividió de la siguiente manera: 20% obliga al personal a cumplir lo que el gerente disponga, 20% vinculación de la empresa con la sociedad guiando al personal en su desempeño, y el 20% restante desarrollar campañas de publicidad.

9. ¿Conoce usted el significado de la terminología Marketing Interno?

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Sí, es el marketing que se orienta a la cultura organizacional	2	13%
No, no tengo conocimientos sobre esa terminología	13	87%
Total	15	100%



Figura 2.9 Marketing Interno. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

Del 100% del personal encuestado en el Instituto de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone, un 87% dijo no tener conocimientos sobre las terminologías marketing interno un 13% respondió sí, es el marketing que se orienta a la cultura organizacional.

10. ¿El marketing interno es aplicable a la Cultura Organizacional del IESS Agencia Chone?

Tabla 2.11 Marketing Interno en la Cultura Organizacional del IESS Agencia Chone

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Si, posee herramientas diseñadas para el talento humano	2	13%
No, no es aplicable en instituciones públicas	10	67%
Sí, porque esto ayudaría a crear una cultura de servicio.	0	0%
No, no tiene nada que ver en la cultura organizacional	3	20%
No, este tipo de planificación no es importante y necesaria	0	0%
Total	15	100%

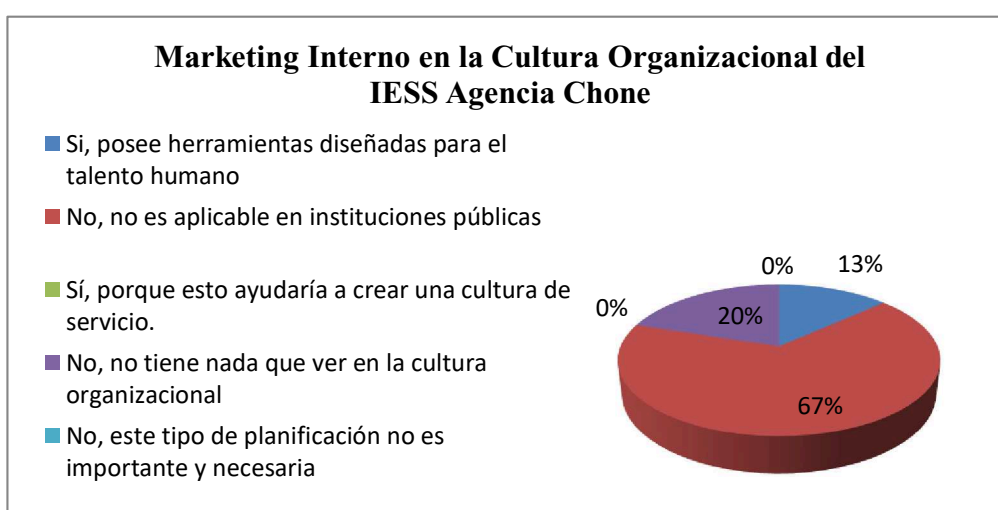


Figura 2.10 Marketing Interno en la Cultura Organizacional del IESS Agencia Chone. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

Un 67% del personal opinó que el marketing no es aplicable a las instituciones públicas, un 20% que sí, ya que el marketing posee herramientas diseñadas para el talento humano. El 13% restante respondió sí, porque esto ayudaría a crear una cultura de servicio.

11. ¿Existen programas específicos para incentivar el desempeño laboral y promover temas como: el trabajo en equipo, integración de valores y el servicio de calidad con los usuarios de esta institución

Tabla 2.12 Planificación de Programas Específicos

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Planificación anual sobre capacitaciones	0	0%
Reuniones espontaneas para tratar temas relacionados	3	20%
Entrega de material impreso sobre esos temas	0	0%
Todos los anteriores	0	0%
Ninguno de los anteriores	12	80%
Total	15	100%



Figura 2.11 Planificación de Programas Específicos. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

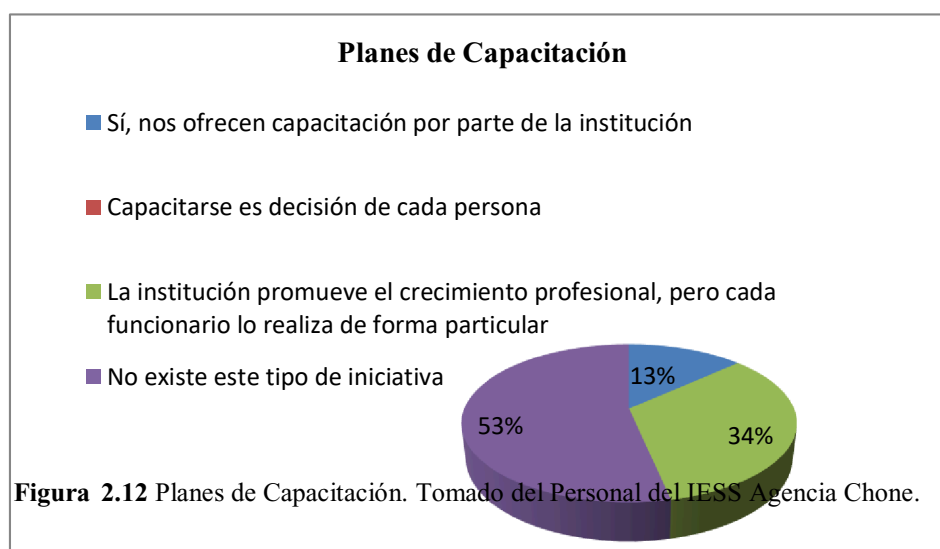
Interpretación

Un 80% del personal encuestado respondió que no existen programas específicos para incentivar el desempeño laboral y promover temas como: el trabajo en equipo, integración de valores y el servicio de calidad con los usuarios de esta institución. Un 20% dijo que se realizan reuniones espontaneas para tratar temas relacionados.

12. ¿La institución promueve el crecimiento profesional del talento humano a través de planes de capacitación, o deben ustedes capacitarse de forma particular si la institución así lo requiere?

Tabla 2.13 Planes de Capacitación

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Sí, nos ofrecen capacitación por parte de la institución	2	13%
Capacitarse es decisión de cada persona	0	0%
La institución promueve el crecimiento profesional, pero cada funcionario lo realiza de forma particular	5	34%
No existe este tipo de iniciativa	8	53%
Total	15	100%



Interpretación

Del total del personal encuestado un 53% manifestó que en la institución no existe iniciativa para promover el crecimiento profesional a través de planes de capacitación, un 34% que la institución si promueve el crecimiento profesional pero cada funcionario lo realiza de forma particular; y un 13% dice que la institución si ofrece capacitaciones.

13. ¿Cree usted que se deba diseñar un plan de capacitación para fortalecer la cultura organizacional y mejorar atención brindada en el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone?

Tabla 2.12 Importancia de un Plan de Capacitación

Opciones	Nº de encuestados	Porcentajes
Sí, es importante ampliar los conocimientos	5	34%
No, es requerido por los puestos de trabajo	6	40%
Si, la institución debe guiarnos en la mejora del desempeño laboral	2	13%
No, no aporta ningún beneficio ni para la institución ni personal	2	13%
Total	15	100%

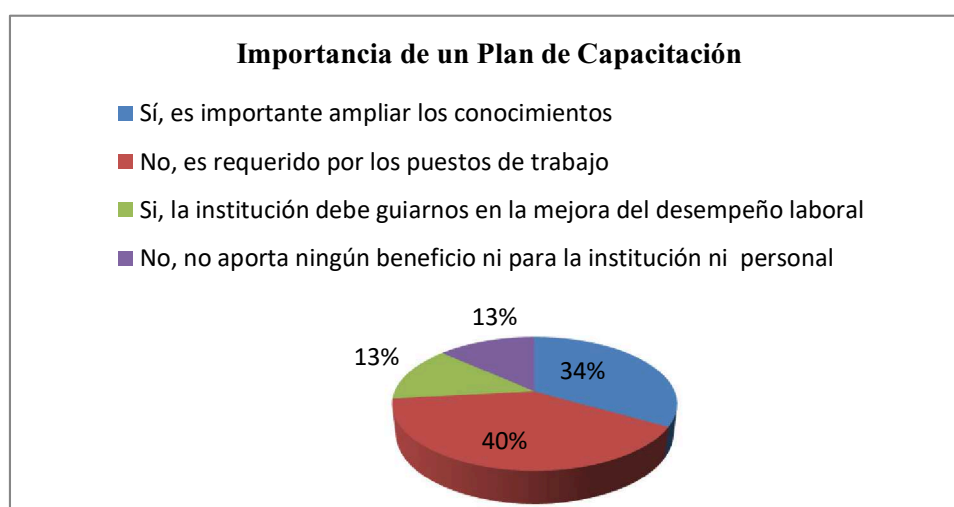


Figura 12. Importancia de un Plan de Capacitación. Tomado del Personal del IESS Agencia Chone.

Interpretación

Un 40% de encuestados respondió que el diseño de un plan de capacitación no es importante, ya que las capacitaciones no son requeridas por el puesto de trabajo. Un 34% dijo que sí, porque es importante ampliar los conocimientos. Un 13% respondió que sí, la institución debe guiarnos en la mejora del desempeño laboral y otro 13% opinó No, no aporta ningún beneficio ni para la institución ni personal.

2.6.2. Análisis de la Entrevista Aplicada a la Representante Legal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone

La Representante legal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone en la entrevista realizada, manifestó que está al frente de la institución hace aproximadamente 2 meses. Los procesos que se llevan a cabo en el IESS Agencia Chone son convenios de pago, notificaciones de glosas cobertura de extensión, mora patronal, juicios coactivos, claves patronales, extensión de cónyuges.

La Funcionaria admitió no saber con las palabras exactas la misión y visión de la institución, sin embargo; dijo que la misión es velar por los derechos de las personas aseguradas por la misma cumpliendo con lo estipulado por la ley, garantizando el buen vivir. Con respecto a la visión mencionó que el IESS pretende ser una institución que asegura y entrega prestaciones de seguridad social de calidad y calidez bajo sus principios y valores y ser reconocida por sus funciones en Latinoamérica. Además mencionó que tanto la misión como la visión que rigen al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), organismo nacional; son las mismas que rigen a la agencia.

En relación al ambiente laboral entre el personal de la agencia y la relación del mismo con los usuarios, expresó que existe un entorno de respeto y compañerismo, pero en ocasiones suele suscitarse inconformidad por parte de los usuarios, como en toda institución pública o empresa por diversos inconvenientes que escapan del control del personal; aclarando que cada integrante del mismo cumple su función correctamente.

Con respecto al marketing la entrevistada mencionó, que éste es parte de la gestión empresarial y generalmente es empleado por empresas privadas, pero que parte de esta gestión se está acogiendo en el sector público sobre todo en temas de comunicación y campañas sociales; ya que es en estos aspectos que el marketing se aplica.

Sobre el significado de cultura organizacional expresó que se refiere a la imagen que una organización establece frente a sus clientes y en el caso de las instituciones públicas a sus usuarios, siendo sus principales características los valores, el tipo de función y calidad ofrecida en la misma. En su opinión la función que la cultura organizacional cumple es caracterizar a una organización y diferenciarla claramente de otra.

Según la perspectiva de la Representante Legal del IESS Agencia Chone el marketing si se podría aplicar en la cultura organizacional de dicha institución, específicamente cuando el estado organice una planificación sobre algún tipo de campaña que necesite de la participación de todos quienes integran la institución para su difusión.

Acerca de programas específicos para incentivar el desempeño laboral y promover temas como el trabajo en equipo, integración de valores y el servicio de calidad con los usuarios de esta institución; manifestó que no existe una planificación documentada propia de la agencia sobre estos temas en especial, pero que siempre se promueve el desempeño adecuado de las funciones del personal cumpliendo con las normas y reglamentos de servicio estipulados por las leyes que presiden a la institución.

En relación a la siguiente pregunta: ¿La institución promueve el crecimiento profesional del talento humano a través de planes de capacitación, o deben ellos capacitarse de forma particular si la institución así lo requiere?. La entrevistada contesto que en los últimos años el gobierno ha venido ejecutando programas sobre capacitación y mejoramiento del talento humano en cada una de las instituciones gubernamentales, y aunque el gobierno no pone disposición de los servidores públicos un presupuesto que cubra el costo total de este tipo de programas a nivel nacional, el estado cuenta con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), institución que oferta diferentes opciones a la ciudadanía en general y brinda facilidades económicas a los servidores públicos para que puedan ampliar su currículo profesional y cumplir con los conocimientos requeridos por el puesto o cargo que ejerce cada funcionario y que el gobierno demanda para que se ofrezca un servicio de calidad a los ecuatorianos.

Finalmente la Representante Legal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone, afirma que sería de gran ayuda contar con un plan que guie a la institución en temas de capacitación para reforzar las funciones de cada funcionario público, sobre todo en temas que tienen que ver con el manejo de situaciones complejas con los usuarios, ya que así se estaría dando la oportunidad al personal de aprender a tomar medidas y soluciones adecuadas para corregir y mejorar dichas situaciones.

2.6.3. Análisis de los Resultados de la Ficha de Observación Aplicada en las Instalaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone

En la ficha de observación aplicada en las instalaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone se observaron dos aspectos importantes el clima laboral en el interior de las oficinas y el clima en el exterior de las mismas, para conocer la interacción entre el propio personal y con los usuarios, y las actitudes que los usuarios muestran una vez que se han atendido sus requerimientos respectivamente.

En el desarrollo de la observación se pudo percibir que las funciones que desempeña el talento humano de la institución se limitan específicamente a cumplir con los procesos definidos para cada área, la comunicación entre compañeros es amable, pero ésta no solo se da por intercambio de información relacionada con los procesos que se ejecutan en esta agencia; en algunas ocasiones se dan conversaciones que no tienen nada que ver con dichos procesos entre el personal durante el horario de atención distrayéndolos de sus labores situación que incomoda a los usuarios.

La comunicación entre el personal y los usuarios es algo tensa por momentos, ya que el personal a veces realiza actividades que no forman parte de los procedimientos implicados en el servicio que ofrece la Agencia, esto hace que el tiempo entre un proceso y otro se prolongue más de lo debido a percepción de los usuarios. El hecho de que algún integrante del personal conozca a ciertos usuarios influye en el tipo de atención y el tiempo de la misma, situación que resultaba molesta para otros usuarios; fue otro aspecto observado en relación a la atención brindada. Cabe aclarar que no es una acción que se dé repetitivamente en una jornada de trabajo y no con todo el personal.

Cuando este tipo de situaciones generaba un reclamo por parte de los usuarios, el personal trataba de controlar la situación de forma verbal y regresando a cumplir sus funciones de forma correcta, sin embargo; la inconformidad de los usuarios persiste evidenciando que el personal no muestra la empatía requerida en el servicio de atención al cliente o usuario.

Otra escenario observado fue, que los errores que se cometen en el proceso de atención no solo se dan por parte del personal sino también por parte de los usuarios quienes a veces se reusan a cumplir a cabalidad con las etapas establecidas para cada proceso ya sea por el

poco tiempo disponible que dicen tener o por la misma razón que se describió en los párrafos anteriores.

En relación a la atención solicitada, la actitud de ciertos usuarios es indiferente, se limitan a realizar la gestión por la que acudieron a la Agencia y procedan a retirarse. Por el contrario otros usuarios se concentran en los exteriores de las oficinas por algún trámite que necesitan realizar o simplemente mantienen una conversación y comparten opiniones sobre su inconformidad con respecto al desempeño del personal, manifestando que solo se dedican a atender su teléfono celular y a conversar entre ellos (palabras exactas de algunos usuarios).

Como conclusión de esta técnica de investigación aplicada se puede decir que los aspectos negativos en el servicio de atención al cliente o usuario no son responsabilidad única del personal de las instituciones, si no también de los usuarios que no respetan el procedimiento establecido para llevar a cabo los procesos. Esto evidencia la poca cultura que tienen ambas partes en dar y recibir queriendo y creyendo tener el control en cada momento.

Es importante empezar a corregir y a formar una cultura de servicio en ambas direcciones, y quienes deben tomar la iniciativa son las empresas o instituciones entrenando al personal que se encuentra en contacto directo con los clientes o usuarios sobre temas implicados en el proceso de atención y enseñar con la practica la forma correcta de establecer una comunicación efectiva en el entorno general de las organizaciones.

CAPÍTULO III
PROPUESTA

CAPÍTULO III

3. Propuesta

3.1. Título de la Propuesta

Estrategia de Marketing Interno o Endomarketing: Plan de Capacitación para Fortalecer la Cultura Organizacional.

3.2. Datos Informativos Generales

Ciudad: Chone.

Institución: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone.

Campo: Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

Área: Marketing

Beneficiarios Directos: Personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone.

Beneficiarios Indirectos: Usuarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone.

Autora: Zambrano Fernández Xiomara Andrea.

3.3. Introducción

Anteriormente el marketing se veía y conceptualizaba como una herramienta de gestión que solo podían usar las empresas u organizaciones que se dedicaran netamente a las ventas, y por ese motivo su gestión se centraba en invertir todos sus esfuerzos y capital considerable al desarrollo de estrategias publicitarias. El concepto del marketing y su aplicación han evolucionado a tal punto que ya no es permitido excluirlos del entorno empresarial y organizacional actual, incluso en la gestión interna.

Es indiscutible que en el mundo comercial se han creado innumerables modelos y estrategias de éxito a nivel empresarial, pero es ese mismo mundo quien advierte y ha comprobado que el marketing no es publicidad, promoción o ventas. El marketing en forma resumida “ES EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO”, y el crecimiento de una empresa supone el reconocimiento de la misma en diferentes aspectos que no solo pertenecen al mercado externo, sino también al mercado interno. Otro punto importante, es que el crecimiento no solo es permitido o necesario para empresas privadas, también las empresas públicas crecen.

Un aspecto que está tomando mayor importancia en el mundo empresarial es la imagen que la cultura organizacional de cada empresa aporta en el éxito de la misma, y uno de los pilares fundamentales para esa imagen es el mejoramiento de la calidad del personal; es aquí en donde interviene el marketing. Cuando se ejecutan acciones para tener un personal calificado se está desarrollando una estrategia de crecimiento orientado al mercado interno, y aunque ésta opere internamente se refleja en la imagen que el mercado externo percibe de una determinada empresa. Este tipo de planificación se denomina marketing interno.

Existen muchas estrategias de marketing interno que se pueden aplicar para el mejoramiento de la calidad de la cultura organizacional, una de estas es emprender acciones que ayuden a ampliar los conocimientos del personal, para esto es importante llevar a cabo un estudio de mercado que permita conocer la situación actual de la empresa para el diseño de una estrategia apropiada.

En muchas empresas alrededor del mundo atender la demanda interna se ha convertido en una gestión imprescindible, los modelos y metodologías empleadas han sido reconocidas y premiadas a nivel mundial por promover y proporcionar motivación y desarrollo profesional a quienes representan su fuerza laboral.

Ecuador también cuenta con empresas reconocidas por iniciar acciones orientadas a la cultura organizacional, sin embargo muchas organizaciones tanto del sector privado como del sector público, sobre todo empresas de servicio, siguen mostrando debilidades en su cultura y como resultado de ello deficiencias en la atención que se brinda al cliente o usuario. La autora de la investigación ha diseñado un plan de capacitación como parte de una estrategia de marketing interno que contribuye al mejoramiento de la calidad del talento humano, y así fortalecer la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone.

La implementación de este plan beneficiara a los usuarios de la institución, ya que se pondrá a servicio de ellos un personal capacitado en temas relacionados a la cultura organizacional, atención al cliente, comunicación efectiva, imagen corporativa, trabajo en equipo, otros. Temas que toda empresa debe fomentar y desarrollar sin importar el sector en donde desempeñe sus funciones, esto comprueba que aplicar marketing es crecer, ampliar horizontes y no simplemente vender.

3.4. Justificación

La insatisfacción de muchos usuarios de empresas que ofrecen servicios, especialmente del sector público; sigue siendo una problemática constante, identificar las causas de esta situación no es una tarea difícil, ya que las instalaciones de muchas de estas empresas se han convertido en escenarios propicios para observar la inconformidad de los clientes con la atención brindada y en algunas ocasiones este escenario ha llegado a convertirse en caos debido a los reclamos instantáneos que los usuarios hacen al personal que atiende sus requerimientos, siendo la falta de motivación y poca preparación en temas que refuercen y aporten conocimientos en este aspecto los causantes principales de la deficiente atención.

Modelos implementados por muchas organizaciones han logrado cambiar en gran medida esta situación, ampliando conocimientos sobre el marketing y su aplicación con respecto a la reestructuración y fortalecimiento de la cultura organizacional, compromiso corporativo y comunicación interna. Pero no todas las empresas u organizaciones se arriesgan a incluir al marketing en su gestión, ya que se sigue teniendo la idea de que el marketing solo se aplica en las ventas; esto es bastante evidente en las instituciones y empresas locales.

La información hoy en día es un arma poderosa en muchos sentidos, la falta de conocimientos sobre el marketing provoca que se deje de lado herramientas que contribuyen

soluciones exitosas en la gestión empresarial. Esta propuesta, resultado de una investigación, presenta argumentos importante sobre el marketing; así como también su aplicación en la cultura organizacional.

El trabajo de investigación completo pretende sentar un precedente sobre la aplicación del marketing en las instituciones públicas tanto de forma interna como de forma externa, de igual forma se brinda una herramienta de información y aplicación a la estructura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Chone, además su estructura ofrece un modelo a seguir para las instituciones o empresas locales, ya que expone y describe las etapas de una planificación de marketing interno (marketing en la cultura organizacional), a nivel general constituyendo parte de estrategias de imagen y fidelización del cliente para la institución participante.

El diseño de la propuesta también pretende servir de apoyo académico a estudiantes que requieran información acerca del contenido o estructura de un plan de marketing interno o como aplicar marketing a la cultura organizacional, así como también del diseño y formato de un plan o programa de capacitación.

3.5. Objetivos

3.5.1. Objetivo General

Fortalecer la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone mediante un plan de capacitación que fomente y motive una cultura de servicio en la institución.

3.5.2. Objetivos Específicos

- a) Realizar un análisis de la situación actual de la institución referente al tema tratado.
- b) Estructurar el aspecto estratégico que integrará el plan de capacitación.
- c) Definir los temas precisos para la capacitación acorde con la actividad de la institución y las debilidades de la misma.
- d) Estructurar el aspecto operativo que integrará el plan de capacitación.

3.6. Fundamentación Teórica

Marketing.- Sistema completo de acciones, actividades y procesos que permiten identificar información precisa y relevante relacionada al mercado, y así tomar las mejores decisiones para satisfacer necesidades de clientes, usuarios y consumidores promoviendo el intercambio de servicios y/o productos beneficiando tanto a empresas como al mercado demandante.

Todo este sistema de acciones actividades y procesos se resumen en el desarrollo de estrategias de crecimiento que se diseñan dependiendo del área que necesite ser intervenida para mejorar, poniendo a disposición de las empresas diferentes tipos de gestión u orientaciones. En el mundo del marketing no solo se identifica un mercado que compra o adquiere un producto o servicio, también existe un mercado interno (personal o talento humano) que necesita ser atendido por quien (empresa) oferta un producto (puesto laboral) para ellos. Este mercado interno es atendido cuando se realiza una planificación de marketing interno.

Marketing Interno o Endomarketing.- El marketing interno, no es una gestión diferente a la del marketing general, más bien es una orientación del mismo; ya que básicamente la aplicación de ambos tiene el mismo objetivo, resolver una situación, satisfacerla y lograr beneficios. Entonces, el marketing tradicional al intervenir en una problemática de satisfacción a los consumidores o clientes, emplear estrategias y técnicas para fidelizar clientes, lograr una venta, comunicar su oferta, necesita indirectamente de personas (personal), generando a su vez una problemática nueva, a la que el marketing interno o endomarketing se orienta; éste interviene en la satisfacción del personal, aplicación estrategias, técnicas y crear o fortalecer la cultura organizacional.

Así como en el marketing tradicional es preciso seguir etapas para realizar un plan de marketing, también es necesario seguir etapas para el diseño de un plan de marketing interno.

Plan de Marketing Interno.- Documento que describe las pautas que una empresa desarrolla para los objetivos de comunicación, recursos y acciones de marketing interno fortaleciendo la cultura organizacional.

Etapas a seguir en un Plan de Marketing Estratégico

- 1. Análisis del Mercado Interno:** Se debe realizar un análisis del entorno interno de la empresa y el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), así como también exponer información básica de la empresa como su misión, visión, objetivos, valores, otros.

- 2. Desarrollo de Marketing Estratégico:** Una vez detallado el análisis es preciso plantear las ideas y decisiones estratégicas enfocándose en obtener la satisfacción del cliente interno, lo que se traduce en el aumento de la productividad. En esta segunda etapa se establecen las estrategias ya sean de tipo comunicacional, cognitivas, actitudinales, etc.

- 3. Desarrollo de Marketing Operativo:** Esta etapa se sustenta en los siguientes objetivos:
 - Involucrar a todos y cada uno de los integrantes del personal en el proceso: no debe existir una sola persona que no conozca lo que se está hablando, todos deben hablar el mismo lenguaje.

 - Establecer compromisos conscientes y reales: cada integrante del personal debe tener claro cuál es su aporte al proceso, y como su esfuerzo se unifica con el resto de integrantes de la empresa para desempeñarse con eficiencia y obtener resultados eficaces.

 - Compartir la responsabilidad de los resultados con todo el personal: todo lo obtenido lo positivo y lo negativo, el producto de todos los que conforman la empresa y no solo de la máxima autoridad.

- 4. Control del Plan:** evaluación y control del plan de marketing interno implantado con la finalidad de comprobar cómo se va dando el desarrollo de las estrategias para analizar la eficiencia de las mismas, y a través de las experiencias reales corregir las fallas que se puedan presentar con respecto a los objetivos establecidos.

Tipos de Estrategias de Marketing Interno

La gestión del marketing da la posibilidad de diseñar diversas estrategias y agruparlas de acuerdo al área, situación o problema que se desee corregir, mejorar o reforzar, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- Estrategia de Valor Diferencial.
- Estrategia de Posicionamiento Interno.
- Estrategia de Incentivos.
- Estrategia de Comunicación.
- Estrategia de Desarrollo.
- Estrategias Cognitivas.
- Estrategia de Imagen Corporativa.
- Estrategia de Fidelización al Cliente.
- Otras.

La propuesta que se presenta en este trabajo de titulación es el diseño de un plan de capacitación que pertenece a una estrategia cognitiva. En toda planificación de marketing interno se trabaja indirectamente para reforzar las estrategias de marketing al mercado externo, en este sentido la estrategia cognitiva estaría reforzando o formando parte de una estrategia de fidelización al cliente y de imagen.

Estrategia Cognitiva

Una estrategia cognitiva se apoya en procesos de conocimientos y pensamientos para lograr la difusión de la oferta al mercado externo.

Estrategia de fidelización al cliente

Se orienta al desarrollo de estrategias que mejoren las relaciones con los clientes y que éstas sean duraderas y rentables para la empresa. Con el plan de capacitación se fomentaran temas para mejorar la atención y servicio al cliente, por lo tanto mejorar las relaciones con ellos y fidelizarlos a la institución.

Estrategia de Imagen

Desarrollar una estrategia de imagen no representa únicamente diseñar publicidad en sus diferentes formas sobre el nombre o marca para comunicar lo que la empresa es, sino que también incluye mostrarlo de forma directa a través de la propia empresa y esto incluye al personal, sus actitudes, aptitudes, expresión, presentación personal, valores, eficiencia, disponibilidad, que deben ser congruentes con la misión de la empresa para con los clientes.

Plan de Capacitación.- Proceso estratégico aplicado de forma sistemática y organizada mediante el cual el talento humano o personal de una empresa adquiere habilidades y conocimientos específicas relacionadas al desempeño de sus funciones, modificando sus aptitudes y actitudes frente al puesto laboral, entorno laboral y otros aspectos de la organización. Un plan de capacitación en términos básicos y generales consta de los siguientes aspectos para su diseño, desarrollo y ejecución.

- **Definir los objetivos del plan de capacitación:** Los objetivos para los que se diseña un plan o programa de capacitación se establecen en función de las necesidades identificadas.
- **Prever infraestructura, instructores, materiales:** Para el desarrollo de la capacitación es preciso tomar en cuenta necesidades como lugar físico en donde se llevará cabo las clases, equipos a utilizar, selección de la persona encargada de realizar la gestión implicada en la capacitación, elección de la empresa o personas que capacitaran al personal, etc.
- **Diseñar el contenido temático:** Selección y estructura de temas que se desarrollaran en la capacitación, considerando horarios, contenidos, secuencia de clases, talleres o prácticas.
- **Evaluación:** En la evaluación se toman en cuenta criterios como:
 - ✓ **Reacciones:** Como reacciona el personal después de ser capacitado en relación al proceso y contenido en general.
 - ✓ **Aprendizaje:** El grado de desarrollo de habilidades y conocimientos del personal.

- ✓ **Comportamiento:** Análisis de las actitudes y aptitudes del personal, es decir; si se ha logrado cambiar o mejorar en estos aspectos; así como también observar si las relaciones interpersonales ha variado de forma positiva.

- ✓ **Costo beneficio o resultados:** Como ha variado la productividad de la empresa u organización, en qué resultados finales beneficia a la misma, esto puede ser medido u observado en los siguientes aspectos:
 - Aumento de la rentabilidad y productividad.

 - Mejoramiento de la atención al cliente o usuario, por lo tanto de la imagen de la organización.

 - Incremento de la eficiencia y eficacia organizacional.

 - Mejoramiento de las relaciones interpersonales y el clima laboral.

 - Facilidad en la innovación y cambios en los procesos.

 - Mejoramiento de la calidad del servicio o producto.

3.7. Descripción de la Propuesta

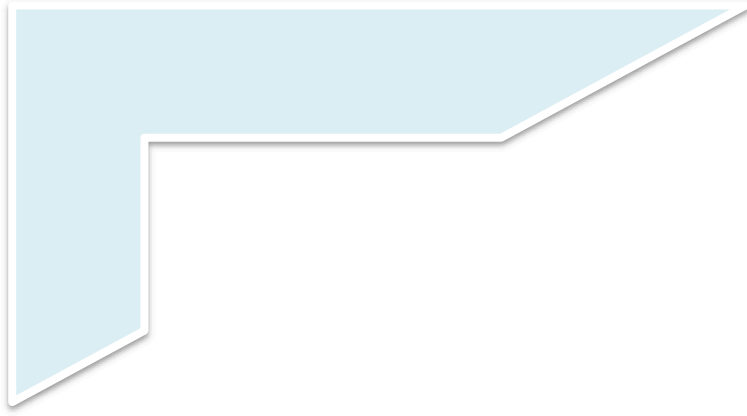
En base a todo lo planteado en la estructura de esta propuesta se diseñó un plan de capacitación compuesto por temas relacionados a la cultura organizacional y atención al cliente. La estructura de la propuesta sigue las bases de un plan de marketing interno, ya que esto permitió realizar un análisis situacional, efectuar una planificación estratégica y operativa e intervenir así el área a mejorar.

En el análisis situacional se hace una breve descripción de la información básica de la institución, se detallan datos obtenidos por medio de un estudio de mercados interno que se realizó como parte del trabajo de campo de la investigación desarrollada y para detectar las deficiencias y seleccionar así las estrategias a seguir. Se presenta una matriz FODA, seguida de los objetivos perseguidos por el plan de capacitación.

La planificación estratégica está constituida por un gráfico que resume la estructura del plan de capacitación, posteriormente se explica en detalle la estrategia cognitiva (mercado interno) que corresponde a la estrategia general, la capacitación constituida por dos etapas y como dichas etapas refuerzan las estrategias de fidelización al cliente e imagen (mercado externo).

En la primera etapa se impartirán temas relacionados a la cultura organizacional, para que el personal conozca la importancia que tiene el desarrollo de este aspecto y cumplir con la estrategia de imagen direccionada al mercado externo. La segunda etapa se enfocará en impartir conocimientos sobre atención al cliente, para reforzar aspectos en el servicio dado y mejorar la percepción del usuario contribuyendo a una estrategia de fidelización al cliente externo.

En la planificación operativa se concretan los pasos a seguir para llevar a cabo la capacitación a través de cuadros explicativos en donde se describe de forma cualitativa los aspectos de cada etapa. Se explica también la gestión pertinente al plan de capacitación como quienes estarán a cargo de la misma, la selección de los capacitadores, especificaciones sobre el lugar donde se llevará a cabo la capacitación y los horarios disponibles; además detalles del presupuesto requerido.



PLAN DE CAPACITACIÓN



Análisis de la Situación

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone lleva funcionando y prestando sus servicios aproximadamente 28 años en la ciudad, actualmente dirigida por Ing. Amarile Mendoza. El personal de esta institución está conformado por un total de 15 personas, constituida por los siguientes departamentos o áreas administrativas: Ventanilla Universal, Centro de Asesoría Seguridad Social (Grupo CASS), Departamento de Mora Patronal, y el Departamento del Delegado del IESS. Algunos de los procesos que se llevan a cabo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone son convenios de pago, notificaciones de glosas cobertura de extensión, mora patronal, juicios coactivos, claves patronales, extensión de cónyuges.

Misión y Visión

Misión

Proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al buen vivir.

Visión

Ser una institución referente en Latinoamérica, permanente, dinámica, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con altos estándares de calidad y calidez bajo sus principios y valores rectores.

Información Obtenida a través del Estudio de Mercado

La información obtenida a través del estudio de mercado reveló que la calidad en el servicio de atención al cliente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone es deficiente, contrario a esto a percepción de quienes integran la institución, los procesos y el clima laboral en general se llevan con normalidad y las inconformidades de los usuarios se deben a situaciones que escapan del control de la agencia.

A pesar de ello, existen incongruencias entre la opinión de los funcionarios de la institución y lo observado a través del trabajo de campo que se realizó como parte de la investigación de mercados, si bien se cumple con el proceso establecido para cada área no se realizan acciones más allá de lo estipulado, es decir; el personal no emplea técnicas de atención al cliente y las razones se resumen en que este tipo de técnicas son propias del marketing y el

80% del personal cree que éste se refiere a la publicidad, promoción, estrategias, técnicas de comunicación y ventas; un concepto que está totalmente herrado.

Se pudo constatar que el conocimiento sobre los conceptos que integran el marketing en la gestión empresarial general es casi nulo, ya que el 87% del personal no tienen conocimientos sobre el marketing interno y no asocian la aplicación del mismo en la cultura organizacional y en las funciones que se ejercen en el IESS Agencia Chone a menos que se emplee para campañas de comunicación. En esta institución no se aplica el marketing ni de forma interna ni de forma externa, argumentos causantes de la deficiencia en la atención al cliente; ya que sobre todo para las empresas de servicio no basta con llevar a cabo una función de forma básica es preciso se tengan conocimientos técnicos amplios que refuercen estratégicamente la oferta de cada empresa, organización o institución, conocimientos que el marketing pone a disposición de quienes lo requieran.

En la institución no existe una planificación específica y exclusiva sobre estos temas, y mucho menos un plan de capacitación que eduque al personal en pro del mejoramiento de la cultura organizacional y por lo tanto de la calidad brindada en la atención al cliente, únicamente se capacita al talento humano cuando el gobierno implanta procesos nuevos en las gestiones pertinentes de cada institución pública.

Sin embargo, la Representante Legal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone y un 47% de sus funcionarios cree que si es importante el diseño de un plan de capacitación para mejorar el rendimiento del personal y por lo tanto la imagen de la institución ante los usuarios.

Matriz FODA

Tabla 3.1 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Interés de la Representante Legal Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone por mejorar el servicio ofrecido por la institución.• Talento humano con conocimientos sobre los procesos que se llevan a cabo en la Agencia.	<ul style="list-style-type: none">• Colaboración, ejecución y compromiso por parte de quienes conforman el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone.• El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Usuarios insatisfechos con la atención brindada.• Desconocimiento del marketing, conceptos y herramientas de gestión propias del servicio de atención al cliente o usuario.	<ul style="list-style-type: none">• Posibles deserciones de funcionarios de la Agencia en la colaboración con el plan de capacitación.

Elaborado por: Xiomara Zambrano

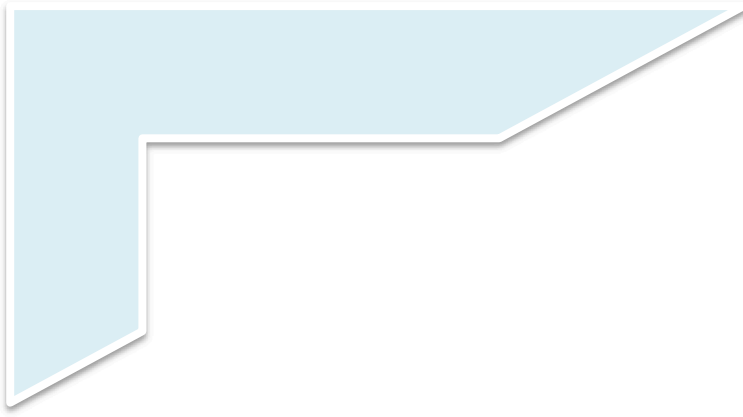
Objetivos del Plan de Capacitación

Objetivo General

Mejorar la eficiencia y productividad del talento humano para fortalecer la cultura organizacional El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone.

Objetivos específicos

- a) Dotar al talento humano de conocimientos sobre las mejores prácticas en el servicio de atención al cliente.
- b) Mejorar el clima laboral y la relación con los usuarios generando actitudes y aptitudes positivas.
- c) Renovar la percepción de los usuarios hacia la imagen del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone.
- d) Establecer un precedente sobre la aplicación del marketing en las instituciones públicas.

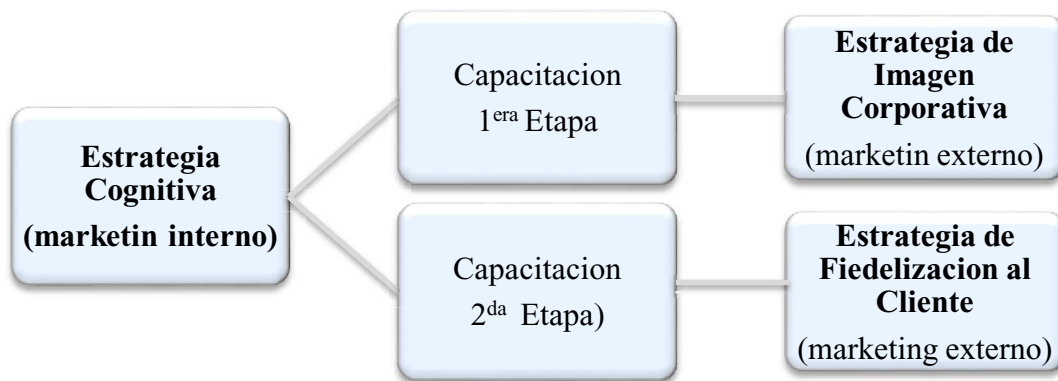


PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Gráfico de Estrategia General

Figura 3.1 Estrategia Plan de Capacitación



Elaborado por: Xiomara Zambrano

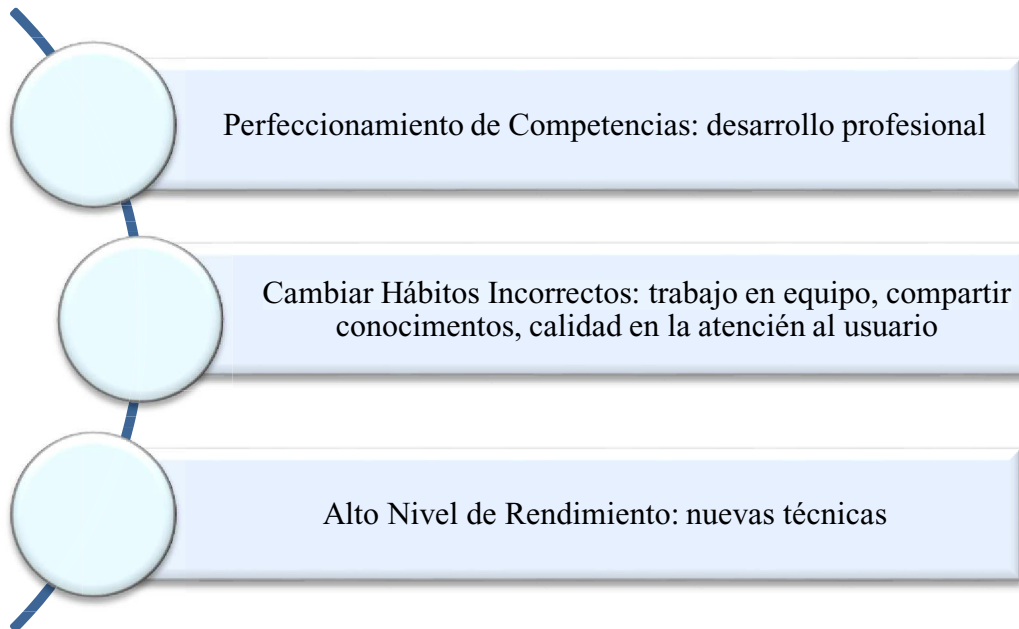
Estrategia Cognitiva - Plan de Capacitación

El objetivo de una estrategia cognitiva es comunicar el tipo de oferta que se está ofreciendo, y ésta no se podría anunciar si no se conoce lo que se está vendiendo (producto o servicio); o lo que es peor aún si no se sabe llegar de manera apropiada al mercado objetivo (usuario). Es por esta razón que se precisa ejecutar una capacitación sobre temas relacionados a este aspecto; el talento humano de esta institución si cuenta con conocimientos sobre el tipo de función que desempeña, pero sin embargo existe cierta inconformidad por el usuario sobre el tipo de atención que se brinda y es lo que el plan de capacitación pretende mejorar.

Las estrategias para mejorar la atención al cliente son específicas del marketing, ya que este posee las bases y conocimientos implícitos en el área que proporciona herramientas que ayudan a perfeccionar la práctica de este servicio. A continuación se expone el bosquejo del plan de la estrategia.

Estrategia Cognitiva

Figura 3.2 Estrategia Cognitiva



Elaborado por: Xiomara Zambrano

Capacitación 1^{era} Etapa

En esta primera etapa la capacitación se enfocará en temas específicos de reflexión profunda sobre cultura organizacional para dar a conocer que elementos se encuentran inmersos en este aspecto, así como también que se necesita para crear o fortalecer esta cultura, la importancia que tiene el desarrollo de la misma para la institución y el trabajo conjunto que se requiere para obtener resultados que no solo beneficiaran a la institución sino que también aportaran beneficios para el desarrollo profesional del talento humano.

Resultados de Aprendizaje Esperados en la 1^{era} Etapa

- ✓ Orientar las funciones cotidianas implicadas en su puesto de trabajo en función de la pro actividad, obteniendo resultados alienados a los objetivos de la institución.
- ✓ Crear principios de acción y actuación alineados a los valores centrales de la institución.

- ✓ Desarrollar un sentido de pertenencia a la institución.

La cultura organizacional es el elemento más tangible, de forma metafórica, de la imagen de una organización; al emprender procesos para crear o mejorar una cultura se están planificando estrategias de imagen. Los procesos que se llevan a cabo en una estrategia de imagen supone posicionar la calidad que brinda una empresa a través de toda herramienta publicitaria, especialmente para una empresa de servicios; es por medio del personal del área de atención al cliente que directamente un usuario comprueba y percibe la imagen que la empresa presenta en todo el material POP que pone a disposición de su mercado.

La atención al cliente también es una forma de publicidad y promoción, el proceso de compra, el servicio post-venta, o el servicio de información requerida por un cliente aunque no se llegue a concretar la compra o adquisición de un producto o servicio es parte de la calidad ofrecida; calidad que depende de una cultura organizacional fuerte y estable dotada de conocimientos y compromiso mutuo entre empleado y empresa. Entonces enfocar esfuerzos de forma interna en esta área supone una estrategia de imagen.

Capacitación 2^{da} Etapa

La segunda etapa pretende enseñar a todo el personal de la institución la forma correcta de atender al usuario, aspectos que no tienen que ver con la mecánica de los procesos propios de la institución, sino más bien con el tipo de actitudes que se deben mostrar en el proceso de atención frente a situaciones diversas.

Resultados de Aprendizaje Esperados en la 2^{da} Etapa

- ✓ Manejo de posibles conflictos.
- ✓ Calidad y calidez en la atención.
- ✓ Técnicas de atención al cliente.
- ✓ Desarrollar un sentimiento de empatía.

Para ofrecer calidad total en un servicio no basta ejecutar correctamente una función específica del puesto de trabajo, es importante mostrar empatía con el usuario, quienes estén

en contacto directo con ellos tienen la obligación de ser agentes solucionadores y no ser parte del problema, y esto es lo que sucede en muchas instituciones; ya que el cliente adquiere el servicio, obtiene información pero se va inconforme y este no es el objetivo.

El objetivo de todo producto o empresa de servicio es cubrir una necesidad, que el cliente se sienta satisfecho e incluso sobre pasar sus expectativas; la experiencia brindada a un cliente es lo que hace que éste regrese a ese lugar donde más allá de adquirir o comprar algo se creó una relación entre empresa y cliente, entre funcionario y usuario, la forma de crear experiencias positivas se logra cuando se establecen estrategias de fidelización; al diseñar dichas estrategias se estructuran pautas que buscan ir un paso adelante de los requerimientos de un mercado establecido. Cuando un cliente recibe más de lo esperado éste siente la necesidad de ser fiel a un producto o empresa.

Pero, cómo crear ese sentimiento de fidelidad. Para las empresas de productos se logra únicamente con la calidad del mismo, para las empresas de servicio con la calidad de la atención brindada; y esta calidad con el empleo de herramientas y técnicas precisas que se trabajan de forma interna a través de capacitaciones, cursos, talleres, etc., y es lo que hace que el cliente o usuario regrese una y otra vez; objetivo de una estrategia de fidelización.



PLANIFICACIÓN OPERATIVA



Capacitación 1^{era} Etapa

Tabla 3.2 Ejecución 1^{era} Etapa de Capacitación

Estrategia	Proceso	Procedimiento	Alcance	Organización
Cognitiva	Capacitación	<p>Estimular el sentido de pertenencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de valores. - Disciplina. - Compromiso en el trabajo. - Clases, talleres de reflexión. 	Fortalecimiento de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable Legal de la Agencia. - Talento Humano. - Todas las Áreas.
		<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos de la Cultura Organizacional. - Cultura Efectiva. - Comunicación Interna. - Imagen Institucional. - Estrategia de imagen. 		

Elaborado por: Xiomara Zambrano

Capacitación 2^{da} Etapa

Tabla 3.3 Ejecución 2^{da} Etapa de Capacitación

Estrategia	Proceso	Procedimiento	Alcance	Organización
Cognitiva	Capacitación	<p>Desarrollo de Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias. - Entrenamiento. - Clases, talleres prácticos. 	Fortalecimiento de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable Legal de la Agencia. - Talento Humano. - Todas las Áreas.
		<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de atención al cliente. - Calidad total en la atención al cliente. - Comunicación efectiva. - Técnicas de atención al cliente - Fidelización al cliente. - Estrategias de Fidelización al cliente. 		

Elaborado por: Xiomara Zambrano

Gestión Implícita en la Capacitación

❖ Personal Encargado de Capacitar

Existen algunas empresas dedicadas a ofrecer programas de capacitación en diferentes áreas o procesos que se desarrollan en el ámbito empresarial público y privado, incluso una de ellas pertenece al estado, y al ser el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone una institución pública, se sugiere establecer un convenio con una de estas empresas capacitadoras.

La persona o área encargada de la organización de la capacitación deberá ejecutar las acciones pertinentes para seleccionar la empresa que ofrezca el programa de capacitación que más se ajuste a los objetivos y temas ya establecidos en esta propuesta. Los temas de capacitación expuestos en este documento hoy en día se encuentran en auge, así que no será difícil encontrar la empresa apropiada y llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

❖ Presupuesto

El presupuesto requerido para llevar a cabo el plan de capacitación no se presenta, ya que éste depende exclusivamente del acuerdo financiero que el IESS Agencia Chone establezca con la empresa seleccionada.

Se sugiere establecer el convenio con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), ya que esta institución generalmente realiza este tipo de acuerdos con los empleados de empresas públicas y cuenta con diversos programas de capacitación.

❖ Horario para el Desarrollo de la Capacitación

La capacitación se deberá desarrollar en un horario fuera de las funciones que se ejercen en el IESS Agencia Chone, y éste también dependerá de las políticas que se estipulen en el convenio con el SECAP, en caso de ser la institución seleccionada.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

- ❖ El análisis realizado a modelos estratégicos que ciertas organizaciones emplean confirman que el marketing es una herramienta de gestión exitosa para crear y fortalecer una cultura organizacional, parte de esta gestión incluye el diseño de planes de desarrollo profesional como parte del marketing interno. A pesar de ello muchas empresas locales públicas y privadas no incluyen en su gestión este tipo de planificación estratégica dando como resultado una cultura organizacional inestable y por lo tanto un servicio deficiente a sus clientes o usuarios.
- ❖ El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone no hace uso de las herramientas que la aplicación del marketing ofrece tanto para la gestión interna como para la gestión externa, su cultura organizacional no cumple con el concepto básico de ésta, ya que no se tiene un conocimiento adecuado de la misión y visión de la institución y de técnicas que refuercen sus funciones lo que genera la baja calidad en el servicio brindado a los usuarios y para el personal basta con cumplir el procedimiento establecido para cada proceso, en otras palabras no existe un compromiso y sentido de pertenencia por parte del personal para con la institución.
- ❖ Las fortalezas que en la cultura organizacional del IESS Agencia Chone son el interés que la Representante Legal de la institución muestra por mejorar el servicio de atención al usuario a través del entrenamiento del talento humano quienes poseen total conocimiento sobre los procesos que se llevan a cabo en la Agencia, por lo tanto no es necesario capacitar en estos aspectos. Sus principales debilidades son la insatisfacción de los usuarios y el desconocimiento de los conceptos y herramientas de la gestión del marketing implicada en el servicio de atención al cliente o usuario.
- ❖ El diseño de un plan de capacitación que incluya temas específicos de la gestión del marketing en el entorno empresarial serviría como herramienta de apoyo para contrarrestar las debilidades identificadas en la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone.

4.2. Recomendaciones

- ❖ Tomar como referencia los modelos estratégicos del marketing aplicados por las diferentes organizaciones descritas en el estado del arte del presente trabajo de titulación, sobre todo aquellos enfocados a fortalecer la cultura organizacional no solo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone, sino también en las instituciones y empresas locales que requieran una guía en la aplicación del marketing.
- ❖ Hacer uso de las herramientas que la aplicación del marketing ofrece tanto en la gestión interna como en la gestión externa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone para cumplir con el concepto básico de cultura organizacional generando compromiso y sentido de pertenencia por parte del personal a la institución y ofrecer así calidad total en el servicio brindado a los usuarios.
- ❖ Aprovechar las fortalezas que la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Agencia Chone posee para adquirir los conocimientos precisos sobre la aplicación del marketing en los procesos de atención al usuario y mejorar así la relación con los mismos, y la percepción que tienen ellos sobre la institución.
- ❖ Implementar el plan de capacitación elaborado y diseñado por la autora del presente trabajo de titulación, el mismo que contiene información importante sobre la problemática identificada y temas específicos sobre cultura organizacional y el servicio de atención al cliente, contenidos precisos para abordar dicha situación fundamentada en los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la investigación.

Referencias Bibliográficas

- Universidad Panamericana.* (julio de 2015). Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de Universidad Panamericana: <http://www.up.edu.mx/es/noticias/24809/se-inaugura-la-vi-cumbre-mundial-de-comunicacion-politica>
- Amelia, D. D. (30 de Mayo de 2014). *Centro de Desarrollo Gerencial, un espacio para el aprendizaje* . Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Centro de Desarrollo Gerencial, un espacio para el aprendizaje : <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2014/05/cultura-organizacional.html>
- ANMETLLER Gisela, C. J. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing.*
- Arce, R. R. (20 de septiembre de 2017). Marketing Gubernamental y las Nuevas Tecnologías de la Información . Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <https://vitallerdegerenciapolitica.files.wordpress.com/2010/06/rafael-reyes-arce-v-taller.pdf>
- Barragan, A. (8 de agosto de 2015). *Merca2.0.* Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de Merca2.0: <https://www.merca20.com/3-definiciones-comprender-es-endomarketing/>
- Carolina, S. P. (s.f.). Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis321.pdf>
- Editorial.esic. (s.f.). *Editorial.esic.* Recuperado el 26 de Octubre de 2017, de Editorial.esic: <http://editorial.esic.edu/contenidos/wp-content/uploads/sites/4/2014/07/CAP.-12.-MARKETING-INTERNO.pdf>
- Enriquez, C. (Diciembre de 2012). *Revista Líderes* . Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de Revista Líderes : <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-ecuador-gusto.html>
- Hall, K. P. (2002). *Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales* .
- Isabel, F. L. (s.f.). *Repositorio Digital Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador.* Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de Repositorio Digital Universidad Politecnica

Saleciana del Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5275/1/UPS-GT000474.pdf>

Ivan, T. (Octubre de 2006). *Marketing-Free*. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Marketing-Free: <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

Jaime, D. G. (2012). *Dirección de Marketing, Fundamentos y Aplicaciones* .

Javier, D. (26 de Abril de 2013). *Emprendices* . Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Emprendices : <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

Kotler Philip, A. G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Kotler Philip, L. N. (2011). *Marketing en el Sector Público*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

KOTLER Philip, L. N. (2011). *Marketing en el sector Público*.

Negocio, D. (9 de Agosto de 2015). *Destino Negocio* . Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de Destino Negocio : <http://destinonegocio.com/ec/mercado-ec/cinco-programas-de-innovacion-utilizados-en-el-sector-publico/>

Negocios.net, Q. (2010). *Que Negocios.net* . Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Que Negocios.net : <http://www.quenegocio.net/Marketing/tipos.html>

Noticias, S. N. (s.f.). *Secretaria Nacional de Gestión de la Política*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de Secretaria Nacional de Gestión de la Política: <http://www.politica.gob.ec/somos-ecuador-concentrara-a-600-autoridades-de-todo-el-pais/>

Pérez, L. (2016). *MakingLovemarks.es*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de MakingLovemarks.es: <http://www.makinglovemarks.es/blog/endomarketing-conquistar-a-tu-equipo/>

- Pombosa Edwin, G. I. (2015). *Eumed.net*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/instituciones-publicas.html>
- Pozo Alfredo, R. R. (2005). *Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los Pueblos*. Colombia : Impresión Quebecor World.
- Ralo, C. (7 de Julio de 2016). *El Coffee (Break) Flavoured by Savia* . Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de El Coffee (Break) Flavoured by Savia : <http://www.savia.net/elcoffeebreak/sin-categoria/5-estrategias-made-in-google-para-motivar-a-empleados/>
- Roberto, E. (23 de Octubre de 2016). *Roberto Espinoza, welcome to the new marketing* . Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Roberto Espinoza, welcome to the new marketing : <http://robertoespinoza.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
- SAINZ DE VICUÑA Ancín, J. M. (2008). *El Marketing en la Práctica* .
- Sanchez Fernando, V. G. (2017). *Servicio con Pasión: 7 Casos Exitosos de Servicio al Cliente en América Latina* .
- Tony, P. (2004). *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos*.
- Vértice, P. e. (2008). *La Gestión del Marketing, Producción y Calidad en las Pymes*. Publicaciones el Vértice .

ANEXOS

ANEXO N° 1.- Formato de Entrevista a la Principal Responsable del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone.

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE**



Encuesta dirigida a: Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone.

1.1. OBJETIVO: Diseñar un plan de capacitación al cliente interno del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL para mejorar su cultura organizacional.

INSTRUCCIONES: Mucho agradeceré se sirva responder con sinceridad marcando una x dentro del paréntesis de la alternativa de su elección.

2. DATOS INFORMATIVOS

2.1. Lugar y fecha:.....

3. CUESTIONARIO

3.1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social?

() De 3 a 6 meses.

() De 6 a un año.

() De 1 a 2 años.

() Más de 2 años.

3.2. ¿Cómo es el clima laboral en la institución y las relaciones interpersonales entre compañeros?

() Positiva y agradable.

Regular y poco agradable.

Negativo y desagradable.

Totalmente conflictivo.

3.3. ¿Cómo es la relación entre usted y los usuarios del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social?

Amable y cordial.

A veces algo indiferente.

Totalmente indiferente.

**3.4. ¿Conoce usted la misión y visión del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social?
¿Cuáles son?**

Si

No

.....
.....
.....
.....

3.5. Según su apreciación ¿Qué es el Marketing)

Publicidad y promociones.

Sistema de acciones, actividades y procesos que permiten tomar las mejores decisiones para satisfacer necesidades de clientes, usuarios y consumidores.

Estrategias y técnicas de comunicación.

Estrategias y técnicas de ventas.

3.6. En su opinión ¿a qué se refiere la terminología Cultura Organizacional?

Creencias individuales que posee el personal de una empresa.

- () Políticas de organización.
- () Patrón de premisas básicas creadas por una empresa.
- () Cultura de la ciudad en donde se encuentra situada la empresa o institución.

3.7. Para usted ¿Qué elementos son característicos de una Cultura Organizacional?

- () Valores, creencias, ritos, costumbres, historias
- () Cumplimiento de las funciones asignadas
- () Evaluaciones del desempeño
- () Edificio donde funciona una empresa

3.8. ¿Qué función cumple una Cultura Organizacional?

- () Crear diferencias entre organizaciones.
- () Genera compromiso con algo más grande que el interés personal
- () Obliga al personal a cumplir lo que el gerente disponga
- () Promociona una empresa
- () Vinculación de la empresa con la sociedad guiando al personal en su desempeño
- () Desarrollar campañas de publicidad

3.9. ¿Conoce usted el significado de la terminología Marketing Interno?

- () Sí, es el marketing que se orienta a la cultura organizacional
- () No, no tengo conocimientos sobre esa terminología

**3.10. ¿El marketing interno es aplicable a la Cultura Organizacional del IESS
Agencia Chone?**

- () Si, posee herramientas diseñadas para el talento humano.
- () No, no es aplicable en instituciones públicas

- () Si, porque esto ayudaría a crear una cultura de servicio.
- () No, no tiene nada que ver en la cultura organizacional
- () No, este tipo de planificación no es importante y necesaria.

3.11. ¿Existen programas específicos para incentivar el desempeño laboral y promover temas como: el trabajo en equipo, integración de valores y el servicio de calidad con los usuarios de esta institución?

- () Planificación anual sobre capacitaciones
- () Reuniones espontaneas para tratar temas relacionados
- () Entrega de material impreso sobre esos temas
- () Todos los anteriores.
- () Ninguno de los anteriores.

3.12. ¿La institución promueve el crecimiento profesional del talento humano a través de planes de capacitación, o deben ustedes capacitarse de forma particular si la institución así lo requiere?

- () Si, nos ofrecen capacitación por parte de la institución
- () Capacitarse es decisión de cada persona
- () La institución promueve el crecimiento profesional, pero cada funcionario lo realiza de forma particular
- () No existe este tipo de iniciativa

3.13. ¿Cree usted que se deba diseñar un plan de capacitación para fortalecer la cultura organizacional y mejorar atención brindada en el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone?

- () Si, es importante ampliar los conocimientos
- () No, es requerido por los puestos de trabajo
- () Si, la institución debe guiarnos en la mejora del desempeño laboral
- () No, no aporta ningún beneficio ni para la institución ni personal

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 2.- Encuesta Dirigida al Personal del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone.

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE**



Entrevista dirigida a: Ing. Amarile Mendoza principal responsable del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone.

1.2. OBJETIVO: Diseñar un plan de capacitación al cliente interno del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL para mejorar su cultura organizacional.

DATOS INFORMATIVOS

1.1. Lugar y fecha:.....

2. CUESTIONARIO

2.1. ¿Qué tiempo lleva ejerciendo sus funciones en el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Agencia Chone?

2.2. ¿Qué tipo de procesos se llevan a cabo en el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone?

2.3. ¿Cuál es la misión y visión del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone?

2.4. ¿Cómo es el ambiente laboral en la delegación del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone entre el propio personal y la relación del mismo con los usuarios?

2.5. Según su apreciación ¿Qué es el marketing?

2.6. En su opinión ¿A qué se refiere la terminología Cultura Organizacional?

2.7. ¿Cuáles son las características de la Cultura Organizacional de la institución para la cual trabaja?

2.8. ¿Qué función cumple la Cultura Organizacional en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

2.9. ¿Conoce usted el significado de la terminología Marketing Interno?

2.10. ¿El marketing interno es aplicable a la Cultura Organizacional del IESS Agencia Chone?

2.11. ¿Existen programas específicos para incentivar el desempeño laboral y promover temas como: el trabajo en equipo, integración de valores y el servicio de calidad con los usuarios de esta institución?

2.12. ¿La institución promueve el crecimiento profesional del talento humano a través de planes de capacitación, o deben ellos capacitarse de forma particular si la institución así lo requiere?

2.13. ¿Cree usted que se deba diseñar un plan de capacitación para fortalecer la cultura organizacional y mejorar atención brindada en el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone?

ANEXO N° 3.- Formato de la Ficha de Observación Aplicada en las instalaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social Chone.

DATOS INFORMATIVOS:

Institución en observación: _____

Lugar: _____ Horario _____

Fecha: _____

CLIMA LABORAL

N°	Indicadores	Observaciones
1	El desempeño de los empleados es el adecuado	
2	La comunicación entre compañeros es cordial	
3	La comunicación con los usuarios es cortés y respetuosa	
4	Atienden de forma oportuna las inquietudes que se les presentan	
5	El tiempo de espera para los usuarios es el adecuado	
6	Existe discriminación para atender al usuario	
7	Resuelven con facilidad los conflictos	
8	Muestran empatía con los usuarios	

USUARIOS

N°	Indicadores	Observaciones
1	EL usuario se dirige con amabilidad y cortesía al solicitar un servicio	
2	Se adapta de forma positiva al proceso de atención	
3	Se muestra paciente y comprensible durante el tiempo de espera	
4	Su actitud después del servicio recibido es positiva	
5	El ambiente fuera de las oficinas del IESS Agencia Chone entre los usuarios es positiva	
6	Se emiten comentarios entre usuarios sobre la atención brindada	
7	Reclama o solicita un buzón de sugerencias	