



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL  
PROCESO DE NEGOCIACION CON CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS DE VENTAS. CASO CERVECERÍA POLAR**

**Autor:**  
Marianyela Reyes  
C.I. V\_ 19.668.207  
**Tutor:**  
Leonor Perozo

**Valencia, Febrero del 2021**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL  
PROCESO DE NEGOCIACION CON CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS DE VENTAS. CASO CERVECERÍA POLAR**

Proyecto de trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de la  
Comunicación Organizacional

**Autor:**  
Marianyela Reyes  
C.I. V\_ 19.668.207  
**Tutor:**  
Leonor Perozo

**Valencia, Febrero del 2021**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Leonor Perozo, titular de la cédula de identidad N° 3362816, mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana **Marianyela Reyes C.I. V\_19.668.207**, para optar al grado académico de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es: “Impacto de las Estrategias de Comunicación en el Proceso de Negociación con los Clientes del Departamento de Servicios de Ventas. Caso Cervecería Polar”, adscrito a la línea de investigación organizacional de la comunicación. Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

---

C.I: 3362816

**Valencia, febrero del 2021**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>		<b>pp.</b>
	RESUMEN.....	v
	INTRODUCCIÓN.....	6
	<b>CAPÍTULO EL PROBLEMA</b>	8
<b>I</b>	Planteamiento del Problema	8
	Objetivos	14
	Justificación	14
	Alcances y Limitaciones.....	16
<b>II</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	18
	Antecedentes	18
	Bases Teóricas.....	22
	Marco conceptual	30
	Bases Legales.....	35
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b>	39
	Tipo y Diseño de investigación.....	39
	Población y muestra.....	41
	Técnica e instrumento.....	42
<b>IV</b>	<b>MARCO ADMINISTRATIVO</b>	47
	Recursos humanos, materiales, institucionales y tiempo.....	47
<b>V</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	51
	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	57
	<b>Referencias Consultadas.....</b>	59
	<b>Anexos.....</b>	62



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL**

**Autor:** Marianyela Reyes

**Tutor:** Leonor Perozo

**Año:** noviembre 2019

**IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL PROCESO  
DE NEGOCIACION CON CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS DE VENTAS. CASO CERVECERÍA POLAR**

**Resumen**

El propósito general de esta investigación es determinar el impacto de las estrategias de comunicación en el proceso de negociación con clientes del departamento de Servicios de Venta. Caso: Cervecería Polar. Las bases teóricas estuvieron apoyadas en la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, La teoría de la Comunicación Organizacional de Chiavenato (2009). La metodología de este estudio tiene un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es transeccional de campo, con un diseño no experimental, el cual presenta dos etapas, la primera estará dirigida a la diagnosis evidenciándose la situación problemática con la colaboración de cuarenta (40) trabajadores de servicio de ventas que constituyen la población, la segunda tuvo como propósito estudiar el proceso de negociación dentro de la organización para determinar estrategias de comunicación tendientes a mejorar la negociación y por ende el eficaz rendimiento de los trabajadores. La muestra está constituida por (40) trabajadores del mismo departamento a quien se le aplica un cuestionario, para recolectar datos de 10 ítems de pregunta cerradas con dos (2) alternativas (si y no), para la confiabilidad se empleara Alpha de Cronbach y la validez según juicio de expertos.

**Palabras Clave:** Estrategias de Comunicación, Negociación, Clientes, Servicio, Ventas.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, muchas de las empresas continúan bajo una dirección de carácter tradicional, donde el potencial humano es escasamente aprovechado debido a la rigidez en la definición de los cargos o las tareas que los trabajadores deben cumplir y también debido a la escasa comunicación existente entre los líderes organizacionales y sus trabajadores.

Las prácticas del talento humano actualmente plantean un panorama muy distinto, el cual resulta favorable tanto para los empleados como para la organización; es decir, se plantean estrategias “ganar-ganar” en pro de un beneficio colectivo y del alcance de los objetivos organizacionales a través de la ejecución de estrategias que faciliten los procesos de negociación y por ende faciliten el dialogo que sirvan para lograr ganancias sustanciosas.

Toda organización requiere de la interacción con el público, la misma se refiere a un proceso de comunicación, la cual necesita de una gestión profesional especializada. Del mismo modo, los planes estratégicos de comunicación se elaboran según la estructura de dicha gestión, con ciertos propósitos, lógica, coherencia más efectividad para poder llevar a cabo determinada negociación con éxito.

Es por esto, como lo menciona Altschulcitado por Báez E. (2013):

La negociación se apoya en la razonabilidad, en el pensamiento estratégico y en la búsqueda de resultados, lo que potencialmente permitirá ganar sin perjudicar a la contraparte. Pero es una actividad competitiva: complementa la aplicación de elementos racionales e interpersonales en elección de alternativas bajo tensión (p.16).

Todas las personas viven en un contexto de interacción y negociación. Lo mismo ocurre en las organizaciones empresariales, donde todo mundo negocia. En sus

distintas formas, la negociación es un mecanismo común para resolver diferencias sobre intereses y objetivos; así como para asignar recursos escasos y limitados. En el plano de la economía la negociación se traduce en un proceso de asignarle un producto a una persona natural o jurídica y percibir un beneficio monetario.

En este orden de ideas el presente estudio tiene el objetivo general de determinar el impacto de las estrategias de comunicación en el proceso de negociación con clientes del departamento de Servicios de Venta Caso Cervecería Polar, ubicada en Valencia Estado Carabobo

El presente proyecto está estructurado en cuatro (5) capítulos, distribuidos de la siguiente forma:

El **Capítulo I**, contiene el planteamiento del problema, justificación de la investigación, objetivo (General y Específicos), alcances y limitaciones.

El **Capítulo II**, plantea el marco teórico, la reseña histórica de la empresa, visión, misión, políticas, objetivos generales de la organización antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la base conceptual, las bases legales, definición de términos y Operacionalización de las variables.

El **Capítulo III**, describe el marco metodológico con el tipo y diseño de la investigación realizada y Fases de la investigación, Fases 1 población, muestra, técnicas de recolección de datos, validez de los instrumentos y confiabilidad y Fase 2 Análisis de los resultados.

El **Capítulo IV**, expresa el Marco Administrativo y finalmente el **Capítulo V**, donde se enmarcan las conclusiones y recomendaciones a la que llega la autora junto con las referencias bibliográficas que se consultaron en la realización de este proyecto

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del problema**

La comunicación es un elemento de suma importancia para las relaciones humanas, ya que mediante ella se logra que los individuos establezcan contacto, generando así una transferencia de información, cuyo objetivo se basa en el entendimiento de las ideas, conceptos, emociones, sentimientos, entre otros aspectos de la vida humana. Sin embargo, la comunicación tiene una importancia u objetivo principal que es provocar algún tipo de aptitud frente a nuestro mensaje.

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia del comportamiento de las personas y en las organizaciones. Para Robbins (2009) “la comunicación es transferir y comprender el significado”. (p.339) Es importante mencionar que, en cualquier organización, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: Controlar, motivar, expresar emociones e informar.

Por su parte Chiavenato (2009) expresa que “la comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo” (p.308) Chiavenato (2009) añade que dentro de las organizaciones:

La comunicación, es un proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otra bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal (p.321).

De allí, la importancia que tiene la comunicación, tanto en ámbito personal, como en el ámbito profesional y organizacional. Partiendo de lo anterior, se entiende a la comunicación como un conjunto de procesos orientados a la interacción social, esta se produce como parte inherente a la naturaleza humana, mediante el uso de diversos canales y medios para influir, de

manera implícita o explícita, en el comportamiento de los demás, así como en la organización y desarrollo de los sistemas sociales.

Contextualizando la comunicación en el ámbito empresarial u organizacional, es entendida como una herramienta que incide directamente en diversos procesos en la estrategia corporativa que establezca determinada organización. En consecuencia, un efectivo esquema de comunicación debe estar orientado al desarrollo de prácticas que abarquen las áreas administrativas, de procesos, así como la producción o comercialización de sus productos.

Con referencia a lo anterior, Fernández, C (1997) define a la comunicación organizacional como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos incluidas sus actividades de comercio" (p.43).

Por ende, la gestión en la actividad de comercialización de productos o servicios, desarrollada por parte de una organización, debe estar concebida bajo ciertos principios que aprovechen los elementos del marketing, la comunicación corporativa con clientes, así como estrategias claramente definidas bajo la consolidación de los procesos que impulsen la consecución de objetivos, en el marco de generar un impacto eficiente en las negociaciones con el cliente.

De allí emerge la concepción de comunicación corporativa La misma nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus forma de mantener a sus clientes.

A los efectos del presente trabajo, la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

La negociación no es un proceso simple, es un acuerdo entre dos partes en las cuales existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto, y para esto se comunican intercambiando propuestas y concesiones. Refiriéndose a la negociación, Escobar, K. (2015) la define como “una ciencia y un arte, lo cual implica un proceso de comunicación orientado a objetivos a través de la persuasión (p.12). Macagnan B. (1999) por su parte señala que “La negociación está constituida por cuatro momentos: planeamiento, tratativas, encerramiento y mantenimiento”.

En el caso, de la negociación latinoamericana esta se caracteriza por ser fundamentalmente regateadora, amistosa e informal, que no es muy exacto en sus términos. También, existe intensamente una preferencia por negociar entre círculos de confianza con el fin de no sacrificar el corto plazo para obtener ventajas a la larga, discrepa satisfacciones al instante, en cada trato. Además, se destaca por su impuntualidad e incumplimiento, pero es muy impaciente cuando el otro lo hace; es muy flexible en el uso del tiempo, viene de una cultura policrónica.

Del mismo modo, las decisiones están centralizadas en el jefe como individuo; los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones, pero el único vocero real es el dirigente. Así como realiza poca preparación, el latinoamericano tampoco hace pre-negociaciones, pero esto se facilita por la informalidad en el trato si el otro las inicia, de hecho, se siente más cómodo en negociaciones informales, por fuera de la mesa de negociación. Suele iniciar las negociaciones en tónica tradicional, con una petición alta, y es muy cuidadoso de la reacción de la contraparte, manipulativo de emociones y juegos de poder que pretenden amedrentar a la contraparte. Es muy orgulloso y puede asumir riesgos muy altos en el proceso de negociación.

Asimismo, los latinoamericanos tienden a argumentar de una manera generalizada, vago en los términos, pero sólido en los principios generales; en modo alterno, personal sobre las necesidades propias y de la contraparte tomándolos como criterios legítimos y válidos. Los acuerdos son rápidos, imprecisos, de palabra, de una minuciosa legalidad.

Para Ogliastrri E. (2000) asevera que en un estudio en el Instituto de Desarrollo Económico en Tokio donde se realizaron entrevistas sobre negociaciones en Venezuela, Ecuador, México, Brasil, Argentina, Chile y otros países latinoamericanos como Colombia con los Estados Unidos, Francia, el Medio Oriente, Alemania, China y otros países o culturas del mundo. Se desarrolló así un esquema de variables para describir los estilos de negociación internacional y se estableció una comparación entre seis culturas: japonesa, Medio Oriente, angloamericana, china, francesa y latinoamericana. Y allí se determinó lo siguiente:

Los latinos son altamente emocionales en su proceso de negociación, al igual que los franceses y los del Medio Oriente, pues parte de la autenticidad personal está en ser espontáneo y dar cabida a la expresión de sentimientos. Esto no es bien recibido por los japoneses, quienes creen que no se deben imponer los sentimientos propios a los demás y es por ello mala educación hacerlo; aparte de las necesidades de expresión, a los sentimientos se les tamiza por el efecto que causan, se tiene una concepción instrumental de los mismos. Algo semejante ocurre con los flemáticos anglosajones, y con los franceses que son plenamente conscientes del efecto que causa una expresión plena de sentimientos en los demás. La legitimidad de lo emocional en el comportamiento negociador de los latinos va naturalmente ligada a la personalización de la negociación (p.51).

Pero en general, la negociación y el intercambio se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes. Gran parte de la comunicación dentro de las organizaciones requiere que las personas sean capaces de negociar. Según Chiavenato (2009) “Las partes involucradas deben llegar a algún acuerdo o consenso sobre asuntos que las afectan directa o indirectamente, ya sea en las relaciones financieras o personales” (p.400) y deben entenderse de manera efectiva.

En el mismo orden de ideas, si se parte de que el personal es un elemento fundamental dentro de la organización, analizar todo lo que acontece alrededor del mismo, podría tener efectos positivos en la productividad y por ende en las negociaciones, por ejemplo. No obstante, aquí es donde la comunicación organizacional juega un papel importante y en especial su estudio, dado que un trabajador que tenga buen trato y lenguaje claro dentro de su contexto laboral y con sus clientes, lograra que ambos se sientan más comprometidos con el proceso que se lleva a cabo.

En la medida en que se comprenda todo lo que se puede alcanzar, será posible el éxito en el plano de las negociaciones, puesto que las mismas requieren de individuos capaces de comunicarse adecuadamente y llevar a feliz término dicho proceso, con su poder de convencimiento y fluidez en todos los conceptos que emitan y así la oferta de productos y servicios se vería favorecida por una adecuada demanda y un cierre de la transacción sin obstáculos.

Para las empresas distribuidoras de bebidas, Caso Cervecería Polar el trato con el cliente es un proceso de vital importancia, ya que, mediante él, se interactúa con el potencial comprador, poniendo a su disposición una serie de productos. Es allí donde la organización en estudio, ha implementado una variedad de modelos de atención, en cuanto al manejo de sus comunicaciones corporativas y las estrategias o métodos de comunicación, aplicados a las negociaciones con clientes para las ventas de sus productos.

Estos modelos, han arrojado resultados, que en su momento habían representado un impulso hacia los roles productivos y capitalización de negocios; pero como consecuencia directa de las tendencias emergentes, el dinamismo de las exigencias de los clientes, y la situación “país” se han dejado de lado muchos aspectos que impactan de forma directa en la consecución de objetivos en el área de comercialización de servicios y productos, lo cual se traduce en menos ventas y disminución de ingresos.

Un breve análisis, de la situación actual, en lo que atañe al proceso de negociación con los clientes y el impacto que a su vez deben tener las comunicaciones de la empresa distribuidora

de bebidas, indica que los mecanismos empleados al presente para la comunicación con el cliente, así como las estrategias para la negociación en lo referente a las ventas y el ofrecimiento de ofertas, y la disposición de promociones, están generando un impacto negativo directo, lo cual se traduce en una baja de los indicadores de dichas actividades. Lo que refleja una tendencia decreciente en el cierre de las ventas, por problemas propios del contexto económico nacional, así como por las estrategias implementadas.

De acuerdo con las notas de campo llevadas por la investigadora, en el Departamento de Ventas de Cervecerías Polar se ha evidenciado, con gran preocupación, que las negociaciones con los clientes no cumplen con los cuatro momentos esenciales (planeamiento, tratativas, encerramiento y mantenimiento), ya que las mismas no son fluidas, precisas, ni es segura que la misma llegue a su despacho de manera exitosa.

Entre las posibles causas estarían una deficiente comunicación con el cliente luego del proceso de negociación, poca interacción con el equipo de despacho, aunado a la que presenta situación del país en el aspecto económico, que aporta elementos poco alentadores al momento de la transacción y una incipiente comercialización: ya que al final no se concreta la operación.

En base a lo antes expuesto se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles serán las estrategias de comunicación utilizadas para el trato con los clientes en el departamento de servicios de venta?
- ¿Cómo es el proceso de negociación aplicado por el departamento de servicio de venta para la atención de sus clientes?
- ¿Cuál será el impacto de la comunicación en el proceso de negociación con clientes del departamento de Servicios de Ventas?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar el impacto de las estrategias de comunicación en el proceso de negociación con clientes del departamento de Servicios de Venta. Caso Cervecería Polar, ubicada en Valencia Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las estrategias de comunicación utilizadas para el trato con los clientes en el departamento de servicios de venta. Caso Cervecería Polar, ubicada en Valencia Estado Carabobo
- Describir el proceso de negociación aplicado por el departamento de servicio de venta para la atención de sus clientes. Caso Cervecería Polar, ubicada en Valencia Estado Carabobo
- Analizar el impacto de la comunicación en el proceso de negociación con clientes del departamento de Servicios de Ventas. Caso Cervecería Polar, ubicada en Valencia Estado Carabobo

## **Justificación de la Investigación**

Existen factores los cuales ayudan a que las organizaciones logren identificar cuáles son las estrategias de comunicación a utilizar para planear, tratar, cerrar y mantener una negociación, las cuales se deben expresar mediante herramientas en los objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores del negocio.

La realización de este trabajo de investigación servirá como modelo de estudio y seguimiento para las empresas homólogas o de igual ramo que quieran expandir y mejorar su rendimiento financiero aplicando nuevas estrategias de comunicación. Las mismas estarán destinadas para

desarrollar planes de negocios que permitirán realizar el seguimiento del planeamiento, tratativas, encerramiento y mantenimiento de las negociaciones que contribuyan al mejoramiento de las empresas en su calidad de servicio, satisfacción de necesidades, mejor distribución del producto, dentro de las normas establecidas y demás ventajas a nivel laboral, puesto que ayudarán a incrementar la mano de obra calificada.

Cabe destacar, además, que la realización de dicho proyecto pretende como resultado primordial analizar el impacto de la comunicación en el proceso de negociación con clientes el Departamento de Servicios de Ventas, que logren establecer parámetros referenciales a la alta gerencia en el posicionamiento de la organización Cervecería Polar.

Atendiendo al aspecto metodológico, el trabajo de investigación constituye un material de referencia teórico para el campo académico y organizacional, ya que de él se desprende información útil para la realización de investigaciones similares relacionadas a los métodos y procesos comunicacionales y su impacto en las relaciones y negociaciones con clientes, por otra parte, el tipo de metodología empleada que siendo sencilla conduce a un feliz logro de los objetivos planteados.

Desde el punto de vista práctico, la investigación contribuirá en los procesos que desempeñan el personal del departamento servicio de ventas, de la empresa distribidora de bebidas, Caso Cervecería Polar a capturar los elementos necesarios referentes a la comunicación y negociación para su implementación en el trato con el cliente, sobre la base de impactar positivamente para generar indicadores favorables a la organización.

Por otra parte, al identificar los métodos empleados en los procesos de comunicación para la negociación con los clientes en la empresa distribidora de bebidas, generaría un beneficio en lo relacionado a la definición de estrategias de comunicación, las cuales estarán enfocadas en las negociaciones de las ventas con los clientes y los métodos y modelos de atención de los vendedores, a fin de generar un impacto a nivel comunicacional, que incida en el aumento de los indicadores comerciales del departamento servicio de ventas de la organización.

Finalmente, este documento podría ser de vital ayuda para otros investigadores, ya que serviría de aporte teórico para futuras indagaciones, y mejorar cada día la apertura hacia la creación de nuevas organizaciones cuya misión y visión este en pro del bienestar económico de un país.

### **Alcances de la Investigación**

La investigación estará orientada para determinar el impacto de las estrategias de comunicación en el proceso de negociación con clientes del Departamento de Servicios de Venta. Caso: Cervecería Polar, y así cumplir con los cuatro momentos de la negociación necesarios para atrapar el cliente y de esta manera mejorar los ingresos de la organización, considerando las diversas herramientas aplicadas para optimizar y acelerar los procesos; del mismo modo el resultado de la investigación permitirá obtener información precisa en cuanto a la incidencia de las estrategia de comunicación para mejorar el proceso de negociación, que será presentada como antecedentes a futuros investigadores y servirá de modelo para los gerentes, contadores, administradores y empresarios interesados en este tipo de indagación.

Para dicho estudio se cuenta con la colaboración del personal del departamento del Departamento de Servicios de Ventas de la empresa distribuidora de bebidas. Caso Cervecería Polar; ellos aportarán información acerca de los procesos, procedimientos, herramientas y deficiencias que presentan para llevar a cabo sus actividades.

### **Limitaciones de la Investigación**

Este trabajo de grado encontró como limitante el tiempo disponible que tenían los empleados del departamento de servicio de ventas, para responder a las preguntas planteadas en la encuesta. Dada la relevancia del tema, la limitante de la investigación se centra en el campo de acción; que, aunque pueda ser aplicado a otras organizaciones dedicadas a las mismas actividades, solo se hará en la empresa Cervecería Polar, por tal razón los resultados obtenidos durante la investigación estarán circunscritos a la situación real que presenta la empresa antes mencionada.

Por otra parte, el tiempo de realización de la observación no fue suficiente para abordar con profundidad otras problemáticas que pudiera estar enfrentando la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico manifiesta dentro de los trabajos investigaciones la documentación necesaria para llevar a cabo el cumplimiento del propósito, y así lograr una mejor información para llegar al entendimiento del problema a indagar y dar las posibles soluciones. Según Hurtado y Toro (2007) “El marco teórico es un conjunto de ideas, generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”. (p.83)

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

Los antecedentes reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.

Según Arias F. (2016)

Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. (p.73)

A continuación, se presenta una serie de antecedentes de investigaciones realizadas que guardan una estrecha relación con el objeto de esta investigación:

#### **Internacionales**

Escobar, K. (2015) Autor del trabajo de investigación titulado: “**Estrategia de negociaciones de ventas centralizadas en un conglomerado de empresas**”. Presentado en La Universidad ICESI, facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de Cali, Colombia. Tesis de grado para optar por el título de Magister en Administración con Énfasis en Finanzas. El propósito de

esta investigación tiene como finalidad analizar los beneficios y riesgos que existen al crear un departamento centralizado de ventas de productos y servicios en un conglomerado de empresas para clientes comunes.

A nivel metodológico, la investigación se realizó a través de un trabajo de campo, utilizando como herramienta cuestionarios preparados con base en la teoría estudiada. Se escogió una muestra de veinte (20) personas en Colombia de diferentes cargos estratégicos: compras, ventas y logística. Para el estudio, se conformaron grupos focalizados donde se realizaron entrevistas con el objetivo de confrontar la teoría con la práctica de este tipo de negocios.

En esta investigación se concluye que existen diferentes vías para contactar al cliente y así ofrecer el portafolio de bienes servicios disponibles, por su parte los clientes institucionales y empresariales comunes manifiestan no están conformes de recibir y contactar vendedores de diferentes empresas del conglomerado para la adquisición de las ofertas disponibles; lo califican como un descoordinación interna y preferirían obtener un sólo contacto y un sólo paquete que permita negociar todas las necesidades que el conglomerado puede ofrecer a través de su portafolio de productos y servicios. Al llegar con una solución integrada al cliente se pueden maniobrar diferentes variables para incorporarse dentro de la negociación y obtener la venta a través de un modelo colaborativo. Entre más clientes comunes, más sinergias van a tener el conglomerado. La clave radica en definir las estrategias para la comunicación vitales en las negociaciones con los clientes.

Por consiguiente, se puede establecer la relación existente entre el contenido del trabajo de grado citado y el que está en desarrollo, ya que ambos se enfocan en estudiar y analizar las teorías sobre estrategias y negociaciones de compras y ventas, para identificar los beneficios que permita generar una propuesta de valor en las comunicaciones con clientes a la hora de establecer relaciones para los procesos de ventas de bienes o servicios a fin de aumentar la productividad e indicadores comerciales.

**Por eso** Gordillo, López, Mestas y Corbi (2014) en su Trabajo titulado **Comunicación No Verbal en la Negociación: La Importancia de Saber Expresar lo que se Dice**, de la

Universidad Nacional Autónoma de México, para optar al título de comunicador organizacional, tiene como objetivo general evidenciar la importancia de la comunicación no verbal en el ámbito de las negociaciones.

La metodología empleada fue de carácter descriptiva. La cual arrojó como resultado que se debe perfeccionar o mejorar nuestra capacidad para captar y transmitir las claves no verbales, pasa por tener consciencia de dicha capacidad y realizar una práctica continuada, si bien, hay personas con mayores capacidades que otras Knapp (1980). Se han elaborado diversas guías para interpretar el lenguaje no verbal, que resultan simples, prácticas y bastante eficaces, por ejemplo, Bolton (1979), donde se aconseja centrar el foco de atención en las claves más relevantes e informativas, situarlo dentro del contexto, percibir las incongruencias, y ser conscientes de nuestro propio lenguaje corporal. Respecto a las señales más relevantes y donde se debe centrar el foco de atención, es en el rostro, que es la mayor fuente de información emocional.

Esta investigación aportó las bases teóricas sobre la relación entre la negociación y la comunicación a la presente indagación.

## **Nacionales**

Quero, N. (2014) Autor de un trabajo de Grado titulado: **“Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A.** El cual fue presentado en La Universidad José Antonio Páez, San Diego, Estado Carabobo, para optar al título de Licenciado en Mercadeo. El trabajo de investigación citado, se basa en la propuesta de estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes.

La metodología implementada en el trabajo de investigación, se realizó bajo los lineamientos de un proyecto factible, con un diseño de campo, ya que se propuso una solución viable al problema presente en la empresa Greif Venezuela, C.A. Para el desarrollo de esta investigación se diseñaron tres fases metodológicas: la primera consistió en el diagnóstico de la situación

actual de la empresa en estudio, por lo se determinó trabajar con una población representada por la totalidad del personal veinte (20) personas de la empresa en estudio; a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de información, basado en un cuestionario.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el estudio concluye que calidad del servicio y satisfacción de los clientes en cuanto a la gestión de marketing, la mayoría de los encuestados respondieron que están de acuerdo con la necesidad del diseño de estrategias para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes.

Lo anterior expuesto indica que se deben establecer canales de comunicación dentro de la empresa Greif Venezuela, C.A, para contribuir a la fluidez efectiva de los procesos en las negociaciones con los clientes, lo cual constituye la base de un adecuado clima organizacional en la práctica del mercadeo. Esto está teniendo gran auge en las organizaciones en el ámbito mundial, ya que les permite mantenerse en constante conocimiento del mercado y la competencia, para el mejoramiento e innovación de sus servicios, comunicación con clientes y uso de medios tecnológicos adaptados a dichos procesos. Partiendo de lo anterior se puede establecer que ambos trabajos de investigación están vinculados, ya que se enfocan en la temática del cliente para definir estrategias claras para el desarrollo de la interacción con el cliente en las negociaciones con el mismo.

Medina (2015) realizó un trabajo de grado titulado **Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques** comunicativos para optar al grado de Magister en comunicación organizacional en la Universidad José Antonio Páez, donde señala que la comunicación organizacional es una disciplina joven que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en Psicología Social, Sociología y Ciencias de la Gestión, por lo que se ha explicado a través de diversos enfoques psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos entre los que se puede mencionar la mecánica. Los postulados de estos pueden analizarse a la luz de las tres posiciones que existen alrededor de la construcción del conocimiento, es decir las posiciones analíticas empíricas, las interpretativas y las críticas.

Explica las influencias teóricas y metodológicas, explícitas e implícitas. Estos presupuestos apenas han sido asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva

a pesar de tener puntos coincidentes. Actualmente se valoran nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en la que se ha producido en el campo de la llamada de la Comunicación Social, es decir, en los currículos que forman los señores sociales, en las líneas de investigación que desarrollan facultades de comunicación social y centros de investigación compatibles con estas temáticas, en la bibliografía especializada y eventos.

Este estudio representa un excelente aporte teórico para nuestra investigación, puesto que ofrece ideas para fortalecer la comunicación organizacional y obtener mejores competencias en los trabajadores en el desempeño de múltiples funciones, ya sea en el área de las ventas como en otras áreas.

### **Bases Teóricas**

Toda investigación posee unas bases teóricas, las cuales sustentan el estudio, con el fin de explicar y analizar determinada situación planteada.

Arias (2012), establece:

Las bases teóricas están compuestas por los conceptos, proposiciones y filosofías que explican o contribuyen a esclarecer el problema de estudio. Estas permiten ubicar el tema objeto de estudio dentro del conjunto de teorías existentes además de permitir en cual corriente de pensamientos se escribe y lo explica así: Las bases teóricas comprenden el conjunto de proposiciones que constituyen un punto de vista el cual va dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, por ello se pueden dividir las bases teóricas en función de los tópicos que integran la temática tratada a las variables que serán analizadas (p. 41).

### **Teoría de la Acción Comunicativa**

Habermas Jünger (2002) a través de sus postulados ubica la intersubjetividad comunicativa o también llamado entendimiento lingüístico. Con esta teoría el autor introduce una noción complementaria: “el mundo de la vida, único horizonte desde el cual y sobre el cual puede producirse la reproducción simbólico-social en acciones lingüísticamente mediadas”.

Para la acción comunicativa el entendimiento lingüístico aparece como un mecanismo de coordinación de la acción. En el resto de acciones el lenguaje sólo aparece en algunos de los aspectos, ya que es en la acción comunicativa donde aparece como un medio de entendimiento en sí. Donde el entendimiento funciona como un mecanismo coordinador de la acción, siendo los participantes quienes otorgan validez a sus emisiones o manifestaciones; es decir, que reconocen intersubjetivamente sus interacciones con las que se presentan unos frente a otros.

Estas interacciones viene reguladas por normas acordadas dentro del grupo social al que pertenecen y que implican el cumplimiento de expectativas generalizadas de comportamiento donde el lenguaje ocupa un lugar fundamental. En este sentido, los procesos educativos que tienen lugar en el seno de unas instituciones, en las cuales se desarrollan en un flujo constante de interacciones de educadores entre sí, con educandos y estos entre ellos mismos. Interacciones que se caracterizan por un intercambio constante de significados, por gestos o símbolos significantes que son expresados al mismo tiempo que generan imágenes e ideas determinadas; denominadas actuar social y que se encuentra en la necesidad de utilizar símbolos significantes que han de ser comprendidos de manera igual por todos los individuos que toman parte en la interacción, tienen que provocar las mismas ideas y reacciones.

Por tanto, deben contar con un carácter de significado común; con estas características se cumple de forma excelente con el lenguaje común, el cual representa un sistema social de símbolos significantes. A su vez se consideran estímulos que generan en las personas que los utilizan la misma reacción que lleva implícito el uso de símbolos globalmente reconocidos que signifiquen lo mismo para individuos distintos.

Al mismo tiempo, deben servir para expresar la generalidad de relaciones. De este modo, es posible anticiparse y por tanto coordinar las diferentes actividades, mediante el uso de los signos lingüísticos que hace posible la acción humana diferenciada y reflexiva. Puesto que el lenguaje facilita la transmisión simbólica de sucesos y pensamiento.

En consecuencia, el lenguaje agrupa, como es obvio, los símbolos no verbales o los signos significantes de otro tipo, tal es el caso de la música y el arte. Con los que se hace evidente que

las acciones educativas como procesos específicos de socialización se enmarcan en el contexto de las interacciones simbólicamente mediadas. Los actos educativos en el contorno institucional presuponen un acuerdo constante de significados, significados que ya de por sí constituyen hechos normativos.

### **Teoría del Aprendizaje Social de Bandura**

Bandura (1987) estudia el aprendizaje a través de la observación y del autocontrol y da una importancia relevante al papel que juegan los medios y la observación, por ejemplo, como aquellos que tienen un carácter agresivo aumentan la propensión a la agresividad e incluso conducen a que las personalidades violentas, puedan aparecer como modelos de referencia, efecto que se acentúa en etapas de observación cognitiva social tan intensa como es la infancia y la juventud.

De igual forma, el mencionado autor, acepta que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental rechazando así que nuestro aprendizaje se realicen según el modelo conductista; pone de relieve como en la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no, también mediante un modelo social significativo, se adquiere una conducta que sí se emplea solamente el aprendizaje instrumental.

De los cientos estudios realizados por Bandura, (1987) un grupo se alza por encima de los demás, los estudios del Muñeco Bobo; lo hizo a partir de una película realizada pegaba al muñeco, gritando ¡“estúpidooooo”!. Le pegaba, se sentaba encima de él, le daba con un martillo y demás acciones gritando varias frases agresivas; Bandura enseñó la película a un grupo de niños de guardería que como se podrá suponer saltaron de alegría al verla.

Posterior a esto se les dejó jugar; en el salón de juegos, por supuesto, había varios observadores con bolígrafos y carpetas, un muñeco bobo nuevo y algunos pequeños martillos; se observó al grupo de niños golpeando al muñeco bobo, le pegaban gritando ¡”estúpidooooo!””, se sentaron sobre él, le pegaron con martillos y demás, es decir, imitaron a la joven de la película:

esto podría parecer un experimento con poco de aportación en principio, pero consideremos un momento: los niños cambiaron su comportamiento sin que hubiese inicialmente un refuerzo dirigido a explotar dicho comportamiento, este evento también puede ocurrir con los adultos, quienes en ocasiones pueden incurrir en imitar conductas observadas en los miembros de su grupo ya sea de trabajo, de ejercicios, de estudios, de hobbies, etc.

Bandura (1987), llamó a este fenómeno de aprendizaje por la observación o modelado, y esta teoría se conoce como la teoría social del aprendizaje, dicho autor llevó a cabo un largo número de variaciones sobre el estudio, el modelo era recompensado o castigado de diversas formas de diversas maneras, los niños eran recompensados por sus imitaciones, el modelo se cambiaba por otro menos atractivo y así sucesivamente.

En respuesta a la crítica de que el muñeco bobo estaba hecho para ser “pegado”, el citado autor, incluso rodó una película donde una chica pegaba a un payaso de verdad, cuando los niños fueron conducidos al otro cuarto de juegos, encontraron lo que andaban buscando “un payaso real”, procedieron a darle patadas, golpearle, darle con un martillo, etc. En definitiva el comportamiento depende del ambiente así como de los factores personales como: motivación, atención, retención y producción motora.

Bandura (1963) citado por Vielma y Salas (2000) en su Teoría del aprendizaje social, explica como los modos o costumbres sociales de una determinada cultura influyen en la cultura cognoscitiva del individuo; estableciéndose una relación biunívoca entre el individuo y su medio, el medio y la conducta del mismo y la conducta y el individuo. En esta teoría se descarta el flujo lineal de información; es decir los estímulos externos serán procesados por el individuo según su percepción.

Bandura (1969) admite que la conducta es influenciada por la experiencia acumulada por el individuo en su estructura cognoscitiva y reconoce tres componentes responsables de la interacción del individuo con su medio: a) Control de estímulos, b) Control de reforzamiento y c) control cognitivo.

Este teórico, estudió el aprendizaje según el condicionamiento clásico y el aprendizaje instrumental y observó ciertas deficiencias con respecto a patrones de respuesta complejos; por ello profundiza en sus investigaciones y toma en cuenta el medio donde se desempeña el individuo como factor de influencia en su conducta. Tomó las consideraciones de Aristóteles sobre la conducta imitada, propia de los seres humanos, especialmente en los niños.

En este sentido cabe destacar, que si un individuo se desenvuelve en un ambiente educativo donde se pongan en práctica acuerdos colectivos de convivencia, donde se incluyan valores como puntualidad, buen trato, comunicación asertiva, solidaridad, tolerancia, trabajo en grupo, el amor al prójimo, comunicación asertiva, ese será el comportamiento que desarrolle, puesto que es influenciado por actos positivos de compañeros docentes como de compañeros de comunidad escolar, ya sea personal directivo, de ambiente entre otros; pudiendo entonces ser capaces de generar conductas adecuadas dentro de sus entornos. Por otra parte, sabiendo que este aprendizaje está basado en el condicionamiento clásico, los estudiantes automáticamente imitarían dichas conductas y podrían también llevarla a sus hogares, y así sus familias también se verían beneficiadas.

Esta relación biunívoca entre el individuo y el medio donde se desenvuelve, debe ser aprovechada para trabajar en pro de la comunicación asertiva, dentro de los contextos educativos tanto para el respeto por los demás individuos como de especies animales y vegetales, ya sea en la creación de una conciencia de la importancia del medio ambiente a través de actos como la plantación de árboles, cuidado de las plantas, evitar las talas y quemas mediante la realización de experiencias de aprendizaje con el medio ambiente físico, social y natural que lo rodea.

El reforzamiento de conductas ya adquiridas para lograr un clima de armonía dentro y fuera del salón de clase y de la institución, también sería vital tales como; fomentar la capacidad de escuchar al otro para mejorar el diálogo como base de las buenas relaciones interpersonales; el sentido de la cooperación, donde el individuo observe que su compañero es modelo de solidaridad al preocuparse cada día en desempeñar mejor su trabajo, tratándolos con amor, respeto y consideración, siendo puntual y asistiendo regularmente; practicando la no violencia

en todas sus formas sobre todo la verbal, especialmente hacia los más débiles y vulnerables; y muy enfáticamente respetando la vida como creación de Dios.

### **Comunicación Asertiva**

Por otro lado, haciendo referencia al aspecto a los llamados elementos principales de la comunicación Kaplún (1998:64) dice que la verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia a través de medios [o canales] artificiales. Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relación entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

Las instituciones educativas son un centro de comunicación por excelencia. Al respecto Güell (2011) en el artículo: “La comunicación asertiva a los docentes” manifiesta que la comunicación es un aspecto central en el acto educativo, no sólo dentro del aula, sino también en la relación con compañeros y compañeras. Güell resalta el hecho de que a menudo, los docentes muestran dificultades a la hora de motivar al alumnado, o a la hora de resolver algunos conflictos, tanto en el aula como en la sala de profesores sugiriendo así el conocimiento de algunas técnicas asertivas las cuales considera ayudan a mejorar la tarea diaria, y aumentar el bienestar en el trabajo. Cabe resaltar que el autor define la asertividad como una habilidad social que consiste en manifestar de manera clara, franca y respetuosa las propias opiniones, emociones y creencias, en defender nuestros derechos, en aceptar los pensamientos y críticas de los demás y no sentirse culpable por ello.

D´ Armas (2010) define la comunicación asertiva

como "la capacidad humana de interrelacionarse con sus semejantes para resolver diferencias, enfrentar situaciones con un sentido de racionalidad, donde priva el respeto mutuo, la sinceridad, la espontaneidad, expresión honesta de sentimientos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales". (p.39)

## **Hábitos Asertivos**

Moles (2004) en su libro *Psicología de la conducta* hace referencia al tema de los hábitos asertivos comenzando por un análisis bien interesante y estructurado de las necesidades que con el desarrollo del hombre se van incorporando a su sistema de creencias y la importancia de estas en la operatividad en el manejo de sus emociones, al respecto señala que en la medida en que las personas crecen cronológicamente, surgen nuevas necesidades de orden psicosocial necesarias para el equilibrio integral del individuo en sus relaciones con otros. Así pues la aparición de vivencias emocionales positivas o negativas dependen de que satisfagan o no, las exigencias y necesidades que presenta la sociedad como conjunto.

Continúa diciendo que es evidente que las reglas deben existir. El ser humano en un ser social, necesita de la vida en comunidad. Pero también es cierto que siendo las reglas creadas para quienes teóricamente debemos cumplirlas, no podemos desligarnos totalmente de los beneficios que su creación nos aporta, y en oportunidades estos no son necesariamente efectivos para lo que hipotéticamente dichas reglas fueron creadas: el beneficio de todos y cada uno de los individuos.

Pero la regla predispone a un hábito y la repetición del mismo forma una creencia. De tal forma que el mantenimiento de las creencias mantiene la regla social y a su vez esta condiciona el hábito (retroalimentación circular). Siguiendo el esquema propuesto encontramos:

- a. Creencias efectivas unidas a hábitos operativos y estados emocionales placenteros.
- b. Creencias no efectivas unidas a hábitos no operativos y estados emocionales displacenteros.

Al hablar de la “asertividad” o “aserción” nos estamos refiriendo a una expresión honesta de nuestras emociones y sentimientos.

No cabe duda que el término “honesto” pudiera ser considerado como algo relativo. En nuestro caso se interpreta “tal como el sujeto siente”. Esto indicaría una expresión natural, espontánea.

Sin embargo y con razón se pudiera argumentar que en esa expresión “natural” pudiera verse afectados los derechos de otras personas. Debemos entonces ampliar nuestro anterior concepto de: “expresión honesta y funcional de nuestras emociones y sentimientos dirigidos a otras personas de tal forma que respetemos los límites del derecho de cada quien”.

En el entrenamiento al sujeto de aquellos hábitos que denominamos asertivos tiene especial énfasis de aquellos propuestos ya hace algún tiempo (1949) por Salter. Incluimos:

- Un sujeto asertivo utiliza el yo (primera persona): es decir, se responsabiliza por sus verbalizaciones. Por ejemplo, la expresión “Me comporté así porque a los hombres nos gusta, se sustituiría por “Me comporto así porque a mí me gusta”.
- Exteriorización del afecto, es decir expresar alegría, rabia, miedo, dolor, etc. La frase “los hombres no lloran” sería completamente anti-asertiva porque limita la expresión de una emoción o sentimiento, y lo hace exclusiva de un género determinado (mujer).
- Correlación facial y corporal con la mención expresada. Por ejemplo, la expresión del enojo supone ver a la cara al otro utilizando un tono de voz acorde a las circunstancias.
- Habilidad para dar y recibir elogios. En oportunidades una modestia desmedida (por ej. “agradezco el honor pero otros lo merecen más que yo”) es muy poco asertiva.
- Habilidad para contradecir y atacar de una manera funcional y no emocionalmente desorganizada. Debemos diferenciar la rabia asertiva de una conducta marcadamente agresiva y avasallante.
- Espontaneidad, naturalidad. Es decir expresión emocional en el propio estilo del individuo. Cada quien desarrolla su propio estilo de aserción.

### **Estilos de Comunicación**

Mayorca, Camacho, Rodríguez, Carvajal (2009) sostienen que al incorporar aspectos normativos y cognoscitivos, la asertividad involucra el conocimiento y expresión de los deseos, valores, necesidades, expectativas y disgustos de un individuo. Como tal, no solo involucra el estar en mejor contacto con uno mismo, sino también afecta el modo de interactuar con otras personas. Con relación a esto Vieira (2007) hace alusión a que muchas de las actitudes y comportamientos están influidos por la posición existencial dominante, es decir, por la forma

personal de estar en la vida. Considera que en el nivel de actitudes de la comunicación oscila entre cuatro papeles diferentes: Agresivo, pasivo, manipulador y asertivo y considera la participación de Chalvin (1994) quien dice que la diferencia entre las personas está en la frecuencia de utilización de uno de los papeles en comparación con los otros tres.

Para esta clasificación Rodríguez y Camargo (2013), consideran varios aspectos como los intereses de cada persona en la interacción, los sentimientos y pensamientos que se expresan en forma clara ante el otro, el respeto por los derechos de los demás, la aceptación de los sentimientos y pensamientos de los otros, la habilidad para expresar el desacuerdo, pedir explicaciones y ser capaz de decir no. Son un conjunto de características que involucran a la persona desde su sentir hasta la posibilidad de entender y comprender al otro.

En este sentido se puede decir que la comunicación agresiva la persona no explica su opinión y no toma en cuenta la opinión de los demás, está más centrada en sí misma desconociendo por completo al otro. Por su parte la comunicación asertiva explica su opinión, pide aclaración cuando no entiende al otro, toma en cuenta los pensamientos y sentimientos de su interlocutor. En el caso de la comunicación pasiva, es la opuesta a lo anterior, es una persona que en apariencia acepta la opinión de los demás a pesar de no estar de acuerdo, lo hace para evitar la confrontación, pero dado que acumula hostilidad puede llegar el momento en que requiere desahogarse y termina en la manifestaciones de comportamientos agresivos, inadecuados con la persona y en el lugar menos propicio. De otra parte, el manipulador, no sabe decir que no y no expresa sus desacuerdos. Busca a través del halago y complacencia dominar al otro, aparenta escuchar, divaga en sus ideas e interrumpe a los otros.

Por ello en la institución educativa si observamos las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva sería la más adecuada, porque tendría la capacidad de enfrentarse a cualquiera de los otros estilos de relación interpersonal. Para ello, en la persona asertiva dentro de las habilidades más desarrolladas se destacan la autenticidad, comunicación eficaz, saber escuchar, capacidad de empática y aceptación incondicional. “Es auténtico pues manifiesta lo que piensa y lo que siente. Puesto que respeta ideas y sentimientos de los demás sabe escuchar, y le resultará más fácil aceptar incondicionalmente a los demás. Puesto que explica su punto de vista, y muestra claramente su preferencia, comunica de forma eficaz.” (p. 70).

## **Comunicación en Equipos**

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos los miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver los eficazmente los problemas. En tales condiciones los equipos un flujo libre de información en todas direcciones. Los miembros deben dedicar gran parte de su tiempo a procesar información y a discutir problemas. Sin embargo, cuando el equipo ejecuta tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información la red de comunicación puede ser centralizada. Los datos pueden centralizarse a un líder supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desarrollo de sus tareas.

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. En una red centralizada en un líder supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión. La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas más simples. Los miembros transmiten la información relevante al líder o supervisor para que este tome las decisiones. La red descentralizada es más lenta para manejar problemas más simples porque la información pasa por diferentes personas que une las piezas y resuelven el problema. No obstante, la red descentralizada sirve para manejar problemas complejos con más rapidez, porque la información no se concentra en una sola persona, las decisiones son más rápidas y mejores.

Además de la centralización o descentralización de la información, existe otro aspecto importante: la complejidad de los problemas que el equipo enfrente. La red centralizada produce pocos errores al manejar problemas simples y muchos cuando se trata de problemas complejos. La red descentralizada es menos exacta cuando se trata de problemas simples, y más exacta frente a problemas complejos.

**La Contabilidad Administrativa**, para Horngreen, Suddem y Stratton (2006) es una herramienta esencial, que mejora la capacidad de un ejecutivo para tomar decisiones económicas eficaces dentro de una empresa.

Horngren, Suddem y Stratton (2006) también afirman

La contabilidad administrativa incursiona en todos los sectores de los negocios; no lucrativo, menudeo, mayoreo, de servicios, ventas y situaciones administrativas así como de manufactura. El énfasis se centra en las decisiones de planeación y control; no en el costeo de productos para valuación de inventarios y determinación del ingreso (p. 15).

Horngreen, Suddem y Stratton (2006) indican “las ideas básicas de la contabilidad administrativa fueron desarrolladas por contadores de empresas manufactureras. Sin embargo estas ideas evolucionaron de modo que se aplican a todos los tipos de organizaciones, inclusive las de servicio”

**El Proceso Administrativo**, consiste en una serie de actividades en un ciclo de planeación y control. La toma de decisiones - elección con propósito definido hecha entre un conjunto de cursos de acción alternativos diseñados para alcanzar algún objetivo- es el núcleo del proceso de administración. Las decisiones van desde las que son rutinarias (elaborar programas de producción diaria) a las que no lo son (lanzar una línea nueva de productos).

En una organización existen dos tipos fundamentales de decisiones:

- Decisiones de planeación
- Decisiones de control.

En la practica la planeación y el control están entrelazadas que cualquier separación parece imposible. Sin embargo al analizar la administración, es de utilidad concentrarse ya sea en la fase de planeación o control.

**La Planeación** consiste en establecer los objetivos de una organización y la manera en que se alcanzan, mientras que el control consiste en la implementación de planes con el empleo de retroalimentación para alcanzar los objetivos. La contabilidad formaliza los planes al expresarlos como presupuestos. Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción. Los presupuestos ayudan a coordinar e implementar los planes y constituyen los elementos principales para mantener la disciplina en la planeación administrativa

El sistema de contabilidad administrativa da apoyo a la planeación y al control. El sistema registra las medidas y clasifica las acciones a fin de generar reportes de desempeño. Horngreen y otros (2006) indican los reportes de desempeño proporcionan retroalimentación que surge de

comparar los resultados con los planes y resaltar las variaciones, las cuales son las desviaciones de los planes. (p.12)

## **Plan de Negocio**

Para Saldam (1999) “En el campo de los negocios, pocas áreas atraen tanta atención como las empresas nuevas, pocos aspectos sobre la creación de nuevas compañías son tan llamativos como el plan de negocios”. El plan de negocio es un documento en el cual se reúne información acerca de la idea de negocio con el fin de determinar su viabilidad y establecer parámetros para poder llevarlo a cabo. Existen tres lineamientos para el desarrollo del plan de negocios, en el primero se establecen objetivos, se realiza el cronograma de tiempos y se destinan recursos para llevar a cabo la investigación del plan, en el segundo se define el plan de negocios donde se explican los pasos a desarrollar y da a conocer la importancia del mismo, y por último se realiza un plan financiero “el cual si esta cuidadosamente elaborado mostrará si el sueño es financieramente viable. Si después del cuidadoso análisis, las proyecciones financieras le muestran que no será capaz de obtener la utilidad necesaria para que el proyecto valga la pena, debe considerar seriamente la posibilidad de modificar el proyecto o incluso abandonarlo.

Para Cooper, Floody&McNeill (2002) Un plan financiero tiene diversas partes, pero hay dos elementos principales: Un presupuesto de capital y un estado de pérdidas y ganancias proyectado”.

Según Spina (2006), los puntos a tener en cuenta para desarrollar un plan de negocios son: El resumen, el cual se debe estructurar cuando se termine la elaboración del mismo, y se presenta al comienzo del documento, la descripción del negocio, la historia donde se dan a conocer algunas razones por las cuales se quiere llevar a cabo el proyecto, los objetivos que expresan la visión a largo plazo de lo que se estima para el proyecto, la localización, los recursos como instalaciones y equipamiento con los que cuenta, y por último, el estudio de factibilidad.

El estudio de factibilidad según Cooper, Floody& Mc Neill (2002), sirve para ver cuál será la relación entre negocio y mercado existente. Se concentra en definir la competencia, lo mismo

de la posible clientela en la ubicación elegida... Se llama estudio de factibilidad porque implica investigar la viabilidad de su negocio en cuanto a competencia y demanda. Díaz (1994) dice que los principales beneficios de un plan de negocio son:

- Determinar cuáles son las oportunidades del negocio más promisorias de la empresa.
- Establecer con precisión los mercados de mayor ventaja de la empresa.
- Señalar como intervenir más activamente en los mercados.
- Contribuir con las bases para decidir la clase de productos o servicios que se deben ofrecer en el mercado.
- Estipular objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar el buen desempeño de la empresa en un largo plazo.
- Constituir bases para proyectar todas las actividades de la empresa.
- Estimular un uso más racional de los recursos.
- Facilitar el control y medición de los resultados.
- Crear conciencia de los obstáculos que se deben superar.
- Brindar una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras
- Proveer el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa.
- Ayudar a analizar la situación de la empresa en comparación con sus más importantes competidores
- Proporcionar la determinación de las cosas que se deben hacer mejor y diferente a la de los competidores.

## **Bases Legales**

La Empresa como Sistema Social Integrado debe cumplir con las normas, leyes y reglamentos establecidos, para mantener una alta responsabilidad laboral y el buen funcionamiento de la misma. Por lo que la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), Título III, Capítulo II, Artículo 52, numeral 2, establece:

Los Consejos Estatales, Municipales y Sectoriales de Seguridad y Salud en el Trabajo tendrán las siguientes funciones y atribuciones: Vigilancia y control social de la acción de los funcionarios y funcionarias en la inspección y supervisión de los centros de trabajo y en el desempeño de sus funciones.

La supervisión del desempeño tiene varios propósitos que son: la remuneración, retroalimentación del rendimiento, la capacitación, los ascensos, planeación del personal, la retención y despidos y la investigación. La misma es un aporte para decisiones e identificar las necesidades de desarrollo, esta se puede usar como criterio para validar los programas de selección. Asimismo en el Título III, Capítulo I, Artículo 44, párrafo 4, establece:

El tiempo utilizado por el delegado o delegada de prevención para el desempeño de las funciones previstas en esta Ley, así como para la formación en materia de seguridad y salud en el trabajo, será considerado como parte de la jornada de trabajo, otorgándosele licencia remunerada. El empleador o la empleadora deberá facilitar y adoptar todas las medidas tendentes a que el delegado o delegada de prevención pueda realizar sus actividades cuando actúe en cumplimiento de sus funciones.

Este párrafo trata sobre es parte de la jornada laboral, el tiempo utilizado por el delegado o delegada para realizar todas las actividades como la de supervisar y la capacitarse en el área de prevención y salud en el trabajo, y de igual manera será remunerado. Del mismo modo en el Título III, Capítulo I, Artículo 43, numeral 5 establece:

En el ejercicio de las competencias atribuidas al delegado o delegada de prevención, éstos están facultados para: Realizar visitas a los lugares de trabajo y a las áreas destinadas a la recreación y descanso, para ejercer la labor de vigilancia y control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, pudiendo, a tal fin, acceder a

cualquier zona de los mismos y comunicarse durante la jornada con los trabajadores, sin alterar el normal desarrollo del proceso productivo.

## **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Artículo 57.** Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas y opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión sin que pueda establecerse censura; quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa. Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades

## **Definición de Términos Básicos**

### **Comunicación:**

Consiste en transferir y comprender el significado”. Es importante mencionar que en cualquier organización, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: Controlar, motivar, expresar emociones e informar.

**Estrategia:** Es el planteamiento de objetivos a largo plazo y la forma en la que se asignan los recursos disponibles, tangibles e intangibles, con el fin de lograr tales objetivos Es el patrón de objetivos, políticas y planes que definen a una empresa, según su campo de actividad y el lugar que quiere ocupar.

**Negociación:** Constituye un proceso de intercambio entre partes o un proceso para llegar acuerdos en la resolución de conflictos, entendidos estos últimos como diferencias sustanciales sobre interpretación de contenidos, procesos, hechos.

**Ciente:** Se refiere a la persona, establecimiento comercial, o entidad, otra que utiliza sus servicios.

**Empresa:** Es toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas a las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras diligencias a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que practiquen una acción económica de forma regular.

### Cuadro 1: Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Determinar el impacto de las estrategias de comunicación en el proceso de negociación con clientes del departamento de Servicios de Venta.

Objetivos Específicos	Variable	Definición de Constructo	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente	Ítem
Identificar las estrategias de comunicación utilizadas para el trato con los clientes en el departamento de servicios de venta.	Estrategia	Es el patrón de objetivos, políticas y planes que definen a una empresa, según su campo de actividad y el lugar que quiere ocupar	Planificación	Diagnóstico			1
				Objetivos			2
				Hipótesis del entorno			3
				Línea de Acción			4
Describir el proceso de negociación aplicado por el departamento de servicio de venta para la atención de sus clientes.	Negociación	Constituye un proceso de intercambio entre partes o un proceso para llegar acuerdos en la resolución de conflictos, entendidos estos últimos como diferencias sustanciales sobre interpretación de contenidos, procesos, hechos.	Momentos	Planear	Encuesta - Cuestionario	Personal de la empresa Cervecería Polar	5
				Tratar			6
				Cerrar			7
				Mantener			8
Analizar el impacto de la comunicación en el proceso de negociación con clientes del departamento de Servicios de Ventas.	Comunicación	Consiste en transferir y comprender el significado.	Funciones	Controlar			9
				Motivar			10
				Expresar Emociones			11
				Informar.			12

Fuente: Reyes M. (2021)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Una vez conformado el Marco teórico, se construye el marco metodológico u operacional, es decir, se define “Cómo” se realizará la investigación. Esta separación es solo con fines didácticos, pues en la práctica el investigador piensa simultáneamente en varias cosas a la vez.

Puertas, Urbina y colaboradores (1998) señalaban que:

El marco metodológico tiene como propósito describir en detalle la manera como se realizará la investigación: como se hará la recolección de los datos, como se procesará y presentará la información y como se realizará el proceso de análisis estadístico (p.29).

Al respecto Sabino C. (2009) dice: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p. 118). El marco metodológico de la presente investigación, estará orientado a analizar el impacto de las estrategias de comunicación en el proceso de negociación con clientes del Departamento de servicios de ventas de una empresa distribuidora de bebida en Valencia Estado Carabobo.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

##### **Tipo de Investigación**

En el caso particular de la presente investigación, el estudio se adecuará a los propósitos de la investigación no experimental, considerando que no hay manipulación de variables, ya que las mismas han ocurrido y no se puede influir sobre ellas o sus efectos. De igual manera, se define como transaccional, tomando en cuenta la definición de Hernández y otros (2014), que explica que en el mismo se recolectan datos e información en un momento y tiempo único.

Así mismo, el estudio propuesto se adecuará a los propósitos de la investigación de carácter descriptiva. A los efectos Puertas, Urbina y colaboradores (1998) señalan que “los estudios descriptivos permiten tener un conocimiento de cómo se presenta un problema en una población (o parte de ella), la frecuencia con que ocurre (cuántos) y quienes presentan determinadas características”. (p.30)

El mismo autor Puertas, Urbina y colaboradores (1998) señala que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades encontradas en la población. Miden o evalúan diversos aspectos. Con ellos se describe un fenómeno en la población en función de porcentajes, tasas y promedios. Los diagnósticos de la comunidad pueden ser un buen ejemplo de los estudios descriptivos (.p.30)

Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables) aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

### **Diseño de la Investigación**

Esta investigación se basará en un diseño no experimental. Según lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p.30). También es transeccional de campo, que según la opinión de Vargas y Vargas (2012) señalan que “un diseño de campo consiste en el análisis sistemático de problemas en la realidad” (p.17). El innegable valor reside en que a través de ellos el investigador podrá cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible la revisión o modificaciones en el caso de que surjan dudas respecto a la calidad.

Así mismo, el diagnóstico será de campo debido a que la información se obtendrá por medio de fuentes vivas o directas en el contexto natural; es decir en la empresa objeto de estudio; específicamente con el personal de servicio de Ventas de Cervecería Polar; y será transeccional puesto que la información se buscará en un sólo momento de tiempo y se analizará la incidencia en un momento dado.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean que “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p. 270)

## **Población**

En esta fase comenzaremos por definir los sujetos de la investigación y quienes lo constituyen son todos y cada uno de los individuos que interactúan en el entorno donde se desarrolla la investigación, a quienes llamaremos Población, la cual estará constituida por el conjunto de personas que formaron parte de la investigación y fueron objeto de observación. Puertas, Urbina y colaboradores (1998) señalan que “la población es la totalidad de sujetos o unidades de estudio que poseen determinadas características observables” (p. 32).

La población del presente estudio será el personal del departamento de Servicio de Ventas constituida por cuarenta (40) trabajadores del Departamento de Servicio de Ventas de la Empresa Cervecería Polar. Al respecto, Palella y Martins (2012), afirman que “todo estudio implica, en la fase de diseño, la determinación del tamaño poblacional y muestral necesario para su ejecución” (p.4). La ausencia de este proceso puede conducir a que se realice el estudio sin el número adecuado de sujetos, con lo cual no se puede estimar adecuadamente los parámetros ni identificar las diferencias significativas, cuando en la realidad sí existe.

## **La Muestra**

En este sentido, fue necesario además escoger una Muestra, Puertas Urbina y colaboradores (1998), afirman que pocas veces es necesario o posible estudiar a toda la población, a menos que sea muy pequeña. Generalmente se estudia solo una parte de ella, la cual se denomina muestra y se espera que esa parte o subconjunto posea las mismas características del universo” (p.32).

Es por ello que la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población. Por lo que cabe señalar, que según Toro I. y Hurtado J. (2007), “las encuestas requieren de muestras que abarquen al menos 10 por ciento de la población para que sus resultados puedan considerarse válidos” (p. 92).

Existen diferentes tipos de muestras, pero para esta investigación se utilizara el muestreo probabilístico de azar simple, definido por Toro I. y Hurtado J. (2007) como: “Aquel que por hacerse al azar, da a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionada como integrante de la muestra” (p.80). Digamos que la muestra es entonces un subconjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

En este estudio se selecciona el 30% de la población que constituyen doce (12) empleados del Departamento de Servicio de Ventas de la Empresa distribuidora de bebidas, Caso Cervecería Polar. Para lograr la recolección de la información se realizará un cuestionario al personal con la finalidad de obtener una data más veraz de la situación que enfrentan los empleados con el tema de la comunicación en el proceso de negociación para los clientes del departamento de Servicios de Venta de una empresa distribuidora de bebidas. Caso Cervecería Polar.

### **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Esta recolección de datos se realizara a través de las técnicas e instrumentos, una vez realizado el plan de la investigación empieza el contacto directo con la realidad del objeto de la investigación o trabajo de campo. Es entonces cuando se hace uso de las técnicas de recolección de datos, que según Palella y Martins (2012), “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 90).

Un instrumento de medición y recolección de datos es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

Para recolectar la información se hace necesaria a fin de dar respuesta al objetivo general y los objetivos específicos planteados en la presente investigación. Se seleccionara el tipo de investigación descriptiva, se procederá a la Operacionalización de los objetivos específicos del objeto de estudio en el cuadro técnico metodológico y se llegara a la conclusión que el instrumento idóneo para la recopilación de la información en cuanto a las variables planteadas es el cuestionario.

Según Tamayo y Tamayo (2009) el cuestionario es un “instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (p.197).

El análisis de las respuestas del cuestionario, contribuye a explicar, por ejemplo, las actitudes que tienen un trabajador hacia su trabajo o el grado o nivel de motivación hacia el mismo. El cuestionario se realizará con preguntas cerradas puesto que esto le permitirá a la investigadora recopilar la información de una manera objetiva y más precisa a la hora de procesar la información.

Sabino C. (2009) plantea que es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (p. 143). Para esta investigación, se aplicara un cuestionario, de doce (12) ítem, de respuestas cerradas, de alternativas (si o no) al personal del departamento de servicio de Ventas, en base a afirmaciones para analizar la comunicación en el proceso de negociación para los clientes del departamento de Servicios de Venta de una empresa distribuidora de bebidas. Caso Cervecería Polar.

Según Tamayo T. y Tamayo M. (2009) el cuestionario es un “instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (p.197).

## **Validez**

Los instrumentos de recolección de datos requieren de una validez y confiabilidad por ello la validez del contenido es de vital importancia a la hora de medir el instrumento y esta validez se refiere a que los instrumentos estén contruidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir tal como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014) “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243).

Este instrumento será validado a través de la técnica de juicio de expertos, usando para ello dos especialistas:

- Una Doctora en Educación experta en el área de Metodología de la Investigación y en el área de Comunicación como Magister en el área de Lectura y Escritura (Dra. Judith Viera)
- Una Magister en Física y Estadística considerando el instrumento como válido (MSc. Kristel Bayka)

## **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento será obtenida estadísticamente usando para ello una muestra piloto conformada por 11 empleados de las Empresas Cervecería Polar del Departamento de Servicio de Ventas.

Esta técnica de recolección de datos es la más útil y adecuada con respecto a la investigación propuesta. También cabe destacar, que se empleara el Alpha de Cronbach, como una técnica para determinar la confiabilidad del instrumento a fin de garantizar la exactitud de los resultados obtenidos de su aplicación.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

Se aplicara la fórmula del Alpha de Cronbach, y el resultado que debe estar entre 0 y 1, se multiplica por cien (100) para obtener el resultado final en porcentaje, el que deberá ser mayor al 50% para que el instrumento sea considerado como confiable.

La fórmula para calcular el Alpha de Cronbach es:

$$r_n = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( S^2_i - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

Dónde:

$r_n$  : Coeficiente de confiabilidad

$n$  : Número de ítems

$S_t^2$ : Varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  : Varianza de la suma de todos los ítems (varianza total)

Para el desarrollo de esta fase metodológica se tomarán los datos derivados de la aplicación del cuestionario, a partir de ellos se indicaron cómo es el fortalecimiento de la comunicación en el proceso de negociación para los clientes del departamento de Servicios de Venta de una empresa distribuidora de bebidas. Caso Cervecería Polar

### **Correlación Alpha de Cronbach**

La utilización de este coeficiente permite medir con una escala entre 0 y 1, la confiabilidad del instrumento, es decir, el grado en que aplicado vez tras vez a distintos sujetos, el instrumento arroja resultados similares. Si el resultado es igual o mayor a 0,7 el coeficiente es aceptable, por debajo de ese valor es cuestionable, igual o menor a 0,5 es inaceptable.

## **Técnicas de Análisis de los Datos**

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan la misma, así como, con los conocimientos que se disponen en relación al problema que se plantea estudiar.

Además, tienen por objeto describir y analizar las características de un conjunto de datos, obteniéndose así conclusiones sobre las características de dicho conjunto y sobre las relaciones existentes con otras poblaciones, a fin de compararlas.

No obstante puede no solo referirse a la observación de todos los elementos de una población (observación exhaustiva) sino también a la descripción de los elementos de una muestra (observación parcial). En relación a la estadística descriptiva, González (2012) señala; "Para el estudio de estas muestras, la estadística descriptiva provee de todos sus medidas; medidas que cuando quieran ser aplicadas al universo total, no tendrán la misma exactitud que tienen para la muestra" (p.123), es decir al estimarse para universo vendrá dada con cierto margen de error; esto significa que el valor de la medida calculada para la muestra, en el oscilará dentro de cierto límite de confianza, que casi siempre es de un 95 a 99% de los casos.

Se procura a desarrollar las conclusiones, con la finalidad de proponer las recomendaciones necesarias.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO ADMINISTRATIVO**

Todo el trabajo de investigación necesita recursos de diversa naturaleza, según el tipo. Estos recursos deben ser previstos en el plan de trabajo y garantizar la disponibilidad de ellos. Estos suelen ser:

- a) Financiamiento b) Personal c) Equipos d) Bibliografía e) Tiempo y f) Presupuesto

Con respecto al tiempo es conveniente la elaboración de un cronograma o ruta crítica para distribuir los periodos en los cuales se realizara cada una de las etapas y sub etapas de todo el trabajo de investigación. Siendo particularmente necesario cuando el tiempo pueda alterar los resultados del estudio. Por lo tanto, en el Marco administrativo se elabora un listado de los Recursos Humanos (nombre de los investigadores, asesores y colaboradores directos), Institucionales (patrocinantes o participantes) y Materiales (equipos, reactivos, tratamientos, materiales e oficina) y necesarios para el desarrollo de la investigación.

### **RECURSOS**

#### **Humanos:**

De acuerdo con las normas de investigación y de elaboración del trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez, los recursos humanos comprenden a los, a los trabajadores del departamento del Departamento de Servicios de Ventas de la empresa de bebidas Caso Cervecería Polar los cuales cuentan con una población de seis (40) integrantes.

- Igualmente, el tutor académico que aporta sus conocimientos al desarrollo del proyecto.
- La Investigadora
- Los informantes clave que fueron los doce (12) trabajadores escogidos al azar y que suministraran información relevante.

### **Institucionales:**

De acuerdo con las normas de investigación y de elaboración del trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez, los recursos institucionales comprenden:

- Las instalaciones de la empresa Cervecería Polar ubicada en Mariara Edo Carabobo.
- La misma Universidad José Antonio Páez para la obtención de información literaria
- La biblioteca virtual de la Universidad de Carabobo.

### **Materiales:**

Los recursos y materiales que reunirá este proyecto son:

- Una (1) computadora con un sistema operativo (Windows 7) año 2010.
- Una (1) laptop marca HP con sistema operativo (Windows 7) año 2012.
- Así como todo el material de oficina usado en la impresión de la presente investigación (hojas blancas, lápices, bolígrafos, pen drive, impresora, entre otros más la tinta negra y de color

### **Presupuesto**

#### **Cuadro 2**

<b>Detalles de Cuentas</b>	<b>Valores</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>	
Caja - bancos	Bs. 30.000,00
<b>ACTIVOS FIJOS:</b>	
Equipos de cómputo.....	Bs. 5.000
Equipos y mobiliarios.....	Bs. 4.000
Impresiones de encuestas .....	Bs. 32.000
Fotocopias de encuestas .....	Bs. 48.000
Elaboración de pendones para la defensa.....	Bs. 20.000
Mobiliarios.....	Bs. 13.000
Vehículo.....	Bs. 13.750
<b>ACTIVOS DIFERIDOS:</b>	<b>Bs. 5.700</b>
Gastos prepagados.....	<b>Bs. 8.642</b>
Gastos de pre operación	
<b>Inversión Total</b>	<b>Bs. 180.092</b>

Fuente: Reyes M. (2021)

## **Tiempo**

Consiste en planificar de antemano o sea organizar los horarios y diseñar un proyecto piloto antes de emprender el trabajo propiamente dicho Según lo señala Blaxter, Hughes y Tight (2002)

- Administrar consiste en cómo usar el tiempo, en las actividades concernientes a la investigación
- Realizar el Cronograma del Proyecto: Consiste en programar la investigación dentro del tiempo disponible.
- Tratar con las personas e instituciones clave: El papel desempeñado por tutores, directores, empleadores, y universidades.
- Compartir la responsabilidad: Utilizar las relaciones formales e informales para que apoyen el Proyecto
- No desmoralizarse cuando las cosas no marchan como las planificó: Los altibajos del proceso de investigación p.165)

## **Cronograma de actividades**

Blaxter, Hughes y Tight (2002) agregan “Una vez que tiene en claro sus preferencias y actitudes respecto del uso del tiempo, podrá confeccionar un cronograma de investigación. Ello le permitirá vincular el tiempo disponible para el Proyecto” (p.167)

**Cuadro 3. Cronograma de Actividades**

ACTIVIDADES	TIEMPO						
	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019	Julio 2019	Total En Meses
Planificación y recolección de información para el Informe							1
Elaboración Capitulo 1 y 2							1
Elaboración del Capítulos 3 y asesorías							1
Elaboración Capitulo 4 y asesorías							1
Engranaje y Entrega del Proyecto de Tesis para su revisión							2
Aplicación del Instrumento							
Análisis de los resultados y elaboración de la Propuesta							
Redacción y Entrega del Informe Final							
Defensa del trabajo de Maestría							
Total							6 Meses

Fuente: Reyes M. (2021)

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

#### **DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo, se consideraron los aportes de Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala específicamente que “el investigador busca en primer término, describir sus datos y posteriormente hacer el análisis estadístico para relacionar sus variables” (p. 351).

Con el propósito de realizar una investigación de una manera acertada y con resultados reales. Se utilizó la escala estadística de Morles (1997), que emplea la frecuencia y porcentaje de los datos obtenidos del cuestionario aplicado. Para el análisis de los datos se revisaron y organizaron en grupos los ítems de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores señalados en el cuadro de Operacionalización de las Variables.

Se tabuló el número de respuestas en frecuencias y porcentajes que representaron cada una de estas consultas, las cuales fueron presentadas en tablas, para constituir el medio expedito para representar de manera fácil, sencilla y rápida los resultados obtenidos, de cada grupo obtenido de los ítems se le hizo su respectivo análisis semántico, o respectiva interpretación, a fin de detectar aquellos aspectos significativos, que permitan extraer conclusiones, que de razón a los fines del estudio.

El tratamiento del análisis descriptivo de la información fue mediante la interpretación y el método comparativo entre los resultados obtenidos y las teorías que sustenta la investigación. Además del análisis de las interrelaciones que en algunos momentos emergieron entre determinadas dimensiones o indicadores. A continuación se presenta el análisis realizado a los datos obtenidos de la aplicación del instrumento.

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Interacción

**Indicador:** Contenido, participación influencia

**Ítem 1:** ¿Las negociaciones dentro de la organización son eficientes?

Cuadro n° 2

<b>RESPUESTA</b>		
Encuestados	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>
<b>NO</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>

Fuente: Reyes (2021)

En respuesta a la interrogante planteada, el 50 por ciento de los encuestados considera que, si las negociaciones dentro de la organización son eficientes, mientras que el otro 50 por ciento dice que no.

Este resultado deja en evidencia que no se ha logrado en un 100 por ciento poder establecer que las negociaciones dentro de la organización sean eficientes, el porcentaje del no es más relevante, ya que un 50 por ciento es un gran indicativo, por consiguiente, se hace necesario realizar estrategias que y adecuaciones en este sentido.

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Interacción

**Indicador:** Contenido, participación influencia

**Ítem 2:** ¿Se logran los objetivos propuestos dentro de la organización?

Cuadro n° 3

<b>RESPUESTA</b>		
Encuestados	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>SI</b>	<b>18</b>	<b>40%</b>
<b>NO</b>	<b>32</b>	<b>60%</b>

Fuente: Reyes (2021)

En cuanto a esta interrogante las personas consultadas responde en un 18 por ciento que si se logran los objetivos propuestos dentro de la organización y el 32 por ciento dice que no.

El resultado deja ver que los encuestados no se sienten totalmente informados sobre los objetivos logrados dentro de la organización, esto debe llevar al

departamento que se encarga de manejar los contenidos que se publican en las redes sociales para este fin a revisar las mismas.

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Interacción

**Indicador:** Contenido, participación influencia

**Ítem 3:** ¿Considera que la situación país afecta las negociaciones de la empresa?

Cuadro n° 4

RESPUESTA SEGUIDORES EN TWITTER	MUESTRA	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>SI</b>	<b>45</b>	<b>90%</b>
<b>NO</b>	<b>5</b>	<b>10%</b>

Fuente: Reyes (2021)

La respuesta dada por los encuestados en el sí fue de un 90 por ciento y en el no fue de 10 por ciento. La importancia de que se considera que la situación país afecta las negociaciones de la empresa, refleja el impacto que tiene la situación actual del país en los resultados de las negociaciones con los clientes de Cervecería Polar.

**Variable:** Retroalimentación

**Dimensión:** Respuesta

**Indicador:** Respuesta oportuna, efectividad y cortesía

**Ítem 4:** ¿La empresa dirige sus acciones hacia el mejoramiento de la comunicación en los negocios?

Cuadro n° 5

RESPUESTA SEGUIDORES EN TWITTER	MUESTRA	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>SI</b>	<b>25</b>	<b>50%</b>
<b>NO</b>	<b>25</b>	<b>50%</b>

Fuente: Reyes (2021)

Ante la pregunta planteada: ¿La empresa dirige sus acciones hacia el mejoramiento de la comunicación en los negocios?, en un 50 por ciento los encuestados dicen que sí

y el otro 50 por ciento dicen que no, en función a este resultado se hace necesario mejorar la comunicación con los clientes dando respuestas oportunas a las dudas y reclamos que manifiesten los clientes. Para ellos es necesario tener un personal dispuesto a dar estas respuestas oportunas y hacer el respectivo seguimiento hasta lograr satisfacer las inquietudes de los clientes.

**Variable:** Retroalimentación

**Dimensión:** Respuesta

**Indicador:** Respuesta oportuna, efectividad y cortesía

**Ítem 5:** ¿Dentro de la organización se realiza un estudio acerca de los movimientos del departamento de ventas?

Cuadro n° 6

RESPUESTA SEGUIDORES EN TWITTER	MUESTRA	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	25	50%
NO	25	50%

Fuente: Reyes (2021)

En la interrogante planteada en el ítem 5, en un 50 por ciento los encuestados dicen que sí y el otro 50 por ciento dice que no, la empresa no dirige sus acciones hacia el mejoramiento de la comunicación en los negocios. La capacidad de respuesta deja a un 50 por ciento desatendidos he inconformes en cuanto a su rapidez y congruencia a la hora de ser efectivos en la comunicación interna.

**Variable:** Retroalimentación

**Dimensión:** Respuesta

**Indicador:** Respuesta oportuna, efectividad y cortesía

**Ítem 6:** ¿Los tratos en la negociación con los clientes son eficientes?

Cuadro n° 7

RESPUESTA SEGUIDORES EN TWITTER	MUESTRA	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	25	50%
NO	25	50%

Fuente: Reyes (2021)

De acuerdo a las respuestas de los encuestados un 50 por ciento dice que “si” y un 50 por ciento opina que “no”. En opinión de la investigadora no es suficientemente amplio el margen entre las opciones para estar satisfecho con el trabajo hecho a este respecto, la organización debe orientar sus esfuerzos a establecer como norma la satisfacción de los clientes en todos los aspecto que ellos requieran, esto sumaría a favor de una imagen corporativa de vanguardia, innovadora, sustentable, humanista y social. Este proceso de gestión crea vínculos relevantes con los clientes y la empresa.

**Variable:** Negociación

**Dimensión:** Comunicación externa

**Indicador:** Atención al cliente, aceptación de sugerencias y solución de problemas

**Ítem 7:** ¿Se cierran las negociaciones de manera eficaz?

Cuadro n° 8

RESPUESTA SEGUIDORES EN TWITTER	MUESTRA	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>SI</b>	<b>46</b>	<b>92%</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>8%</b>

Fuente: Reyes (2021)

En este ítem los encuestados si consideran que se cierran eficazmente las negociaciones con los clientes en un 92 por ciento y el no obtuvo un 8 por ciento. Este resultado indica que en su mayoría los encuestados ven como eficaz el cierre de las negociaciones con los clientes, esto viene a respaldar la intención de la investigadora de usar herramientas para atender las necesidades y las inquietudes de los clientes a través de medios y así lograr un cien por ciento en estas negociaciones.

**Variable:** Negociación

**Dimensión:** Comunicación externa

**Indicador:** Atención al cliente, aceptación de sugerencias y solución de problemas

**Ítem 8:** ¿Se mantienen las negociaciones de manera eficaz?

Cuadro n° 9

RESPUESTA SEGUIDORES EN TWITTER	MUESTRA	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>SI</b>	<b>48</b>	<b>96%</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>

Fuente: Reyes (2021)

El 96 por ciento de los encuestados respondieron que si se manejan los negocios de manera eficaz y el 4 por ciento dice que no. Por consiguiente, se analiza que las organizaciones empresariales deberían mantener de manera eficaz las negociaciones con los clientes porque permite la oportuna respuesta para solucionar cualquier inquietud y también facilitaría la comunicación necesaria entre cliente y empresa.

**Variable:** Negociación

**Dimensión:** Comunicación externa

**Indicador:** Atención al cliente, aceptación de sugerencias y solución de problemas

**Ítem 9:** ¿La organización lleva un control de las negociaciones?

Cuadro n° 10

<b>RESPUESTA SEGUIDORES EN TWITTER</b>	<b>MUESTRA</b>	
	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>SI</b>	<b>46</b>	<b>92%</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>8%</b>

Fuente: Reyes (2021)

De acuerdo a las respuestas un 92 por ciento de los consultados dice que “si” considera que se lleva un control de las negociaciones, mientras que un 8 por ciento considera que no. Lo que demuestran este resultado es que la mayoría si lleva un control de las negociaciones dentro de la organización lo que es beneficioso para las empresas y de aprovechamiento.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A través de los resultados obtenidos en el proceso de recolección de datos se pueden determinar las siguientes conclusiones:

- Esta investigación permitió demostrar la importancia de la comunicación cliente-empresa en el proceso de la negociación del departamento de ventas de Cervecería Polar, esto mejora el servicio ya que en la mayoría de los encuestados las variables que indicaban la tendencia a la utilización de este medio para afianzar la comunicación entre cualquier organización y sus clientes que obtuvieron porcentajes con tendencia que comprueban que es beneficioso y de muy bajo costo para la empresa el uso de estrategias comunicacional.
- También se estableció como un hecho la influencia que tienen las comunicaciones con los clientes de cualquier organización empresarial. Estas tendencias llegaron para quedarse y en ese proceso es inevitable verse involucrado por la aceptación que ha tenido dentro de la sociedad y las comunicaciones, por lo tanto, las empresas deben reconocer su influencia y deben colocarse en la vanguardia de la utilización de ellas para los fines que permiten la flexibilidad de su uso.
- Dentro de este estudio la investigadora explica con amplitud la utilidad que deja el canalizar la retroalimentación a través de las comunicaciones para fidelizar al consumidor con la empresa. Permiten sin lugar a dudas una comunicación con la suficiente inmediatez para resolver cualquier inquietud que pueda tener un consumidor o cliente, lo que se convierte en el fortalecimiento de la relación con los clientes y en mantener la fidelidad de estos con la empresa gracias al servicio.
- Esta investigación deja por sentado la necesidad de inversión que debe tener la empresa en el departamento de atención al cliente, para tener un personal con la capacitación necesaria en el manejo de la comunicación, fortalecimiento de

la imagen y atención al cliente, que permita resultados óptimos en la relación cliente-empresa.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la empresa potenciar el departamento de atención al cliente con inversión en personal capacitado para el manejo de tecnología.
- Realizar procesos de formación, mejoramiento y capacitación permanente de todo el personal vinculado a las ventas y negociaciones con los clientes.
- La gerencia de la empresa debe sostener un contacto constante, oportuno y directo con los empleados que trabajan, para conocer las problemáticas que enfrentan en ese departamento y a su vez verificar que se siguen con los lineamientos establecidos.
- Humanizar los sistemas establecidos para la comunicación con los clientes con estrategias de interacción que den respuestas a sus necesidades u opiniones, orientados a la atención eficiente a los clientes en cuanto a sus quejas y reclamos.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Altschul, C. (1999) **Dinámica de la Negociación Estratégica**. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España.
- Báez E. (2013) **Impacto de la Idiosincrasia del Mexicano en el Proceso de Negociación Internacional**. Universidad Veracruzana. México.
- Blaxter, L. Hughes, C y Tight, M. (2002) **Cómo se hace una investigación**. Gedisa Editorial. Biblioteca de Educación. Herramientas Universitarias. España
- Escobar, K. (2015) **“Estrategia de negociaciones de ventas centralizadas en un conglomerado de empresas**. Trabajo de Grado. Universidad ICESI, facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de Cali, Colombia
- Fernández, C (1997) El **proceso de comunicación dentro de las organizaciones**.
- Gordillo, López, Mestas y Corbi (2014) **Comunicación No Verbal en la Negociación: La Importancia de Saber Expresar lo que se Dice**. Tesis de Maestría publicada en Revista Electrónica de Psicología Iztacala, Volumen 17. Número 2.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2014) **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw- Hill. México.
- Horngreen, Suddem y Stratton (2006) **Contabilidad Administrativa**. Editorial Pearson Educación. Décimo tercera edición. México
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)**

- Macagnan B. (1999) **Una Visión Interdisciplinar de la Comunicación: Semiótica y Comunicación.** Revista Latina. Comunicación Social. Tenerife. Número 13
- Medina (2015) **Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos.** Tesis de Maestría en Comunicación organizacional. UJAP, Valencia
- Mayorca, Camacho, Rodríguez, Carvajal (2009) **Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar en la Universidad Cooperativa de Colombia.** Trabajo de Postgrado
- Moles (2004) **Psicología de la conducta.-** Editorial Miranda. 2da edición Revisada 2004. Págs. 270
- Ogliastri E. (2000) **Estilo Negociador de los Latinoamericanos.** Academia Revista Latinoamericana de Administración. Bogotá. Número 25.
- Parra E., Roja L., Arapé E. (2008) Comunicación y Conflicto: El Arte de la Negociación. Negotium Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales. Volumen 10. Número 4. Venezuela.
- Puertas, Urbina y colaboradores (1998) **Bioestadística. Herramienta de Investigación.** Trabajo de ascenso. Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico. Trabajo de ascenso. CDCHT-UC Valencia
- Parra E., Roja L., Arapé E. (2008) **Comunicación y Conflicto: El Arte de la Negociación,** Trabajo de Maestría como docentes de la Universidad del Zulia.
- Rodríguez y Camargo (2013) Motivación al trabajo. Editorial Manual Moderno. México
- Quero, N. (2014) **“Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A.** “Trabajo de Grado de Licdo en Mercadeo presentado en La Universidad José Antonio Páez (UJAP), San Diego, Estado Carabobo

Sabino, C. (2009) **Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos.** Editorial Lumen/ Humanistas. Buenos Aires. Argentina.

Tamayo T. y Tamayo, M. (2009) **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw – Hill. México

Vargas P., E. y Vargas G., E. (2012) **El proceso de la investigación .Una guía completa para que te inicies en el conocimiento de los pasos del proceso de investigación.** Ediciones de Cavesir, Valencia

## **Anexos**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**Autor:** Marianyela Reyes

**Tutor:** Leonor Perozo

**Año:** 2021

**IMPACTO EN LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL  
PROCESO DE NEGOCIACION CON CLIENTES DEL DEPARTAMENTO  
DE SERVICIOS DE VENTAS. CASO CERVECERÍA POLAR**

Distinguidos Señores:

El presente instrumento ha sido elaborado con fines de investigación y consiste en analizar el impacto de las estrategias de comunicación en el proceso de negociación con clientes del departamento de servicios de ventas. Caso Cervecería Polar

Agradeciendo su valioso aporte al responder con objetividad todas las preguntas en función de proporcionar información confiable.

## **Cuestionario**

### **PARTE I: INSTRUCCIONES GENERALES.**

- Es anónimo por lo tanto no colocara su nombre ni firma.
- A continuación, se le plantea una serie de preguntas relacionada con la factibilidad del estudio. Responda todas las preguntas ya que su opinión es muy importante.
- Lea cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa.
- Dicho instrumento estará estructurado por 14 ítems de respuesta cerradas SI\_\_NO\_\_
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta.
- Seleccione únicamente una sola respuesta.

## Cuestionario

Marca con una equis (X) la respuesta que usted considere correcta

N°	Preguntas	Si	No
1	¿Las negociaciones dentro de la organización son altamente eficientes?		
2	¿Se logran los objetivos propuestos dentro de la organización?		
3	¿Considera que la situación país afecte las negociaciones de la empresa?		
4	¿La empresa dirige sus acciones hacia el mejoramiento de la comunicación en los negocios?		
5	¿Dentro de la organización se realiza un estudio acerca de los movimientos del Departamento de Ventas?		
6	¿Los tratos en la negociación con los clientes son eficientes?		
7	¿Se cierran las negociaciones de manera eficaz?		
8	¿Se mantienen las negociaciones de manera eficaz?		
9	¿La organización lleva un control de las negociaciones?		
10	¿Considera que dentro de su empresa se maneja una comunicación asertiva?		

Fuente: Reyes M. (2021)



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) **MARIANYELA V. REYES**, cédula de identidad N° **19.668.207** titulado: **IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE VENTAS**. Caso: Cervecería Polar. Elaborado bajo la supervisión del tutora, Prof. **Leonor Perozo**, titular de la cédula de identidad No. **3.362.816**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, para optar al grado académico de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Edgar León Guerra (Presidente)	4.122-734	
Prof. Leidys Nuñez (Miembro)	10.730.307	
Prof. José Chirinos (Miembro)	9.449.695	



En San Diego, a los 03 días del mes de Diciembre de dos mil veinte.