



UNIVERSIDAD DE LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE PERSONAL
Y PRÁCTICA LABORAL**

CURSO 2014 - 2015

**“PLAN DE MARKETING INTERNO PARA LA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE OBRAS PÚBLICAS
DE SANTA ELENA”**

**PLAN OF INTERNAL MARKETING TO DELEGATION PUBLIC
WORKS PROVINCIAL OF SANTA ELENA**

Realizado por la alumna Dña: Cristina Jimbo Sotomayor

Tutorizado por Dña: Ana Lanero Carrizo.

CONTENIDOS

RESUMEN	4
INTRODUCCION.....	6
OBJETIVOS.....	8
METODOLOGIA.....	8
1. MARKETING INTERNO EN LAS INSTITUCIONES	10
1.1. Origen y definición del marketing interno.....	10
1.2. Evolución del marketing interno.....	11
1.3. Importancia del marketing interno en las organizaciones.....	12
1.4. Marketing interno en las instituciones públicas.....	13
1.5. Los stakeholders del marketing interno.	15
1.6. Marketing interno como ventaja competitiva.	16
2. METODOLOGIA DEL TRABAJO Y RESULTADOS.....	18
2.1. Descripción de la realidad actual	18
2.1.1. Descripción de la institución seleccionada.....	18
2.1.2. Marketing mix interno del MTOP Santa Elena	18
2.1.3. Cultura organizacional y clima laboral en MTOP Santa Elena.....	20
2.2. Análisis situacional de MTOP Santa Elena	21
2.2.1. Organigrama estructural	21
2.2.2. Identificación de la población o muestra.....	22
2.2.3. Análisis e interpretación de resultados	25
2.2.3.1. Resultados de la encuesta.....	26
2.2.3.2. Resultados de la entrevista.....	29
2.2.4. Diagnostico situacional	31
3. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA MTOP SANTA ELENA.....	33
3.1. Organigrama estructural y situacional	33
3.2. Estrategias de marketing interno.....	34
3.3. Cronograma	46
CONCLUSIONES.....	47
BIBLIOGRAFIA	49
ANEXOS	51

Índice de tablas

Tabla 1-1: Comparación del marketing general y del marketing interno.....	11
Tabla 2-1: Población del MTOP Santa Elena.....	23
Tabla 2-2: Personal administrativo.....	24
Tabla 2-3: Personal operativo.....	25
Tabla 2-4: Conocimiento de la organización.....	26
Tabla 2-5: Identificación con la institución.....	26
Tabla 2-6: Preferencia laboral	27
Tabla 2-7: Inconvenientes con los compañeros de trabajo.....	27
Tabla 2-8: Reconocimiento por parte de la organización.....	28
Tabla 2-9: Conocimiento del plan de marketing interno.....	28
Tabla 2-10: Ambiente laboral.....	29
Tabla 2-11: Análisis DAFO MTOP Santa Elena	32
Tabla 3-1: Acciones de motivación.....	35
Tabla 3-2: Modelo para medir al trabajador del mes.....	36
Tabla 3-3: Acciones de comunicación interna	39
Tabla 3-4: Acciones de adecuación de instalaciones.....	41
Tabla 3-5: Acciones de promoción y desarrollo de personal	43

Índice de imágenes

Imagen 1-1: Orientación del marketing Interno	12
Imagen 1-2: stakeholders de la institución pública	15
Imagen 1-3: Resultados del MI como ventaja competitiva.....	17
Imagen 2-1: Organigrama del MTOP Santa Elena.....	22
Imagen 3-1: Organigrama estructural MTOP Santa Elena.....	33
Imagen 3-2: Organograma situacional	34
Imagen 3-3: Modelo de mail para felicitar a los SP	36
Imagen 3-4: Modelo de publicación del SP del mes	37
Imagen 3-5: Modelos de actas de reuniones.....	37
Imagen 3-6: Invitación a paseo semestral.....	38
Imagen 3-7: Modelo de asistencia a reunión	39
Imagen 3-8: Formato de información de personal y publicación.....	40
Imagen 3-9: Folleto informativo del MTOP	40
Imagen 3-10: Modelo de acta de reuniones.....	41
Imagen 3-11: Sala de reuniones propuesta	42
Imagen 3-12: Modelo de cafetería para MTOP Santa Elena.....	42
Imagen 3-13: Modelo de área de archivo	43
Imagen 3-14: Modelo de evaluación	44
Imagen 3-15: Modelo de plan de capacitación.....	45
Imagen 3-16: Cronograma de estrategias de marketing interno.....	46

RESUMEN

El marketing interno ha tomado importante relevancia y se ha posicionado en una de las principales estrategias con las que debe contar una organización, teniendo como base el conocimiento profundo del trabajador, el nivel de satisfacción de estos medirá la eficiencia del marketing interno aplicado en una organización. Partiendo de esta afirmación el presente trabajo analiza la situación actual del Ministerio de Transportes y Obras Públicas (MTOP) de Santa Elena y presenta la propuesta alternativa con la implantación de un plan de marketing interno.

En la parte teórica damos a conocer el marco conceptual y referencial del marketing interno y la relación e importancia del mismo con las demás áreas de la entidad tanto internas como externas.

En la parte empírica analizaremos el estado situacional del MTOP Santa Elena, presentando una descripción detallada de esta institución, así como los resultados obtenidos luego de haber realizado las encuestas y entrevista respectivas y analizar su impacto para la propuesta de medidas correctivas y de mejoras, a través de un plan de marketing interno específico.

Finalmente en la propuesta alternativa daremos a conocer las estrategias de marketing interno diseñadas para su aplicación en un plazo de seis meses, las cuales posteriormente serán evaluadas para dar a conocer mediante un informe el impacto de las estrategias utilizadas en los trabajadores.

Palabras claves: *marketing interno, estado situacional, propuesta alternativa, impacto de las estrategias.*

ABSTRACT

The internal marketing has taken important relevance and has positioned itself in one of the main strategies that must have an organization, taking as a basis the knowledge deep worker, the level of satisfaction of these will measure the efficiency of the internal marketing applied in an organization. On the basis of this statement this paper analyses the current situation of the Ministry of transport and public works of Santa Elena and presents the proposed alternative with the implementation of an internal marketing plan.

In the theoretical part we know the referential and conceptual framework of internal marketing and the relationship and importance of it with other areas of the institution, internal and external.

In the empirical part we will discuss the situational status of the MTOP Santa Elena, presenting a detailed description of this institution, as well as the results obtained after having conducted respective surveys and interview and analyze its impact for the proposed corrective measures and improvements, through a specific internal marketing plan.

Finally in the proposed alternative we will announce the internal marketing strategies designed for application within a period of six months, which will be subsequently evaluated to publicize a report the impact of the strategies used in workers.

Key words: *marketing internal and alternative proposal, situational status, impact of strategies.*

INTRODUCCION

El marketing interno ha tomado la importancia debida en las organizaciones durante las últimas décadas. Es por esta razón que los directivos y autoridades están cada vez más involucradas y convencidas que el marketing interno es necesario y fundamental y que esté es aplicado con el fin de que los clientes internos (trabajadores), se sientan parte fundamental de la organización, y que hagan suyos los intereses y objetivos de la entidad.

Las organizaciones, al tener claro, que los trabajadores son quienes aportan el verdadero valor para está, pondrán en marcha estrategias a través de un plan de marketing interno para fidelizar a sus trabajadores, ofreciéndoles un empleo atractivo que cubra sus expectativas, que sientan que pueden obtener desarrollo personal e intelectual, acompañado de un sistema de motivaciones e incentivos que logrará que los trabajadores actuales deseen seguir en la organización, y asimismo la captación de nuevos talentos.

Una organización que ansíe a la competitividad y excelencia empresarial deberá ejecutar una intensa actividad de marketing interno en su capital humano, y esté será determinante para la obtención del valor agregado de sus trabajadores, tomando en cuenta que de estos parten el conocimiento, la competencia, los valores y el potencial innovador dentro de la organización.

Con lo mencionado en los párrafos anteriores, entendemos en este trabajo que el marketing interno es fundamental e importante dentro de las organizaciones, ya que al contar con personal comprometido y motivado, se obtendrán mayores beneficios y a la vez se alcanzarán los objetivos planteados, además de llegar a un alto nivel de competitividad institucional.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo tiene como objetivo la presentación de un plan de marketing interno el mismo que será aplicado mediante estrategias útiles para casos en concreto.

En síntesis este trabajo está conformado por cuatro partes:

- En la primera parte se plantean los objetivos a obtener y la metodología utilizada para alcanzar los mismos.
- En la segunda parte se revisa la literatura previa en torno al marketing interno, su importancia dentro de las organizaciones, su relación con sus grupos de interés, su definición. En definitiva se presenta toda la información pertinente para iniciar con este trabajo.
- En la tercera parte del trabajo se da a conocer un estudio empírico organizado en dos capítulos. En el capítulo 2.1. describiremos al Ministerio de Transportes y Obras Públicas, y como objeto de estudio a la Dirección Provincial de Santa Elena, analizando el caso y presentando el marketing interno utilizado, para luego analizarlo y mostrar los resultados. Por último, en el capítulo 2.2. se presentan los resultados del estudio de caso, analizando los alcances internos y la presentación de una propuesta alternativa, en la que se indicará las estrategias de marketing interno convenientes a ser aplicadas en la Dirección Provincial de Santa Elena.
- Para concluir, en la cuarta parte se realiza una valoración del estudio de caso, presentando las principales conclusiones.

OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es:

“Diseñar un Plan de Marketing Interno para el Ministerio de Transportes Obras Públicas (MTOP) de Santa Elena, con la finalidad de mejorar el desempeño de las actividades de los Servidores Públicos”

Como objetivos específicos tenemos:

- Analizar y revisar la entidad en estudio.
- Estudiar el marketing mix usado por MTOP Santa Elena.
- Establecer la situación actual de los trabajadores del MTOP Santa Elena.
- Demostrar los de resultados, obtenidos de la entrevista y encuestas aplicadas.
- Elaborar un Plan de Marketing Interno para el MTOP Santa Elena.

METODOLOGIA

Para que un trabajo investigativo sea exitoso se deben usar métodos, técnicas e instrumentos que permitan realizar el trabajo de campo, para de esta manera identificar las verdaderas causas que originan los inconvenientes, a fin de proponer soluciones en la institución. En este caso para que la información sea veraz se aplicará un censo, debido a que son pocos los integrantes de esta institución pública.

Se utilizara la metodología deductiva-inductiva fundamentándonos en acontecimientos generales para deducir en acontecimientos particulares. Asimismo se analizara hechos particulares que serán resultantes de afirmaciones de carácter general basándonos en la observación, generalización y confirmación; y del resultado de éstos se obtendrán conclusiones, dando origen a opciones de solución, con la finalidad de aportar positivamente en este trabajo investigativo.

Como técnica de investigación se utilizara la observación como fuente directa. Mediante ésta se puede obtener mayor cantidad de datos fidedignos. Además nos

permite un acercamiento directo entre el investigador y hecho o sujeto a analizar. Junto con acceso a fuentes de información secundaria como libros, revistas y artículos de esta institución, publicadas en páginas web y documentos públicos.

El diseño de un estudio de caso, necesita de una serie de etapas, detalladas a continuación:

- Selección del tema.
- Preparación de cuestionarios.
- Ubicación de fuentes de datos.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Elaboración de propuesta alternativa.

Como instrumento de investigación en nuestro caso se aplicarán cuestionarios, que estarán dirigidos hacia las autoridades en forma de entrevista y a todos los trabajadores en general en forma de cuestionario anónimo. La información que se obtendrá de estos, será sometida a una técnica de análisis de contenido, que se efectuará en tres fases, sugerido por, Bardin (1986). La primera fase es la formulación y aplicación de entrevistas, la segunda es la revisión y verificación del material, y la tercera es la interpretación de resultados.

1. MARKETING INTERNO EN LAS INSTITUCIONES

1.1. Origen y definición del marketing interno.

El marketing interno (MI), es una técnica nueva que tiene sus inicios décadas antes del siglo XX, y ha ido evolucionado desde entonces. Tanto es así que actualmente continúa siendo un concepto dinámico, razón por la cual existen varias definiciones de marketing interno.

A continuación nombraremos algunas de ellas:

El marketing interno tiene sus inicios en la década de los 80, Berry (1981), dando importancia en las organizaciones a tratar a los trabajadores como clientes, y a los puestos de trabajo como el producto. De esta manera se obtendrán los objetivos para la organización. Es un concepto básico con el que se inicia a dar la relevancia necesaria del marketing interno dentro de las organizaciones.

Otra definición, Berry y Parasuraman (1991), es que el MI además de tratar como clientes a los trabajadores, se los debe fidelizar y hacer que se sientan identificados con la entidad en la que prestan sus servicios.

En el nuevo siglo, Barranco Saiz (2000), el MI se establece un conjunto de técnicas que permita mostrar una buena imagen de la organización y de esta manera atraer al mejor talento humano tanto interno como externo.

En el 2010, Ruiz de Alba (2010), el MI toma furor, y las entidades recalcan la importancia de la existencia de clientes externos satisfechos como reflejo de la existencia de clientes internos en la misma situación; con esta referencia primeramente se debe contar con trabajadores satisfechos en la organización para que esto sea reflejado con los clientes externos.

El MI, Kotler y Keller (2013), también es definido como un conjunto de actividades y procesos que tienen como finalidad motivar a los trabajadores a través de un programa o plan específico para los trabajadores de una organización.

En la actualidad el MI, ha pasado a ser uno de los principales objetivos en las organizaciones, ya que está claro y comprobado que el verdadero valor de una entidad son sus trabajadores. En este contexto la finalidad de la aplicación de estrategias de MI es retener a los talentos internos y atraer al talento externo.

Con todos estos conceptos, se podría definir al marketing interno como *“la aplicación de la estrategia de ganar-ganar entre la entidad y los trabajadores, así cada parte sentirá sus objetivos realizados, y los dos se notarán beneficiados”*.

A continuación se presenta la comparación entre marketing general y marketing interno, para que se evidencie con mayor claridad el concepto, con el siguiente cuadro:

Tabla 1-1: Comparación del marketing general y del marketing interno

Marketing general	Marketing interno
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de venta	Comunicación interna / Participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo / Mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación / Incrementar la productividad

Fuente: Barranco (2000)

1.2. Evolución del marketing interno.

El marketing interno inicia su apogeo en la década de los 80, cuando los directivos y visionarios de las empresas e instituciones apuntan que el verdadero valor está en el interior de las organizaciones, donde los trabajadores son los clientes internos.

Al tratar a los trabajadores como clientes, se deben emplear técnicas y planes que permitan satisfacer las necesidades de los mismos, ya que el desempeño en las actividades por parte de los empleados tiene relación directa con el cumplimiento de sus satisfacciones.

En el 2012 una investigación realizada por Nasr, Yarali y Kazemi¹, demostró que el marketing interno marca una huella significativa en la felicidad de los trabajadores o clientes internos, demostrando que cuando las organizaciones deciden aplicar estrategias de Marketing Interno, éstos cubren sus necesidades y al estar satisfechos alcanzan elevados niveles de felicidad, lo que ocasiona que se desempeñen de mejor manera

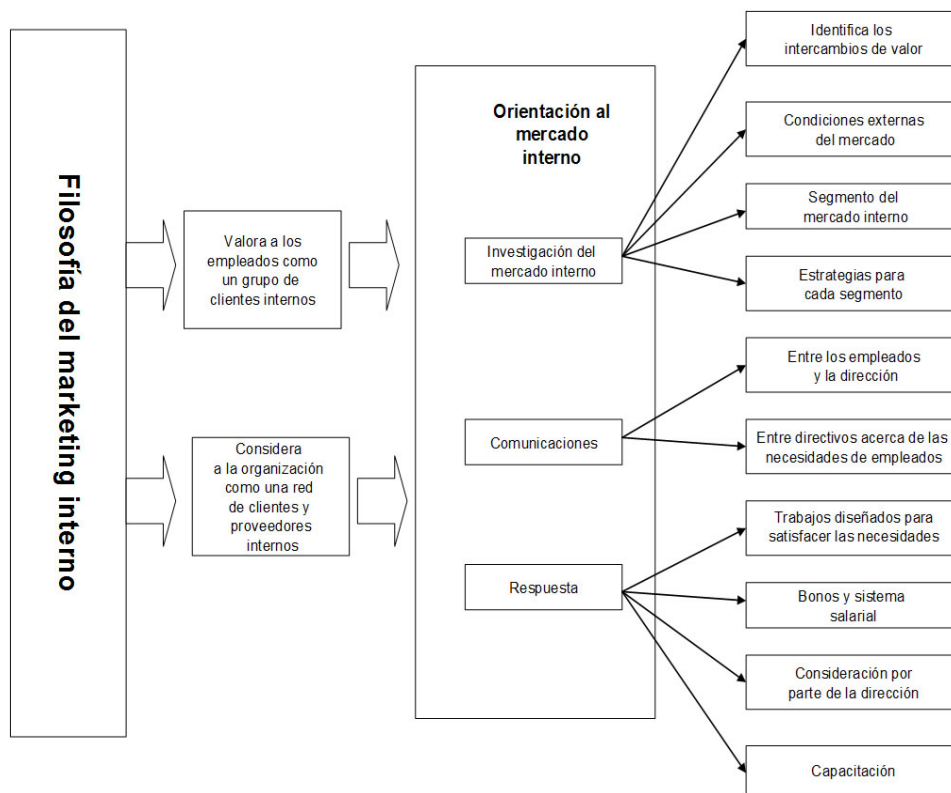
¹ <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e5.html>

alcancen los objetivos y metas propuestos. Y por ende esto será beneficioso tanto para los trabajadores como para la organización.

Para llegar a los trabajadores se requiere de una investigación y análisis de los clientes internos, para identificar sus necesidades, las condiciones del trabajo, la segmentación del mercado interno y las estrategias que serán aplicadas para cada segmento. Para que esta investigación sea veraz necesitaremos de información interna de los trabajadores para conocer más a fondo sus necesidades y expectativas (Lings, 2000).

A continuación el esquema del proceso de orientación del marketing interno:

Imagen 1-1: Orientación del marketing Interno



Fuente: Lings (2000)

1.3. Importancia del marketing interno en las organizaciones.

El MI busca que los trabajadores se identifiquen con la filosofía, valores, marca, productos y servicios de la organización a la que pertenecen, logrando de esta manera

mejorar la motivación y fidelización. Con este comportamiento la institución obtiene coherencia entre la imagen interna y externa, lo cual es visibilizado por los clientes.

El marketing interno desempeña un papel muy importante en las entidades, debido a que estamos atravesando por la era de la creatividad, en donde este será el factor clave para la supervivencia empresarial, entonces la principal tarea de las organizaciones será incentivar a su personal y así obtener valor agregado de sus trabajadores, para esto se aplicaran estrategias de marketing interno que permitan retener y captar talentos, que son quienes representan el verdadero valor de las entidades.

Para conseguir fidelidad y pertenencia institucional, se debe crear un ambiente organizacional en el que los trabajadores sientan: que están en el mejor lugar para trabajar, que existe coherencia entre lo que se profesa y lo que se hace en la institución. En definitiva que sientan que no es un trabajo sino una diversión, que se les asigne metas y retos, que los objetivos seas claros y alcanzables, y que se los motive no solo económicamente sino socialmente. Con todas estas estrategias se logrará, no sólo la fidelidad de los trabajadores, sino que se sentirán parte de la organización, y no hay mejor publicidad que la de los propios empleados, sintiendo pasión por su lugar de trabajo.

En concordancia con Alcaide (2008), la gestión del capital se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia. Estos son los siguientes:

- El activo de mayor valor de una organización es su gente.
- El personal es el único factor que genera ventajas competitivas a largo plazo.
- La creatividad, la innovación, el crecimiento, la participación y la estabilidad empresarial depende en su mayoría, del recurso humano.
- La rentabilidad de una institución depende de la forma en que esta gestiona su capital humano.

1.4. Marketing interno en las instituciones públicas

Al MI en las instituciones públicas, se lo realiza utilizando varias estrategias institucionales que se proponen en la dirección de RRHH, tales como: selección y reclutamiento de personal calificado, formación de acuerdo al cargo, remuneración equitativa conforme al desempeño de actividades, y sobre todo, con motivación. Con estas técnicas se pretende mejorar los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, satisfaciendo sus necesidades de una manera eficaz, eficiente y transparente, y que exista un acercamiento entre la administración pública y los clientes-ciudadanos. (Barranco Saiz, 2008).²

En este contexto, el MI en las instituciones públicas, tiene cuatro tipos de objetivos relacionados con:

- Satisfacción de las necesidades de los trabajadores, lo cual tendrá como resultado una excelente atención a la ciudadanía y mejora de la imagen del organismo.
- Establecer métodos de motivación al personal, de índole salarial, social, profesional, familiar, y otros, y de esta forma se conseguirá fidelidad hacia la entidad.
- Comunicación eficiente en todos los niveles de la institución, para dar a conocer las metas y objetivos planteados y así conseguir que los trabajadores se involucren con la institución.
- Mejora del clima laboral, realizando planes de acercamiento entre los trabajadores y autoridades, fomentando el orgullo de pertenencia.

En los años 2000 al 2008, el marketing interno en Ecuador solamente se practicaba en empresas privadas, básicamente porque mantienen relaciones comerciales con países a los que exportan. Y en lo referente al sector público, no se prestaba interés en mejorar el ambiente laboral y, por consecuencia, optimizar los servicios y mejorar el trato a los clientes.

En el gobierno actual, se focaliza en mejorar el trato al cliente, manejado con importancia la publicidad y los usuarios como tales y la necesaria aplicación del marketing interno como referencia gubernamental con el afán de que los ecuatorianos evidencien realmente una mejora en la atención al cliente, entonces el uso MI comienza

² http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-de-los-Servicios-Publicos_a45.html

a ser una prioridad para el sector gubernamental que busca eficiencia en las instituciones públicas.

1.5. Los stakeholders del marketing interno.

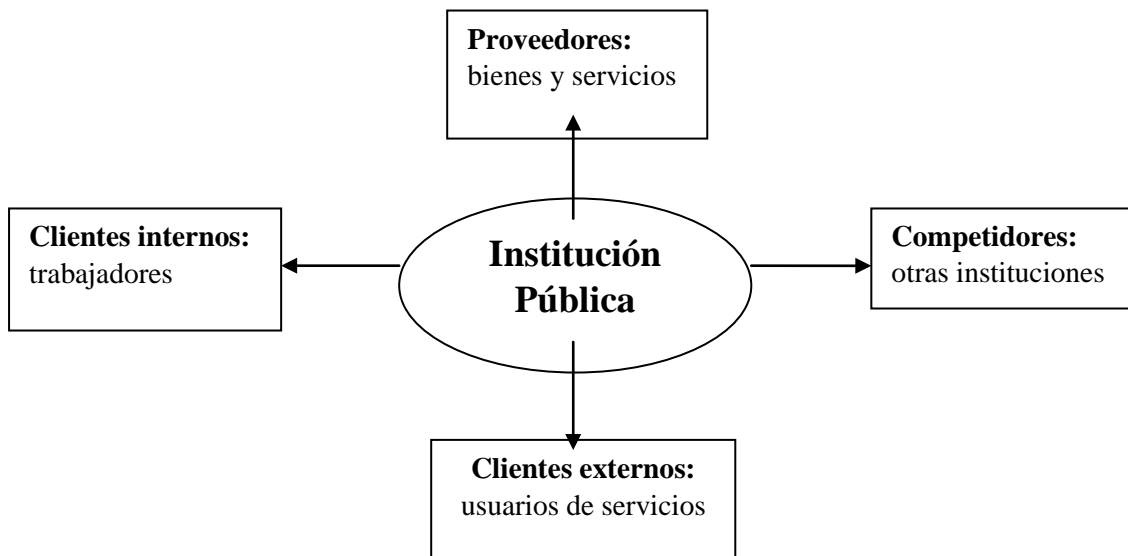
Para el MI es fundamental definir cuáles serán los grupos de interés, sobre los cuales van a aplicar sus estrategias y a los que deben tener como aliados para que el plan funcione a la perfección y así se obtengan los resultados deseados.

El MI va a la conquista de sus stakeholders, señala Freeman (1984), que para generar confianza y de esta manera convertirlos en prescriptores de la marca y de la empresa en general.

Los trabajadores de la entidad deben sentirse orgullosos de pertenecer a la institución en la cual brindan sus servicios, ya que esta es la mejor imagen para atraer clientes.

Para una institución es imprescindible que exista una buena relación entre sus stakeholders y entre todos ellos y la entidad.

Imagen 1-2: stakeholders de la institución pública



Fuente: Elaboración propia con datos www.google.es

- Proveedores.- En el caso de las instituciones públicas, los proveedores son todos quienes brindan bienes y servicios para que la entidad pueda funcionar de manera eficiente. S debe mantener relaciones cordiales, y profesionales ya que

tanto a la entidad como a los proveedores les conviene mantener una imagen adecuada para futuros negocios.

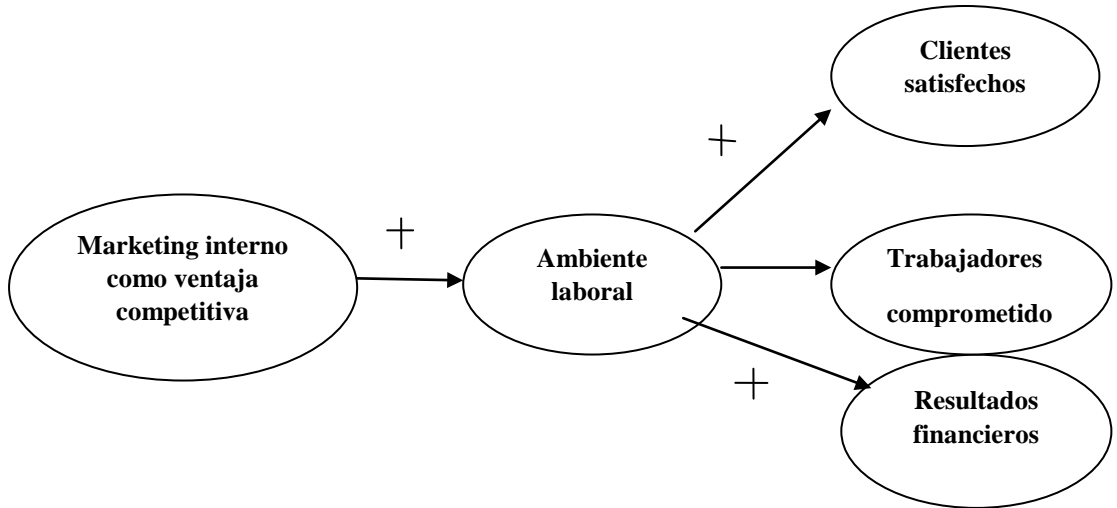
- Competidores.- Los competidores serán todas las demás instituciones públicas, ya que éstas buscarán atraer a los trabajadores eficientes de otras entidades para así lograr alcanzar los objetivos institucionales y mantener o alcanzar una imagen de institución exitosa. Por tanto, el MI debe aplicar un plan de marketing interno que resulte atractivo para los trabajadores.
- Clientes externos.- Los clientes serán todos los usuarios de los bienes o servicios que ofrezca la institución pública, a los cuales habrá que atender de manera óptima, veraz y eficiente para así lograr un servicio al ciudadano de calidad y este a la vez promueva en su entorno la eficiencia de la institución que atendió su solicitud.
- Clientes internos.- Estos serán la base y el objetivo principal del plan de MI de una entidad, ya que los clientes internos son la mejor referencia del tipo de institución a la cual representan. Si ellos sienten pertenecía y orgullo del lugar en que trabajan, entonces el plan de MI será exitoso.

1.6. Marketing interno como ventaja competitiva.

Para obtener una diferenciada ventaja competitiva es fundamental el factor humano dentro de la organización, al contar con personas motivadas, comprometidas e implicadas se alcanzarán los objetivos deseados, la ventaja competitiva se logra con la diferenciación y bajos costos.(Michael, 1985)

Por otro lado, se tratar de conseguir el compromiso de la totalidad de los trabajadores, iniciando con determinar que los empleados son el principal mercado de la entidad. Estos deben conocer perfectamente los productos, los servicios, los proyectos, los programas y las estrategias corporativas, ya que serán los encargados de trasmitirlas a los clientes. Al contar con personal al que le gusta lo que hace y que trabaja en buen ambiente laboral, se obtendrán empleados fieles y con identificación corporativa, que reflejaran esta actitud en la prestación de sus servicios, obteniendo por tanto clientes satisfechos y resultados financieros deseados. (Frederick, 2002).

Imagen 1-3: Resultados del MI como ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia con datos cogidos de www.google.es

2. METODOLOGIA DEL TRABAJO Y RESULTADOS

2.1. Descripción de la realidad actual

2.1.1. Descripción de la institución seleccionada

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador (MTOP) fue creado el 9 de julio de 1929 mediante decreto presidencial N°92³, tiene como función, emitir y aplicar políticas de transporte y obras públicas, garantizando así un Sistema Nacional de Transporte seguro y competitivo, y contribuyendo al desarrollo social y económico de la Nación. Estas políticas impulsan el desarrollo articulado de los diferentes modos de transporte, infraestructura, optimización y modernización de la conectividad tanto interna como externa del país.

En este sentido, tanto autoridades como empleados; son el fiel reflejo de un trabajo en equipo y a conciencia, que busca el más alto nivel de calidad.

El actual Ministerio de Transporte y Obras Públicas; ahora cuenta con las Subsecretarías de Infraestructura del Transporte; Transporte Terrestre y Ferroviario; Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial; Aeronáutica Civil; y, Delegaciones y Concesiones del Transporte.

Este trabajo de fin de máster se centra en la Delegación del MTOP en la provincia de Santa Elena, denominada MTOP Santa Elena.

2.1.2. Marketing mix interno del MTOP Santa Elena

- **Producto Interno**

El MTOP Santa Elena ofrece a sus clientes internos la imagen de una entidad que se esfuerza por ofrecer a sus usuarios externos un servicio veraz y eficiente, haciendo que la organización mantenga una imagen y nivel de calidad. Es una organización cuyos servicios han contribuido a la mejora de las vías, transporte e infraestructura a nivel nacional.

³ www.mtop.gob.ec

Además, es una organización que ofrece un ambiente de trabajo adecuado para que sus colaboradores puedan demostrar sus habilidades y crear valor a sus usuarios externos. Al enfatizar las capacidades de los empleados y generar la igualdad de oportunidades, obtiene un mejor desempeño de estos.

Ventajas de trabajar en el MTOP Santa Elena:

- ✓ Promoción de acuerdo al desempeño y perfil del aspirante.
- ✓ Formación acorde al área de trabajo.
- ✓ Remuneración adicional (bonos), para los trabajadores que cumplan con las metas asignadas.
- ✓ Transporte para los trabajadores de esta entidad.
- ✓ Celebraciones especiales con todos los empleados y con sus familias como ejemplo la Navidad.

- **Precio Interno**

El precio en marketing interno se asocia con el coste psicológico que soporta el empleado derivado de la adopción de nuevos métodos de trabajo, nuevas tareas necesarias para llevar a cabo nuevas políticas empresariales. Por lo que el precio que tiene que pagar una persona por trabajar en MTOP, tendrá las siguientes características:

- ✓ Profesionalismo y estar dispuesto a trabajar bajo presión.
- ✓ Alta capacidad para el trabajo en equipo.
- ✓ Ser dedicado, apasionado y capaz de tomar decisiones rápidas y efectivas para la consecución de metas.

- **Distribución Interna**

Como canales de distribución internos, el MTOP dispone de la Constitución de la República, Estatuto Orgánico, leyes, decretos, reglamentos internos y externos,

contratos de trabajo, contrato colectivo para los trabajadores no cualificados. Además, cuenta con un Código de Ética a disposición de todas las personas que buscan información sobre la misma.

Todos estos documentos se encuentran a disposición de todos los trabajadores, tanto en la entidad como en la web, además el MTOP previo al inicio de actividades, capacita sobre estos conocimientos básicos de entidades públicas a sus trabajadores.

- **Comunicación Interna**

En el MTOP Santa Elena; es muy importante cuidar del clima laboral de la Empresa, se atiende especialmente la motivación y el apoyo entre y a los empleados. Invierte en el desarrollo del talento y acompaña a los empleados durante toda su trayectoria profesional.

Para esta organización es importante escuchar a los empleados, involucrarlos aún más en la toma de decisiones, hacerles partícipes de los éxitos de la entidad y convertir los situaciones difíciles en retos. En MTOP Santa Elena están presentes los tres niveles de comunicación, descendente, ascendente y horizontal.

2.1.3. Cultura organizacional y clima laboral en MTOP Santa Elena.

Con el fin de promover y lograr sea una realidad el slogan de la Secretaria Nacional de la Administración Pública (SNAP)⁴ “*Lo público lo mejor*”, en septiembre del 2013, mediante la SNAP el gobierno de la República, se contrató a la empresa Great Place to Work, para que realice la medición del clima laboral y cultura organizacional en todas las instituciones públicas del Ecuador y mediante estos resultados trabajar en la mejora del mismo.

En el MTOP Santa Elena, el ambiente laboral por lo general es el idóneo para desempeñar las actividades con normalidad y a gusto. Sin embargo todavía existen algunas situaciones adversas que se presentan en el diario convivir laboral, tales como: jefes autoritarios, horarios inadecuados, baja remuneración, trabajadores problemáticos,

⁴ <http://www.administracionpublica.gob.ec/>

baja motivación, poco compañerismo, mínimo compromiso organizacional, bajo nivel de identidad institucional, y un sinnúmero de situaciones que no contribuyen a la mejora del clima laboral y cultura organizacional.

La Administración de RR.HH de esta entidad, en conjunto con respectivas autoridades, ha iniciado actividades de mejoramiento de clima laboral con el fin de mejorarlo y así obtener un mejor desempeño de los trabajadores.

Detalle de algunas de las actividades realizadas para la mejora del clima laboral:

- Actividades de confraternidad con todos los trabajadores, por ejemplo: jornadas deportivas, paseos con los trabajadores y sus familias.
- Celebración de fechas especiales, por ejemplo cumpleaños, navidad, etc.
- Inducción a los trabajadores nuevos en la que se les explica las actividades, objetivos, misión, visión, etc., que realiza el MTOP. Estas actividades son el inicio de una mejora en las relaciones laborales entre la institución y los trabajadores, ya que lo que se pretende es elevar el clima laboral y que exista un sentimiento de pertenencia hacia la institución, y como consecuencia de ello tener empleados orgullosos de su entidad y que brinden un servicio de calidad a la ciudadanía.

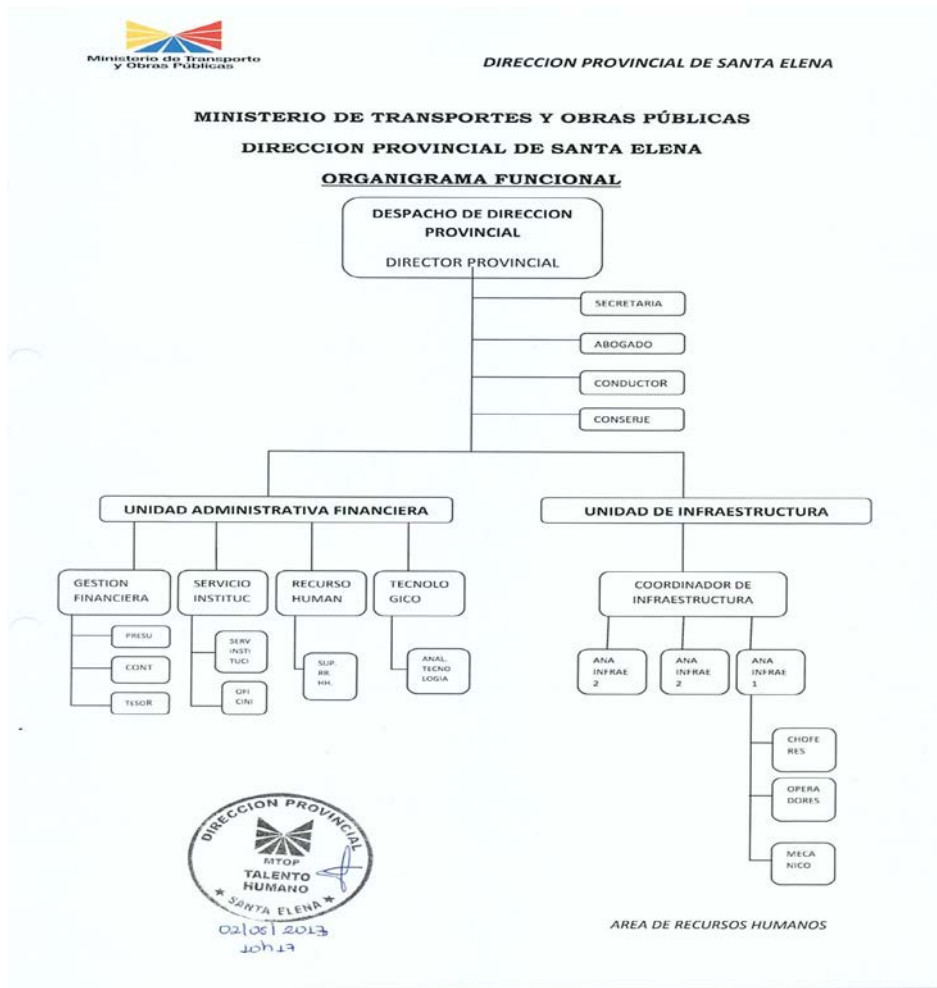
2.2. Análisis situacional de MTOP Santa Elena

2.2.1. Organigrama estructural

Un organigrama es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de una empresa o institución pública. En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa, ya que se puede identificar las unidades departamentales, la distribución, la jerarquía, las funciones, las competencias y la relación entre todas y cada una de las unidades que conforman la organización.

A continuación se expone el actual organigrama estructural del MTOP Santa Elena.

Imagen 2-1: Organigrama del MTOP Santa Elena



Fuente: MTOP Santa Elena

Como podemos observar en la figura 3.1., el organigrama estructural está mal elaborado, ya que no deberían constar los cargos de los puestos, en este tipo de organigramas solamente deben constar los departamentos que conforman la organización.

2.2.2. Identificación de la población o muestra.

Para el desarrollo efectivo de este trabajo y con el objetivo de obtener información certera y sin desviaciones, se realizará un censo, ya que esta institución está conformada

por pocos trabajadores, y de esta forma podremos obtener e identificar mejores resultados.

A continuación mostraremos el desglose del personal de esta entidad:

Tabla 2-1: Población del MTOP Santa Elena

Grupo meta	Rango	Muestra	Herramienta de investigación
Administrativos	16	16	Entrevista y Encuesta
Operativo	12	12	Encuesta

Fuente: Elaboración propia con datos cogidos www.mtop.gob.ec

Como podemos observar en la tabla 2.1., nuestra población serán los veinte y ocho servidores públicos del MTOP Santa Elena, a los cuales se les aplicara una encuesta y en el caso del Director Provincial, como representante de la autoridad se le aplicara una entrevista.

Tabla 2-2: Personal administrativo

ADMINISTRATIVO		
Nombres	Cargo	Perfil
Fernando Dunn Espinoza	Director Provincial	Ingeniero Civil
Gonzalo Anchundia García	Coordinador de Infraestructura	Ingeniero Civil
Kleber Robalino Jiménez	Analista de Infraest.	Ingeniero Civil
Maria Victoria Larrea	Analista de Infraest.	Ingeniero Civil
Carolina Pinoargote Rovello	Analista de Infraest.	Ingeniero Civil
Karina Fajardo Mosquera	Coord. Admnt – Fin.	Ingeniera en Gestión Empresarial
Vanessa Solís Noblecilla	Analista Administrativa	Admint de Empresas
Efrén Carvajal Montenegro	Asistente Administrativo	Estudiante de Admint de Empresas
Gabriela Zúñiga Constantine	Asistente Administrativo	Estudiante de Admint de Empresas
María Panimboza Roca	Analista de Contabilidad	Contabilidad y Auditoria
Irma Orrala Cedeño	Analista de Presupuesto	Admint de Empresas
Armando Galán Izaguirre	Analista de Tesorería	Admint de Empresas
Ámbar Reyes de la Cruz	Analista de Talento Humano	Administradora de Recursos Humanos
Cinthy Gutierrez Reyes	Analista de TIC'S	Ingeniera en TIC'S
Antonio Fernández	Analista Jurídico	Abogado
Lizzette Galarza Sarmiento	Secretaria	Secretaria ejecutiva

Fuente: Elaboración propia con datos cogidos de www.mtop.gob.ec

En la tabla 2.2. Observamos al personal administrativo, con sus respectivos nombres, cargo y perfil, lo que nos permitirá realizar un mejor análisis y aplicación de estrategias de marketing.

Tabla 2-3: Personal operativo

OPERATIVO		
Nombres	Cargo	Perfil
Rubén Tumbaco Armijos	Conductor de Veh. Liviano	Chofer Profes.
Marcos Reyes Garboa	Conductor de Veh. Liviano	Chofer Profes.
Raúl Reyes Tómalá	Conductor de Veh. Liviano	Chofer Profes.
Marco Tapia Luzuriaga	Conductor de maq. pesada	Chofer de maq. pesada
Sergio Mendoza Soto	Conductor de maq. pesada	Chofer de maq. pesada
Freddy Carrera Luna	Conductor de maq. pesada	Chofer de maq. pesada
Carlos Hurtado Peña	Conductor de maq. pesada	Chofer de maq. pesada
Pablo Sánchez Castro	Conductor de Volqueta	Chofer de maq. pesada
Luis Jiménez Marín	Conductor de Volqueta	Chofer de maq. pesada
Mario Maldonado	Conductor de Volqueta	Chofer de maq. pesada
Pedro González Arias	Mecánico	Mecánico Prof

Fuente: Elaboración propia con datos cogidos de www.mtop.gob.ec

Como podemos observar en la tabla 2.3., se identifica al personal operativo con toda su descripción, lo que nos permite identificar claramente las actividades que realizan cada uno de ellos.

2.2.3. Análisis e interpretación de resultados

En base al trabajo de campo realizado y continuando con la metodología establecida, analizaremos la información obtenida mediante las encuestas y entrevista, para posteriormente interpretar de los datos que de ellas se obtendrán.

En la aplicación de las encuestas al personal del MTOP Santa Elena, se usó la estadística para analizar, interpretar y exponer la información obtenida, con resultados mayormente ciertos.

En continuidad, se define el análisis de las preguntas realizadas y se ejecutará una descripción porcentual de los datos obtenidos, y su respectiva interpretación.

2.2.3.1. Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas, (la cual estará visible en el Anexo N°1), a los siguientes servidores públicos de la entidad:

- 15 SP Administrativos.
- 12 SP Operativos.

1.- Conoce la misión y visión del MTOP?

Tabla 2-4: Conocimiento de la organización

Identificación con el trabajo	Respuestas	
	#	%
Si	2	7,40%
No	25	92,60%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 92.2% de los SP del MTOP Santa Elena no conocen la misión y visión del MTOP, mientras que el 7.4% si tienen este conocimiento. Por lo que habría que aplicar una estrategia o plan de formación que permita brindar esta información a todo el personal del MTOP Santa Elena.

2.- Se siente identificado con su puesto de trabajo?

Tabla 2-5: Identificación con la institución.

Identificación con la entidad	Respuestas	
	#	%
Si	24	88,89%
No	3	11,11%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados: 88.89% se siente identificado con su puesto de trabajo, en tanto que el 11.11% no, podemos establecer que existe un buen nivel de identidad laboral y para mejorarlo se debe implementar mejoras para que se eleve aún más.

3.- Le gustan las instalaciones de su trabajo?

Tabla 2-6: Preferencia laboral

Preferencia laboral	Respuestas	
	#	%
Si	12	44.44%
No	15	55,56%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 44.44% indica que le gustan las instalaciones de su trabajo, mientras que el 55.56% indica que no le gustan. Razón por la cual se debería mejorar las instalaciones para comodidad de todo el personal.

4.- Se siente participe de los proyectos de la entidad?

Cuadro 1.4. Sentimiento de involucramiento en la entidad

Sentimiento de involucramiento en la entidad	Respuestas	
	#	%
Si	3	11,11%
No	24	88,89%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

El 11.11% de los encuestados se sienten participes, mientras que el 88.89% no se siente participe. Este resultado es alarmante y se debe poner cartas en el asunto para mejorar la comunicación en todo nivel de esta entidad.

5.- Tiene problemas profesionales o inconvenientes con algunos de sus compañeros de trabajo?

Tabla 2-7: inconvenientes con los compañeros de trabajo

Inconvenientes con los compañeros	Respuestas	
	#	%
Si	2	7,40%
No	25	92,60%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

En este resultado positivo en 92.60%, contra un resultado negativo de 7.4%, nos podemos dar cuenta que las relaciones laborales internas tienen un buen nivel, y se podría solucionar los problemas internos de los trabajadores con un mínimo de dificultad.

6.- En alguna ocasión ha recibido algún tipo de reconocimiento por parte de las autoridades de esta institución?

Tabla 2-8: reconocimiento por parte de la organización

Reconocimiento por parte de la entidad	Respuestas	
	#	%
Si	1	3,70%
No	26	96,30%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos evidenciar en el cuadro 1.6., el 93.60% de los encuestados señalan que no han recibido reconocimiento alguno por parte del MTOP Santa Elena, frente al 3.70% que ha sido el único caso que lo ha recibido, por tanto habrá que establecer una estrategia intensa para mejorar esta situación y así contar un personal motivado.

7.- Sabe usted de la existencia de un plan de marketing interno que aplique la institución?

Tabla 2-9: conocimiento del plan de marketing interno

Conocimiento de aplicación de plan de MI	Respuestas	
	#	%
Si	1	3,70%
No	26	96,30%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia.

Es esta pregunta podemos identificar claramente que casi la totalidad de los trabajadores (93.70%) del MTOP Santa Elena desconoce la existencia de un plan de marketing interno, y para solucionar esto se debe mejorar en la comunicación y difundir a todos los niveles el plan de MI.

8.- Le gusta el ambiente laboral de su lugar de trabajo?

Tabla 2-10: ambiente laboral

Gusto del Ambiente laboral	Respuestas	
	#	%
Si	23	85,19%
No	4	14,81%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando estos resultados podemos evidenciar que ambiente laboral del MTOP Santa Elena, tiene un buen nivel de aceptación por parte de los trabajadores de esta entidad y para mejorarlo se deben realizar pequeños cambios.

2.2.3.2. Resultados de la entrevista

La presente entrevista tiene como objetivo identificar la gestión administrativa de las autoridades del MTOP Santa Elena y detectar sus debilidades y amenazas para poder desarrollar alternativas de solución.

A continuación, detalle de la entrevista aplicada:

ENTREVISTA A DIRECTOR PROVINCIAL MTOP SANTA ELENA

Nombre: Fernando Dunn Espinoza.

Fecha: 02/07/2015

1.- Conoce la misión y visión del MTOP?

- a) Si ()
- b) No (X)

2.- Al iniciar un nuevo proyecto, se reúne con el personal para difundir información referente a este tema?

- a) Si ()
- b) No (X)

3.- Realiza una planificación estratégica de actividades?

- a) Si ()
- b) No (X)

No la realizo porque los lineamientos de ejecución vienen direccionados desde MTOP Planta Central.

4.- Le gusta realizar sus actividades laborales?

- a) Individual ()
- b) Grupal ()
- c) Indiferente (X)

5.- Considera que los eventos de capacitación, son importantes para el personal?

- a) Si (X)
- b) No ()

Siempre es importante que la entidad cuente con personal a un nivel profesional avanzado.

6.- Promueve la mejora del ambiente laboral en la institución a su cargo?

- a) Si ()
- b) No (X)

7.- Ha realizado algún acto de motivación hacia alguno o algunos de los Servidores Públicos a su cargo?

- a) Si ()
- b) No (X)

8.- Se considera un líder en el cargo que actualmente desempeña?

- a) Si (X)
- b) No ()

En la entrevista realizada al Ing. Fernando Dunn Espinoza, Director Provincial del MTOP Santa Elena, hemos deducido que es una persona agradable y amable, que al momento de solicitud de la entrevista no dudó en atendernos y en responder a nuestras interrogantes, además se observó que le gusta el trabajo que hace y está comprometido con la institución, está orgulloso del desempeño de sus colaboradores y esta consiente de que realizan un gran esfuerzo a pesar de que en algunas ocasiones realizan trabajo en exceso. Considera que la formación del personal es importante y que estos conocimientos generan mejores resultados en la entidad y en los trabajadores; tratará en lo posible de impulsar la mejora del ambiente laboral y ejecutar planes para motivación del personal.

Por todos estos factores considero que estaría accesible al desarrollo de la propuesta alternativa de MI que se va a proponer.

La entrevista se encuentra físicamente en el anexo N°2.

2.2.4. Diagnostico situacional

El diagnóstico situacional de una organización, es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la entidad, se realizara con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la entidad. Chaparro Salinas y Martínez Ávila (2015), tienen como objetivos los siguientes:

- Evaluar en qué medida la organización de la entidad es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión.
- Identificar las áreas a desarrollar, las necesidades de información y control no satisfechas y las oportunidades de mejora.
- Formular recomendaciones que permitan introducir cambios y mejoras para la organización.

Mediante el análisis DAFO, analizaremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del MTOP Santa Elena. Este análisis nos sirve para hacer frente a situaciones estratégicas complejas de una manera muy sencilla y rápida. El punto más sobresaliente de un análisis DAFO es que estimula una discusión orientada que

normalmente no se lleva a cabo sin una herramienta que guíe el análisis. Es muy importante porque se concentra en los factores que potencialmente tienen el mayor impacto en nuestra entidad para ayudarnos a tomar las mejores las decisiones y acciones posibles.

Análisis situacional planteado para el MTOP Santa Elena:

Tabla 2-11: análisis DAFO MTOP Santa Elena

DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> * Inexistencia de un plan de incentivos. * Instalaciones no adecuadas. * Programas de capacitación que no están acordes al puesto. * Inadecuada aplicación de sistemas de control y seguimiento. * Falta de compromiso de los trabajadores para con la entidad. * Comunicación interna ineficiente. * Falta de un plan de incentivos para los trabajadores. * Instalaciones inadecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Competencia desleal para con los trabajadores. * Compromisos con entidades gubernamentales no cumplidos. * Cambio de autoridades por política de gobierno.
FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> * Imagen organizacional adecuada. * Ambiente laboral idóneo para el desempeño de las actividades. * Excelente relación del Director Provincial con las autoridades centrales (Ministros). * Procesos de selección de personal adecuados. * Cumplimiento de las políticas y reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Convenios con otras entidades. * Desarrollo y crecimiento de las vías e infraestructura del país. * Incremento del turismo hacia la zona de Santa Elena.

Fuente: Elaboración propia

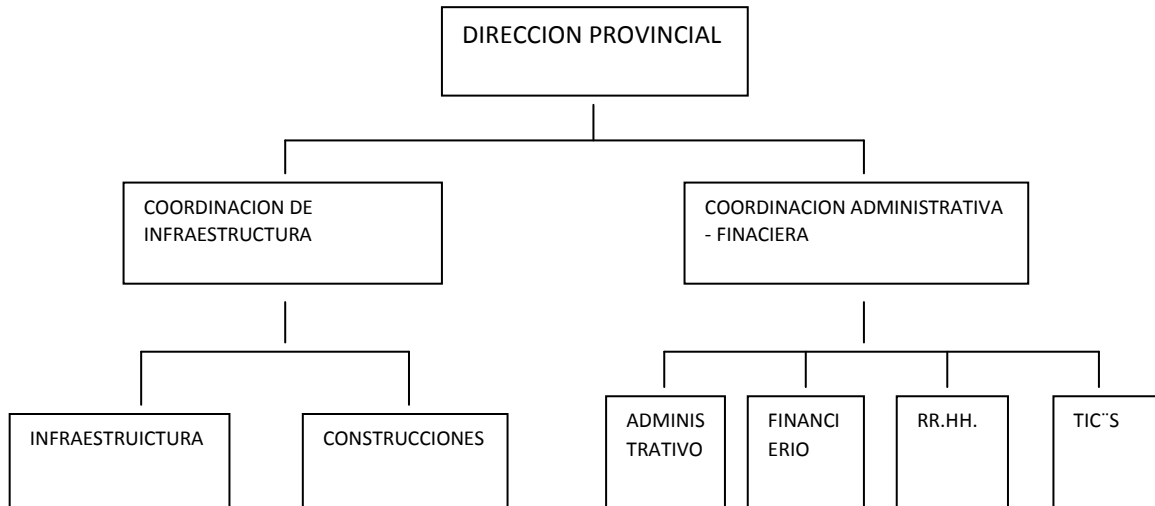
3. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA MTOP SANTA ELENA

En la presente propuesta alternativa procedemos a definir las estrategias a utilizar para la aplicación de un plan de marketing interno en esta entidad. Para el desarrollo de este plan, partimos de los resultados obtenidos en la entrevista y las encuestas aplicadas, y además del análisis situacional efectuado en el DAFO al MTOP Santa Elena.

3.1. Organigrama estructural y situacional

Como parte de este trabajo investigativo, se propone un organigrama funcional donde únicamente consten los departamentos con los que cuenta esta Dirección Provincial. A continuación se propone el siguiente organigrama funcional.

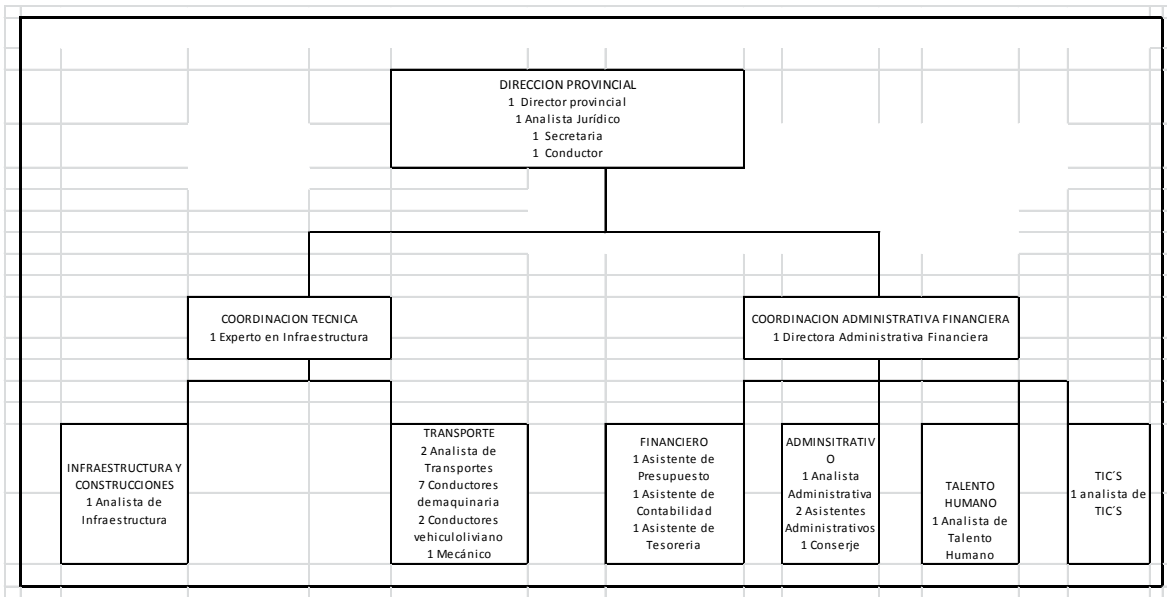
Imagen 3-1: organigrama estructural MTOP Santa Elena



Fuente: Elaboración propia

Igualmente se propone un organigrama situacional en el cual consten cada uno de los puestos pertenecientes a cada departamento.

Imagen 3-2: organograma situacional



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Estrategias de marketing interno

Para que las estrategias de marketing interno sean exitosas es necesario que previo a su aplicación, exista una buena planificación, basada en el conocimiento de las personas que componen los equipos de trabajo, así como contar con el apoyo de las autoridades y el compromiso de los encargados de recursos humanos de la entidad.

Al diseñar las estrategias de marketing interno se debe buscar la explotación al máximo del valor de los empleados, basándonos en la información institucional como las metas y estrategias de la empresa, lo que servirá como punto de referencia a cada trabajador, para llevar a cabo el proceso de identificación con los valores y la cultura organizacional, y compromiso con los objetivos a conseguir.⁵

Seguidamente procedemos a definir cada una de las estrategias que se recomiendan para la aplicación del plan de marketing interno:

⁵ (<http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2015/02/marketing-interno-objetivos-y-casos-de-exito.htm>)

A. Estrategia de motivación para los servidores públicos

Esta estrategia tiene como objetivo ejecutar acciones que demuestren a los trabajadores que al realizar bien su trabajo, y al cumplir con los objetivos asignados, obtendrán reconocimiento, logrando así satisfacer sus necesidades y consecuentemente las de la empresa.

Tabla 3-1: acciones de motivación

ACCIONES	RECURSOS	AREA DE EJECUCION
Reconocimiento a los servidores públicos, por logro de metas.	Mail a todos los servidores públicos. (a)	Administrativa- Financiera / Talento Humano
Reconocimiento y premiación al SP que haya realizado alguna acción de compañerismo, y mantenga un nivel de disciplina alto, durante el mes en ejecución.	Publicación de esta designación en el tablero informativo del MTOP Santa Elena y cumplir con los requisitos para ser acreedor. (b)	Administrativa- Financiera / Talento Humano
Tomar en cuenta las opiniones de los SP, para tomar decisiones como por ejemplo: cambio de horario de lunch, horarios de horas extra, etc.	Reunión con las personas involucradas para llegar a un acuerdo. (c)	Talento Humano / Dirección Provincial
Paseo semestral con los SP y sus familiares directos para que exista una mejor relación personal.	Invitación a paseo. (d)	Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.

(a). Modelo del mail que se enviara a todos los servidores públicos del MTOP Santa Elena, en el cual se elogiará las metas cumplidas por los servidores públicos.

Imagen 3-3: modelo de mail para felicitar a los SP



El MTOP Santa Elena, desea sus más cordiales felicitaciones a la Sra. Elisa Fernandez, por haber cumplido todas las metas asignadas en el puesto de Analista Administrativa, durante el periodo Enero-Junio del 2015.

Deseamos en este día reiterarle nuestro aprecio y toda clase de éxitos venideros.


Atentamente,

Ing. Julio Sandoval Freire.
DIRECTOR MTOP SANTA ELENA

Fuente: Elaboración propia

(b) Para la elección del empleado del mes, se muestra la presente tabla informativa, con los parámetros para medir al empleado del mes; y modelo de la publicación de esta elección, la cual debe ser colocada en el tablero informativo.

Tabla 3-2: modelo para medir al trabajador del mes

EMPLEADO DEL MES MTOP SANTA ELENA					
Parámetros	S	CS	P	NA	
Uso correcto del uniforme.					
Saluda cordialmente.					
Puntualidad.					
Atención amable hacia los ciudadanos.					
Demuestra compañerismo.					
Puesto de trabajo ordenado.					

S: Siempre

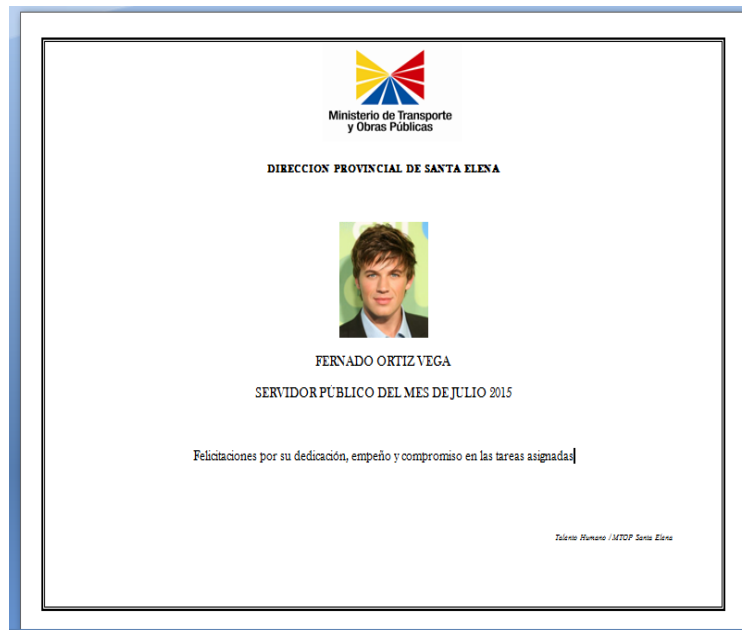
CS: Casi siempre

P: Poco

NA: No aplica

Fuente: elaboración propia

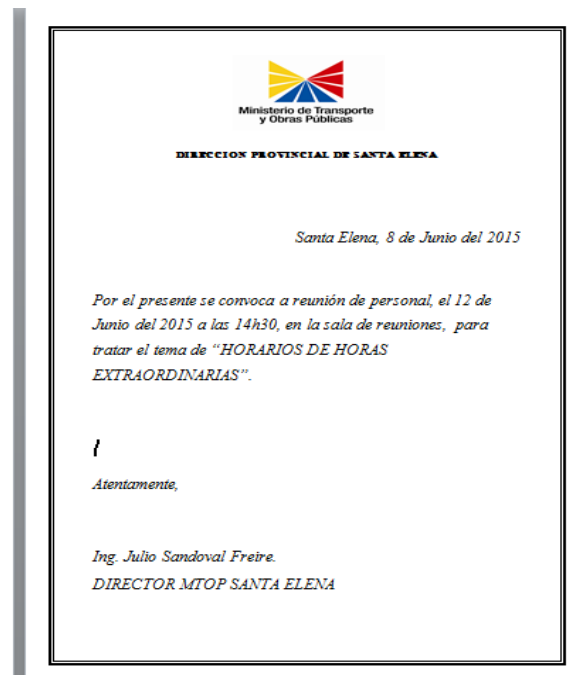
Imagen 3-4: modelo de publicación del SP del mes



Fuente: Elaboración propia.

(c) Cada vez que el MTOP Santa Elena, efectuó una reunión de trabajo, deberá dejar constancia de los compromisos y decisiones acordadas con el personal.

Imagen 3-5: modelos de actas de reuniones



Fuente: Elaboración propia.

objetivos, sino que deben ser difundidos hacia todos los trabajadores, para que se sientan parte de la institución y se comprometan con ella.

Tabla 3-3: acciones de comunicación interna

ACCIONES	RECURSOS	ÁREA DE EJECUCIÓN
Difusión de nuevos proyectos y cambios administrativos.	Envío de mail institucional, para reuniones con el personal. (a)	Dirección Provincial MTOP Santa Elena
Elaborar un tablón de anuncios para informar avisos de acontecer institucional, como capacitaciones, reuniones y demás ausencias de las oficinas.	Publicación de esta información en el tablero informativo. (b)	MTOP Santa Elena
Elaboración de documentos explicativos donde conste la información básica del MTOP como misión, visión, valores.	Impresión de folletos. (c)	Talento Humano / Dirección Provincial
Inducción al personal nuevo, sobre metodología de trabajo.	Reunión con jefe departamental, se firmara acta de asistencia. (d)	Talento Humano / MTOP Santa Elena

Fuente: Elaboración propia.

(a) Para que los proyectos tengan el éxito solicitado, deben tener conocimiento de éstos todos los trabajadores de la entidad, ya que si no cuentan con la información necesaria, realizarán un trabajo sin un fin y podría existir duplicidad de funciones.

Imagen 3-7: modelo de asistencia a reunión

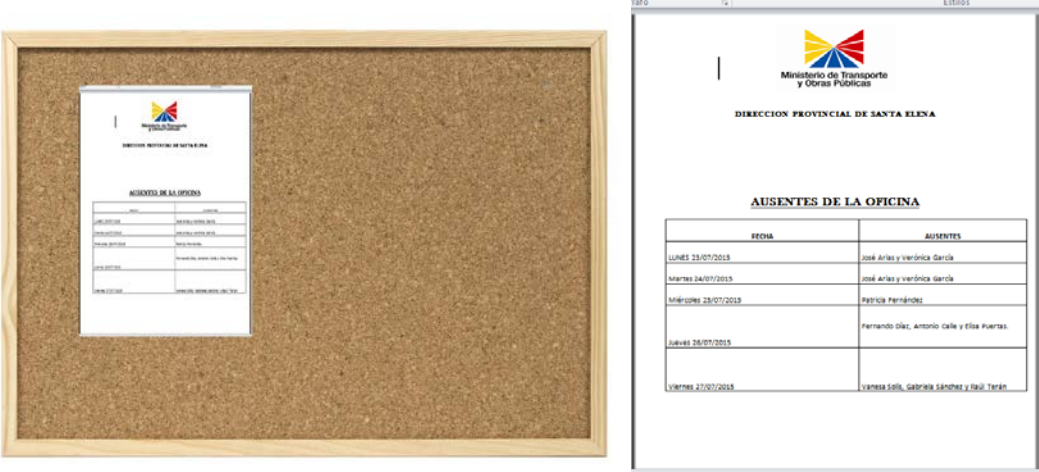


Fuente: elaboración propia basada en imágenes www.google.com

PLAN DE MARKETING INTERNO PARA MTOP SANTA ELENA

(b) Continuando con la mejora de la comunicación, se propone que la información de ubicación correspondiente al personal de esta entidad, debe ser difundida a diario, para todos los integrantes de esta organización, de esta manera cada vez que se ausenten de la oficina, todos conoceran la ubicación y motivo, todo esto con la finalidad de brindar información a los clientes.

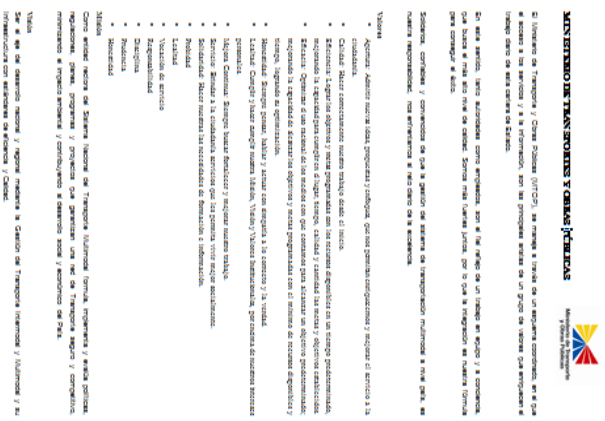
Imagen 3-8: formato de información de personal y publicación



Fuente: Elaboración propia.

(c) Con el afán de que todos los trabajadores, conozcan la información básica de esta institución, se elaborarán folletos que contienen: la misión, la visión, los valores, los objetivos y demás datos de relevancia del MTOP.

Imagen 3-9: folleto informativo del MTOP



Fuente: Elaboración propia.

(d) Con el propósito de que los trabajadores nuevos realicen bien sus actividades, y se sintan parte de la entidad, se reunirán con su jefe directo, esté dara a conocer las

directrices y metodología de trabajo a realizar, con el fin de evitar malos entendidos y mejorar el desempeño.

Imagen 3-10: modelo de acta de reuniones

 MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS				
ASUNTO: SOCIALIZACION DE METODOLOGIA DE TRABAJO		FECHA: 20/06/2015	HORA: 09H30	
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO - EMPRESA	FIRMA	CORREO	TELÉFONO CELULAR

Fuente: Elaboración propia.

C. Estrategia de adecuación de instalaciones

Esta estrategia tiene como objetivo, proporcionar a los trabajadores del MTOP Santa Elena, un área laboral adecuada y amigable, para que puedan realizar sus actividades de mejor manera y a la vez reflejar una buena imagen ante la ciudadanía.

Tabla 3-4: acciones de adecuación de instalaciones

ACCIONES	RECURSOS	AREA RESPONSABLE
Adecuar una sala de reuniones.	Sala privada y cómoda. (a)	Administrativa-Financiera
Instalar una cafetería.	Pequeña y servicial. (b)	Administrativa-Financiera
Adecuación de un área de archivo.	Con percheros y segura. (c)	Administrativa-Financiera

Fuente: Elaboración propia.

(a) Sala de reuniones recomendada.- Esta tiene que ser amplia y luminosa. Actualmente las reuniones se realizan en la oficina del Director Provincial y resulta pequeña e incómoda.

Imagen 3-11: sala de reuniones propuesta



Fuente: imágenes google.

- (b) Modelo de cafetería recomendada para el personal del MTOP Santa Elena, ya que debido a las múltiples actividades que realiza esta entidad, algunos de sus trabajadores permanecen en las oficinas más de 8 horas diarias, por lo que necesitan de un lugar para distraerse por un momento.

Imagen 3-12: modelo de cafetería para MTOP Santa Elena



Fuente: imagen google.

(c) Modelo de adecuación de archivo, ya que actualmente no cuentan con un lugar específico para custodia de los archivos institucionales, teniendo en cuenta que es documentación importante y vital para la entidad.

Imagen 3-13: modelo de área de archivo



Fuente: imagen google.

D. Estrategia de promoción y desarrollo del personal.

La estrategia de promoción y desarrollo del personal, tiene como objetivo estimular las capacidades y conocimientos de los trabajadores, con el fin de mejorar el resultado de sus actividades, alcanzar los objetivos institucionales y brindar atención de calidad a la ciudadanía.

Tabla 3-5: acciones de promoción y desarrollo de personal

ACCIONES	RECURSOS	AREA RESPONSABLE
Seleccionar al SP que cumpla los requisitos y competencias para ocupar el cargo.	Evaluación de desempeño. (a)	Director Provincial / Talento Humano
Cumplimiento de plan de capacitación, para todos los SP.	Plan de capacitación. (b)	Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE MARKETING INTERNO PARA MTOP SANTA ELENA

(a) Al seleccionar al trabajador que cumpla con los requisitos necesarios para ocupar un mejor puesto, previamente se debe analizar el perfil, desempeño en sus labores, y competencias adquiridas durante su vida laboral dentro y fuera de la entidad.

Imagen 3-14: modelo de evaluación


INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (numero)	Factor	60%	Nivel de Cumplimiento
INFORMES DE CONTROL DE VEHICULOS DE LA DIRECCION PROVINCIAL	# DE INFORMES DE CONTROL DE VEHICULOS REALIZADOS / # DE INFORMES DE VEHICULOS REALIZADOS	12	100	100	5
REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA	# DE ORDENES DE COMPRA / COMPRAS SOLICITADAS	48	100	100	5
INFORMES PARA LAS ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS	# DE INFORMES DE NECESIDADES / ADQUISICIONES DE BIENES O SERVICIOS SOLICITADAS	10	100	100	5
PROCESO DE REGISTRO EN EL PORTAL DE COMPRAS PUBLICAS SEGUN LA CUANTIA	# DE PROCESOS ELEVAOS AL PORTAL / PROCESOS SOLICITADOS	5	100	100	5
COORDINACION PARA MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS	# DE ORDENES DE TRABAJO PARA MANTENIMIENTO DE VEHICULOS / # DE ORDENES DE TRABAJO SOLICITADAS	12	100	100	5
INFORMES DE TANQUEO DE COMBUSTIBLE	# DE ORDENES DE TANQUEO DE COMBUSTIBLE / ORDENES DE COMBUSTIBLE REALIZADOS	12	100	100	5
OFICIOS Y COMUNICACIONES	# DE OFICIOS Y COMUNICACIONES ENVIADOS / # DE OFICIOS Y COMUNICACIONES SOLICITADAS	50	100	100	5
SUPERVISIÓN DE LAS EXISTENCIAS EN BODEGA	# DE INSPECCIONES A BODEGA REALIZADAS / # DE INSPECCIONES SOLICITADAS	12	100	100	5
SUPERVISIÓN DEL ARCHIVO Y DOCUMENTACIÓN INTERNA Y EXTERNA	# DE INFORMES DE ARCHIVO Y COMUNICACIONES / # DE INFORMES DE ARCHIVO Y COMUNICACIONES SOLICITADAS	12	100	100	5
SUPERVISIÓN DE ACTOS Y FLUJOS SUMINISTROS DE OFICINA	# DE INFORMES DE INSPECCIONES A BODEGA / # DE INSPECCIONES A BODEGAS SOLICITADAS	12	100	100	5

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que trasciende sus tareas, comprende sus contenidos e implicaciones, actuando como agente de cambio y promotor de nuevas ideas y proyectos.	Frecuente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las necesidades que motivan las actividades emprendidas en los procesos de trabajo, los recursos de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuentes de apoyo que se requieren.	Frecuente
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones laborales para el desarrollo interno y externo, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales, además, y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Frecuente
ACTIVIDAD AL CAMBIO	Alta	Identifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la institución.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza los acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Disciplina o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Identifica necesidades en atención a los usuarios internos o externos con regularidad, diagnosticando correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Es un buen clima de trabajo y espíritu de colaboración. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otros áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo.	Siempre

CONOCIMIENTOS			
DESCRIPCIÓN	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.	Desarrollada
Comprensión oral	Alta	Comprende los ideas presentadas en forma oral en los reuniones de trabajo y elabora propuestas en base a los requerimientos.	Desarrollada
Monitoreo y control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Desarrollada
Identificación de problemas	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.	Desarrollada

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
TOTAL:				0

FACTORES DE EVALUACIÓN				
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	EVALUACIÓN DEL CIUDADANO (-)
Indicadores de Gestión del puesto	60,0	6,6	6,0	2,0
CONOCIMIENTOS	6,6	6,0	16,0	0,0
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	6,0	16,0	0,0	0,0
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	16,0	0,0	0,0	0,0
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO (-)	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 96,5				
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		01/12/2011		
CERTIFICADO: Que he evaluado al (a) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 FIRMA Evaluador o jefe inmediato ING. CARLOS VILLON CHAVEZ				

Fuente: imagen obtenida de www.senres.com.ec

PLAN DE MARKETING INTERNO PARA MTOP SANTA ELENA

(b) Modelo del plan de capacitación, este debe ser cumplido durante el periodo fiscal correspondiente, las capacitación deben ser acordes al area en la cual el trabajador realiza sus actividades, y este debe estar dirigido a todos los trabajadores del MTOP Santa Elena, sin excepción alguna.

Imagen 3-15: modelo de plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACION DIRECCION PROVINCIAL DE SANTA ELENA						
DIRECCION	UNIDAD	CURSO	DURACION	INSTITUCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
DIRECCION PROVINCIAL DE SANTA ELENA	DESPACHO DE DIRECCION PROVINCIAL	PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR PUBLICO	16	MTOP PLANTA CENTRAL	1	0
		AUDITORIA DE PROYECTOS Y OBRA PUBLICA	24	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	80
		LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	8	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	50
		MOTIVACION Y DESARROLLO PERSONAL	8	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	50
		LIDERAZGO GERENCIAL	8	IAEN	1	150
		SERVICIO AL CLIENTE	8	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	50
		REDACCION DE INFORMES Y COMUNICACION	8	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	50
		GESTION PUBLICA	32	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	80
		DESARROLLO ORGANIZACIONAL	8	EXTERNA	1	120
		AUDITORIA DE PROYECTOS Y OBRA PUBLICA	24	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	80
	DEPARTAMENTO JURIDICO	CONTRATACION PUBLICA	40	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	80
		DERECHO ADMINISTRATIVO Y ACCIONES DE CONTROL	8	EXTERNA	1	50
		AUDITORIA FINANCIERA	40	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	3	80
	GESTION FINANCIERA	CONTRATACION PUBLICA	40	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	80
		AUDITORIA DE PROYECTOS Y OBRA PUBLICA	24	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	80
		CONTROL CONTABLE	32	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	3	80
		GESTION PUBLICA	32	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	80
		CCNA2 - CISCO	24	EXTERNA	1	120
	TECNOLOGICO	ENTRENAMIENTO EN EL USO DE AUDIT	16	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	80
		PROTECCION DE INFORMACION EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS	16	EXTERNA	1	100
		CURSO LOSEP	24	MTOP PLANTA CENTRAL	1	0
	SUPERVISION DE RR HH	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	8	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	50
		CURSO CODIGO DE TRABAJO	24	EXTERNA	1	150
		AUDITORIA DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO	16	IAEN	1	120
		SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	16	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	60
		CONTROL Y ADMINISTRACION DE BIENES PUBLICOS	40	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	80
	SERVICIOS INSTITUCIONALES	CONTROL DE LA GESTION VEHICULAR EN EL SECTOR PUBLICO	16	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	50
		CONTRATACION PUBLICA	40	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	80
		SISTEMA DE ADMINISTRACION Y CUSTODIA DE DOCUMENTOS	8	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	80
		GESTION PUBLICA	32	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	80
		PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR PUBLICO	16	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	0
	COORDINACION DE INFRAESTRUCTURA	AUDITORIA DE PROYECTOS Y OBRA PUBLICA	16	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	80
		ENTRENAMIENTO EN EL USO DE AUDIT	16	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	1	80
		GPR	16	IAEN	1	120
		CONTROL DE LA GESTION VEHICULAR EN EL SECTOR PUBLICO	40	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	15	50
		CONTRATACION PUBLICA	40	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	2	80
		GESTION PUBLICA	32	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	16	80
		TOTAL 24 ASISTENCIAS DE CAPACITACION				

Fuente: Elaboración propia

3.3. Cronograma

Luego de haber efectuado las estrategias de marketing interno para el MTOP Santa Elena, se tiene previsto realizarlas, en un plazo de seis meses, una vez aprobado y revisado por las autoridades competentes.

Imagen 3-16: cronograma de estrategias de marketing interno

CRONOGRAMA DE PLAN DE MARKETING INTERNO																								
ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				Quinto mes				Sexto mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Motivación a los SP																								
Reconocimiento por logro de metas.																								
Reconocimiento al mejor compañero del mes.																								
Involucrar al personal en decisiones de la institución.																								
Tiempo de capacitación y diversión con los SP y sus familias.																								
Comunicación interna																								
Difusión de nuevos proyectos y programas.																								
Información diaria de acontecimientos institucionales.																								
Entrega de folletos informativos de la entidad																								
Inducción sobre metodología de trabajo.																								
Ambiente laboral																								
Instalación de sala de reuniones.																								
Adecuación de una oficina.																								
Instalación de un área de archivo.																								
Promoción y desarrollo del personal																								
Selección del SP que cumple con los requisitos para promoción.																								
Cumplimiento del plan de capacitación para todos los SP.																								

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El marketing interno ha ido evolucionando con el paso del tiempo, para convertirse en la actualidad en una estrategia competitiva para todas las organizaciones, llegando a la conclusión de que el verdadero valor de una entidad es su personal. Por este motivo las autoridades han puesto especial atención en adoptar medidas para aplicar un plan de MI eficiente y funcional, de acuerdo a las necesidades tanto de la institución como de sus trabajadores.

Después de haber realizado el análisis situacional del Ministerio de Transportes y Obras Publicas de Santa Elena, en relación al marketing interno usado y al ambiente laboral del mismo, se plantea la propuesta alternativa para actuar en los puntos débiles de esta entidad. Esta propuesta contiene estrategias con el fin de que los trabajadores, se sientan involucrados y parte de la organización; además de inculcar algunas costumbres y hábitos, que aportarán en la mejora de las actividades y a la vez se establecerán como cultura organizacional.

En su gran mayoría las entidades públicas, no prestan mayor atención al marketing interno. Generalmente desarrollan planes de mejora de comunicación interna, y/o ambiente laboral, pero no efectúan planes que contemplen impactos positivos en: los clientes externos, alcance de resultados, y ventaja competitiva.

En lo referente a la aplicación de las estrategias de marketing interno, se han identificado cinco factores que se relacionan entre sí, y están orientados hacia estos fines: planificación organizacional, involucramiento de las autoridades, alineamiento estratégico, definición de beneficios y planteamiento de objetivos.

El propósito de la aplicación del plan de marketing interno es, marcar las pautas para satisfacer las necesidades de los trabajadores; con la intención de elevar el desempeño de las actividades, mejorando el ambiente laboral, motivando al personal y premiándolo por su esfuerzo y logro de metas.

Todas las actividades planteadas en la propuesta alternativa, deben ser comunicadas a los trabajadores mediante canales de comunicación interna efectivos. Esto aportará la generación de una buena imagen corporativa, a través del comportamiento y desempeño

de los trabajadores para con la ciudadanía; además que generan el compromiso de éstos para con la entidad.

Finalmente se establece la reestructura de la cultura organizacional actual del MTOP Santa Elena, hacia una cultura organizacional más comprometida y vinculada con los valores y competencias de la entidad, lo que dará como resultado que los trabajadores se sientan identificados con su trabajo y con la institución a la que pertenecen y esto se verá reflejado en su desempeño diario.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaide, J. (2008). Los tres enfoques clave del marketing interno. *Harvard Deusto*, 87, 1.
- Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Barranco Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245.
- Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: Free Press.
- Chaparro, E. y Martínez, M. (2015). *Guía para elaborar un diagnóstico situacional*. Recuperado el 19 Agosto del 2015, de <http://seduca.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>
- Frederick, R. (2002). *El efecto lealtad: crecimiento, beneficio y valor*. Barcelona: Ariel.
- Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Journal of Academy of Management*, 42, 479-485.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson educación.
- Lings, I.N. (2000): Balancing internal and external market orientations, *Journal of Marketing Management*, 15, 239-63.
- Porter, M. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: Free press.
- Ruiz de Alba, J.L. (2010): *La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo*. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga, 2010), 2, 18.

WEBGRAFIA

- <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e5.html>
- http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-de-los-Servicios-Publicos_a45.html
- <http://www.obraspublicas.gob.ec/>
- <http://www.administracionpublica.gob.ec/>
- <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2015/02/marketing-interno-objetivos-y-casos-de-exito.htm>
- www-mtop.gob.ec
- www.senres.com.ec

ANEXOS

Anexo N°1. Encuestas a los trabajadores del MTOP Santa Elena.

TRABAJO PARA FIN DE MASTER "GESTION DE PERSONAL Y PRÁCTICA LABORAL"

ENTREVISTA A PERSONAL DEL MTOP SANTA ELENA

Esta encuesta es anónima... muchas gracias.

1.- Conoce la misión y visión del MTOP?

a) Si ()

b) No ()

2.- Se siente identificado con su puesto de trabajo?

a) Si ()

b) No ()

3.- Le gustan las instalaciones de su trabajo?

a) Si ()

b) No ()

4.- Se siente participe de los proyectos de la entidad?

a) Si ()

b) No ()

5.- Tiene problemas profesionales o inconvenientes con algunos de sus compañeros de trabajo?

a) Si ()

b) No ()

6.- En alguna ocasión ha recibido algún tipo de reconocimiento por parte de las autoridades de esta institución?

a) Si ()

b) No ()

7.- Sabe usted de la existencia de un plan de marketing interno que aplique la institución?

a) Si ()

b) No ()

8.- Le gusta el ambiente laboral de su lugar de trabajo?

a) Si ()

b) No ()

Anexo N°2. Entrevista al Director Provincial del MTOP Santa Elena.

TRABAJO PARA FIN DE MASTER "GESTION DE PERSONAL Y PRÁCTICA LABORAL"	
ENTREVISTA A DIRECTOR PROVINCIAL MTOP SANTA ELENA	
Nombre: <u>Fernando Quiroga Espinoza</u>	
Fecha: <u>02/07/2015</u>	
1.- Conoce la misión y visión del MTOP? a) Si () b) No ()	9.- Si tuviera la oportunidad de realizar un cambio en el MTOP Santa Elena, lo haría? a) Si () b) No ()
2.- Al iniciar un nuevo proyecto, se reúne con el personal para difundir información referente a este tema? a) Si () b) No ()	Si tuviera la oportunidad cambiaría la estructura orgánica de esta Dirección Provincial, ya que considero que necesito más personal en el área técnica.
3.- Realiza una planificación estratégica de actividades? a) Si () b) No ()	10.- Actualmente le agrada su cargo en el MTOP? a) Si () b) No ()
No la realiza porque los lineamientos de ejecución vienen direccionados desde MTOP Planta Central.	
4.- Le gusta realizar sus actividades laborales: a) Individual () b) Grupal () c) Indiferente ()	
5.- Considera que los eventos de capacitación, son importantes para el personal? a) Si () b) No ()	
Siempre es importante que la entidad cuente con personal a un nivel profesional avanzado.	
6.- Promueve la mejora del ambiente laboral en la institución a su cargo? a) Si () b) No ()	
7.- Ha realizado algún acto de motivación hacia alguno o algunos de los Servidores Públicos a su cargo? a) Si () b) No ()	
8.- Se considera un líder en el cargo que actualmente desempeña? a) Si () b) No ()	