

LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO  
DEL MARKETING INTERNO Y SU IMPACTO  
EN EL CLIENTE EXTERNO  
**Caso: Silaca, C.A. - Grupo Becoblohm**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**Línea de Investigación:** Gestión de Mercadeo en el contexto Venezolano

LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU  
IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO

**Caso: Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm**

**Autor:** Lcdo. Rodrigo Patete

Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magíster en  
Administración de Empresas, Mención Mercadeo

Bárbula, Mayo 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**Línea de Investigación:** Gestión de Mercadeo en el contexto Venezolano

LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU  
IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO  
**Caso: Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm**

**Autor:**

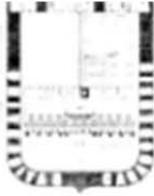
Lcdo. Rodrigo Patete

**Tutora:**

Dra. Belkis Z. Tovar

Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magíster en  
Administración de Empresas, Mención Mercadeo

Bárbula, Mayo 2014



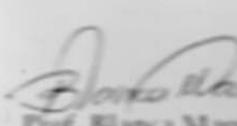
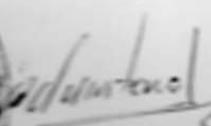
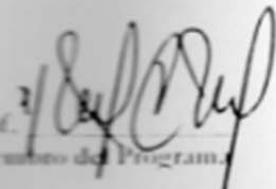
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES

Programa de Maestría en Administración de Empresas  
Mención Mercadeo

Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de  
Grado

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Mercadeo, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: **"LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO. CASO: SILLACA, C.A. GRUPO BECOBLOHM"**. Adscrito a la línea de investigación: **Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano**, presentado por el (la) candidato(a): **RODRIGO M. PETETE T.** Titular de la cédula de identidad N° **17.397.208**, y elaborado bajo la dirección de el (la) Tutor(a): **Prof. Belkis Tovar** cédula de identidad N° **1.577.957**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los 20 días del mes de noviembre del año dos mil trece

Comisión Coordinadora:  
  
Prof. Blanca Marrero  
Coordinadora del Programa  
  
  
Prof. Belkis Tovar  
Membro del Programa  
  
Prof. [Signature]  
Membro del Programa



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutora del Trabajo presentado por el Ciudadano Rodrigo Maximiliano Patete Tovar, CI: 17.397.208 estudiante, para optar al Grado de Magíster en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Mención MERCADEO, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe, cuyo título es: **LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO. Caso Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm.**

Por: Dra. Belkis Z. Tovar  
C.I. 3.577.957

Bárbula, Mayo 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**Veredicto**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO. Caso Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm.”**. Presentado por el ciudadano: **Rodrigo Maximiliano Patete Tovar**, titular de la cédula de identidad N° **V-17.397.208**. Para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

En \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2014.

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Mayo 2014

## **DEDICATORIA**

A Dios, Creador Supremo por permitirme alcanzar este nuevo logro en mi vida.

A mi madre, Belkis Tovar, a quien le debo toda mi existencia, tu lucha y entrega frente a la vida, es fuente de toda mi inspiración.

A mi esposa, Katherine Victoria quien para mi es el amor y la dicha de una vida llena de alegrías, agradezco tu paciencia y comprensión.

A mis hijas, Antonella Victoria y Francesca Stephania, quienes son la luz de mi vida y mi máximo logro, para las que debo ser un ejemplo a seguir.

A mi hermano, Freddy Rodolfo quien en ti siempre he encontrado un apoyo, un consejo y palabras de aliento.

A todos mis familiares por su aliento y comprensión.

## **RECONOCIMIENTO**

Mis palabras de reconocimiento a mí madre, amiga y tutora Belkis Tovar, quien a través de sus enseñanzas, es mi guía en la culminación de una etapa más en mi vida.

A la Universidad de Carabobo, Área de Estudios de Postgrado por darme la oportunidad de formarme integralmente.

A la profesora Cecilia Arocha, quien encontré en usted, una dedicación absoluta por la excelencia académica.

A los profesores Julio Aquino y Juan Manuel Ríos, su pasión y entrega, es fuente de inspiración.

A todos los profesores y personal administrativo de FACES, en especial a Mary Carmen.

A la empresa Sillaca y todos sus colaboradores, quienes han sido parte de este logro, gracias por permitirme alcanzar esta meta.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
Resumen. ....	viii
 <b>CAPÍTULO</b>	
 <b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema. ....	04
Objetivos de la investigación. ....	11
Objetivo general. ....	11
Objetivos específicos. ....	11
Justificación de la investigación. ....	12
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la investigación. ....	15
Bases teóricas. ....	19
Proceso de la comunicación. ....	19
Gestión de la comunicación. ....	22
Marketing interno. ....	23
Gestión de la calidad. ....	26
Calidad de servicio. ....	31
Teoría general de los sistemas. ....	34
Modelo del talento humano. ....	36
Modelo del capital intelectual. ....	38
Teoría de la Motivación. ....	40
Bases legales. ....	43
Definición de términos básicos. ....	45

<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
	Paradigma de la investigación. . . . .	47
	Tipo de la investigación. . . . .	47
	Diseño de la investigación. . . . .	48
	Población y muestra. . . . .	48
	Población. . . . .	48
	Muestra. . . . .	48
	Técnicas e instrumento de recolección de datos. . . . .	49
	Técnicas. . . . .	49
	Instrumentos de recolección de datos. . . . .	50
	Validez y confiabilidad. . . . .	50
	Validez. . . . .	50
	Confiabilidad. . . . .	51
<b>IV</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
	Análisis de los resultados. . . . .	53
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	Conclusiones. . . . .	82
	Recomendaciones. . . . .	89
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. . . . .</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXOS</b>	
	A. Organigrama del departamento de compras de la empresa Sillaca. . .	99
	B. Organigrama del departamento de ventas de la empresa Sillaca. . . .	101
	C. Medición de la confiabilidad. . . . .	103
	D. Instrumento de recolección de datos. . . . .	105
	E. Validez del instrumento de recolección de datos. . . . .	114

## LISTA DE CUADROS

pp.

### CUADROS

1	Semejanzas entre el Marketing y Marketing Interno. . . . .	25
2	Operacionalización de Variables. . . . .	46
3	Índice o coeficiente de validez del instrumento. . . . .	52
4	Manejo de información de los objetivos a alcanzar. . . . .	54
5	Manejo de información de actividades. . . . .	55
6	Información de los cambios organizacionales. . . . .	56
7	Conocimientos de estrategias para el logro de objetivos. . . . .	57
8	Gestión de canales de comunicación. . . . .	58
9	Comunicación directa para la solución de problemas. . . . .	59
10	Conocimiento de funciones en la organización. . . . .	60
11	Comunicación de resultados obtenidos. . . . .	61
12	Compensación en aumento a la productividad. . . . .	62
13	Desarrollo de programas de capacitación. . . . .	63
14	Evaluación de capacidades y competencias. . . . .	64
15	Comunicación en el desarrollo de capacidades y competencias. . . . .	65
16	Gestión organizacional en el reconocimiento del desempeño. . . . .	66
17	Gestión supervisora en el reconocimiento de objetivos y metas. . . . .	67
18	Reconocimiento en el cumplimiento de objetivos. . . . .	68
19	Valores que fomenta la organización. . . . .	69
20	Desarrollo de valores en la organización. . . . .	70
21	Misión y visión de la organización. . . . .	71
22	Efectividad de la información o servicios. . . . .	72
23	Tiempo de permanencia en la organización. . . . .	73

24	Integración de los departamentos de compra y venta. . . . .	74
25	Rotación de materiales y equipos. . . . .	75
26	Gestión de cartera de clientes. . . . .	76
27	Comunicación entre departamentos y su incidencia en los clientes. . . . .	77
28	Manejo de servicio entre el departamento y los clientes. . . . .	78
29	Tiempo de repuesta para solución de problemas. . . . .	79

## LISTA DE GRÁFICOS

pp.

### GRÁFICO

1	Factores de satisfacción e insatisfacción. . . . .	42
2	Manejo de información de los objetivos a alcanzar. . . . .	54
3	Manejo de información de actividades. . . . .	55
4	Información de los cambios organizacionales. . . . .	56
5	Conocimientos de estrategias para el logro de objetivos. . . . .	57
6	Gestión de canales de comunicación. . . . .	58
7	Comunicación directa para la solución de problemas. . . . .	59
8	Conocimiento de funciones en la organización. . . . .	60
9	Comunicación de resultados obtenidos. . . . .	61
10	Compensación en aumento a la productividad. . . . .	62
11	Desarrollo de programas de capacitación. . . . .	63
12	Evaluación de capacidades y competencias. . . . .	64
13	Comunicación en el desarrollo de capacidades y competencias. . .	65
14	Gestión organizacional en el reconocimiento del desempeño. . . . .	66
15	Gestión supervisora en el reconocimiento de objetivos y metas. . .	67
16	Reconocimiento en el cumplimiento de objetivos. . . . .	68
17	Valores que fomenta la organización. . . . .	69
18	Desarrollo de valores en la organización. . . . .	70
19	Misión y visión de la organización. . . . .	71
20	Efectividad de la información o servicios. . . . .	72
21	Tiempo de permanencia en la organización. . . . .	73
22	Integración de los departamentos de compra y venta. . . . .	74
23	Rotación de materiales y equipos. . . . .	75

24	Gestión de cartera de clientes. . . . .	76
25	Comunicación entre departamentos y su incidencia en los clientes. . . . .	77
26	Manejo de servicio entre el departamento y los clientes. . . . .	78
27	Tiempo de respuesta para solución de problemas. . . . .	79



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**Línea de Investigación:** Gestión de Mercadeo en el contexto Venezolano

LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU  
IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO

**Caso: Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm**

**Autor:** Lcdo. Rodrigo Patete

**Tutora:** Dra. Belkis Z. Tovar

**Fecha:** Mayo 2014

RESUMEN

La presente investigación, se ha originado desde la intelectualización de un problema, el cual está referido al desarrollo del marketing interno desde el ámbito de los procesos comunicacionales, donde se observan debilidades como la improvisación de aspectos referentes a la comunicación y la poca presencia de un marketing interno que ayude a la realización de sinergias entre los distintos departamentos de la empresa en estudio. Presenta como objetivo general analizar los procesos comunicacionales como herramienta de gestión para el desarrollo del marketing interno y su impacto en el cliente externo en la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm y tiene su justificación en la relevancia social y organizacional porque busca optimizar el desarrollo de los procesos, a través de la vinculación del marketing que pueden generar respuestas efectivas, ofreciendo una mejor calidad en servicio a sus públicos internos y externos. Con respecto a la metodología por su naturaleza es documental, descriptiva, analítica y de campo. Como técnica de recolección de la información se aplicó la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, mediante escala de likert. Se concluye que la empresa a pesar de ser productiva, presenta debilidades en los procesos comunicacionales, motivacionales, desarrollo de talento, servicio al cliente, impidiendo un mejor desarrollo del marketing interno repercutiendo a su vez en el servicio ofertado al cliente externo.

**Palabras claves:** gestión, comunicación, marketing interno, cliente externo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**Investigation Line: Market management in Venezuela context**

COMMUNICATIONAL PROCESS MANAGEMENT AS A TOOL FOR  
DEVELOPMENT OF INTERNAL MARKETING AND ITS IMPACT ON THE  
EXTERNAL CUSTOMER

**Case: Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm**

**Author:** Lcdo. Rodrigo Patete

**Tutor:** Dra. Belkis Z. Tovar

**Date:** May 2014

SUMMARY

This research originated from the intellectualization of a problem, which is based on the development of internal marketing from the field of communication processes, where weaknesses are observed as improvisation aspects concerning communication and little presence of a internal marketing to help the realization of synergies between different departments of the company under study. Presented as general objective to analyze the communication process as a management tool for the development of internal marketing and its impact on the external client in the company Sillaca - Becoblohm Group and has its justification in the social and organizational relevance because it seeks to optimize development processes through the linking of marketing that can generate effective responses, offering better quality service to its internal and external audiences. With respect to the methodology for its nature is documentary, descriptive, analytical and field. As a technique of data collection the survey was conducted, using the questionnaire as a tool by Likert scale. It is concluded that the company despite being productive, has weaknesses in communication, motivational processes, talent development, customer service, preventing a better development of internal marketing in turn affect the external customer service offered

**Key Words:** Management, Communication, internal marketing, external customer.

## INTRODUCCIÓN

La dinámica mundial que se ha generado en los mercados globales, gracias al desarrollo de las tecnologías junto con el crecimiento sostenido de economías en varios países, ha obligado a las organizaciones adaptar sus procesos, trayendo como consecuencia que las personas que ocupan puestos directivos o gerenciales, desarrollen nuevas herramientas que permitan a su talento humano evolucionar ante estos cambios, adaptando sus competencias en cantidad y calidad, para que jueguen un factor determinante en la necesidad de intercambiar y transmitir eficazmente la información. Trayendo como consecuencia que la oferta de productos o servicios, se vea afectado por el desarrollo o no de capacidades comunicativas que manifiesta los miembros que integran a la organización.

En ese sentido, se puede puntualizar que los procesos de la comunicación constituyen una herramienta prioritaria de las capacidades que pueden generar este desarrollo, adaptando a los miembros de la organización y permitiendo con ello que estos procesos sean el motor que diseñe estrategias y políticas, que ayuden asumir los diferentes escenarios que se generan en un mundo cada vez más globalizado. Es por ello que los miembros encargados de direccionar las comunicaciones en una empresa no escapan ante esta realidad, en donde deben obligatoriamente convertirse en agentes de cambio, ya sea como elemento dinamizador de la sociedad o como administrador organizacional, capaz de cambiar las acciones individuales en acciones organizacionales, que responda y armonice los objetivos de la organización.

No obstante, estas capacidades que debe poseer cada trabajador deben estar enmarcadas en un modelo de marketing interno, la cual se convierte en un mecanismo que integra la conceptualización de lo que es la organización, mediante sus componentes como la motivación, valores, cultura y clima organizacional entre otros; donde estos aspectos generen una fidelización de sus miembros con respecto a la empresa y objetivos que busca alcanzar. Todo individuo que se siente valorado,

puede incrementar su productividad y desarrollarse integralmente, ya que se siente parte fundamental de la organización.

El marketing interno es un proceso de satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de un cliente interno, llámese colaborador, la cual busca atraer y fidelizar al individuo para lograr que este se vincule con la empresa, sus productos y servicios, es decir, que sea leal a la marca (empresa). En este sentido Serna (2003), nos menciona los dos tipos de componentes que comprenden el marketing interno las cuales son: básicos y específicos.

El primero referido a los valores empresariales, la cultura, el direccionamiento estratégico, los procesos y capacidades operacionales, cultura de mercadeo y servicio, liderazgo y la comunicación; mientras que el segundo se refiere a los elementos de la cultura organizacional que se relaciona directamente con la gestión del talento humano, las cuales son los procesos de gestión del talento humano propiamente, la inducción, compensación y beneficios, evaluación del desempeño y el bienestar laboral. Estos componentes integran los distintos satisfactores que el colaborador anhela y que la organización debe alcanzar.

Por otra parte, es de interés señalar que el engranaje de las competencias comunicacionales presentes en los colaboradores y los procesos de marketing interno que debe impulsar la empresa da lugar a que se cumplan los objetivos y metas de manera eficiente, afectando en gran medida el impacto que se produce en los clientes externos, la cual es la razón que impulsa toda organización. Este impacto resulta del mejoramiento de prácticas, eficacia en los tiempos de gestión, comunicación eficaz y oportuna en la solución de reclamos y la consolidación de estrategias en equipos multidisciplinarios, que den lugar al posicionamiento de los productos y servicios.

En base a lo expuesto, esta investigación pretende analizar los procesos comunicacionales como una herramienta de gestión para el desarrollo del marketing interno y su impacto en el cliente externo, proporcionando a su vez la implementación de herramientas comunicacionales que permite agilizar los procesos, controlar las desviaciones, crear planes de acción estratégica, mejorar la delegación

de funciones y facilitar la mejora continua desde todos los ámbitos en la organización, tomando en consideración que dichos resultados podrían generar respuestas a otras empresas. Dicho estudio se realizó en la empresa Sillaca, perteneciente al Grupo Becoblohm, el desarrollo del mismo quedó estructurado en cinco capítulos.

El capítulo I contiene el problema, los objetivos, y la justificación. Con respecto al problema se observan debilidades en la comunicación, la cual afecta a un número importante de colaboradores, por no recibir información acerca de los objetivos a alcanzar ni de las actividades que se deben ejecutar para el logro de los mismos, resultando en descontento por parte del cliente interno y la disminución de la calidad de servicio hacia el cliente externo.

El capítulo II, trata del marco teórico, el cuál demanda la incorporación de antecedentes o estudios realizados que tengan relación con la temática planteada en la presente investigación. En el marco teórico también están reflejadas las bases teóricas que sustentan el trabajo, así como las bases legales que le darán soporte jurídico.

El capítulo III, está representado por el marco metodológico, el cual señaló el recorrido que tuvo la investigación. El capítulo IV presenta los datos contenidos mediante tablas y gráficos, la cual contiene un análisis estructurado de los mismos.

Por último, en el capítulo V se señala las conclusiones y recomendaciones más importantes de la investigación, al igual que algunas consideraciones en donde se implemente los procesos comunicacionales como una herramienta en el desarrollo del marketing interno.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

El dinamismo de los mercados globales, junto con la evolución tecnológica y económica de muchos países, abrieron las puertas del actual nuevo milenio, obligando a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de sus organizaciones, adaptar sus competencias en cantidad y calidad, para que éstas destaquen dentro de la organización y en donde los procesos comunicacionales juegan un rol determinante en la necesidad de intercambiar y transmitir eficazmente información en la interrelación dialógica que debe existir dentro de los miembros que la integran.

En este sentido, los procesos comunicacionales constituyen una herramienta y soporte prioritario de las capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de los gerentes en los puestos de trabajo, permitiendo con ello que la comunicación sea la guía responsable de direccionar la toma de decisiones, diseño de estrategias y políticas que ayuden a asumir los retos del mañana para conducir a una eficiencia gerencial, integrando los valores de ética y moral.

En este orden de ideas West y Turner (2005), definen a la comunicación como “un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno” (p.5). La interpretación de esta definición esta direccionada en el sentido de que la comunicación en lo social involucra a las personas y su interacción, ya que estas interactúan con diferentes intenciones, motivaciones y dinamismo; en cuanto a la comunicación como proceso porque significa que permanentemente se encuentra en continuo desarrollo y sin término.

Es significativo indicar que en toda organización la eficiencia en el desempeño laboral debe estar enmarcada en comprender las habilidades del manejo de los

procesos comunicacionales, para así poder entender los retos que esta eficiencia implica; en atención a esto, Clampitt (2000), analiza los seis retos fundamentales que enfrentan los gerentes en relación a los procesos comunicativos, estos son: manejo de información, selección de canales de comunicación, retroalimentación eficiente, comunicación sobre los cambios organizacionales, comunicación entre departamentos y el espíritu innovador. Partiendo de lo analizado por el autor, se puede inferir que la comunicación en la parte empresarial no es un asunto fácil, ya que se requiere de habilidades innatas y adquiridas para comunicarse; ya que son estas habilidades las que van a conducir y a mejorar las competencias de los individuos dentro de la corporación.

Sin embargo, es necesario señalar que la habilidad para comunicarse es esencial en cada miembro que integra la organización, es por ello que la capacitación de cada individuo es fundamental para el éxito empresarial, en la cual necesariamente este éxito debe venir entrelazado por políticas, estrategias o técnicas que incentiven la vinculación entre el colaborador y la organización. Estas técnicas pueden ser desarrolladas mediante el uso del modelo de marketing interno, mediante la cual se busca alcanzar que los objetivos, las metas y valores de la organización sean comprados o adquirida por cada persona en su entorno laboral. En consonancia con lo planteado Sánchez (2001), señala:

El mercadeo interno se define como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores, clientes internos que desarrollan su actividad en ella con el objetivo último, de incrementar su motivación y como consecuencia directa, su productividad (s/p).

En este sentido este conjunto de técnicas, permitirán a las organizaciones evolucionar de manera sistemática, con el fin de desarrollar a su personal mediante estrategias validas, para crear un entorno propicio que conduzca a mejorar la eficiencia de los procesos, llevando a generar una mayor productividad; sustentados

concretamente en los procesos de comunicación. El marketing interno se ha convertido en una estrategia indispensable para las áreas de talento humano, generando a los trabajadores un lugar de trabajo donde se sientan valorados, puedan desarrollarse integralmente, un clima laboral agradable y sentirse parte indispensable de la empresa. Es por ello que uno de los pilares de este tipo de mercadeo recae, en el departamento de personal donde deberá seleccionar y retener a su recurso más valioso, los individuos; además deberá vincular a esas personas al proyecto de la empresa.

El mercadeo engloba distintas aristas como son el posicionar productos o servicios mediante planes de mercado, tomando en consideración las necesidades de los clientes, lo que permitirá adaptar determinado producto a un segmento específico; de esta misma forma se debe considerar para el caso de los trabajadores a través del marketing interno, debido a que al conocer las necesidades de los colaboradores, permitirá adaptar políticas que lleven a satisfacerlas, es por ello, que el mercadeo interno proporciona una serie de herramientas que permiten tratar al trabajador como un cliente, con sus deseos y necesidades, mejorando su motivación en el trabajo.

Para generar estas herramientas, se deben desarrollar como prioridad los procesos comunicacionales que representan la unión entre las competencias individuales y las cualidades requeridas y aprendidas para llevar a cabo cargos profesionales precisos. En relación a lo antes expuesto los autores Katz y Kahn (2000) acotan que:

El modelo de competencia debe ser concebido dentro de las organizaciones como una herramienta clave que facilitará la gestión global de las gerencias, ya que la idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo que podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, acto que representa el recurso más valioso de todas las empresas (p.35).

En otras palabras, estos autores indican que para seguir las políticas de la empresa, lograr la cooperación de los miembros, hacer que las ideas y las instrucciones se

entiendan con claridad y efectuar los cambios correspondientes a esas políticas, depende de la eficiencia existente en las comunicaciones. Por tanto, es indispensable el conocimiento de las características individuales, la posibilidad de identificar objetivamente las competencias y desarrollarlas; esto último se lleva a cabo a través del aprendizaje que se logre antes, durante y mediante la vida activa, y el ejercicio de una actividad profesional, que hacen que afiance su sentido de seguridad, gane confianza en sí mismo, en su entorno laboral y se vincule a la eficiencia profesional.

Hay que destacar que en Latinoamérica, a raíz de diversos movimientos sociales y políticos que han influenciado en la última década, las organizaciones que no generen y experimenten un ambiente de libertad en la llamada era de la creatividad, están destinadas al fracaso, sólo las empresas capaces de crear productos de vanguardia con la mayor rapidez posible sobrevivirán. Por lo tanto para triunfar en este contexto, las organizaciones tendrán que encontrar maneras para infundir y propagar energía en la gente, de tal manera que no sólo aporten sus capacidades, sino también su pasión y especialmente su iniciativa. En gran medida las personas con un gran potencial en su puesto de trabajo, son las llamadas a realizar estos cambios; el proceso de atraer y retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo, teniendo una gran importancia estratégica, Bonnín (2007).

En ese sentido, es importante señalar el marketing interno como medio para poder retener y obtener estos talentos que tanto necesitan las organizaciones en América Latina, estableciendo una semejanza con el marketing tradicional, donde lo que se busca es satisfacer necesidades y crear fidelización de los compradores; el marketing interno es un proceso de satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de un cliente interno. La gran prueba del marketing interno es atraer y fidelizar al colaborador, logrando que se vincule con la empresa, sus productos y servicios; en otras palabras implica que sea leal a la marca.

En la actualidad se puede conocer mediante distintas técnicas como encuestas, entrevistas, por mencionar algunas, si un cliente interno realmente está fidelizado con la marca, es decir, la organización; si de verdad está convencido de que donde labora

es el mejor lugar para hacerlo, cree en los objetivos de la gerencia y siente la mejor experiencia al trabajar en dicha compañía. En el proceso de marketing, la empresa debe entender qué debe valorar el cliente interno y este cliente debe sentirse valorado con aspectos como desafíos, objetivos claros, superación profesional, pero sobretodo generar la autorrealización en cada uno.

Estos atributos engranados, van a permitir que se logre la efectividad y mejora en todos los procesos, trayendo como consecuencia la reciprocidad del servicio o producto en el cliente externo, lo que genera una ventaja competitiva frente al entorno, así como la misma fidelización del cliente interno con su marca. De hecho el marketing interno debe preceder al externo, Kotler y Keller (2006). En tal sentido se debe lograr satisfacer las necesidades del cliente externo en los distintos ámbitos señalados, lo que producirá de forma simultánea y espontánea la satisfacción de los clientes externo, ya que al laborar de manera más efectiva, con metas definidas y en un ambiente adecuado, los procesos interno se desarrollan y evolucionan logrando que la organización sobresalga en el servicio al cliente externo.

Por otra parte, distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de las especializaciones en los procesos comunicacionales dentro de las corporaciones, en este orden, Costa (1999), refiere que estas especializaciones lo conforman el enfoque mecanicista, que se fundamenta en la transmisión y recepción acuciosa del mensaje a través del canal, el enfoque psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal de las cogniciones con el comportamiento y por último el enfoque tecnócrata, cuyo eje central es la comunicación como estrategia, sustentado en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar las actividades de la corporación basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total.

De igual manera, Costa (1999), hace referencia que en Latinoamérica, en su mayoría los gerentes entienden que la comunicación es un factor importante en la corporación, pero algunos ni siquiera la perciben como un factor estratégico de la gestión empresarial y en consecuencia del marketing interno, pese a esto, las

actividades de comunicación como gestión en las organizaciones va en constante incremento, en donde cada vez son más las organizaciones públicas y privadas que requieren a colaboradores con estas características.

En relación a Venezuela, Mora (2004), hace referencia que en las empresas venezolanas se observan ciertas debilidades, que recaen por la falta del desarrollo de competencias del personal, que pueda cumplir las exigencias actuales de un mercado global altamente competitivo, acarreado falta de una cultura de calidad y ambientes pocos productivos en las empresas. Esta falta de formación incluye a los gerentes actuales, quienes no se han preocupado lo suficiente, por adquirir la madurez, experiencia y fortaleza necesaria, de los conocimientos esenciales en el manejo de los procesos comunicativos como eslabón de las estrategias de marketing interno presentes en la organización, donde un panorama de incertidumbre política, exige actualmente la incorporación de estos conocimientos. Aunado a esto, es de observancia la poca capacidad que tienen la mayoría de las pequeñas y medianas industrias de adquirir tecnologías de avanzada, ya sea por elevados costos o por falta de visión de los gerentes, quienes tienen a su cargo el desarrollo de la empresa.

En tal sentido, las empresas deben desarrollar procesos comunicativos que proporcionen el desempeño eficiente del personal, para obtener un nivel operacional deseado, tomando en cuenta el accionar de los empleados y el desarrollo interpersonal en estas entidades, pues el buen funcionamiento de ellas, hace posible la máxima colaboración de los miembros en la planificación diaria, traducándose en resultados positivos y clientes satisfechos.

Para el caso en estudio, la empresa Sillaca, C.A. perteneciente al Grupo Becoblohm, ubicada en la ciudad de Valencia, tiene como función la distribución de artículos varios para el sector quincallero a nivel nacional; se observan debilidades de comunicación y la ausencia de un marketing interno que ayude a la realización de sinergias entre los distintos departamentos de la empresa, que permita la optimización de procesos y determine la efectividad en la productividad. Asimismo estas debilidades han permitido que se disminuya la calidad del servicio hacia el cliente

externo, originando descontentos y disminución de la cartera de clientes. Esta disminución de clientes también es de observancia en los clientes internos, por sentirse en algunos casos desmotivados y en otros de un ambiente laboral no apropiado.

Es importante señalar la baja interacción existente entre los departamentos de compras y ventas, ocasionando comunicaciones diversas e incongruentes, afectando la rentabilidad del negocio, a su vez la falta de políticas establecidas para generar canales de comunicación eficientes y ausencia de una interacción sistemática de la dialógica, incurriendo en que no se desarrollan efectivamente los procesos.

A su vez es posible visualizar en la organización debilidades en la capacitación del personal, en la promoción de los valores y beneficios de la organización, lo cual en condiciones óptimas debería de constituir una fortaleza de la misma. Además se observa en la gestión comunicativa, la falta de estructura y planificación que genere técnicas o tácticas para enfrentar la resistencia a los cambios. Cuando la comunicación no es precisa, clara o efectiva, cada miembro de la organización interpreta de forma diferente, lo que conlleva a la confusión en aspectos laborales que se suscitan cotidianamente, repercutiendo en la planificación de estrategias hacia la fuerza de ventas y en el área de compras.

Igualmente una de las partes mayormente afectadas dentro del vínculo que debería sustentar estos departamentos, son los clientes externos, generando una inadecuada atención a los mismos, por no tener presente la información requerida de un determinado producto o situación, lo que se podría estar reflejando en la disminución de las ventas. El cliente externo es parte fundamental en la cadena de comercialización, es la razón del porque se genera el proceso, es decir, a consecuencia del comportamiento que este genere, la organización podría realizar planes estratégicos que enmarquen sus políticas de ventas, trayecto como resultado que la actividad comercial se incremente o se reduzca.

Así mismo, es de observancia como la falta de retroalimentación presente en los procesos de la gestión de venta, se ven afectados en la realización de negociaciones

especiales, ya que las mismos no generan una comunicación de la conclusión de este tipo de negociaciones, trayendo como consecuencia una inadecuada planificación en las políticas de inventario, generando que el servicio hacia el cliente disminuya y se aumenten los tiempo de entrega de mercancía. Ante esta problemática se generan las siguientes interrogantes:

¿Es posible analizar los procesos comunicacionales como herramienta de gestión para el desarrollo del marketing interno y su impacto en el cliente externo en la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm.?

¿Cómo son los procesos comunicacionales para el marketing interno de la empresa Sillaca?

¿Cómo es el desarrollo del marketing interno en las áreas de Compras y Ventas de la organización Sillaca?

¿De qué forma el marketing interno de la empresa, impacta en los clientes externos?

Las interrogantes antes mencionadas permiten la elaboración de los siguientes objetivos que servirán de guía a la investigación.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar los procesos comunicacionales como herramienta de gestión para el desarrollo del marketing interno y su impacto en el cliente externo en la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar como se efectúan los procesos comunicacionales para marketing interno de la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm.

2. Conocer el desarrollo del marketing interno en las áreas de compras y ventas de la organización Sillaca.
3. Indagar el impacto del marketing interno sobre el cliente externo.

### **Justificación de la Investigación**

La relevancia de la presente investigación está enmarcada en varios aspectos, uno de ellos es desde el punto de vista del enriquecimiento de la disciplina que se analiza, pues, la complejidad y riqueza de la comunicación, conlleva al interés de investigadores y teóricos al estudio de la misma, por su contextualización dinámica y cambiante.

El estudio del marketing interno para las organizaciones es de gran interés, debido a que en la actualidad para las empresas poder ser competitivas y mantenerse en el tiempo, requieren adoptar nuevas estrategias que permitan desarrollar de forma integral a los colaboradores, tomando como prioridad fidelizar a sus miembros para crear un clima apropiado, en el que permita optimizar los procesos e incrementar la productividad en todos los niveles. Actualmente, diversas compañías están empleando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques que ayuden a desarrollar y vincular a su personal mediante el uso de técnicas efectivas de comunicación, motivación, clima laboral, formación y reconocimiento; el propósito de estas herramientas es por una parte, alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo y por otra parte, establecer metas que permitan alcanzar planes estratégicos de negocios, enfocados al cumplimiento de la visión, misión y valores, elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como supervisores en la identificación con la organización, a través de un sentimiento de compromiso para conseguir los objetivos de la misma.

De igual manera, el estudio se justifica dentro del tópico de mercadotecnia, por el aporte a consideraciones válidas que desarrollen y vinculen temas de discusión sobre marketing interno como base para el mejoramiento de la eficiencia en las

organizaciones de avanzada, así mismo permite ampliar la innovación y creatividad, manteniendo la importancia del constructo comunicacional, a través de valorar la capacidad de gestión de quienes tienen la responsabilidad de dirigir el funcionamiento de las organizaciones, con el propósito de obtener una comunicación asociada a la flexibilidad y dinamismo, aplicando las tecnologías modernas que posibilitan el desarrollo de las grandes corporaciones.

Por otro lado, la implementación de nuevas herramientas en cuanto a la gestión comunicativa, permite agilizar los procesos, controlar las desviaciones, crear planes de acción estratégica, mejorar la delegación de funciones, tener una visión amplia del negocio, en otras palabras, facilitan la mejora continua desde todos los aspectos en forma holística. Igualmente las herramientas de comunicación generan solución a los constantes cambios que presenta en mercado venezolano mediante una rápida respuesta por parte de la integración de estas áreas, traduciendo en mayores ventas y satisfacción al consumidor final.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación procura reflexión y discusión dentro del ámbito de las Ciencias Sociales, específicamente en la línea de investigación mercadeo en el contexto venezolano, por generar de alguna u otra manera confrontación de teorías acerca del marketing interno, que conlleva a fortalecer el conocimiento existente y crear un antecedente.

El aporte personal del estudio también se traduce en la acción investigativa del autor que después de un análisis crítico, se puede generar algunas conclusiones y recomendaciones para ser tomadas en cuenta por los gerentes y miembros que interactúan dentro de las organizaciones, en torno al mejoramiento de los procesos, tomando en cuenta la comunicación y su interrelación en el desarrollo del marketing interno como herramienta, en los asuntos del desarrollo de competencias de los miembros de una organización.

A su vez, la presente investigación es de gran valor agregado para la empresa Sillaca, C.A. perteneciente al grupo Becoblohm, ya que servirá de orientación para que los gerentes, supervisores, coordinadores, especialistas y demás miembros, al

tener un mayor conocimiento de las debilidades de la empresa, vean la necesidad de desarrollar destrezas y habilidades, que repercutan en la efectividad de la capacidad productividad, que se genera con el incremento de las ventas y ayuden a posicionar a la empresa como líder a nivel nacional para el ramo quincallero.

Para finalizar tiene importancia en el sentido institucional, especialmente para la Universidad de Carabobo, en el área de estudios de postgrado y cualquier otra institución educativa de nivel superior, como fuente de información que se pueda brindar, ya que puede servir como consulta para otros investigadores.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para llevar adelante el presente estudio es fundamental examinar las aproximaciones que han realizado otros investigadores, con la finalidad de desarrollar y profundizar las perspectivas del tema e implicaciones a la que está sujeta esta investigación.

Cuadrado (2010), realizó su trabajo de grado titulado **El marketing interno como factor impulsador de la calidad del servicio en las entidades públicas**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Campus el Girón. La investigación está basada en los fenómenos que han sido apuntados por el Marketing Interno, la cual incluye una diversidad de actividades internas que, como tales, no son nuevas, pero que ofrecen en la actualidad, un renovado enfoque para que los empleados desarrollen una orientación a los servicios y un mayor interés por el cliente y el marketing.

Se plantea que el Marketing interno se basa en la noción de que el personal es el primer mercado interno de la empresa. Si los productos, servicios y demás campañas de marketing externo no se centran en este grupo interno, como primer objetivo, el marketing dirigido a los clientes externos no dará sus frutos; de igual manera el estudio brinda una serie de beneficios para las empresas tales como: alto rendimiento, éxito permanente, calidad, excelencia, innovación, competencia, adaptación, eficiencia, involucración del capital humano con la gerencia, trabajadores activos y comprometidos, mejor trabajo en equipo. La investigación fue de campo y entre las conclusiones se determinó que las instituciones sólo podrán prestar servicios de calidad si sus colaboradores se sienten involucrados, motivados y comprometidos con la atención al cliente, correspondiendo a la empresa ayudar a que las personas de la

institución satisfagan sus propias necesidades y puedan emplear su potencial para satisfacer a los clientes internos. La vinculación de esta investigación con el presente estudio es que permite concebir la necesidad para las organizaciones en lograr un mejor servicio al cliente externo, mediante la satisfacción del personal, traduciéndose en agentes de productividad.

López (2010), realizó una investigación titulada **Ontología de la gerencia. Una perspectiva desde la condición humana y el capital social**, tesis doctoral en la mención Ciencias Gerenciales, Universidad Nacional Experimental de la Fuerzas Armadas Bolivarianas (UNEFA), Caracas. El propósito del estudio es interpretar la ontología de la gerencia en el contexto de la condición humana y el capital social.

La investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma cualitativo y fue abordado bajo el enfoque fenomenológico. Dentro de la conclusión señala la existencia de indicios claros de descontextualización, estaticidad paradigmática y reduccionismo de la epísteme que sustenta la administración gerencial.

La relación que sustenta la investigación con el presenta estudio es que confronta la teorización de la administración gerencial vinculada a desarrollar el recurso humano, en donde la falta de respuesta, genera una ruptura en el ambiente organizacional impidiendo que se tome en cuenta la condición humana al gerenciar las mismas.

Ruiz (2010), en sus tesis doctoral titulada **La orientación del marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo**, realizada en la Universidad de Málaga, España, señala como objetivo general desarrollar un instrumento válido y fiable que permita medir el grado de Orientación al Marketing Interno (Internal Market Orientation, en adelante IMO) e identificar las relaciones entre IMO y otros importantes factores organizacionales entre los que se han destacado la satisfacción laboral y el compromiso con la empresas. Igualmente plantea que en la medida en que se invierta en conseguir un buen desarrollo de la identificación del intercambio de valores de los clientes internos, se realicen acciones de segmentación para agrupar a los empleados en función de sus necesidades, se realicen acciones efectiva de

comunicación interna, se manifieste el verdadero interés de la dirección hacia las personas de sus empleados, se fomente el entrenamiento y la conciliación entre la vida familiar y la profesional, se conseguirá un aumento de la satisfacción laboral y del Compromiso. En donde destaca cuatro elementos o factores en la correlación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso, la cuales son: comunicación interna, interés de dirección, entrenamiento y conciliación. Para la metodología de la tesis se partió de una población de 750 hoteles, siendo el tamaño de la muestra 202 hoteles, que abarcan las categorías de 3, 4 y 5 estrellas.

Los aportes de esta investigación, nos refieren a la potenciación de las políticas de comunicación interna, para las organizaciones donde se goza de una ventaja relevante y que consiste por regla general en un bajo costo económico, por lo que el retorno de la inversión sobre los resultados de productividad pueden ser de gran importancia, lo que ayuda en los actuales momentos de incertidumbre y competitividad.

Quintana (2008), en sus tesis doctoral titulada **Gestión humana como eje transformador de las relaciones laborales en la institución universitaria. Un estudio en la Universidad de Carabobo**, presenta como propósito de estudio: generar una aproximación teórica que permita interpretar la gestión humana como eje transformador de las relaciones laborales en la Universidad de Carabobo. En cuanto a la metodología se apoyó en un trabajo de campo descriptivo y documental, realizando el diseño de la investigación en tres fases que fueron diagnóstico, pronosis y solución. Las técnicas empleadas para la recolección de la investigación fueron la observación directa, la encuesta basada en una escala tipo likert y entrevista abierta.

Entre sus conclusiones se destaca que la gestión humana como eje transformador de las relaciones laborales de la Universidad Carabobo, se revela una escasa percepción del significado de los valores afianzados en la noción de dignidad de las personas; dificultad para implantar una cultura del respeto y del reconocimiento del otro, actitudes contrarias a la proactividad y la sinergia; praxis gerencial donde se denota una marcada ruptura de la comunicación generando desconocimiento de actividades y cambios dentro de los miembros de la organización. La relación que

vincula este estudio con la presente investigación es en el aspecto de la comunicación, debido a que se evidencia esta necesidad en todo proceso de gestión humana y por consiguiente del talento humano.

Bolaños (2007). Realizó un trabajo de investigación titulado **Contextualización de las competencias gerenciales en la empresa Procter & Gamble Industrial**, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial, de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, el propósito de la investigación fue contextualizar las competencias gerenciales en la empresa Procter & Gamble industrial ubicada en Barquisimeto, en la cual se estudiaron 6 personas del nivel gerencial y 20 del nivel administrativo utilizando la estadísticas descriptiva, determinándose que son óptimos los procesos de competencias humanas.

Como resultado final se obtuvo que sean aplicados de manera óptima los procesos gerenciales, tomando en cuenta que son eficaces los procesos de comunicación, en cuanto a competencias humanas. Entre las recomendaciones realizadas están principalmente el mantener la acción gerencial de la empresa en pro del desarrollo de la organización y el éxito de la misma.

Los aportes a la presente investigación consisten en que las competencias humanas establecen dentro de la organización un elemento saludable y confiable que está determinada por los procesos comunicativos. Igualmente se determinó que las competencias técnicas son necesarias para el control de las actividades para así medir y detectar cualquier debilidad que afecte a la empresa.

Castro (2004) realizó un trabajo de investigación de maestría para la Universidad Iberoamericana de México, titulada **Análisis de la comunicación gerencial en la empresa Alimentos del Fuerte**. El objetivo principal del estudio fue analizar el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en Alimentos del Fuerte y como contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional.

En cuanto a la metodología, la investigación es de carácter ex post-facto transaccional descriptiva. El universo de mandos medios e intermedios constituyó los

sujetos de estudio, dicho universo se encuentra conformado por nueve gerentes (mandos medios) y cincuenta y cinco jefes (mandos intermedios), adscritos a Planta la Corona y Planta Santa Rosa, que integran la empresa Alimentos del Fuerte. El instrumento de medición que se aplicó fue un cuestionario, tipo escala Likert.

En cuanto a las conclusiones se observa debilidad en el proceso de comunicación gerencial, así como en los procesos de comunicación corporativa interna, también en la comunicación administrativa y en la comunicación personal efectiva, entre otras. El aporte que brinda esta investigación con la que se lleva en curso es lograr una gerencia sistémica, mediante el uso de herramientas comunicacionales con el propósito de que las empresas perduren dentro de un entorno cambiante, dinámico y complejo.

### **Bases Teóricas**

Está enfocada a la selección de aquellos aspectos más relacionados al aporte teórico, referidos a contrastar la opinión de expertos en cada área asociadas al tema de investigación, en donde se busca dar sentido al problema planteado a través de sustentación documental sobre aspectos ligados a la problemática.

### **Proceso de la Comunicación**

De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), la comunicación es una de las competencias gerenciales clave que debe tener toda organización, acotando “la comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo es para una persona” (p. 530), queriendo decir con esto, que así como en las personas las arterias pueden endurecerse, afectando al organismo, por lo que se hace necesario una operación para salvar su vida; igualmente la organización puede desarrollar obstrucciones en sus canales de comunicación, lo cual afecta su efectividad; y para poder sobrevivir tienen que remozar su sistema de comunicaciones.

Para los autores citados, la comunicación puede ser formal e informal, verbal o no verbal y puede adoptar muchas formas más, entre ellas las interacciones cara a cara, las llamadas telefónicas, los faxes, el correo electrónico, las notas adheridas a los tableros, las cartas, los memorandos, los informes, los videos y las presentaciones orales, entre otras.

Para Penrose, Rasberry y Myers, citados por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) “la comunicación es la transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado” (p.531). Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. Requiriendo la comunicación que haya un emisor (que inicia el proceso), y un receptor (que completa la conexión de la comunicación); cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa.

En las organizaciones, los administradores utilizan el proceso de comunicación para cumplir sus diferentes funciones, entre ellas: planificación, organización, dirección y control. Como se debe tener acceso a información relevante para poder tomar decisiones correctas, los administradores efectivos deben crear redes de contacto que les ayude a recabar, interpretar y difundir la información, estos contactos deben ser centros neurálgicos en las organizaciones. En contraste con lo anterior, los administradores no efectivos dejan a los trabajadores en oscuras en cuanto a información, la mala comunicación da lugar a que los rumores reemplacen a los hechos, fomenten la animosidad entre departamentos y equipos, e inhibe un cambio organizacional con éxito.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), refieren que el proceso de la comunicación tiene seis elementos básicos: el emisor (codificador), el receptor (decodificador), el mensaje, los canales, la retroalimentación y la percepción. Constituyendo el emisor la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación. Trata de elegir el tipo de mensaje y el canal que considera más efectivo. La codificación se refiere al

proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, visual, oral) que trasmite el significado que se pretende.

En cuanto al receptor, los autores citados puntualizan “el receptor es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor. Decodificar significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor” (p.532). En cuanto al mensaje, se refiere a los símbolos verbales y no verbales (orales y escritos) que representan la información que el emisor quiere transmitir al receptor. Los gerentes y los empleados por lo general utilizan tres tipos de mensajes: los no verbales, los verbales y los escritos.

El uso de mensajes no verbales es importante ya que constituyen las expresiones faciales, el contacto de la vista, los movimientos corporales, los gestos y el contacto físico; que en su conjunto se suelen llamar lenguaje corporal, estos mensajes transmiten un significado. Se puede señalar que en las comunicaciones personales, un alto porcentaje del contenido del mensaje es transmitido por medio de expresiones faciales y otros métodos de comunicación no verbal.

En cuanto a los mensajes verbales, se puede señalar que esta es la forma más común en que se comunican los empleados. La comunicación oral puede ocurrir cara a cara, por teléfono y por otros medios electrónicos; sin embargo otras personas prefieren las comunicaciones escritas porque les permite elegir y ponderar sus palabras con más cuidado antes de enviar el mensaje.

Esta teoría es de interés para la presente investigación, porque para que se realice el desarrollo del marketing interno dentro de cada organización, hay que establecer políticas de comunicación que se generan a través de los distintos procesos, lo que permitirá a los trabajadores o colaboradores herramientas que conduzcan a elevar la productividad en la empresa.

## **Gestión de la comunicación**

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia. En tal sentido Vargas (2003) afirma que:

La comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan para que la organización cumpla con sus objetivos.(p.42)

En atención a la cita, la estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo; se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre.

Asimismo la gestión de la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. De acuerdo a Vargas (2003) a través de la Gestión en la Comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

1. Promover la comunicación entre los miembros.
2. Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.

3. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
4. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Sin embargo no hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional; Chiavenato (2000), lo refiere como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos y signos presentes en una organización que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Igualmente cuando se habla de público interno, se lo remite solamente al personal de una organización dada, pero también es importante considerar en la estrategia, a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, cabe destacar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna, ya que todo lo que se comunica hacia fuera de la organización, a través de los medios o canales de información, también repercute en el público interno, por ende la importancia de manejar la misma información apoyada en la comunicación para evitar que se produzcan focos de conflictos.

Es importante resaltar que esta teoría, ayuda a conocer los procedimientos y acciones en los cuales se conciben los recursos de comunicación y poder contrastar el deber ser con la realidad existente en la organización de estudio.

## **Marketing Interno**

El marketing interno se rige por el principio de la optimización de la gestión del capital humano de la empresa, mediante acuerdos previos y la implicación de todos

sus miembros, indistintamente el nivel de responsabilidad, tomando en cuenta uso de una adecuada comunicación. Para que el desarrollo del marketing interno tenga éxito en las organizaciones es imprescindible obtener el compromiso del equipo humano, y esto se consigue si el personal comprende cuáles son los objetivos y la necesidad de lograrlos, si creen en el método y piensan que vale la pena ponerlo en práctica (motivación); si creen que tienen la suficiente información y capacidad para conseguirlo (formación); si aprecian que es útil para ellos (reconocimiento), Bonnín (2007)

Para Serna (2003), la importancia del mercadeo interno se debe a varias tendencias de gestión empresarial en una cultura de servicio al cliente interno y al consumidor tomando en cuenta dos tipos de componentes que lo conforman:

a) Componentes básicos generales: son todos aquellos elementos de la cultura empresarial comunes para todas las áreas de la organización. Es decir el marco referencial del desempeño para todas las áreas funcionales, producción, operaciones, finanzas, mercadeo o los procesos empresariales. Entre estas se encuentran los valores empresariales, la cultura, el direccionamiento estratégico, los procesos y capacidades operacionales de la organización, una cultura de mercadeo y servicio, un nuevo liderazgo y la comunicación.

b) Componentes específicos: se refiere aquellos elementos de la cultura organizacional relacionados directamente con la gestión del talento humano. Entre estas se encuentran, procesos de gestión del talento humano, la inducción, los sistemas de compensación y beneficios, la evaluación del desempeño y el bienestar laboral. Por consiguiente, el recurso humano como miembro de la organización debe aprender a vivir a diario la cultura de su empresa, es decir, conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible, donde todo trabajador debe conocer y comprender para donde va la organización, cuál es su negocio y las estrategias para lograr la búsqueda

de un objetivo común, conociendo la misión, visión, estrategias, objetivos, valores, pero también facilitar un flujo de información de abajo hacia arriba y así generar una sinergia empresarial positiva, que consolide cada vez más la cultura organizacional para que estos tengan sentido de pertenencia de la misma.

Por su parte Barranco (2000), señala las semejanzas entre el marketing y el marketing interno mediante el siguiente cuadro:

<b>Marketing</b>	<b>Marketing interno</b>
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna/participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo/mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación Incrementar la productividad

Fuente: Barranco (2000)

En las organizaciones el empleado es el cliente interno de la empresa, esto implica que se debe conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones; ya que de ello depende evitar el fracaso de toda la estrategia social. En tal sentido Serna (2003), señala que los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales porque unos dependen de otros, total o parcialmente, para hacer su trabajo; es por ello que el lazo que une esa concepción del cliente interno está conformado por la cultura, el liderazgo y la organización en función de posibilitar a la gente el servicio de excelente calidad. La empresa se debe comprometer con el trabajador como con cualquier cliente externo, proporcionándole compensaciones que van desde la mejora económica, a un desarrollo personal y profesional, comprendiendo en la medida de lo posible la integración y felicidad personal dentro de la organización.

Por otro lado, el producto que se ofrece a este cliente interno es la empresa, cuyos objetivos se alcanzaran con su ayuda, lo que se debe a la implicación y participación, en la elaboración de los planes y políticas para asegurar su efectividad; las características finales de este producto serán mejores condiciones de trabajo, mejor clima laboral, mayor implicación y motivación, generando una mayor productividad. Mientras que en las técnicas de ventas se basan principalmente en las técnicas de comunicación interna y las técnicas de participación, no puede existir mercadeo interno en una empresa sino se establece un plan de comunicación interno y se hace posible la información a todos los niveles. De tal forma se trata de los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en el marketing interno.

En este mismo orden de ideas, sólo es posible integrar una gestión del talento humano desde el punto de vista del mercadeo interno si se cuenta con una dirección participativa que comienza desde la alta dirección, pasando por los demás niveles inferiores, debido a que el objetivo final es mantener vivo el interés del personal de la organización en el aporte de ideas tendientes a mejorar métodos y sistemas de trabajo, basándose en el principio de mejora continua, en donde las ideas de los colaboradores pueden ser para mejorar la calidad, aumentar la producción, mejorar el orden y el aseo, la seguridad, disminuir el desperdicio y mejorar el servicio a los clientes.

Esta teoría es relevante porque permite conocer cómo deben llevarse la labor de gestión del capital humano, desde el punto de vista de mercadeo, tomando como parámetros el desarrollo del personal, motivación, reconocimiento y fidelización con la empresa.

### **Gestión de la calidad**

En el constructo conceptual se pueden encontrar muchas definiciones del concepto de calidad, entre las que se destaca a los autores Maqueda y Llaguno (1995), quienes puntualizan:

Calidad es el conjunto de propiedades y circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás humanas apreciaciones, inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, cosa producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etc., que permite distinguir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie. (p. 125)

En consonancia se podría señalar que la calidad es la percepción que tienen los individuos, mediante experiencias adquiridas sobre productos tangibles o servicios, en donde se realiza un juicio de valor en función de lo que quieren. No obstante, Zeithmal (1988), refiere para el caso de los servicios, algunas especificaciones que hacen que la valoración de la calidad de los mismos por parte de los clientes resulta más difícil. Por consiguiente el conocimiento de la calidad de los productos tangibles, es insuficiente, para comprender la calidad de los servicios.

En este sentido la calidad equivale a cero defectos, aspectos que se dificulta valorar en los servicios. Autores como Hart, Heskett y Sasser (1991) refieren que las equivocaciones son una parte crítica de todo servicio, en donde por mucho que se esfuercen, no podrán evitar el ocasional vuelo con retraso, o el paquete extraviado. El hecho es que en los servicios prestados a menudo en presencia del cliente, los errores son inevitables.

Por otra parte, hay autores que formulan los principios de la calidad a partir de los elementos señalados por los teóricos más reconocidos, otros, por el contrario, intentan elaborar el “constructo calidad total” a partir de entrevistas con altos ejecutivos de multinacionales, en donde se han generado una diversidad de marcos teóricos. Mohr-Jackson (1998), refiere que la calidad total está basada en cuatro pilares, las cuales son: el compromiso en toda la organización por la calidad, la mejora continua, la calidad percibida por el cliente y la satisfacción del cliente. Igualmente, Maqueda y Llaguno (1995), indican que el paradigma de la calidad total

pretende ser un modelo integral de dirección de empresas, que resuelve, coordina e integra, los diferentes aspectos y funciones de la empresa, así como a sus personas, con una finalidad común:

conseguir la calidad total de todas sus actividades para que el producto o servicio por ellas generado sea, también, de calidad total.(p. 98)

Por su lado, Dale (2003) refiere que, a pesar de la divergencia de visiones sobre lo que constituye la calidad, existe una serie de elementos clave en las diferentes definiciones, que serían en su opinión, los principios de la calidad total. Estos principios son, por tanto, los principios más comúnmente aceptados y que adquieren gran importancia pues la gestión de la calidad total podrá ser definida, identificada y caracterizada en función de la implantación que realice la dirección de estos principios en la empresa, los cuales son: la orientación al cliente, la mejora continua, el liderazgo y compromiso de la dirección, el compromiso y participación de los empleados, el trabajo en equipo, la formación, la gestión de procesos, la evaluación con indicadores, la cultura organizativa y la responsabilidad social. A continuación se enumeran y describen estos principios, de acuerdo a Dale (2003)

1- El primer y más importante principio de la gestión de la calidad total es la orientación al cliente. Se basa en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para el éxito a largo plazo de una organización y que esta satisfacción requiere que toda la organización se centre en sus necesidades. Por ello, una adecuada comprensión del entorno y de las necesidades de los diferentes clientes de la organización se considera crítica para la gestión de la calidad.

2- La mejora continua significa examinar constantemente las técnicas y los procesos administrativos en búsqueda de los mejores métodos. En el modelo de gestión de la calidad total la idea de mejora se aplica a todos los niveles de la organización. La mejora continua siempre va orientada a realizar cambios en la organización para remover los obstáculos que se interponen en el camino hacia la calidad.

3- El compromiso y liderazgo de la dirección, es un factor clave para el éxito de la implantación de la gestión de la calidad total en la organización. Deming citado por Dale (2003), resalta la importancia de la participación de todas las personas que trabajan en una organización y sobre todo, resalta la importancia que tiene el

liderazgo de la dirección, es decir, la necesidad del compromiso de la dirección hacia la calidad total. Del mismo modo, el liderazgo y el compromiso de la dirección constituyen un principio motor de cuyo nivel de cumplimiento se derivarán consecuencias para el desarrollo de otros principios. El personal directivo debe ejercer el liderazgo necesario para apoyar, comunicar, formar y motivar al personal de la organización en la implantación de sistemas de calidad. Ese compromiso se concreta en el establecimiento de un departamento o comité de calidad en la organización, respaldado por grupos de mejora en las distintas áreas.

4- El compromiso y participación de los empleados. El enfoque de gestión de la calidad total requiere también de la implicación, participación y compromiso de todos los miembros de la organización. Se considera a las personas que trabajan en la empresa como inversores que aportan a la empresa una serie de conocimientos y habilidades personales que inciden directamente en los resultados obtenidos por la organización. El compromiso y la sensación de pertenencia a la organización son fundamentales para conseguir los resultados deseados. Como señala Merli (1995), “los mayores resultados de mejora se derivan de la capacidad de comprometer a todos los niveles de la compañía en el proceso de mejora”.(p.80). Las personas de la organización adquieren una importancia capital en el contexto de la calidad, y los líderes y personal directivo deben brindarles oportunidades para expresar sus intereses y ser escuchadas, además de proporcionarles apoyo, reconocimiento y recompensa y garantizar su implicación, su pleno desarrollo personal y profesional y su satisfacción.

5- El trabajo en equipo. Supone la estrecha colaboración entre directivos, empleados, clientes y proveedores, en donde constituye un principio fundamental en la gestión de la calidad total, y las empresas que lo fomentan consiguen un ambiente de armonía y resultados beneficiosos.

6- La formación. Se debe formar a todos los empleados en los conceptos de calidad y asegurar que posean las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (escucha activa y cooperación), para poder aplicar una filosofía

de mejora continua. Esta formación debe ser constante en el tiempo y debe ajustarse a las necesidades de cada trabajador. La formación debe estar correctamente planificada, con la adecuada dotación de recursos y debe contarse con la colaboración y compromiso de todos los empleados de la organización.

7- La gestión de procesos. Para comprender y transformar el funcionamiento ordinario de la organización, el modelo de gestión de calidad total presta una atención preferente a los procesos que se dan en la empresa y, en definitiva, a la cadena de valor que, en una sucesión de proveedores y clientes, termina en el cliente final. Gibbs citado por Dale (2003) señala que “para reinventar un proceso de manera adecuada hay que valorar el proceso desde la perspectiva del consumidor”.( p.63) Desde la gestión de la calidad se alerta permanentemente del riesgo de que la especialización y la departamentalización funcionales se conviertan en un obstáculo que impida el flujo y la sinergia de los procesos que añaden valor y que desembocan en los clientes y en su satisfacción. Por eso se pone énfasis en considerar los procesos, describirlos, analizarlos, y simplificarlos, o incluso, en reinventarlos.

8- La evaluación con indicadores. Si se busca la satisfacción de los clientes y, en general, la consecución de resultados en un entorno cambiante, resulta fundamental la obtención sistemática de datos que posibiliten una evaluación permanente. La obtención de evidencias sobre los procesos y resultados se basará en el establecimiento de indicadores. Desde los modelos de calidad, el énfasis se pone en la medida de la satisfacción de los clientes, aunque se establecen, también otra serie de indicadores de proceso y de resultados basados en criterios técnicos de diferente tipo. La gestión de la calidad conduce al manejo de un cuadro de mando en el que además de figurar datos económicos figuren otros de diversa índole. Los indicadores se convierten en la base para procesos de evaluación comparativa en busca de las mejores prácticas (benchmarking).

9- La cultura organizativa. Este principio hace referencia a que la cultura de la organización debe estar orientada hacia la calidad. El cambio de la cultura de la organización hacia la gestión de la calidad total no resulta un proceso rápido y fácil

pues, generalmente, exige cambios sustanciales en las herramientas de gestión utilizadas, en las estructuras organizativas, en las actitudes y en los comportamientos de todos los miembros de la empresa.

10- Responsabilidad social. El éxito de la organización depende de observar una conducta ética en sus actividades y de la atención y superación de los requisitos legales y reglamentarios asociados a sus productos, procesos e instalaciones. Para Berzosa (2006), “la responsabilidad social y ética presupone el reconocimiento de la comunidad y de la sociedad como partes interesadas de la organización, con necesidades que deben ser identificadas, comprendidas y atendidas”.(p. 95)

### **Calidad de servicio**

Entre las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios, Parasuraman, Zeithmal, Berry (1993), destacan tres aspectos fundamentales que hacen determinar a la calidad de servicio, no ser evaluado en la misma forma que la calidad en los productos tangibles. Estos aspectos son: la intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción.

- a. Intangibilidad. Obedece a que la mayoría de los servicios son intangibles, es decir, carecen de estructura física, por lo tanto no se consideran objetos, sino, más bien son resultados. Además muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes.
- b. Heterogeneidad. Los resultados de su presentación pueden ser muy variables de cliente a cliente, por lo que es difícil asegurar una calidad uniforme, por consiguiente lo la empresa cree prestar, puede ser muy diferente a lo que el cliente percibe que recibe de la misma.

- c. Inseparabilidad. Grönroos (1994), refiere en muchos de los servicios, la producción y el consumo son indisolubles, afectando considerablemente a la evaluación de la calidad.

Del mismo modo Parasuraman, Zeithmal, Berry (1993), señalan que estas características intrínsecas de los servicios, están adheridas a varias consecuencias, en donde la calidad de los servicios es más difícil evaluar que la de los bienes. La propia naturaleza de los servicios conduce a tener mayores variables de riesgo, la valoración de la calidad de servicio tiene lugar mediante la comparación de expectativas con resultados y las evaluaciones de calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de servicios. Es por ello que a través de estas características se puede conocer que aspectos son los que los clientes utilizan para evaluar el servicio y cuál es la percepción que tienen sobre los mismos.

Por otra parte, diversos autores contemplan la teoría del paradigma disconfirmatorio, la cual estudia el valor de la calidad de servicio percibida como desajuste entre expectativas y percepciones de resultados. Para ello Grönroos (1994), menciona que “la calidad de servicio percibida es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es por esta razón el resultado de un proceso de evaluación continuo” (p.103). En concordancia con lo expuesto, se puede indagar sobre la importancia que tiene la percepción del servicio con relación a la satisfacción del mismo, originando la evaluación positiva o negativa del cliente.

En tal sentido los clientes valoran la calidad del servicio, al comparar lo que desean con lo que reciben, en este ámbito Parasuraman, Zeithmal, Berry (1993), afirman que “los deseos o necesidades de los consumidores, sienten que deben ser entregados por un proveedor de servicio antes de lo que podría ser ofrecido”.(p.115) En donde se resalta que las percepciones a su vez son las creencias de los consumidores, relativas al servicio recibido.

En el mismo orden de ideas Eiglier y Langeard (1989), desarrollan la contextualización de la calidad de servicio, mediante tres niveles: el output, los

elementos de la servucción y la calidad del proceso de prestación del servicio. El primero se refiere a la calidad del servicio prestado en sí mismo y dependerá de si el servicio ha sido eficiente en cubrir las necesidades y expectativas del cliente. Con respecto a los elementos de la servucción o también llamado calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio, destacado como el soporte físico, personal de contacto, clientela y eficacia en su participación. Por último la calidad del proceso esta expresado por la fluidez y la facilidad de las interacciones, eficacia, secuencia y por el grado de adecuación a las expectativas y necesidades del cliente. Según Eiglier y Langeard (1989), estos niveles se encuentran interrelacionados entre sí y sólo alcanzando la calidad de los tres se logra la calidad de servicio.

Por su parte Grönroos (1994), describe la calidad de servicio, como una variable multidimensional formada a partir de dos componentes principales relacionadas con el cliente. El primero es una dimensión técnica o de resultado y el segundo es una dimensión funcional o relacionada con el proceso. Para el autor los servicios “son más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en donde las actividades de producción y de consumo se realizan de forma simultanea”(105). Es fácil percibir que no se puede evaluar la dimensión de calidad funcional de una forma tan objetiva como la dimensión técnica, debido que a menudo se percibe de forma subjetiva. Grönroos (1994), relaciona estas dos dimensiones de la calidad del servicio con la imagen corporativa, porque dicha imagen puede determinar aquello que se espera del servicio prestado por una organización.

Es por ello que la imagen corporativa puede influir en la percepción de la calidad de varias formas, si el proveedor es bueno a la vista del cliente, es decir tiene una imagen favorable, probablemente se le perdonarán los errores menores; en cambio, si con frecuencia se producen errores, se deteriorará la imagen. Si la imagen es negativa, el efecto de cualquier error será considerablemente mayor a lo que sería de otra forma. Por consiguiente en lo que respecta a la percepción de la calidad, se puede considerar la imagen como un filtro.

## **Teoría General de los Sistemas**

Según Betarlanffy citado por Espinazo (2009), reseña que esta teoría está basada en tres premisas básicas y en dos tipos de aportes. Las tres premisas básicas comprenden los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura, mientras que los dos aportes se contextualizan en semánticos y metodológicos.

En la primera premisa cada sistema realiza tareas con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en representación de una dependencia superior, a la cual pertenece. La segunda premisa es importante porque presenta un margen amplio acerca de los beneficiados por las funciones de un determinado sistema, en ella se manifiesta que todas las organizaciones, grupos y personas físicas tengan acceso a los beneficios que ofrece el sistema. Por último la tercer premisa, la cual hace referencia a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema, definiendo a la estructura como la relación entre las partes que conforman las organizaciones, partes como idea de sectores o áreas que están interrelacionadas y que obedecen a ciertas normas que las ordena y las nutre.

Dentro de los aportes tenemos los semánticos, la cual son todos aquellos términos técnicos que en muchas ocasiones solo pueden ser entendidas por personas especializadas en este campo, por lo que representa un serio problema al momento de interactuar con las distintas disciplinas que intervienen en un proyecto. Para dar solución a este tipo de inconvenientes esta teoría pretende introducir un lenguaje o una semántica científica universal, que brinde un mejor entendimiento a los involucrados en un proyecto determinado

La segunda clase de aportes sobre el cual se basa la teoría general de sistemas son los aportes metodológicos, en ellos se encuentran las jerarquizaciones de todos los sistemas del universo, aquí se encuentra inmerso el modelo de isomorfismo sistémico, con el se busca integrar las relaciones entre fenómenos de las distintas ciencias, la detección de estos fenómenos permite armar modelos aplicables para las

distintas áreas de las ciencias, este aporte presenta nueve (9) niveles de jerarquización.

1. Primer nivel, denominado estructura estática, se le conoce como el nivel de los marcos de referencia.
2. Segundo nivel, llamado sistema dinámico simple, considera movimientos necesarios y predeterminados.
3. Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético, donde el sistema se auto-regula para mantener su equilibrio.
4. Cuarto nivel, sistema abierto o auto-estructurado, en este nivel se comienza a diferenciar la vida, a su vez puede de considerarse nivel de célula.
5. Quinto nivel, denominado genético-social, el cual está caracterizado por las plantas.
6. Sexto nivel, conocido como sistema animal, se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.
7. Séptimo nivel, destacado como sistema humano, es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.
8. Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
9. Noveno nivel, sistemas trascendentales, se conocen como los absolutos, ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.

Antiguamente la ciencia trataba de explicar los fenómenos observables reduciéndolos al juego de unidades elementales investigables independientemente

una de otra, en la ciencia contemporánea estas unidades elementales ya no son interdependientes sino se busca abarcar en su totalidad, es decir, los problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas manifestadas en la diferencia de conducta de partes aisladas o en una configuración superior, a todo esto se le conoce como sistemas de varios órdenes, no comprensibles por investigación de sus respectivas partes aisladas.

Concepciones y problemas de han aparecido en todas las ramas de la ciencia, sin importar que el objeto de estudio sean cosas inanimadas, organismos vivientes o fenómenos sociales, lo cual hace que esta correspondencia sea más llamativa en vista de que cada ciencia siguió su curso independiente, casi sin contacto con las demás y basándose todas en hechos diferentes y filosofías contradictorias, lo que indica un cambio general en la actitud y las concepciones científicas.

Por otra parte Bertalanffy citado por West y Turner (2005) refiere que los esquemas se tornan repetitivos en fenómenos de diferentes tipos, lo cual arroja que un cambio en una parte de un sistema afecta al sistema completo. Los teóricos que tratan de reflexionar en este punto muchos afirman que existen esquemas complejos de interacción entre las partes de un sistema y que comprender esas interacciones nos ayudará a comprender el sistema entero.

Esta teoría es especialmente útil para comprender las relaciones entre las diferentes partes de la organización, donde estas, a menudo están compuestas de diversos departamentos, equipos o grupos de trabajo. Sin embargo a pesar de que estas partes muchas veces se dedican a objetivos independientes, para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, normalmente se requiere que se comparta y se integre la información que posea cada equipo.

### **Modelo del Talento Humano**

Los enfoques modernos de gerencia dentro de las organizaciones han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el

manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, Benítez (2006).

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano, es por ello que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, sin embargo es a través de las personas, que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa, por lo tanto es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero con sus decisiones.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial.

De tal forma, la verdadera importancia que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano, es por ello que las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente.

La cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional, para conseguir estos cambios, muestra que es también indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización.

Esta teoría se vincula con la investigación porque su revisión permite puntualizar la tendencia humanista que deben tener las organizaciones, y reconocer al conocimiento como talento o capital humano que es el que puede generar sostenibilidad y ventaja

competitiva a la empresa. De allí la necesidad que tienen las empresas de evaluar las capacidades y competencias de los trabajadores para ubicarlos en las funciones más acordes al talento que poseen, así como el desarrollar estrategias de marketing interno para mejorar y potenciar el activo humano que poseen.

### **Modelo del Capital Intelectual**

El concepto de capital intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio, Brooking (1997). Del mismo modo el autor argumenta que con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

En el transcurso de las dos últimas décadas este concepto ha tenido una expansión en determinadas áreas dentro de las organizaciones, como pueden ser los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que han proporcionado nuevas herramientas con las que se edifica la economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas y experiencia; hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado. Desde el punto de vista de los autores Edvinson y Malone (1998), los elementos que conforman el capital intelectual se clasifican de la siguiente manera:

1. Capital Humano: que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.
2. Capital estructural: conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones.
3. Capital clientes: activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes entre otros).
4. Procesos: referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
5. Capacidad de innovación: entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Los cambios que se han dado a nivel del conocimiento son avanzados, hoy en día se le reconoce como de alto valor agregado para las organizaciones en la medida en que genera riqueza, un activo que debe gestionarse y valorarse como los demás. Asimismo en el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo, sin embargo estos recursos no son medidos de manera adecuada, ya que el capital intelectual al igual que los recursos físicos necesariamente necesita ser valorados para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía.

El proceso de formación de capital intelectual debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material, para que en el futuro la inversión primaria no será solo en terrenos, plantas o equipos, si no en personal, de esta forma este hecho podrá marcar más la necesidad de llevar a la contabilidad este tipo de activos, en cuanto estos recursos se convertirán en el más importante de las empresas.

Esta teoría es de gran utilidad porque conecta al estudio realizado con los distintos elementos que conforman al capital intelectual, el cual debe valorarse como una inversión para la organización. Al respecto se ve la necesidad que los trabajadores como capital humano que son se le reconozcan sus conocimientos, habilidades,

actitudes y destrezas, por lo tanto deben estar informados, ubicados y reconocidos dentro de las posiciones que beneficien a toda la organización.

### **Teoría de la Motivación**

En la actualidad existen varios elementos que repercuten en la administración de personal, las empresas que desean sobrevivir deben conocer estos elementos y más aún dominarlos, para formar una cultura organizacional sólida y confiable. La participación en el mercado es clave para la supervivencia de muchas empresas, las cuáles deben preparar todas y cada una de las actividades y ajustarse a las necesidades y oportunidades de los mercados, para llegar a ser participantes en la globalización del mercado, en donde las organizaciones cada vez tienen menos tiempo para ajustarse a las nuevas realidades.

Del mismo modo se debe considerar que el compromiso, las percepciones del mercado y las actitudes que se tomen durante éste proceso son útiles para pronosticar el éxito por medio de la competitividad. En consonancia la motivación es un elemento crucial en el estudio de las organizaciones, su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la han conceptualizado como un tópico esencial del comportamiento organizacional.

Robbins (2004), define la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”(p.105). Igualmente refiere que la motivación es un fenómeno altamente complejo, en donde cualquier definición que se adopte sería, en cierto modo, arbitraria. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, en tal sentido, De la Torre (2000) señala a la motivación “como una fuerza que impulsa al individuo a adoptar un patrón determinado” (p. 123)

Hellriegel y Slocum (2004,) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando refieren que la motivación es una fuerza que actúa sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, que va encaminada hacia una meta. En este mismo orden de ideas, para Chiavenato (2004), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, las cuales son:

1. El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
2. El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

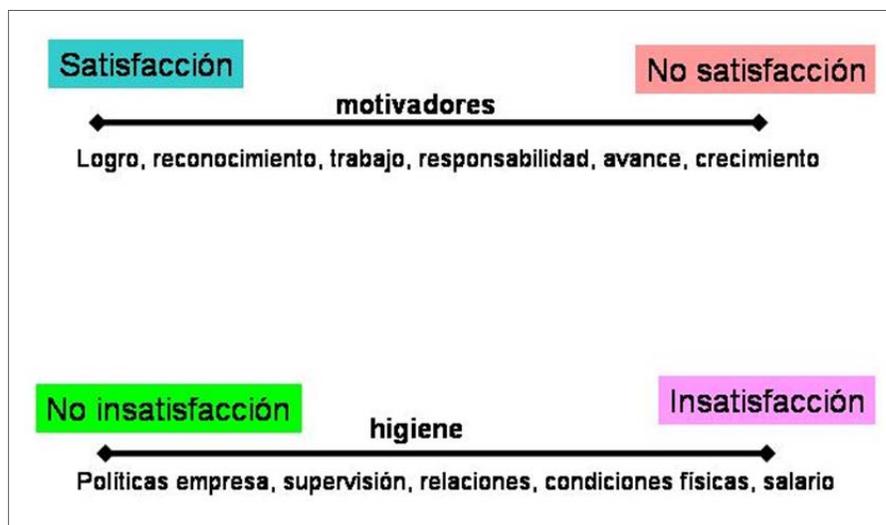
Igualmente se puede considerar que algunas conductas son aprendidas, en donde la sociedad juega un factor determinante, que va moldeando en parte la personalidad. Se nace con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero, la cultura va moldeando el comportamiento y creando necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de los casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo, aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Así mismo, la motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir, sin esta experiencia psicológica, aun cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de

alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad, así, la necesidad se convierte en un deseo específico.

Por otra parte, Herzberg citado por Koontz y Weihrich (1993) señala que los individuos poseen un conjunto de necesidades que debe satisfacer, divididas en dos factores denominados satisfacción o factores de motivación e insatisfacción o factor de higiene. El primero está relacionado con aspectos referidos, al puesto específico que presenta un individuo y el vínculo que posee en el mismo. La motivación que genera es sustentable en el tiempo y a largo plazo, determinado por un lazo profundo o afiliación de la persona con la organización, en cambio, los factores de higiene engloban las condiciones de ambiente del trabajo en los individuos, la cual incide en la satisfacción de los mismos, pero no en la motivación.

Para Herzberg citado por Koontz y Weihrich (1993), la motivación radica en el enriquecimiento de tareas. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo. Del mismo modo los aspectos que identifica a estos factores son:



Fuente: Koontz y Weihrich (1993)

- a. Factores de motivación: logro, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción, crecimiento, madurez y consolidación.
- b. Factores de higiene: sueldos y salarios, políticas de empresa, relación laboral, ambiente físico, supervisión, seguridad laboral y status.

### **Bases Legales**

Las bases legales que rigen la presente investigación están orientadas a justificar el marco regulatorio que le da sustento jurídico a la misma. Comprende tanto Convenios Internacionales, como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás leyes que justifican el proceso comunicacional.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860,  
Diciembre 30, 1999.

Artículo 58. “La comunicación es libre y plural...” “...toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial...”

Artículo 89. El Trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

La comunicación es un derecho que tiene toda persona tanto en su vida cotidiana como en las organizaciones donde trabaja, el trabajador debe estar en continua comunicación para recibir órdenes e instrucciones oportunas para una mejor realización de su labor. Así mismo la disposición constitucional del artículo 89 es significativa, porque la investigación al ser realizada dentro de una organización, necesariamente hay que revisar las relaciones laborales que se dan en los diferentes actores y como estas garantizan protección a los mismos.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta  
Oficial N° 38.236, Julio 26, 2005.

Artículo 1. El objeto de la presente ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Artículo 16. De la Política de Recursos Humanos del Instituto

El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales y el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, en concordancia con lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social, dispondrá de una sólida estructura técnica y administrativa calificada en cada una de las materias de su competencia, para la cual tendrá un política moderna de captación, estabilidad, desarrollo y remuneración de su personal.

Las normas contenidas en esta ley que protegen al trabajador en su salud y le garantizan condiciones adecuadas de trabajo deben ser conocidas por todos los trabajadores dentro de las organizaciones y una manera de difundirlas es a través de mecanismos comunicacionales exitosos.

### **Definición de términos básicos**

**Ciente externo:** Son aquellos que no pertenece a la empresa u organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

**Estrategia:** Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

**Gestión:** Hace referencia a la acción de gestionar o administrar.

**Marketing:** Es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio.

**Necesidad:** Objeto, servicio, o recurso necesario, para la supervivencia, confort o bienestar de una persona, grupo o institución.

**Organización:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

### Cuadro de Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Analizar los procesos comunicacionales como herramienta de gestión para el desarrollo del marketing interno y su impacto en el cliente externo en la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
Diagnosticar como se efectúan los procesos comunicacionales para marketing interno de la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm	Procesos comunicacionales para marketing interno de la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm	Procesos Comunicacionales	Gestión de la comunicación Procesos comunicacionales	1,2,3 4,5,6	Encuesta	Cuestionario	Dpto. de compras y ventas. Sillaca-Grupo Becoblohm
Conocer el desarrollo del marketing interno en las áreas de compras y ventas de la organización Sillaca	Desarrollo del marketing interno en las áreas de compras y ventas de la organización Sillaca	Marketing interno	Talento humano Motivación Fidelización	7,8,9,10 11,12 13,14,15 16,17,18 19,20	Encuesta	Cuestionario	Dpto. de compras y ventas. Sillaca-Grupo Becoblohm
Indagar el impacto del marketing interno sobre el cliente externo	Impacto del marketing interno sobre el cliente externo	Marketing interno-Cliente externo	Calidad de servicio Servicio al cliente	21,22 23,24,25 26	Encuesta	Cuestionario	Dpto. de compras y ventas. Sillaca-Grupo Becoblohm

Fuente: Patete (2014)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Para explicar brevemente la importancia del capítulo, Arias (2006), expresa: “Es el cómo se realizara el estudio para responder al problema planteado”(p.110). En este sentido se tocan los diferentes aspectos que debe llevar la investigación en donde de manera sistemática el investigador debe tener presente al momento de realizarla.

#### **Paradigma de la Investigación**

La investigación está marcada en el paradigma cuantitativo, Hurtado y Toro (2008) refiere que desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación que, predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyos estudios requieren de modelos matemáticos y de la estadística.

#### **Tipo de la Investigación**

El nivel de la investigación se adapta al tipo descriptivo y analítico, porque busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este propósito señala Tamayo y Tamayo (2001): “La investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”. (p.35)

La investigación también es de campo, porque recolectó información en los propios escenarios donde se da la problemática, en este caso la empresa Sillaca. Pérez (2002), define la investigación de campo como “el análisis sistemático de

problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes”(p.10).

### **Diseño de la Investigación**

La investigación se ajusta a un diseño no experimental, definida por Balestrini (2001), como aquellos “donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables”(p.118), específicamente de tipo transeccional o transversal, el cual indica Hernández, Fernández y Baptista (2006), “los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”.(p.208).

### **Población y Muestra**

#### **Población**

El contexto poblacional es la precisión de la unidad de análisis o la descripción del entorno situacional de la investigación, con referencia a esto, los autores Tamayo y Tamayo (2001) definen la población como: “la totalidad del fenómenos a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (p.62). La población del presente estudio estuvo conformada por los departamentos de compras y ventas de la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm, con un total de ciento cincuenta (150) colaboradores.

#### **Muestra**

Una vez definida la población, se estableció la muestra, que de acuerdo a Arias (2006), la muestra "es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible"(p.32), en tal sentido no es más que una parte de la población,

cuyas características y proporciones sean suficientemente representativas y permitan obtener los datos sin necesidad de abordar la totalidad de la misma (150), para la investigación la muestra fue de 50 personas, en donde el nivel de confianza es del 95% y un error de 10%, luego se fijó el nivel de ocurrencia en 0,5 ya que no se conoce con certeza dicho nivel. Por último se determinó el tamaño de la muestra empleando la ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Las variables de esta ecuación son:

n= tamaño de la muestra.

e= error de estimación.

Z= Nivel de confianza.

N= población total.

p= probabilidad de ocurrencia.

q= probabilidad de no ocurrencia.

## **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

### **Técnicas**

Las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas de alcanzar la información, para ello, se deben aplicar instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para poder obtener los resultados. Tomando en cuenta esto, Tamayo y Tamayo (2001), definen el instrumento y las técnicas de recolección de datos como: “la expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta de cómo se ha de hacer la investigación”.(p.182)

En la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos, la encuesta, la cual definen Tamayo y Tamayo (2001), como la que “trata de requerir información de

un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se corresponden con los datos recogidos”(p.42).

### **Instrumento de Recolección de Datos**

Para el presente estudio se implementó como instrumento el cuestionario, el cual contó con alternativas de respuestas programadas, encerradas en cinco (5) opciones, estructuradas en forma de escala de Likert. Esto ayudó a mantener un registro tabulado de las apreciaciones de los trabajadores. Bisquerra (1996), al definir al cuestionario indica: “los cuestionarios consisten en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variables que son objetos de estudio”.(p.88)

### **Validez y Confiabilidad**

#### **Validez**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez: “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”(p.278). Por su parte Giménez (2000), refiere que la validez tiene que ver con la concordancia entre el resultado de la prueba o instrumento aplicado y lo que se supone que se mide. En síntesis, la validez de un instrumento dependerá de los resultados que se genere y si mide o no la o las variables que se pretende medir.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), la validez puede tener tres tipos de evidencia, como son: la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo. En donde la primera se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, la segunda establece la validez de un instrumento de medición al compararla con algún criterio externo que pretende medir lo mismo, y por ultima la validez del constructo la cual debe explicar

que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. En la presente investigación la validez se determinó aplicando el procedimiento de juicio de expertos, el cual consistió en entregar a tres especialistas, el instrumento con los ítems correspondiente.

## **Confiabilidad**

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto, en donde se seleccionó al azar un grupo de trabajadores, bajo la condición que mantuvieran parámetros similares con el objeto de estudio. Una vez obtenidos los resultados se procedió a analizarlos mediante el esquema estadístico del Coeficiente de Confiabilidad Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach, la cual el autor Ruiz (1998) refiere y que facilitará el cálculo del índice de confianza.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right)$$

En la fórmula, los códigos representan lo siguiente:

$\alpha$  = Es el valor que define el coeficiente de confiabilidad

N = Es el número de ítems del instrumento

$si^2$  = Es la varianza del puntaje de cada ítems

$st^2$  = Es la varianza de los puntajes totales

Una vez aplicada la fórmula de Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.91, estos resultados evidencian que el instrumento aplicado posee un alto índice de confiabilidad lo que genera que la información que se recopile puede ser reconocida como objetiva y confiable. Así mismo para la valoración de

índice o coeficiente de validez del instrumento fue contrastado con la tabla aportada por Ruiz (1998), donde refiere lo siguiente:

<b>RANGO</b>	<b>MAGNITUD</b>
0.81 – 1.00	Muy Alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (1998)

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación, a través del análisis de la información conseguida con el instrumento aplicado. Para el análisis de la información se tomó en consideración las bases teóricas generadas en la investigación, lo que permitió además de inferir algunas interpretaciones, generar un cuerpo de conclusiones y recomendaciones.

Para el análisis de los resultados se tomaron en cuenta los objetivos, las variables, los indicadores y los ítems correspondientes. En el objetivo diagnosticar como se efectúan los procesos comunicacionales para marketing interno de la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm, se estudiaron los ítems comprendidos del 1 al 6.

En el objetivo correspondiente a conocer el desarrollo del marketing interno en las áreas de compras y ventas de la organización Sillaca, se consideraron los ítems del 7 al 20. Por último, en el objetivo indagar el impacto del marketing interno sobre el cliente externo, se examinaron los ítems del 21 al 26.

Mediante la respuesta de los ítems, se pudo evidenciar las diferentes debilidades que presenta la organización objeto de estudio, en cuanto a los procesos de comunicación que afectan el desarrollo del marketing interno e impacta en la misma proporción a los clientes externos.

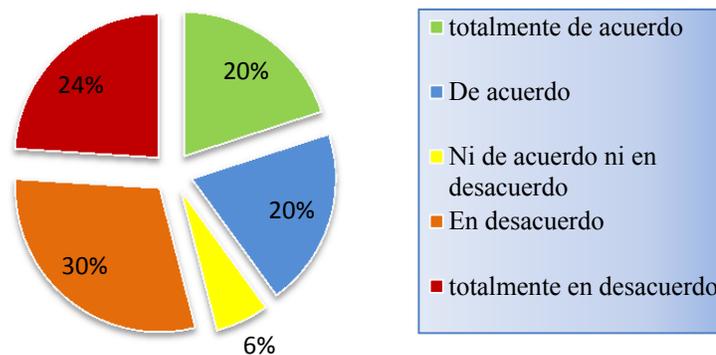
Del mismo modo, se presenta el análisis de acuerdo al marco teórico referencial de la investigación a partir de la teorización de los siguientes autores como: Chiavenato, Serna, Barranco, Kotler y Keller, Katz y Kahn, Brooking, Bonnín, Benitez, Tamayo y Tamayo, Bisquerra y Arias, entre otros.

01.- La empresa le suministra información acerca de los objetivos a alcanzar.

**Cuadro N° 01:** Manejo de información de los objetivos a alcanzar

<b>Rango</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	10	20
De acuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	15	30
Totalmente en desacuerdo	12	24
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 01:** Manejo de información de los objetivos a alcanzar



Fuente: Patete (2014)

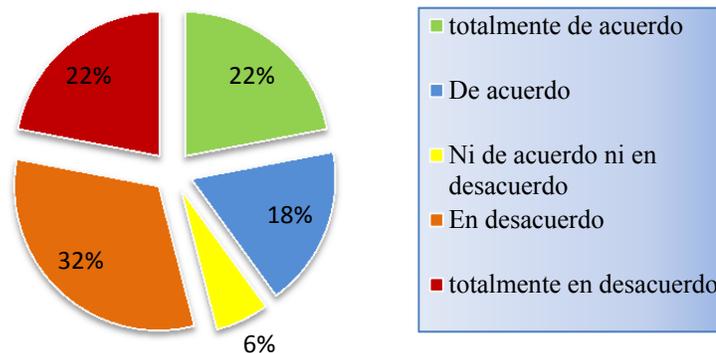
De acuerdo a los resultados, el 40% de los encuestados afirman que la empresa le suministra información de los objetivos a alcanzar; y el 54% de los encuestados niegan recibir información. Los datos reflejan debilidades en la gestión comunicativa por parte de la empresa, ya que un porcentaje elevado de los trabajadores desconocen los objetivos de la empresa. De acuerdo a Vargas (2003) a través de la Gestión en la Comunicación se debe facilitar el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal, siendo uno de sus objetivos principales que todos los trabajadores conozcan los objetivos de la empresa, para lograr su alcance.

02.- La organización lo mantiene informado de las distintas actividades programadas para el logro de los objetivos.

**Cuadro N° 02:** Manejo de información de actividades

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	11	22
De acuerdo	9	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	16	32
Totalmente en desacuerdo	11	22
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 02:** Manejo de información de actividades



Fuente: Patete (2014)

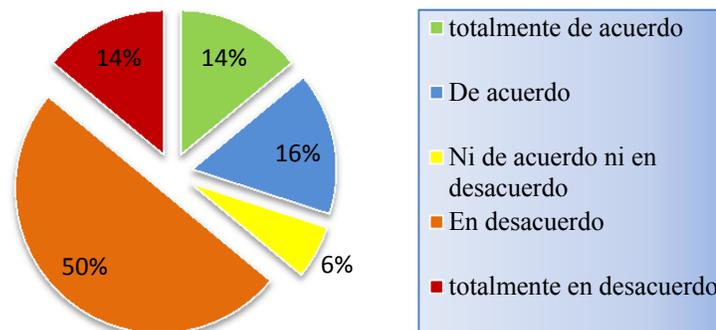
El 40% de trabajadores manifiestan positivamente que la organización los mantiene informado de las distintas actividades programadas para el logro de los objetivos, mientras que el 54% ubica su respuesta desfavorable, evidenciándose que más de la mitad de los trabajadores no reciben información, lo cual es preocupante porque es de observancia, que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional; Chiavenato (2000), refiere a la comunicación dentro de la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de las organizaciones.

03.- Usted es informado sobre los distintos cambios que se generen en la organización (personal, estrategias o equipos).

**Cuadro N° 03:** Información de los cambios organizacionales

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	7	14
De acuerdo	8	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	25	50
Totalmente en desacuerdo	7	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 03:** Información de los cambios organizacionales



Fuente: Patete (2014)

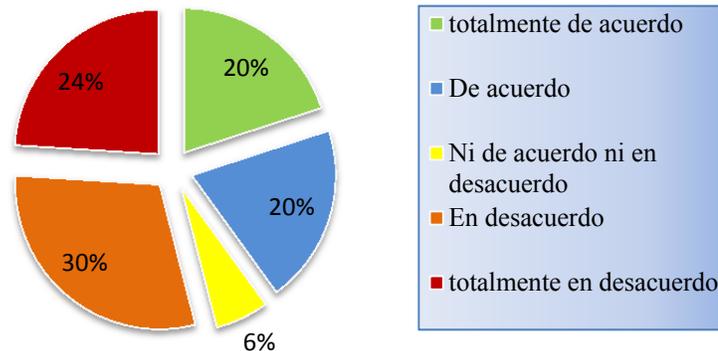
El 30% manifiesta estar informado sobre los distintos cambios que se generen en la organización; y un 64% indica no estar informado. Lo cual refleja una debilidad por el poco “feedback”, ya que un cambio puede afectar a toda la organización. Bertalanffy citado por West y Turner (2005) refiere que un cambio en una parte de un sistema afecta al sistema completo. La teoría de sistemas es útil para comprender las relaciones entre las diferentes partes de la organización, donde éstas, a menudo están compuestas de diversos departamentos, equipos o grupos de trabajo, donde es relevante la gestión comunicacional para su buen funcionamiento.

04.- La empresa manifiesta interés en que usted conozca las actividades o estrategias para el logro de los objetivos.

**Cuadro N° 04:** Conocimiento de estrategias para el logro de objetivos

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	10	20
De acuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	15	30
Totalmente en desacuerdo	12	24
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 04:** Conocimiento de estrategias para el logro de objetivos



Fuente: Patete (2014)

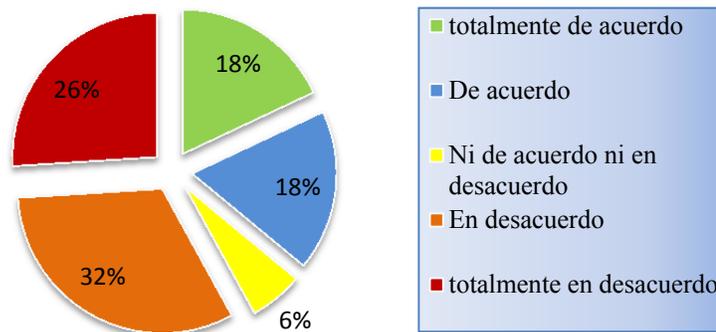
A pesar de que un 40% acuerda que hay interés por parte de la empresa en que se conozcan las actividades o estrategias para el logro de los objetivos, llama la atención porque un 54% manifiesta lo contrario, resultados que coinciden con el Item n° 1. De acuerdo a Barranco (2000), en las organizaciones el empleado es el cliente interno de la empresa, esto implica que se debe conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones; y a su vez es necesario informarle, los objetivos que persigue la empresa, para evitar el fracaso de la organización.

05.- Usted está satisfecho con la selección de canales de comunicación por parte de la empresa para transmitir mensajes o informaciones.

**Cuadro N° 05:** Gestión de canales de comunicación

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	9	18
De acuerdo	9	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	16	32
Totalmente en desacuerdo	13	26
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 05:** Gestión de canales de comunicación



Fuente: Patete (2014)

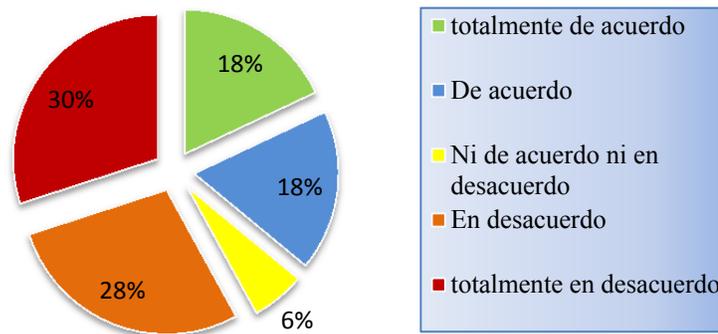
Un 58% no está satisfecho con la selección de los canales de comunicación (en desacuerdo, totalmente en desacuerdo). Los resultados infieren poca fortaleza en los procesos comunicacionales. De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), la comunicación es una de las competencias gerenciales clave que debe tener toda organización, acotando “la comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo es para una persona” (p. 530). La organización puede desarrollar obstrucciones en sus canales de comunicación, lo cual afecta su efectividad, y para poder sobrevivir tienen que remozar su sistema de comunicaciones.

06.- Existe una dinámica comunicacional entre su supervisor inmediato y usted, que le permitan generar soluciones a los distintos problemas.

**Cuadro N° 06:** Comunicación directa para la solución de problemas

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	9	18
De acuerdo	9	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	14	28
Totalmente en desacuerdo	15	30
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 06:** Comunicación directa para la solución de problemas



Fuente: Patete (2014)

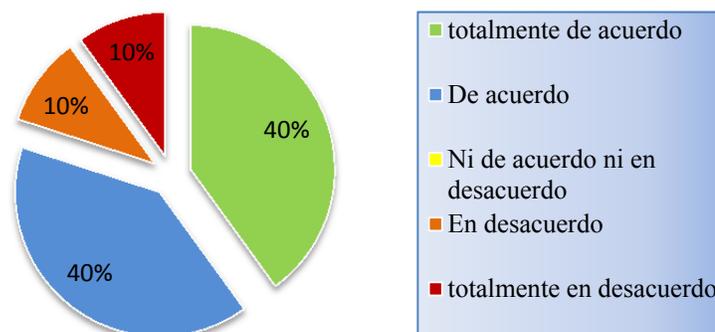
El 58% manifiesta debilidades en la dinámica comunicacional del supervisor, lo que podría estar afectando poder generar soluciones a los problemas organizacionales. De acuerdo a Penrose, Rasberry y Myers, citados por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) “la comunicación es la transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado” (p.531). Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. La dinámica comunicacional es necesaria para poder realizar los efectivos procesos organizacionales, tales como la planificación, organización, control, etc.

07.- Usted conoce cuáles son sus funciones dentro de la organización.

**Cuadro N° 07:** Conocimiento de funciones en la organización

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	20	40
De acuerdo	20	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	10
Totalmente en desacuerdo	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 07:** Conocimiento de funciones en la organización



Fuente: Patete (2014)

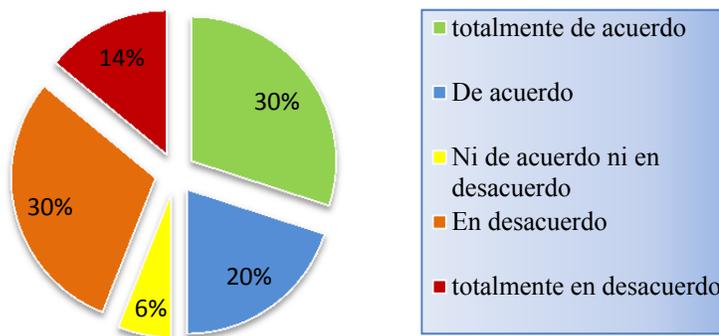
El 80% manifiesta conocer sus funciones dentro de la organización. Lo cual significa fortalezas para la empresa. Serna (2003) refiere que en el marco referencial del desempeño (producción, operaciones, mercadeo, procesos empresariales, entre otros), están los valores empresariales, la cultura, el direccionamiento estratégico, los procesos, las capacidades operacionales de la organización, así como una cultura de mercadeo y servicio y una adecuada comunicación. De allí la importancia del talento humano y el conocimiento de las funciones para el desempeño organizacional.

08.- Usted comunica el resultado del desempeño de sus funciones a su supervisor inmediato.

**Cuadro N° 08:** Comunicación de resultados obtenidos

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	15	30
De acuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	15	30
Totalmente en desacuerdo	7	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 08:** Comunicación de resultados obtenidos



Fuente: Patete (2014)

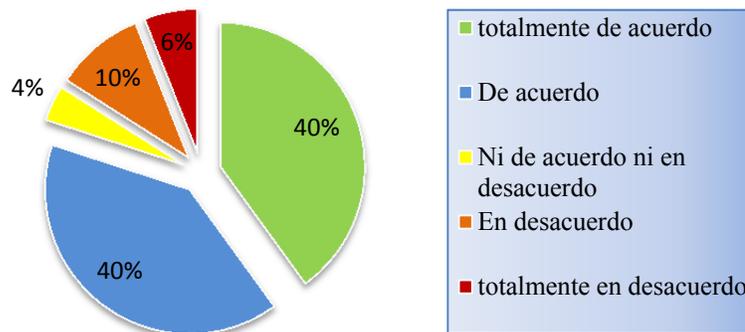
El 50% responde en forma positiva y el 44% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. A pesar de que si hay comunicación del resultado del desempeño, este no es total. Lo que podría estar afectando a la organización en su proceso de gestión de talento humano. Serna (2003) refiere que es parte importante del mercadeo interno aquellos elementos de la cultura organizacional relacionados directamente con la gestión del talento humano, y entre estos encontramos la evaluación del desempeño. Y para que esta se logre es necesario una efectiva y total comunicación del resultado del desempeño.

09.- La empresa estimula mediante algún beneficio el aumento de su productividad en el puesto de trabajo.

**Cuadro N° 09:** Compensación en aumento a la productividad

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	20	40
De acuerdo	20	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	5	10
Totalmente en desacuerdo	3	6
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 09:** Compensación en aumento a la productividad



Fuente: Patete (2014)

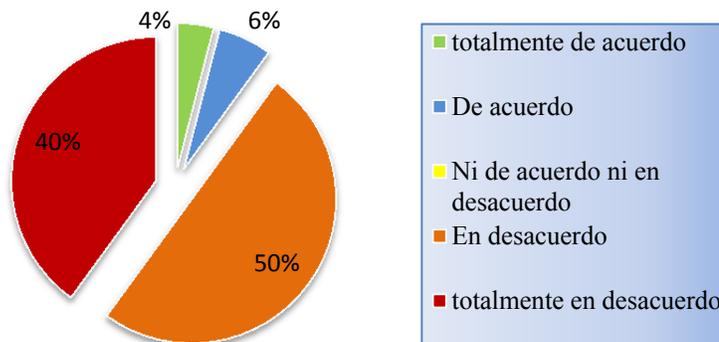
El 80% se siente estimulado por los beneficios que recibe por el aumento de productividad en el puesto de trabajo. Lo cual es un indicador de fortaleza que tiene la empresa si se toma en cuenta lo referido por Barranco (2000) en cuanto que en el marketing interno además de interesarse por el aumento de la productividad, se debe incrementar la motivación del trabajador. De allí que la empresa y como refiere Serna (2003) debe comprometerse con el trabajador proporcionándole compensaciones como mejoras económicas, mejores condiciones de trabajo, adecuado clima laboral, desarrollo personal y profesional.

10.- La organización desarrolla programas de capacitación a sus trabajadores.

**Cuadro N° 10:** Desarrollo de programas de capacitación

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	2	4
De acuerdo	3	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	25	50
Totalmente en desacuerdo	20	40
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 10:** Desarrollo de programas de capacitación



Fuente: Patete (2014)

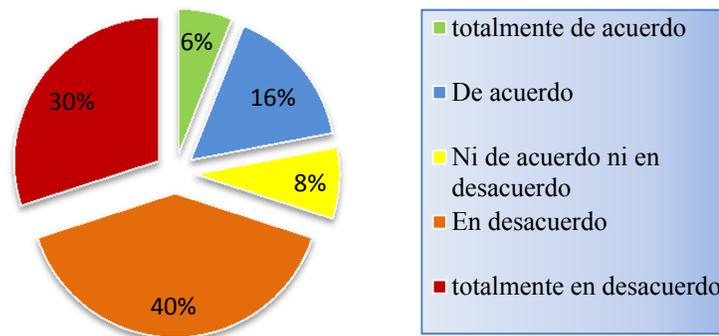
El 90% manifiesta no recibir programas de capacitación. Lo cual puede puntualizarse como una debilidad, si se toma en cuenta lo referido por Benitez (2006), cuando refiere que la tendencia humanista actual es el manejo inteligente de sus recursos humanos para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Siendo el conocimiento y la capacitación reconocidos como talento o capital humano. Es a través de las personas y la capacitación que estas tengan que se puedan tomar las certeras decisiones que lleven a multiplicar el recurso financiero organizacional.

11.- La compañía evalúa sus capacidades y competencias para determinar la función que cumplirá dentro de la organización.

**Cuadro N° 11:** Evaluación de capacidades y competencias

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	3	6
De acuerdo	8	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8
En desacuerdo	20	40
Totalmente en desacuerdo	15	30
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 11:** Evaluación de capacidades y competencias



Fuente: Patete (2014)

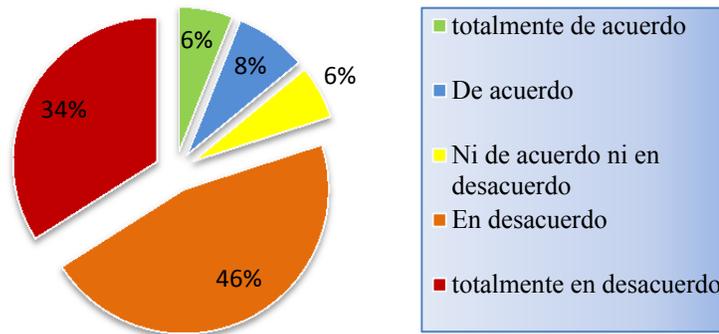
El 70% respondió en forma negativa, lo cual permite puntualizar la necesidad de una revisión de la adolencia humanística que pueda tener la organización al darle poco reconocimiento al conocimiento, capacidades y competencias como talento o capital humano, que es el que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa. Hay necesidad de que la empresa evalúe las capacidades y competencias de los trabajadores para ubicarlos en las funciones más acordes al talento que poseen. Y en referencia a Barranco (2006) necesidad de desarrollar estrategias de marketing interno para potenciar el activo humano.

12.- La empresa le comunica o informa sobre el desarrollo de sus capacidades y competencias en un determinado puesto de trabajo.

**Cuadro N° 12:** Comunicación en el desarrollo de capacidades y competencias

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	3	6
De acuerdo	4	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	23	46
Totalmente en desacuerdo	17	34
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 12:** Comunicación en el desarrollo de capacidades y competencias



Fuente: Patete (2014)

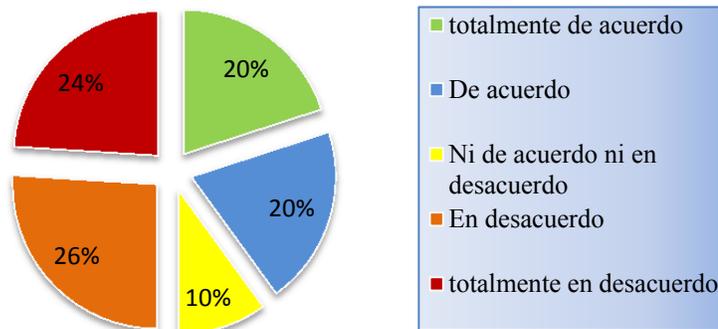
El 80% manifiesta que la empresa no le comunica o informa sobre el desarrollo de sus capacidades y competencias. Respuesta que está en consonancia con el Items Nro 11, si la empresa no evalúa al trabajador en sus capacidades y competencias, no tiene asidero para comunicarle el desarrollo de las mismas. De acuerdo a Bonin (2007), para que el desarrollo del marketing interno tenga éxito en las organizaciones, es necesario que el personal comprenda cuáles son los objetivos y la necesidad de lograrlos, si creen que tienen la suficiente información y capacidad para conseguirlo (formación); si aprecian que es útil para ellos (reconocimiento).

13.- Los miembros de la organización le reconocen el trabajo bien realizado.

**Cuadro N° 13:** Gestión organizacional en el reconocimiento del desempeño

<b>Rango</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	10	20
De acuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10
En desacuerdo	13	26
Totalmente en desacuerdo	12	24
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 13:** Gestión organizacional en el reconocimiento del desempeño



Fuente: Patete (2014)

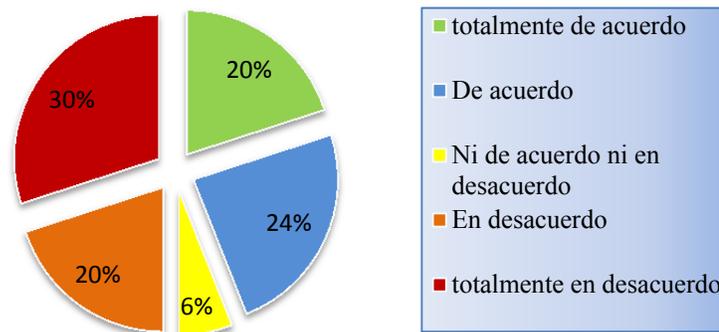
El 40% de los encuestados, señala que si se le reconoce el trabajo realizado, sin embargo, un 50% indica todo lo contrario. Esto puede estar indicando una debilidad en la motivación, por la falta de reconocimiento, ya que según Herzberg citado por Koontz y Weihrich (1993), refiere la necesidad de un factor de motivación, determinado por el aspecto de reconocimiento, lo que relaciona a las personas con lazos y afiliaciones de pertenencia con la organización, incidiendo que sean sustentables en el tiempo.

14.- Su supervisor inmediato le reconoce el cumplimiento de un objetivo o meta alcanzada.

**Cuadro N° 14:** Gestión supervisora en el reconocimiento de objetivos y metas

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	10	20
De acuerdo	12	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	10	20
Totalmente en desacuerdo	15	30
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 14:** Gestión supervisora en el reconocimiento de objetivos y metas



Fuente: Patete (2014)

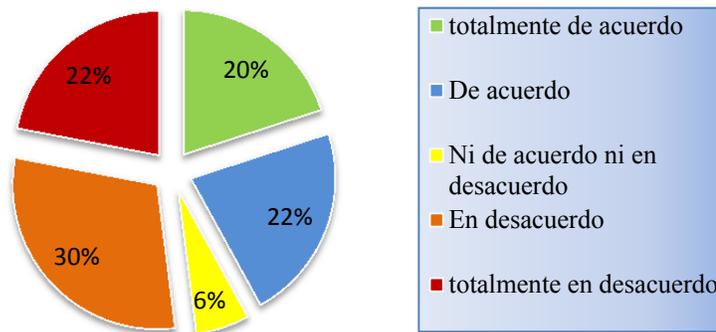
El 44% de las personas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) afirma de forma positiva, el reconocimiento por parte de su supervisor inmediato por el cumplimiento de un objetivo o meta alcanzada. No obstante, se visualiza que esto no se contempla en todos los miembros, debido a que un 50% de los encuestados afirman de forma negativa. En las organizaciones los miembros deben conocer sus objetivos al igual que ser reconocidos por su cabal cumplimiento. Para Chiavenato (2004), el comportamiento debe estar orientado hacia objetivos, dado que debe haber una causa que lo genera, pudiendo ser una de esas el reconocimiento.

15.- Usted está satisfecho por el tipo de reconocimiento que se le brinda por el cumplimiento de los objetivos.

**Cuadro N° 15:** Reconocimiento en el cumplimiento de objetivos

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	10	20
De acuerdo	11	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	15	30
Totalmente en desacuerdo	11	22
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 15:** Reconocimiento en el cumplimiento de objetivos



Fuente: Patete (2014)

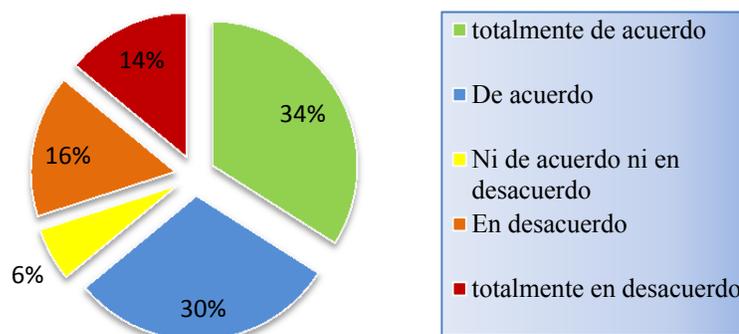
Un 52% de los miembros de la organización, no están satisfechos por el tipo de reconocimiento que se les brinda por el cumplimiento de algún objetivo. La motivación es un elemento crucial en las organizaciones, donde su relación con el desempeño individual y la satisfacción debe ser agente de impulso, en donde esa satisfacción debe de venir no sólo con el reconocimiento sino la forma del mismo, es por ello que es necesario un proceso de motivación, según Robinns (2004), la motivación es un proceso que busca la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

16.- Usted conoce cuales son los valores que fomenta la organización.

**Cuadro N° 16:** Valores que fomenta la organización

<b>Rango</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	17	34
De acuerdo	15	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	8	16
Totalmente en desacuerdo	7	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 16:** Valores que fomenta la organización



Fuente: Patete (2014)

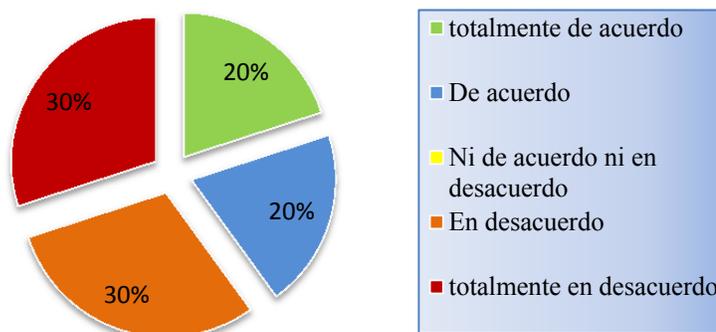
Un 64% de los encuestados, reconocen los valores de la organización, si bien este alto porcentaje indica una fortaleza en la empresa, lo ideal sería que los valores organizacionales sean conocido por todos sus miembros; como se observa un 30% que no conocen los valores de la misma. En tal sentido, Serna (2003), indica la importancia del mercadeo interno, se debe a varias tendencias de gestión empresarial, en la cual uno de ellos es el conocimiento de los valores empresariales, elemento crucial para una cultura organizacional.

17.- Usted fomenta los valores de la organización en su entorno de trabajo.

**Cuadro N° 17:** Desarrollo de valores en la organización

<b>Rango</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	10	20
De acuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	15	30
Totalmente en desacuerdo	15	30
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 17:** Desarrollo de valores en la organización



Fuente: Patete (2014)

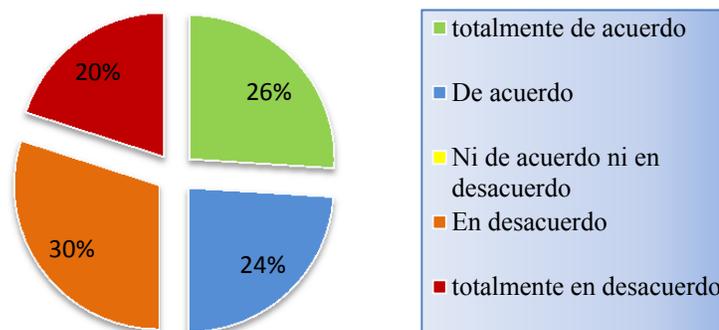
El 60% de los colaboradores (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) no fomentan los valores de la organización, a pesar que en el ítem anterior con un 64% conocen los mismos. Es de notar una debilidad, porque lo recomendado por la teoría de Marketing Interno, los trabajadores además de conocer los valores de la organización, deben fomentar estos valores en todos sus niveles. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible, donde todo trabajador debe conocer y comprender para dónde va la organización, su misión, visión y sus valores. Serna (2000).

18.- Usted conoce cuál es la misión y visión de la organización.

**Cuadro N° 18:** Misión y visión de la organización

<b>Rango</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	13	26
De acuerdo	12	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	15	30
Totalmente en desacuerdo	10	20
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 18:** Misión y visión de la organización



Fuente: Patete (2014)

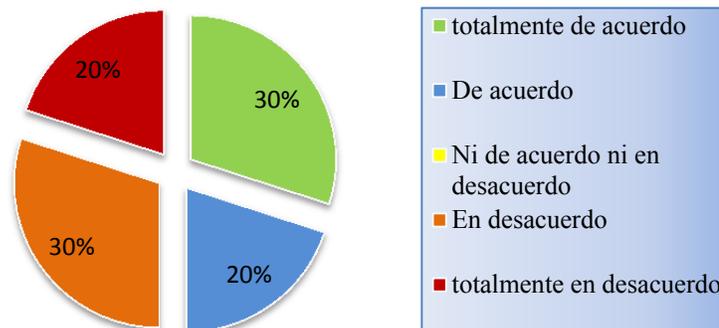
La mitad de los encuestados conoce la misión y visión de la organización, sin embargo la otra mitad la desconoce. Esto pudiera estar reflejando la poca fidelización de los colaboradores hacia a la empresa, ya que de acuerdo a la teoría de Marketing Interno, todos los miembros de una organización deben conocer su misión y visión, para el cumplimiento de los objetivos y metas.

19.- Los departamentos que le suministran información o le prestan algún servicio lo hacen de manera eficiente.

**Cuadro N° 19:** Efectividad de la información o servicios

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	15	30
De acuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	15	30
Totalmente en desacuerdo	10	20
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 19:** Efectividad de la información o servicios



Fuente: Patete (2014)

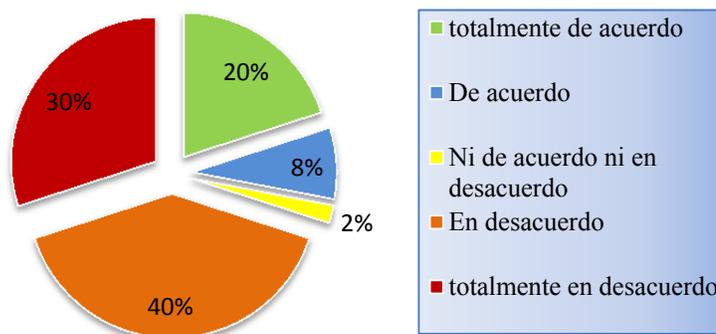
El 50%, manifiesta no estar satisfecho con la información o servicio suministrado por otros departamentos, sin embargo un 50% afirma estar satisfecho. Para Parasuraman, Zeithmal, Berry (1993), refiere que la valoración de la calidad de servicio tiene lugar mediante la comparación de expectativas con resultados y las evaluaciones de calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de servicios. Es decir para obtener una satisfacción en todos los miembros, los departamentos deben cumplir con ciertos estándares en la calidad de la información suministrada, así como su tiempo de respuesta.

20.- Usted se visualiza laborando para la empresa Sillaca más de 10 años.

**Cuadro N° 20:** Tiempo de permanencia en la organización

<b>Rango</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	10	20
De acuerdo	4	08
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	20	40
Totalmente en desacuerdo	15	30
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 20:** Tiempo de permanencia en la organización



Fuente: Patete (2014)

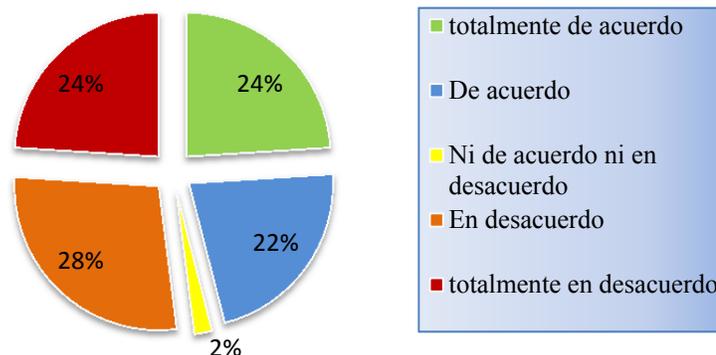
El 70% de los encuestados, manifiestan de forma negativa seguir laborando para la organización Sillaca más de 10 años, lo que evidencia una falta de fidelización hacia la empresa. Esto puede reflejar, carencias en el desarrollo del marketing interno, incidiendo en aspectos como la motivación, comunicación, valores y objetivos. Bonnín (2007), refiere que el éxito del desarrollo del marketing interno es resultado de obtener el compromiso del equipo humano, y esto se consigue si el personal comprende cuáles son los objetivos y la necesidad de lograrlos, si creen en el método y piensan que vale la pena ponerlo en práctica, si creen que tienen la suficiente información y capacidad para conseguirlo y si aprecian que es útil para ellos.

21.- Usted está satisfecho con la colaboración e integración entre los departamentos de compras y ventas.

**Cuadro N° 21:** Integración de los departamentos de compras y ventas

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	12	24
De acuerdo	11	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	14	28
Totalmente en desacuerdo	12	24
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 21:** Integración de los departamentos de compras y ventas



Fuente: Patete (2014)

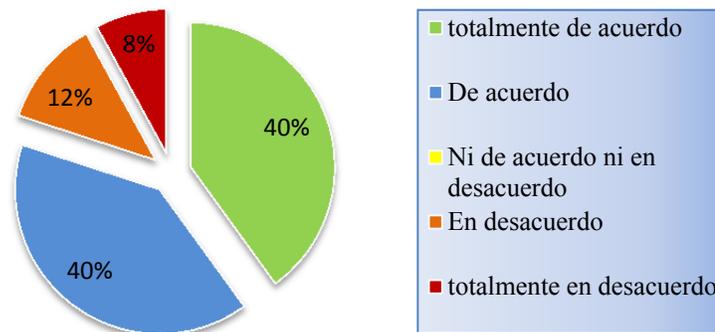
El 46% de las personas, están satisfechos con la colaboración e integración entre los departamentos de compras y ventas, mientras que un 52%, no se encuentra satisfecho. Esto puede indicar cierta debilidad en los procesos de comunicación entre los departamentos o deficiencia de la calidad del servicio entre los colaboradores. Maqueda y Llaguno (1995), refiere para que haya una calidad total en la organización, se debe buscar la integración y coordinación en las distintas funciones de los departamentos, permitiendo conseguir la calidad total en todos los productos o servicios generados por la organización.

22.- Usted está satisfecho con la dotación de materiales y equipos para el ejercicio de su ocupación.

**Cuadro N° 22:** Dotación de materiales y equipos

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	20	40
De acuerdo	20	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	6	12
Totalmente en desacuerdo	4	8
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 22:** Dotación de materiales y equipos



Fuente: Patete (2014)

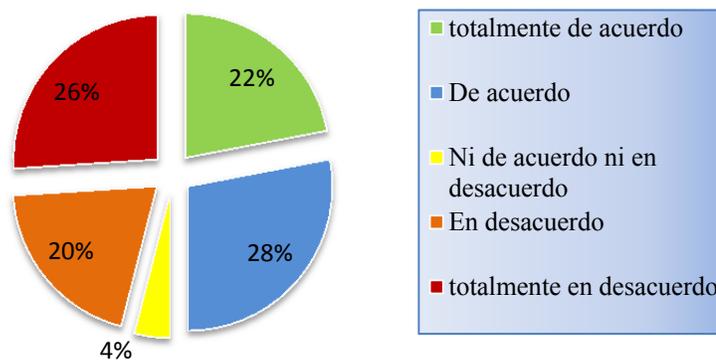
Para el 80%, la opción es positiva, indicando una alta satisfacción en la dotación de materiales y equipos en el ejercicio de sus funciones. Para la organización es una fortaleza el contar con equipos que ayuden al desarrollo del Marketing Interno, sin embargo, en contraparte con el ítems 19, en donde la mitad de los encuestados reflejo de forma negativa en el suministro de información o prestación de algún servicio, se observa que a pesar de contar con suficientes materiales y suministros estos no son efectivos, sino se fortalece la calidad de servicio en sus miembros.

23.- Usted está satisfecho con la cartera de clientes de la empresa.

**Cuadro N° 23:** Gestión de cartera de clientes

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	11	22
De acuerdo	14	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	10	20
Totalmente en desacuerdo	13	26
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 23:** Gestión de cartera de clientes



Fuente: Patete (2014)

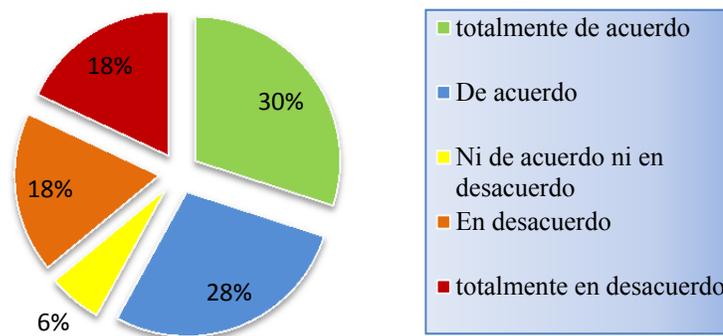
El 50% manifiesta conformidad con la cartera de clientes de la empresa, mientras que un 46% manifiesta disconformidad (desacuerdo y totalmente en desacuerdo). Lo que sugiere que indistintamente de la apreciación positiva se podría mejorar la cartera de clientes en la organización, aplicando mejores planes y estrategias de captación para clientes nuevos, en donde vinculen los objetivos y metas empresariales.

24.- Usted considera que la comunicación de los departamentos de compras y ventas incide en la efectividad de la cartera de clientes.

**Cuadro N° 24:** Comunicación entre departamentos y su incidencia en los clientes

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	15	30
De acuerdo	14	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	9	18
Totalmente en desacuerdo	9	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 24:** Comunicación entre departamentos y su incidencia en los clientes



Fuente: Patete (2014)

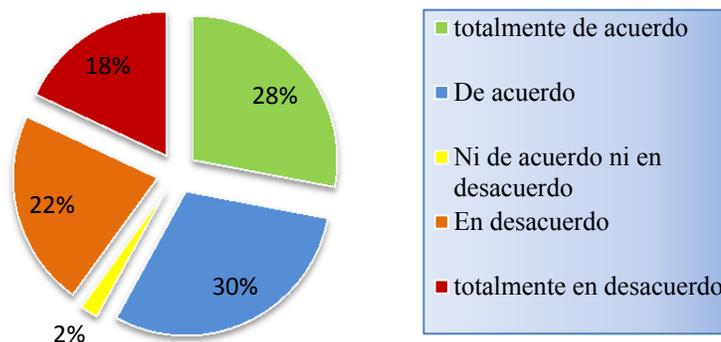
El 58% manifiesta de forma positiva la incidencia de la comunicación de los departamentos de compras y ventas en la efectividad de la cartera de clientes, mientras que un 36% lo considera negativo. Vargas (2003) señala que la comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público (interno o externo), de audiencia, que no sólo reciba información sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos, en la que uno de ellos puede ser el mejorar la cartera de clientes.

25.- Usted está satisfecho con el servicio que el departamento proporciona a los clientes.

**Cuadro N° 25:** Manejo de servicio entre el departamento y los clientes

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	14	28
De acuerdo	15	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	11	22
Totalmente en desacuerdo	9	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 25:** Manejo de servicio entre el departamento y los clientes



Fuente: Patete (2014)

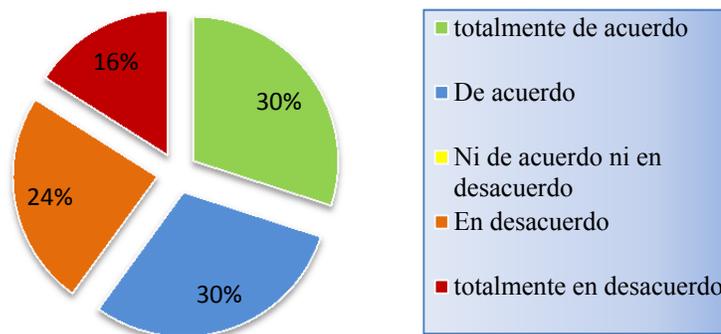
El 58% manifiesta estar conforme y el 40% no se encuentra conforme con el servicio que el departamento proporciona a los clientes, lo cual podría estar representando desviaciones en el proceso, ya que una de las funciones principales de la empresa en estudio es prestar servicios, repercutiendo a su vez en la imagen de la organización, frente a los clientes, en atención a lo dicho, Grönroos (1994), relaciona la calidad del servicio con la imagen corporativa, porque dicha imagen puede determinar aquello que se espera del servicio prestado por una organización. Es por ello que la imagen corporativa puede influir en la percepción de la calidad en múltiples formas.

26.- Usted está satisfecho con los tiempos de respuesta que brinda la organización para la solución de problemas a los clientes.

**Cuadro N° 26:** Tiempo de respuesta para solución de problemas

Rango	f	%
Totalmente de acuerdo	15	30
De acuerdo	15	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	12	24
Totalmente en desacuerdo	8	16
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 26:** Tiempo de respuesta para solución de problemas



Fuente: Patete (2014)

El 60% se encuentra satisfecho y el 40%, no se encuentra satisfecho con los tiempos de respuesta que brinda la organización para la solución de problemas a los clientes. A pesar que hay un nivel aceptable de satisfacción, esta no es completa. Lo ideal sería que hubiese una satisfacción plena en los tiempos de respuesta. Al respecto, Eiglier y Langeard (1989), refieren que la calidad del proceso esta expresado por la fluidez y la facilidad de las interacciones, su eficacia, secuencia y por el grado de adecuación a las expectativas y necesidades del cliente. En donde este aspecto forma parte de los tres niveles para alcanzar la calidad de servicio.

En el análisis general de los resultados se evidencian los siguientes aspectos:

1. Los trabajadores de la empresa tienen poca información de los objetivos a alcanzar.
2. La mayoría de los trabajadores no están informados de las actividades a realizar por la organización, para el logro de los objetivos.
3. Hay poca información hacia los colaboradores, sobre los distintos cambios que se generan en la organización (personal, estrategia o equipos).
4. Se percibe insatisfacción por parte de los colaboradores en la selección de los canales de comunicación que realiza la empresa para la transmisión de mensajes e informaciones.
5. Hay una debilidad en la dinámica comunicacional entre los supervisores y colaboradores.
6. A pesar que los trabajadores tienen poca información de los objetivos y de las actividades que ayuden a lograrlos, estos, están conscientes de sus funciones a realizar dentro de la organización.
7. Sólo la mitad de los colaboradores, comunica el resultado del desempeño de sus funciones a su supervisor inmediato.
8. La productividad se ve estimulada, a través del beneficio económico.
9. Se percibe una deficiencia en el desarrollo de programas de capacitación a los colaboradores.
10. La empresa presenta debilidades en la evaluación de las capacidades y competencias de los colaboradores.
11. Un porcentaje significativo de los encuestados perciben que su labor no es reconocida a pesar de que sea bien realizada.
12. Los trabajadores presentan insatisfacción por el tipo de reconocimiento que se les brinda en el cumplimiento de los objetivos.

13. La mayoría de los trabajadores conoce los valores que fomenta la organización, pero un porcentaje significativo no los promueve en su entorno de trabajo.
14. Sólo la mitad de los encuestados conocen cuál es la misión y visión de la organización.
15. Hay insatisfacción hacia los departamentos, debido a que estos no suministran la suficiente información o prestación de algún servicio.
16. Se percibe insatisfacción en la calidad de servicio, entre los departamentos de compras y ventas.
17. Sólo la mitad de los colaboradores está satisfecho con la cartera de clientes de la empresa.
18. Un porcentaje significativo de encuestados, consideran la importancia de la comunicación entre los departamentos de compra y venta para la efectividad en la cartera de clientes.
19. Hay insatisfacción con el servicio prestado, por parte del departamento hacia el cliente.
20. No existe plena satisfacción, en los tiempos de respuesta que brinda la organización para la solución de problemas a los clientes.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos y una vez recopilada y analizada la información, se proponen conclusiones en relación a los mismos.

En relación al objetivo específico número 1- Diagnosticar como se efectúan los procesos comunicacionales para marketing interno de la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm, se evidenció que:

- a) Un porcentaje significativo de colaboradores no reciben información acerca de los objetivos a alcanzar por la empresa, tampoco tienen la información suficiente y requerida de las actividades a realizar para el logro de los objetivos, así como poco interés manifiesto por parte de la empresa en que se conozcan los mismos; aunado a lo anterior también se desprende de la investigación que es poca la información que obtienen los colaboradores acerca de los cambios que se producen en la organización. Este resultado es preocupante porque para que una organización cumpla su cometido, todas las partes pertinentes en el proceso deben estar informadas e involucradas en procesos de gestión comunicacional.

Al respecto las teorías de gestión de comunicación reportan que así como las organizaciones tienen sus propósitos u objetivos, también los trabajadores tienen objetivos propios dentro de la organización, los mismos deben ser conocidos por la empresa, para que pueda efectuarse un proceso de interacción comunicacional entre los objetivos personales y los de la empresa.

De acuerdo con Vargas (2003) la gestión de la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. A través de la Gestión en la Comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de: Promover la comunicación entre los miembros; facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales; reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros; contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

También es de observancia lo señalado por Cuadrado (2010) quién refiere que el Marketing interno se basa en la noción de que el personal es el primer mercado interno de la empresa. Si los productos, servicios y demás campañas de marketing externo no se centran en este grupo interno, como primer objetivo, el marketing dirigido a los clientes externos no dará sus frutos.

- b) De acuerdo a la investigación realizada, un porcentaje significativo de los encuestados, no está satisfecho con la selección de canales de comunicación utilizados por la empresa para transmitir mensajes e información; también es de observancia la débil dinámica comunicacional entre el supervisor y el colaborador que faciliten la solución a los distintos problemas de la organización. Lo cual indica poca efectividad en los procesos comunicacionales efectuados en la empresa en estudio; esto es preocupante, porque para que se realice el desarrollo del marketing interno dentro de cada organización, hay que establecer políticas de comunicación que se generen a través de los distintos procesos, lo que permitirá a los trabajadores o colaboradores herramientas que conduzcan a elevar la productividad en la empresa.

En apoyo a este aspecto es de puntualizar lo referido por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), en cuanto a que la comunicación es una de las competencias gerenciales clave que debe tener toda organización, acotando “la comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo es para una persona” (p. 530), queriendo decir con esto, que así como en las personas las arterias pueden endurecerse, afectando al organismo, por lo que se hace necesario una operación para salvar su vida; igualmente la organización puede desarrollar obstrucciones en sus canales de comunicación, lo cual afecta su efectividad, y para poder sobrevivir tienen que remozar su sistema de comunicaciones.

En ese mismo orden de ideas para Penrose, Rasberry y Myers, citados por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) “la comunicación es la transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado” (p.531). Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. Requiriendo la comunicación que haya un emisor (que inicia el proceso), y un receptor (que completa la conexión de la comunicación); cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa.

Es de puntualizar que en las organizaciones, los administradores o gerentes deben utilizar el proceso de comunicación para cumplir sus diferentes funciones, entre ellas: planificación, organización, dirección y control. Como se debe tener acceso a información relevante para poder tomar decisiones correctas, los administradores efectivos deben crear redes de contacto que les ayude a recabar, interpretar y difundir la información, estos contactos deben ser centros neurálgicos en las organizaciones. En contraste con lo anterior, los administradores no efectivos dejan a los trabajadores en oscuras en cuanto a información, la mala comunicación da lugar a que los rumores reemplacen a

los hechos, fomenten la animosidad entre departamentos y equipos e inhibe un cambio organizacional con éxito.

Con respecto al objetivo específico número 2- Conocer el desarrollo del marketing interno en las áreas de compras y ventas de la organización Sillaca. Se constató que:

- a) Un porcentaje elevado conoce sus funciones dentro de la organización, sin embargo solo la mitad de los encuestados comunica el resultado del desempeño de sus funciones a su supervisor inmediato. También es interesante señalar que los colaboradores en un porcentaje muy significativo se encuentran estimulados con beneficios para el aumento de la productividad. A pesar de que en la encuesta no se pregunta por el tipo de incentivo, algunos encuestados señalaron a viva voz al encuestador que solo era el incentivo económico.
  
- b) De las respuestas de los encuestados se evidenció que la organización en estudio, no se preocupa por desarrollar programas de capacitación, ni por evaluar las capacidades y competencias para poder determinar la función que cumplirá el colaborador dentro de la organización. Esto puede estar indicando las debilidades que tiene la empresa para conocer el talento humano y el desarrollo del mismo. Por lo que se observa una necesidad urgente por parte de la empresa de evaluar las capacidades y competencias de los trabajadores para ubicarlos en las funciones más acordes a su talento, así como el desarrollar estrategias de marketing interno para mejorar y potenciar el activo humano que poseen.  
En atención a esto, para Benítez (2006), la verdadera importancia que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano, es por ello que las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con

nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente.

- c) Con respecto al aspecto motivacional de la organización, de las respuestas se desprende que la misma es baja, no hay un reconocimiento efectivo del trabajo bien realizado, o del cumplimiento del objetivo o meta alcanzada. La motivación es un elemento crucial en las organizaciones, donde su relación con el desempeño individual y la satisfacción debe ser agente de impulso, en donde esa satisfacción debe venir no sólo con el reconocimiento sino la forma del mismo, es por ello que es necesario mejorar un proceso de motivación, según Robbins (2004), la motivación es un proceso que busca la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.
  
- d) Un porcentaje muy significativo conoce cuales son los valores de la organización, pero es necesario señalar que estos valores no son fomentados por los trabajadores en el entorno del trabajo. Igualmente hay un porcentaje importante que no conoce cual es la misión y visión de la empresa. La mayoría de los trabajadores no se visualiza trabajando en la empresa dentro de 10 años.
  
- e) Los literales anteriores, conllevan a establecer dos conclusiones finales apoyado en Serna y en Bonnin. Para Serna (2003), la importancia del mercadeo interno se debe a varias tendencias de gestión empresarial en una cultura de servicio al cliente interno y al consumidor tomando en cuenta dos tipos de componentes que lo conforman: por un lado están los componentes básicos generales; que son todos aquellos elementos de la cultura empresarial comunes para todas las áreas de la organización. Es

decir el marco referencial del desempeño para todas las áreas funcionales, producción, operaciones, finanzas, mercadeo o los procesos empresariales. Entre estas se encuentran los valores empresariales, la cultura, el direccionamiento estratégico, los procesos y capacidades operacionales de la organización, una cultura de mercadeo y servicio, un nuevo liderazgo y la comunicación.

Y por otro lado están los componentes específicos; que se refieren a aquellos elementos de la cultura organizacional relacionados directamente con la gestión del talento humano. Entre estas se encuentran, procesos de gestión del talento humano, la inducción, los sistemas de compensación y beneficios, la evaluación del desempeño y el bienestar laboral. Por consiguiente, el recurso humano como miembro de la organización debe aprender a vivir a diario la cultura de su empresa, es decir, conocerla a fondo.

La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible, donde todo trabajador debe conocer y comprender para dónde va la organización, cuál es su negocio y las estrategias para lograr la búsqueda de un objetivo común, conociendo la misión, visión, estrategias, objetivos, valores, pero también facilitar un flujo de información de abajo hacia arriba y así generar una sinergia empresarial positiva, que consolide cada vez más la cultura organizacional para que estos tengan sentido de pertenencia a la misma.

- f) La última conclusión del objetivo número 2 es posible hacerla parafraseando a Bonnin (2007), quien refiere que para que el desarrollo del marketing interno tenga éxito en las organizaciones es imprescindible obtener el compromiso del equipo humano, y esto se consigue si el personal comprende cuáles son los objetivos y la necesidad de lograrlos, si

creen en el método y piensan que vale la pena ponerlo en práctica (motivación); si creen que tienen la suficiente información y capacidad para conseguirlo (formación); si aprecian que es útil para ellos (reconocimiento).

Con respecto al objetivo específico número 3- Indagar el impacto del marketing interno sobre el cliente externo, se concluye lo siguiente:

- a) Con respecto a servicio al cliente, la investigación arroja que hay disconformidad con la cartera de clientes que tiene la empresa, ya que solo la mitad de los encuestados se encuentran satisfechos. A su vez se observa que no hay una efectiva comunicación entre los departamentos de compra y venta que ayuden a mejorar la consolidación de la cartera de clientes, esto puede estar mitigando las posibles fortalezas de la empresa.
- b) Con respecto al tiempo de respuesta que brinda la organización para la solución de problemas a los clientes, se observan debilidades ya que todos no están satisfechos con el mismo, aunque hay un porcentaje significativo de satisfacción. De la misma manera se presenta insatisfacción con el tiempo de respuesta que brinda la organización para la solución de problemas a los clientes. Esto indica que la empresa en procura de tener mayores fortalezas debe buscar que todos los clientes tengan plena satisfacción en los tiempos de respuesta.
- c) De la investigación se desprende que en la organización en estudio, el marketing interno si impacta en el cliente externo. Porque el mismo hecho de que no hayan las fortalezas suficientes en aspectos de comunicación, motivación, capacitación, reconocimiento, evaluación del desempeño, calidad de servicio, tiempos de respuestas hacia los colaboradores, en esa

misma medida la respuesta de los clientes internos de la organización hacia los clientes externos es débil, viéndose afectada la organización. De allí que se pueda puntualizar que el marketing interno es un factor impulsador en la calidad del servicio

### **Recomendaciones**

- Los líderes de la organización estudiada, deben fomentar los procesos de comunicación mediante el uso de los diferentes canales, apoyados en una gestión efectiva del marketing interno, tomando como pilares la motivación del personal, el fomento de los valores para crear una cultura organizacional arraigada en todos los colaboradores, aceptando sugerencias de sus empleados, involucrándolos en la planificación de las metas organizacionales, capacitándolos para desarrollar sus competencias y manteniendo buenas relaciones interpersonales en un clima de concordia.
- Creación de un departamento de bienestar social o una estructura adicional dentro del departamento de personal, que se enfoque en el desarrollo de los colaboradores a nivel personal, involucrando a las familias de estos, para promover vínculos que fidelice al colaborador con la empresa. Del mismo modo mediante actividades dentro y fuera de la organización que permita mostrar las fortalezas y valores que posee.
- Promover actividades que involucre a los colaboradores con las comunidades, en donde se trasmitan los valores de la organización y se ejerza un compromiso social individual, resultando a su vez, en la identificación de sus miembros. Estas actividades pueden diseñarse como un Programa de Voluntariado, en donde impacta de manera directa en la conexión del

colaborador con la empresa, influyendo positivamente en el desarrollo organizacional y social.

- Creación de un sistema integrado de comunicación organizacional (SICO), en donde se lleve un registro de todas las actividades que se realicen en cada área de la empresa de forma semanal, que podrá ser consultado tanto a nivel gerencial como líderes de los distintos departamentos, permitiendo una mayor vinculación con los públicos internos. Del mismo modo este sistema ayuda a sistematizar y alinear las comunicaciones de cada departamento con la Gerencia Comercial (Gerencia General), para crear una data de todas las actividades que se susciten dentro de cada área, generando un estándar del proceso, que permita consultas posteriores.

Su metodología estará enmarcada por un registro de las actividades más resaltantes que se realicen en cada área, de forma semanal, permitiendo una mayor vinculación con los públicos internos. Este registro puede asignarse a un líder de área con un grado elevado de capacidades comunicacionales. Cada actividad, evento o reconocimiento a realizarse dentro del área será publicado en el sistema, en donde las diferentes departamentos, podrán recolectar y filtrar dicha información, para proceder a su publicación o exaltación de ser el caso, de lo contrario realizar estrategias asertivas que generen la solución de un determinado conflicto.

- Generar un Programa de Cercanía, entre los diferentes equipos de trabajo o departamentos, en donde el supervisor inmediato pueda realizar actividades que le permita fomentar valores, engranar al equipo, apertura de canales de comunicación de manera informal, elaboración de estrategias en consecuencia con los objetivos y metas de la organización.

- Proponer pasantías en las distintas áreas, donde los colaboradores conozcan los procesos de otras áreas, estimulen sinergias, desarrollen competencias adicionales y generen políticas de estandarización que contribuyan a engranar las diferentes áreas de la organización.
- Proponer a la empresa la necesidad de realizar talleres para la capacitación de sus trabajadores en procura de mejorar la actividad laboral. Durante la ejecución de estos talleres propiciar que los empleados manifiesten sus opiniones, ideas y sugerencias mediante el acercamiento de los supervisores y se han participes de los objetivos que la empresa deberá alcanzar.
- Creación de un manual de identidad cultural, en donde señale los valores de la empresa, el compromiso de sus miembros, destaque los distintos programas, involucre testimonios de los colaboradores donde se refleje su compromiso, se mencione cual es la cultura organizacional de la empresa, los atributos que debe tener sus miembros para poder pertenecer a ella y todas aquellas políticas y programas que se quisieran promover.
- Sugerir a la empresa reuniones motivacionales que ayuden a mejorar la interacción entre los diferentes miembros de la organización, estimulando relaciones interpersonales, armonizando con los valores de la organización.
- Comunicar a la empresa la necesidad que tienen los trabajadores de conocer los valores, la misión y visión de la misma, para crear sentido de pertenencia que ayude a la permanencia del personal, traducándose en mayor un desarrollo de las capacidades de los mismo por los años de experiencia.
- Generar dentro de la empresa equipos de trabajo multidisciplinarios integrados por empleados de distintos áreas, departamentos y diferentes

niveles, trabajando en tareas específicas; donde la comunicación pueda ser cara a cara permitiendo el desarrollo del talento humano tanto para la ejecución de tareas como capacitación en las mismas.

- Creación de un programa de mejoramiento continuo, que ayude mejorar procesos, crear políticas y maximizar la gestión comercial, mediante conformación de equipos de multidisciplinarios.
- Dar a conocer a todos los actores dentro de la organización los resultados y conclusiones de esta investigación, a fin de que tengan en cuenta tanto las debilidades y fortalezas; y se incentiven a corregir sus debilidades y aprovechen sus fortalezas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación**. Editorial Epísteme. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, M. (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Editorial BL. Caracas. Venezuela.
- Barranco, F. (2000). **Marketing interno y gestión de los recursos humanos**. Ediciones Pirámide. España.
- Benítez, K. (2006). **Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercado interno**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf> [Consulta: 2013 Julio 25]
- Berzosa, G. (2006). **La calidad de servicio también es la calidad de trato**. III Jornadas sobre Calidad en los Centros de Servicios Sociales. Consejería de Juventud, Familia y Servicios Sociales. Gobierno de La Rioja, Logroño.
- Bisquerra, R. (1996). **Métodos de investigación educativa**. Ediciones Ceac. España.
- Bolaños, M. (2007). **Contextualización de las competencias gerenciales en la empresa Procter & Gamble Industrial**. Trabajo de Tesis para optar al Grado de Magíster en Gerencia Empresarial. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Venezuela
- Bonnín, B. (2007). **El marketing interno como estrategia de merchandising en la farmacia del siglo XXI**. AEDEM. Vitoria-Gasteiz ; Universitat de les Illes Balears. Vol. 2.
- Brooking, A. (1997). **El Capital Intelectual**. Editorial Paidós. Barcelona, España
- Castro, F. (2004). **Análisis de la comunicación gerencial en la empresa Alimentos del Fuerte**. [Documento en línea]. México. Disponible: [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/o14413/014413\\_00.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/o14413/014413_00.pdf) [Consulta: 2013, Abril 08]
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de los recursos humanos**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

- Chiavenato, I. (2004). **Administración de los Nuevos Tiempos**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Clampitt, P. (2000). **La comunicación para una gerencia efectiva**. Editorial SagePublications
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta oficial de la República de Venezuela**, 36.860 (Extraordinario), Diciembre 30,1999.
- Costa, J. (1999). **La Comunicación en Acción**. Editorial Paidós. México.
- Cuadrado, S (2010). **El marketing interno como factor impulsador de la calidad del servicio en las entidades públicas**. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador. [Documento en línea]. Disponible: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/597> [Consulta: 2013, Julio 30]
- Dale, G. (2003). **Total Quality Management: an overview**. Managing Quality. Cuarta 4ta edición. Blackwell publishing, Oxford.
- De la Torre, F. (2000). **Relaciones humanas en el ámbito laboral**. Editorial Trillas. México.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). **El capital intelectual**. Editorial Norma.
- Eiglier, P. y Langeard (1989). **Servucción. El marketing de servicios**. McGraw-Hill, Madrid.
- Espinoza, D. (2009). **Ludwig von Bertalanffy, teoría general de sistemas**. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/ludwig-von-bertalanffy-teoria-general-de-sistemas.htm#mas-utor> [Consulta: 2013, Marzo31]
- Giménez, J. (2000). **El Proceso de Investigación**. Editorial El Viaje del Pez.
- Grönroos, C. (1994). **Marketing y gestión de servicios**. Díaz de Santos, Madrid.
- Hart C., Heskett L. y Sasser W. (1991). **Errores en el Servicio, pero clientes encantados. ¿Cómo lograrlo?**. Harvard-Deusto Business Review.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). **Comportamiento organizacional**. Décima 10ma edición. México: Internacional Thonsom.

- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). **Administración. Un enfoque basado en competencias.** Editorial CengageLearning. México.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw-Hill. México.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2008). **Paradigmas y métodos de investigación.** Editorial Episteme Consultores Asociados C.A. Venezuela.
- Katz, D. y Kahn, R. (2000). **Psicología social de las organizaciones.** Editorial Limusa. México.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). **Dirección de Marketing.** Editorial Prentice. Edición N°12. México, D.F.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1993). **Elementos de la Administración.** Quinta 5ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta de la República de Venezuela**, 38.236 (Extraordinario), Julio 26, 2005.
- López, J. (2010). **Ontología de la gerencia. Una perspectiva desde la condición humana y el capital social.** Tesis doctoral Universidad Nacional Experimental de la Fuerzas Armadas Bolivarianas (UNEFA), Caracas.
- Maqueda, J. y Llaguno, I. (1995). **Marketing estratégico para empresas de servicios.** Díaz de Santos, Madrid.
- Merli, G. (1995). **La calidad total como herramienta de negocio. Una respuesta estratégica al reto europeo.** Díaz de Santos, Madrid.
- Mohr-Jackson, I. (1998). **“Conceptualizing total quality orientation”.** European Journal of Marketing, vol. 32, n° 1.
- Mora, C. (2004). **Debilidades de las empresas venezolanas con respecto al rendimiento y desempeño.** [Documento en línea]. Disponible: [http://www.gestiopolis.com/canal\\_es8/rrhh/empresas-venezolanas-rendimiento-y-desempeno-laboral.htm](http://www.gestiopolis.com/canal_es8/rrhh/empresas-venezolanas-rendimiento-y-desempeno-laboral.htm) [Consulta: 2013, Abril 01]
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1993). **Calidad total en la gestión de servicios.** Díaz de Santos, Madrid.

- Pérez, G. (2002). **Investigación cualitativa: Retos e interrogantes. Técnicas y análisis de los datos.** Editorial La Muralla, S.A. Segunda Edición.
- Quintana, D. (2008). **Gestión humana como eje transformador de las relaciones laborales en la institución universitaria. Un estudio en la Universidad de Carabobo.** Tesis doctoral, presentada ante la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Pearson. México.
- Ruiz, B. (1998). **Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación.** Ediciones Cideg, C.A. Venezuela.
- Ruiz, J. (2010). **La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo.** Trabajo de grado no publicado para optar al título de Doctor en Turismo. Universidad de Málaga. España. [Documento en línea]. Disponible: [http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4572/TESIS\\_Jos\\_e\\_Luis\\_Ruiz\\_de\\_Alba\\_Robledo.pdf?sequence=6](http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4572/TESIS_Jos_e_Luis_Ruiz_de_Alba_Robledo.pdf?sequence=6) [Consulta: 2013, Julio 30]
- Sánchez, R. (2001). **Marketing interno, herramienta para una adecuada gestión de los RRHH.** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1047> [Consulta: 2013, Julio 25]
- Seijo, C. (2007). **Gerencia ética de la comunicación en organizaciones de futuro.** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.psicologiaincientifica.com/bv/psicologia-257-1-gerencia-etica-de-la-comunicacion-en-organizaciones-de-futur.html> [Consulta: 2013, Marzo31]
- Serna, H. (2003). **Mercadeo Interno: Una Estrategia Para Gerenciar la Cultura Empresarial: Principios, Metodología Y Estrategias.** Editorial 3R Editores.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). **Proceso de la investigación científica.** Editorial Limusa. México.
- Vargas, L. (2003). **Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria.** Trabajo de Tesis para optar al Grado de Magíster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, Venezuela.

West, R. y Turner, L. (2005). **Teoría de la Comunicación. Análisis y aplicación.**

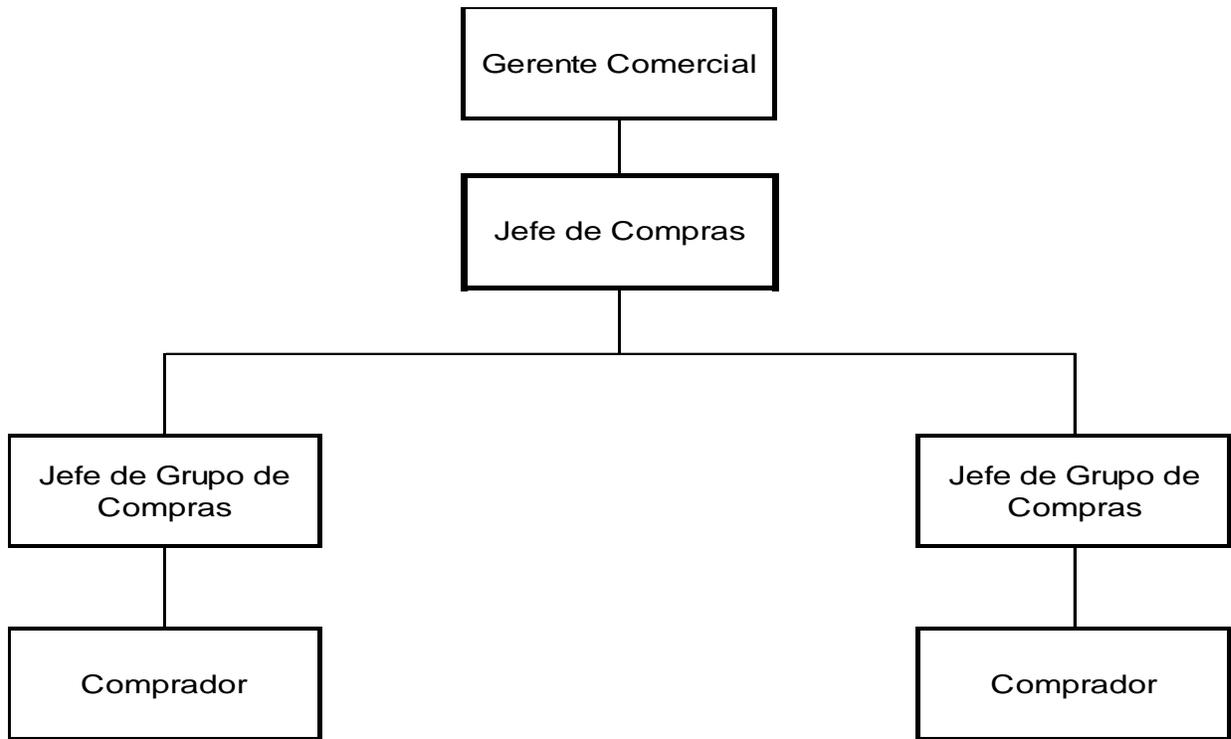
Editorial McGraw-Hill. España.

Zeithaml, V. (1988). **Consumer perceptions of Price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence.** Journal o/marketing.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**

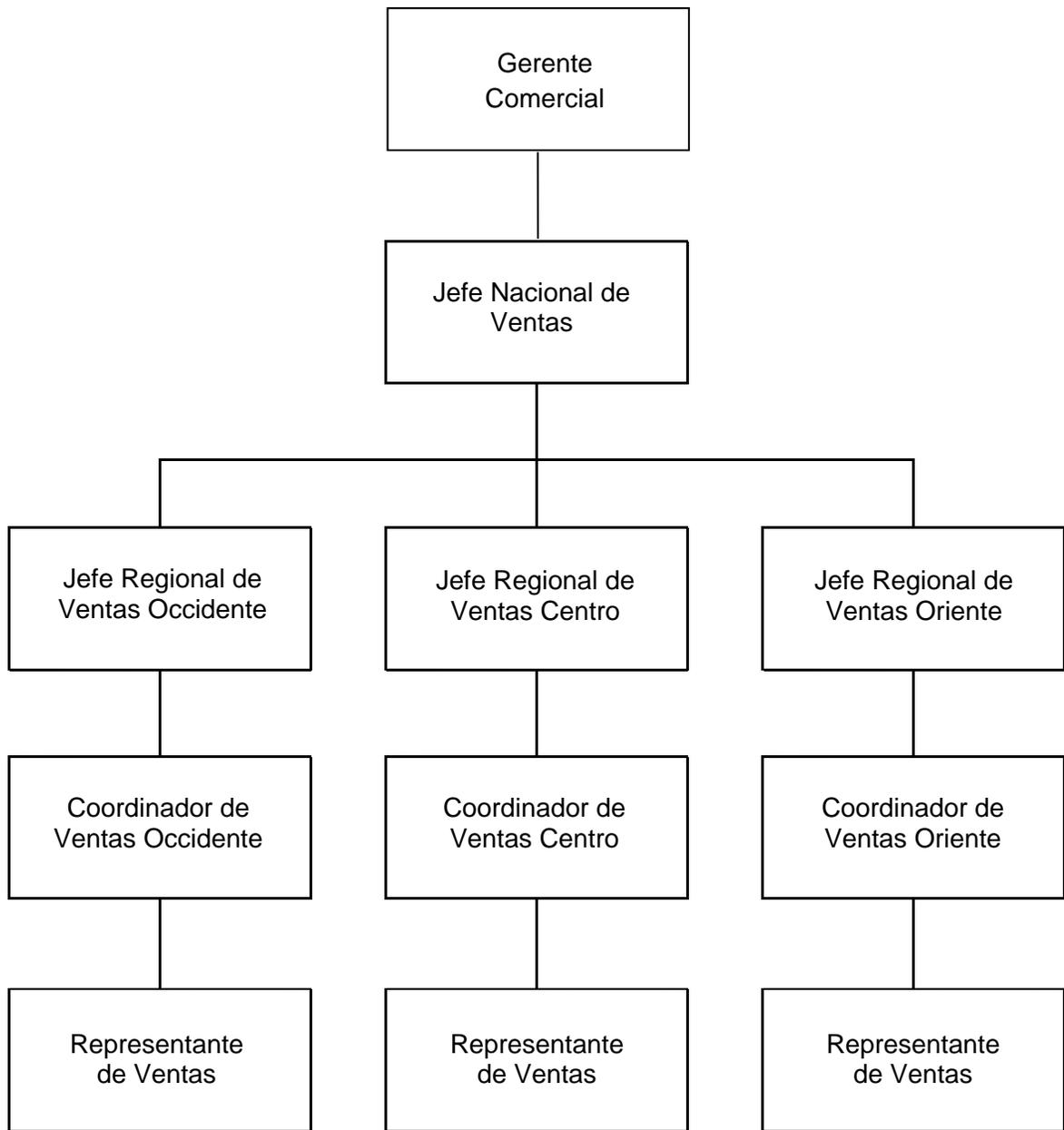
**Organigrama del departamento de compras de la empresa Sillaca**



Fuente: Empresa Sillaca (2014)

**ANEXO B**

**Organigrama del departamento de ventas de la empresa Sillaca**



Fuente: Empresa Sillaca (2014)

**ANEXO C**  
**Medición de la confiabilidad**

N° items	X	X <sup>2</sup>
1	141	19.881
2	143	20.449
3	133	17.689
4	141	19.881
5	135	18.225
6	133	17.689
7	195	38.025
8	161	25.921
9	199	39.601
10	92	8.464
11	114	12.996
12	103	10.609
13	143	20.449
14	142	20.164
15	144	20.736
16	177	31.329
17	135	18.225
18	153	23.409
19	155	24.025
20	124	15.376
21	147	21.609
22	196	38.416
23	150	22.500
24	167	27.889
25	164	26.896
26	167	27.889
$\Sigma$	<b>3.854</b>	<b>588.342</b>

Totalmente de acuerdo = 5  
 De acuerdo = 4  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3  
 En desacuerdo = 2  
 Totalmente de desacuerdo = 1

**ANEXO D**

**Instrumento de recolección de datos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**Estimado Señor (a):**

El presente cuestionario es de gran importancia ya que tiene como finalidad, recabar información acerca de los procesos comunicacionales como herramienta de gestión en el desarrollo del marketing interno y su impacto en el cliente externo, para la empresa Sillaca - Grupo Becoblohm, los datos suministrados por usted serán anónimos y absolutamente confidenciales, por la cual pedimos la más sincera colaboración.

Del mismo modo es de gran relevancia la información suministrada, para el cumplimiento de esta investigación, la cual se lleva a cabo en la Universidad de Carabobo, Dirección de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, mención Mercadeo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



### **Instrucciones para el uso del cuestionario**

Utilice un bolígrafo preferiblemente de tinta negra para responder el cuestionario, mientras lo realiza, piense en lo que sucede habitualmente en su sitio de trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas, las afirmaciones solo reflejarán simplemente su opinión personal. Cada pregunta solo posee cinco (5) alternativas diferentes, elija la que mejor se ajusta a su opinión personal, para ello siga las siguientes recomendaciones:

1. No identifique el instrumento.
2. Lea cuidadosamente cada enunciado.
3. Rellene el círculo con la respuesta que considere adecuada.
4. No se deben marcar dos opciones.
5. Se le agradece no dejar ninguna pregunta sin contestar.
6. Si se le dificulta contestar alguna pregunta por cualquier razón, consulte a la persona que le entregó el cuestionario.

¡Muchas gracias por su colaboración!

01.- La empresa le suministra información acerca de los objetivos a alcanzar.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

02.- La organización lo mantiene informado de las distintas actividades programadas para el logro de los objetivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

03.- Usted es informado sobre los distintos cambios que se generen en la organización (personal, estrategias o equipos).

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

04.- La empresa manifiesta interés en que usted conozca las actividades o estrategias para el logro de los objetivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

05.- Usted está satisfecho con la selección de canales de comunicación por parte de la empresa para transmitir mensajes o informaciones.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

06.- Existe una dinámica comunicacional entre su supervisor inmediato y usted, que le permitan generar soluciones a los distintos problemas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

07.- Usted conoce cuáles son sus funciones dentro de la organización.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

08.- Usted comunica el resultado del desempeño de sus funciones a su supervisor inmediato.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

09.- La empresa estimula mediante algún beneficio el aumento de su productividad en el puesto de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- La organización desarrolla programas de capacitación a sus trabajadores.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11.- La compañía evalúa sus capacidades y competencias para determinar la función que cumplirá dentro de la organización.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12.- La empresa le comunica o informa sobre el desarrollo de sus capacidades y competencias en un determinado puesto de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13.- Los miembros de la organización le reconocen el trabajo bien realizado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14.- Su supervisor inmediato le reconoce el cumplimiento de un objetivo o meta alcanzada.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15.- Usted está satisfecho por el tipo de reconocimiento que se le brinda por el cumplimiento de los objetivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16.- Usted conoce cuales son los valores que fomenta la organización.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17.- Usted fomenta los valores de la organización en su entorno de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18.- Usted conoce cuál es la misión y visión de la organización.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19.- Los departamentos que le suministran información o le prestan algún servicio lo hacen de manera eficiente.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20.- Usted se visualiza laborando para la empresa Sillaca más de 10 años.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21.- Usted está satisfecho con la colaboración e integración entre los departamentos de compras y ventas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22.- Usted está satisfecho con la dotación de materiales y equipos para el ejercicio de su ocupación.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

23.- Usted está satisfecho con la cartera de clientes de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24.- Usted considera que la comunicación de los departamentos de compras y ventas incide en la efectividad de la cartera de clientes.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25.- Usted está satisfecho con el servicio que el departamento proporciona a los clientes.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26.- Usted está satisfecho con los tiempos de respuesta que brinda la organización para la solución de problemas a los clientes.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## **ANEXO E**

### **Validez del instrumento de recolección de datos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



Ante todo reciba un cordial saludo. Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle para que sirva de experto para la evaluación y validación del instrumento para ser aplicado en el Trabajo de Grado titulado: **LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO. Caso: Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm.** Mediante el cual, el ciudadano **Rodrigo Maximiliano Patete Tovar, C.I.: 17.397.208**, optará al Grado de **Magíster en Administración de Empresas, mención Mercadeo.**

Sin otro particular y esperando su receptividad, me despido.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_, portador(a) de la cédula de identidad: \_\_\_\_\_ especialista en el área de: \_\_\_\_\_, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación **LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO. Caso: Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm.** Desarrollado por el ciudadano **Rodrigo Maximiliano Patete Tovar, C.I.: 17.397.208**, aspirante para optar al Grado de Magister en Administración de Empresas, mención Mercadeo, reúne todos los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada a los \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 2013.

Atentamente,

Prof.: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

## FORMATO DE VALIDACIÓN

ITEM	LA REDACCIÓN DE ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
A. El instrumento contiene instrucciones para su solución			
B. El número de ítems es adecuado			
C. Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico			
D. Los ítems están presentados en forma lógica - secuencial			
E. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera ítems que falte.			

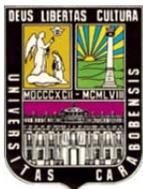
**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Validado por:** \_\_\_\_\_

**Cédula de Identidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

<b>VALIDEZ</b>	
<b>NO APLICABLE</b>	
<b>APLICABLE</b>	



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_, portador(a) de la cédula de identidad: \_\_\_\_\_ especialista en el área de: \_\_\_\_\_, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación **LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO. Caso: Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm.** Desarrollado por el ciudadano **Rodrigo Maximiliano Patete Tovar, C.I.: 17.397.208**, aspirante para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, mención Mercadeo, reúne todos los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada a los \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 2013.

Atentamente,

Prof.: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

## FORMATO DE VALIDACIÓN

ITEM	LA REDACCIÓN DE ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
F. El instrumento contiene instrucciones para su solución			
G. El número de ítems es adecuado			
H. Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico			
I. Los ítems están presentados en forma lógica - secuencial			
J. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera ítems que falte.			

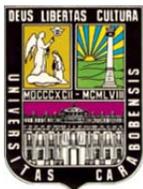
**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Validado por:** \_\_\_\_\_

**Cédula de Identidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

<b>VALIDEZ</b>	
<b>NO APLICABLE</b>	
<b>APLICABLE</b>	



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_, portador(a) de la cédula de identidad: \_\_\_\_\_ especialista en el área de: \_\_\_\_\_, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación **LOS PROCESOS COMUNICACIONALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO Y SU IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO. Caso: Sillaca, C.A. - Grupo Becoblohm.** Desarrollado por el ciudadano **Rodrigo Maximiliano Patete Tovar, C.I.: 17.397.208**, aspirante para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, mención Mercadeo, reúne todos los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada a los \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 2013.

Atentamente,

Prof.: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

## FORMATO DE VALIDACIÓN

ITEM	LA REDACCIÓN DE ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
K. El instrumento contiene instrucciones para su solución			
L. El número de ítems es adecuado			
M. Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico			
N. Los ítems están presentados en forma lógica - secuencial			
O. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera ítems que falte.			

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Validado por:** \_\_\_\_\_

**Cédula de Identidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

<b>VALIDEZ</b>	
<b>NO APLICABLE</b>	
<b>APLICABLE</b>	