



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING  
PARA MEJORAR EL SERVICIO AL  
CLIENTE EN LA EMPRESA  
SERPROMAN C.A. UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Luis Cadenas

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE MERCADEO**  
**CARRERA MERCADEO**

**ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL**  
**SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA SERPROMAN C.A.**  
**UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar por el titulo de  
Licenciado en Mercadeo

**Autor:** Luis Cadenas

**Tutor:** Jose Brizuela

San Diego, Agosto 2018

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, José Nicolás Brizuela Ochoa portador(a) de la cédula de identidad N° 14.462.435, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) Luis Alejandro Cadenas Trestini, portador de la cédula de identidad N° 18.504.107, titulado **Estrategias de Endomarketing para mejorar el servicio al cliente en la empresa SERPROMAN C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_.

Prof. José Nicolás Brizuela Ochoa

N° 14.462.435

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi hija quien siempre ha sido la inspiración para superarme en la vida, te amo inmensamente mi Mariale.

A mi familia quien me ha apoyado en este camino, en especial a mi mama María Luisa por su paciencia y fortaleza.

A mis colegas y compañeros de trabajo, quienes me han alimentado de mucho conocimiento y experiencia, y que hoy en día agradezco enormemente por su tiempo y dedicación en mi carrera profesional.

A mi país, ya vendrán tiempos mejores...

*Luis Cadenas*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecido ante todo con la vida, con Dios y con todos los que me rodean por permitirme ser parte la suya.

Agradecido enormemente con la universidad y sus profesores quienes me guiaron, retaron y enseñaron para ser un profesional de alto valor en el mercado, especialmente a mi tutor Jose Brizuela por confiar en mi propuesta y guiarme en todo el camino para hacerla realidad.

*Luis Cadenas*

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
RESUMEN INFORMATIVO.....		iv
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1. Planteamiento del problema.....	3
	1.2. Formulación del problema.....	9
	1.3. Objetivos de la investigación.....	9
	1.4 Justificación de la investigación.....	10
II	MARCO TEÓRICO.....	12
	2.1. Antecedentes de la investigación.....	12
	2.2. Bases teóricas.....	16
	2.3. Definición de términos.....	31
III	MARCO METODOLÓGICO.....	32
	3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	32
	3.2 Fases Metodológicas.....	34
IV	RESULTADOS.....	40
V	LA PROPUESTA.....	86
	5.1 Presentación de la Propuesta.....	86
	5.2 Justificación de la Propuesta.....	86

5.3	Objetivos de la Propuesta.....	87
5.4	Estructura de la Propuesta.....	88
5.5	Beneficios de la Propuesta.....	88
5.5	Desarrollo de la Propuesta.....	89
5.6	Factibilidad de la Propuesta.....	117
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
	REFERENCIAS.....	124
	ANEXOS.....	128

## LISTA DE TABLAS Y CUADROS

### CONTENIDO

#### TABLA

1	Cultura organizacional en la empresa.....	42
2	Clima organizacional en la empresa.....	43
3	Ambiente organizacional en la empresa.....	44
4	Elementos de Endomarketing: Reconocimiento.....	45
5	Gestión de Recursos Humanos en la empresa.....	46
6	Elementos de Endomarketing: Sentido de pertenencia...	47
7	Canales de comunicación en la empresa.....	48
8	Motivación en la empresa.....	49
9	Elementos de endomarketing: Reconocimiento.....	50
10	Comunicación en la empresa.....	51
11	Elementos de endomarketing: Sentido de pertenencia....	52
12	Herramientas de comunicación en l empresa.....	53
13	Capacitación del personal en la empresa.....	54
14	Relación con los clientes.....	55

#### CUADRO

1	Matriz DOFA.....	83
2	Actividades de canales de comunicación.....	103
3	Cuadro operativo de actividades motivacionales.....	108
4	Cuadro operativo de actividades de formación.....	112
5	Cuadro operativo de actividades de retroalimentación...	116
6	Costos de actividades para la empresa.....	118

## **LISTA DE GRÁFICOS CONTENIDO**

### **GRÁFICOS**

1	Cultura organizacional en la empresa.....	42
2	Clima organizacional en la empresa.....	43
3	Ambiente organizacional en la empresa.....	44
4	Elementos de Endomarketing: Reconocimiento.....	45
5	Gestión de Recursos Humanos en la empresa.....	46
6	Elementos de Endomarketing: Sentido de pertenencia...	47
7	Canales de comunicación en la empresa.....	48
8	Motivación en la empresa.....	49
9	Elementos de endomarketing: Reconocimiento.....	50
10	Comunicación en la empresa.....	51
11	Elementos de endomarketing: Sentido de pertenencia	52
12	Herramientas de comunicación en l empresa.....	53
13	Capacitación del personal en la empresa.....	54

### **IMAGEN**

1	Slogan Somos .....	90
2	Misión y Visión.....	91
3	Nuestros Servicios.....	91
4	Cartelera oficial de la empresa (referencia).....	94
5	Cartelera seguridad industrial (referencia).....	94
6	Hojas membretadas de listado de Seguridad Industrial	95
7	Cartelera de actividades de endomarketing (referencia)	96
8	Secuencia de Banners en Pagina Web: Home.....	97

9	Secuencia de Banners en Pagina Web: La Empresa.....	98
10	Secuencia de Banners en Pagina Web: Nuestros Servicios.....	99
11	Galería de fotos: ruta y contenido.....	100
12	Actividad “Intellego”.....	104
13	Cine Foro “Vida & Cinema: Invictus”.....	107
14	Formato de minuta “reunión de gestión con la directiva.	115



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA MERCADEO

## **ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA SERPROMAN C.A. UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autor: Luis Alejandro Cadenas Trestini

Tutor: Jose Nicolás Brizuela

Fecha: Agosto 2018

### **RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar estrategias de endomarketing para mejorar el servicio al cliente en la empresa SERPROMAN C.A. ubicada en el municipio Valencia del estado Carabobo, la misma presenta debilidades en el desarrollo de la relación con los empleados generando fallas en el servicio al cliente externo. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y enfocada hacia la modalidad de proyecto factible, sustentada en un diseño de campo ya que los datos fueron recogidos directamente de la realidad estudiada. El proyecto factible consta de tres fases: diagnóstico, análisis y diseño de la propuesta, cuya finalidad es ofrecer una solución real para los problemas de la organización. En la primera fase de la investigación se utilizó la observación directa para detectar los procesos de comunicación e interacción entre los empleados y la empresa, también se aplicó encuesta al personal apoyada en un cuestionario a una muestra de 20 empleados, siendo la totalidad de la población en estudio, y también se entrevistó al gerente general para conocer la posición de la empresa en la problemática, se evidenció fallas en la relación y afectación en el servicio al cliente. En la segunda fase se aplicó encuesta a experto en el área de gerencia organizacional y se realizó matriz DOFA para determinar la situación actual de la empresa estableciendo la importancia de desarrollar la motivación, la capacitación y comunicación en la empresa. Con esta información se elaboró una tercera fase donde se diseñó una propuesta con base en el desarrollo de un plan de endomarketing para así lograr un cambio en la conducta del empleado enfocándolo en su bienestar y a mejorar el servicio suministrado a los clientes externos.

**Descriptor:** Endomarketing, Atención al Cliente, Planificación Estratégica

## **INTRODUCCION**

Los avances tecnológicos en las comunicaciones y el transporte han permitido que las economías internacionales se integren y se haya creado una competencia global sin precedentes, en este proceso de desarrollo las organizaciones han aprovechado las ventajas de invertir en el talento humano para afrontar estos retos. Este desarrollo en las organizaciones y una cultura organizacional orientada a la resolución efectiva de las distintas situaciones presentadas en los planes de cumplimiento de metas es vital para garantizar la supervivencia de la empresa.

En este sentido se observa que en Venezuela nadie escapa de la realidad que se está viviendo el país y esto se evidencia dentro de las empresas, las organizaciones están buscando lograr un cambio social para así dar cara a la situación actual. Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental el desarrollo de una propuesta de estrategias de endomarketing con la finalidad de mejorar la atención al cliente en la empresa Servicios, Proyectos y Mantenimiento (SERPROMAN) C.A. El siguiente proyecto cuenta con capítulos estructurados de la propuesta a desarrollar para la empresa ya mencionada:

Capítulo I: El Problema, en este se desarrollará el planteamiento y formulación del problema, junto con el objetivo general y los objetivos específicos, creados para el logro de los mismos. También su justificación que da a la investigación.

Capítulo II: se realizó el Marco Teórico y se establecerán los antecedentes de la investigación, bases teóricas, las definiciones teóricas que sustentan el objeto de estudio

Capítulo III: se describió los aspectos relacionados con las fases metodológicas de la investigación, en donde se detallarán los pasos para alcanzar los objetivos de la investigación.

Capítulo IV: se realizó presentación y análisis de los resultados arrojados de la aplicación de las distintas encuestas y entrevistas, de la observación directa y demás técnicas de recolección de datos seleccionadas para la investigación.

Capítulo V: se refiere a la presentación de la propuesta establecida para lograr el propósito del trabajo especial de grado teniendo en cuenta la información y los resultados obtenidos durante la realización de la investigación. También se presentan las conclusiones y recomendaciones que hace el investigador para desarrollar el proceso de relacionamiento entre empleados y la empresa SERROMAN C.A. con el fin de mejorar el servicio al cliente. Finalmente se presentaron las referencias bibliográficas que sustentaron la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

En el siglo XX la economía global ha evolucionado a pasos gigantescos, esto se debe al avance tecnológico que ha permitido mejorar el funcionamiento de áreas fundamentales en los mercados, ejemplo de ello es el gran avance en la comunicación y el transporte mundial, esto ha acercado como nunca antes a fabricantes y consumidores, vendedores y compradores en todo el mundo. Ante esto surge toda una ciencia que estudia la constante interacción entre estas partes y cómo pueden las empresas productoras crear relaciones duraderas y de calidad con sus consumidores, a esta ciencia se le llama Marketing (Mercadeo en español). Se considera marketing a todo el proceso de satisfacción de un cliente o consumidor cuando tiene contacto con un producto o marca comercial (Kotler, 1980), de igual manera este autor indica que es “el encargado de todo el proceso relacionado con el cliente y cómo podemos hacer una relación con ellos” (2012:5). Esto quiere decir que el marketing se encarga de toda la gestión que crea, guía, administra, analiza, ejecuta y evalúa el proceso de relacionamiento de una marca, empresa, organización o proyecto con su público, cliente y consumidor para así lograr relaciones perdurables que permitan obtener rentabilidad de dinero, tiempo o recursos, todo con la finalidad de captar nuevos mercados manteniendo satisfechos los ya alcanzados.

Es importante destacar que en el mundo tecnológico actual las barreras de los distintos mercados han disminuido y ha generado que la competitividad en cada industria haya aumentado considerablemente, hoy en día una empresa con alta calidad de competencia puede expandir su oferta a todo el mundo y con ello penetrar múltiples mercados simultáneamente, generando que las empresas más pequeñas tengan que estar en constante crecimiento para poder competir con las grandes trasnacionales. Todo este proceso competitivo ha beneficiado mucho al cliente debido a que hoy tiene más opciones de precios, más atención e información que nunca. Ante todo ello las habilidades de competitividad que se han desarrollado dentro de cada empresa han llevado a las mismas a buscar la diferenciación con el resto, un punto de quiebre que haga que los consumidores los prefieran y que esto sea un factor determinante a la hora de comprar, en esta evolución las organizaciones demostraron que en efecto se puede generar esta preferencia en los consumidores, que los elijan ante muchas otras opciones. Este patrón se puede multiplicar en toda una población, aumentando así las ventas y la rentabilidad general, pero este proceso de evolución y diferenciación se debe realizar desde la base de la empresa, desde el núcleo de la misma y es el personal que labora allí quien puede dar ese este salto de calidad para lograr los objetivos. Es por ello que la empresa debe cultivar en todo momento la relación que tiene con su capital humano, ya que es el punto de inicio de cualquier plan organizacional para afrontar los retos del mercado.

Sin duda el primer cliente que la empresa debe enamorar es el cliente interno, es por ello que se han desarrollado distintos estudios para analizar el impacto que este genera en las empresas y a su vez desarrollar estrategias eficaces para fortalecerlo, a este proceso de construcción de relación entre el cliente interno y la empresa se le conoce como Endomarketing. De igual manera Nunes (2012) en su ensayo “Endomarketing” [publicado en línea],

consultado el día 15 de junio de 2018 en la World Wide Web <http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/endomarketing.htm> indicó que:

Este término es definido también como “Mercadeo hacia adentro” y es realizado a través de un conjunto de herramientas y acciones con el fin de crear conciencia, informar y motivar los empleados de la propia organización sobre la importancia del tratamiento de excelencia dado al cliente (S/P).

Por lo tanto es importante destacar que con la evolución del mercadeo han surgido defensores del endomarketing alegando que ayuda a motivar y comprometer a los empleados, creando en ellos una imagen positiva de la organización, esta imagen que luego se transfiere al exterior, especialmente para los consumidores (Nunes, 2012). Y todo ello parte de una premisa básica que es aprovechar un clima organizacional positivo que se puede generar con una comunicación efectiva hacia el "cliente interno" que lo haga sentirse bien y sobre todo, sea el primero en aprobar la oferta de la organización.

Según lo planteado, a pesar de que Venezuela actualmente está viviendo una situación política, económica y social que ha cambiado mucho al país generando una dinámica de mercado distinta al resto del mundo, el consumidor venezolano aun tiene la capacidad de elegir sus opciones a la hora de consumir o relacionarse con alguna marca y a pesar de las limitaciones de la oferta de productos ha aprendido que tiene muchas opciones donde invertir su tiempo, su esfuerzo, dedicación y energía; teniendo aun influencia en la capacidad de hacer crecer una marca. Es por ello que el trabajo realizado internamente en las organizaciones son el reflejo de lo que la marca muestra en su exterior, teniendo en cuenta que cada contacto entre el consumidor o cliente con el representante de la marca deja una huella y experiencia, pero son las personas que trabajan para la empresa quienes determinan si es positiva o negativa.

Es por ello que hoy en día la competitividad en las organizaciones tiende a potenciarse en la diferenciación positiva con los demás del sector, pero en un mundo donde la tecnología ya permite copiar fácilmente cualquier maquina o proceso de producción ¿qué opciones tienen las empresas para lograrlo? la respuesta radica en el único recurso que la competencia no puede copiar: el capital humano, el empleado, la persona que labora día tras día en el interior de la marca y es la cara humana de esta. Es por esto que el trabajo interno de marketing para crear una buena relación “empresa – empleado” es tan importante, así lo afirma el magnate Richard Branson en sus múltiples asesorías a nivel mundial con gerentes y empresarios de alto nivel cuando cita su famosa frase “cuida a tus empleados, y ellos cuidaran a tus clientes”.

En este sentido Madurga (2018) en su ensayo “Marketing Interno: Todo lo que debes saber”, [publicado en línea] para la pagina web <https://neoattack.com/marketing-interno-todo-lo-que-necesitas-saber/> [2018, mayo 04] define que:

Es el conjunto de técnicas que se usan para vender la marca de la compañía a sus propios trabajadores de forma que esto influya a mejorar su motivación y productividad”, es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal para que sirva bien a los clientes (S/P).

Como se puede ver este proceso consiste en vender la cultura, visión, misión y valores organizacionales a los integrantes de la organización con el fin de obtener un mejor rendimiento de cada trabajador, tanto en su capacidad productiva como en la disposición para mantener un ambiente organizacional saludable. También en Venezuela existen ejemplos muy importantes de los resultados positivos que genera una estrategia de interna de marketing, ejemplos como: Empresas Polar, EPA, Nestlé y P&G, permiten ver el alto grado de compromiso, fidelidad y empatía que puede generar un empleado por su empresa, mientras que existen muchos casos adicionales donde es evidente

el efecto contrario. Pero, si las principales empresas del país tienen entre sus objetivos organizacionales los planes de endomarketing, ¿cuál es el motivo por el cual algunas empresas más pequeñas no toman en cuenta este factor?

Ante esto es evidente que la situación económica actual no permite desarrollar grandes planes de inversión para el personal, ello ha generado que las empresas tengan que realizar recortes en muchas áreas con tal de mantener las operaciones y en este proceso las actividades de relacionamiento con el personal tienden a ser las primeras en verse afectadas, pero ¿cuál es el costo real de tomar esta decisión?, ¿el ahorro de dinero al eliminar estos planes es realmente menor a la pérdida por la baja del rendimiento de las operaciones?, son preguntas que hay que plantearse seriamente para poder retomar la competitividad en las empresas nacionales.

Ante todo este planteamiento se puede evidenciar que en efecto el factor de “compromiso hacia la empresa” es un indicador vital para el óptimo desempeño productivo de cualquier organización, sobre todo en la actualidad venezolana donde una de las consecuencias negativas de no invertir en el personal es el incremento de la rotación del mismo, o sea se incrementan las renuncias, esto se debe a que los trabajadores al ver sus objetivos personales insatisfechos por sus empleadores, buscan otras opciones de trabajo donde la remuneración y los beneficios sean mejores (en especial fuera del país), y esto eleva para las empresas los costos que genera capacitar al nuevo personal, disminución del rendimiento y la productividad de la empresa. Este factor es una amenaza directa a las organizaciones donde existen personas desmotivadas por su trabajo y por esto el endomarketing es la base para poder realizar una estructura sólida para proyectar al mercado.

Además en las empresas que ofrecen “servicios” esto se torna más importante ya que la propuesta comercial de la oferta está relacionada

directamente con el trato que sus empleados tendrán con el público, todo el enfoque del cliente estará en el personal que ejerce el trabajo, aquí la actitud y la capacidad de saber cómo manejar situaciones diversas con los clientes es el mejor escenario para evidenciar cualquier desagrado o incomodidad que el personal tenga con la empresa donde desarrolla su actividad laboral. El cliente aquí ve de manera directa la esencia, el interior y la verdadera cara de una organización, en este punto él está en su proceso interno de decisión sobre si debe o no comprar nuevamente el servicio.

En este sentido la empresa Servicios, Proyectos y Mantenimientos C.A conocida comercialmente como SERPROMAN C.A. se dedica al servicio y asesorías en la construcción y mantenimiento de sistemas de purificación y climatización del aire (colectores de polvo, aire acondicionado industrial, ductos de ventilación y todo lo relacionado con ello), y presta su servicio a distintas empresas del centro del país. La empresa cuenta con una trayectoria superior a trece años en el mercado y está ubicada en el Centro Comercial Aeroclub Arturo Michelena (Valencia, Carabobo).

A pesar de su éxito y aceptación de la calidad de su trabajo, esta empresa actualmente no está teniendo la misma aceptación en sus clientes que en años anteriores, según sus dirigentes hay varios factores y el servicio al cliente es uno de los más importantes ya que es pieza fundamental de su oferta, esto se debe a que el personal de la empresa SERPROMAN C.A. desarrolla el trabajo dentro de las instalaciones de los clientes contratantes con las condiciones que ellos establezcan y durante todo el proceso de prestación el cliente se encuentra en la expectativa y urgencia por terminar el trabajo, situación que es normal debido a que en la dinámica de asesoramiento y prestación de servicios, a diferencia de vender un bien, la intangibilidad del producto genera que el consumidor quiera ver algo concreto lo antes posible y es aquí donde el

personal debe tener capacitación adecuada para poder demostrar confianza con el cliente mientras que realizan su labor. Adicionalmente las empresas contratantes por lo general desea que no haya personal externo en sus instalaciones y es por ello que exige que se termine el trabajo “lo antes posible”, siendo este un punto de presión que el personal debe aprender a manejar para así mantener la satisfacción del cliente, aunque no se cumplan todos sus deseos.

A pesar de la importancia del endomarketing en la mejora de los indicadores de servicio al cliente, en la actualidad la organización no cuenta con un proceso como este donde se fomente y capacite al personal para poder realizar adecuadamente, se ha descuidado el trato amable con los clientes generando conflicto con los distintos departamentos en los lugares de obra, ha existido retraso tanto en los lapsos de inicio y entrega de proyectos, donde se evidenció fuerte dependencia hacia la directiva para resolver situaciones de conflictos pequeños, entre otras problemáticas que se pueden abordar con una campaña de mejoramiento de las relaciones empresa – empleado.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuáles serian las estrategias de endomarketing más efectivas para mejorar el servicio al cliente en la empresa SERPROMAN C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer estrategias de endomarketing para mejorar el servicio al cliente en la empresa SERPROMAN C.A. ubicada en el municipio Valencia del estado Carabobo.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa SERPROMAN C.A. en lo relacionado con el marketing interno y el servicio al cliente.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa SERPROMAN C.A. por medio de una matriz DOFA en lo relacionado con el marketing interno.
- Diseñar las estrategias de endomarketing para el mejoramiento del servicio del servicio al cliente en la empresa SERPROMAN C.A. ubicada en el municipio Valencia del estado Carabobo.

### **1.4. Justificación**

La competitividad del mercado en el mundo actual ha generado que las empresas tengan que buscar alternativas para lograr diferenciarse constantemente, y el capital humano es vital en esto ya que este el único recursos que la competencia no puede copiar, cada ser humano es único; es por ello que en los últimos años las empresas se han enfocado en desarrollar fuertes vínculos con los empleados sobre todo en el área de servicio al cliente donde los aspectos intangibles son de vital importancia para lograr la satisfacción de los mismos.

Con base a lo expuesto, esta investigación es fundamental porque suministrará a la directiva de la empresa SERPROMAN C.A. información relevante acerca de las condiciones actuales con respecto al servicio al cliente y los distintos procesos de mercadeo interno en esta área para así lograr trazar las distintas estrategias que permitan minimizar el impacto de las debilidades y

amenazas diagnosticadas mejorando así los indicadores con los clientes externos. Tomando en cuenta esto, los beneficios de esta investigación se traducen en el diagnóstico y en las estrategias a realizar internamente con el personal de SERPROMAN C.A. influenciando directamente al servicio que brindan a los clientes para así lograr el liderazgo dentro de la industria que apuntan como organización.

Adicionalmente, este trabajo se justifica ya que el personal se nutrirá de información para el óptimo desempeño de sus funciones y les permitirá a su vez tener una mejor relación dentro de la empresa, partiendo de una propuesta que permita enlazar los valores, el clima y la cultura organizacional en un proceso de formación. A nivel académico y metodológico este estudio es importante ya que servirá como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con los procesos de endomarketing y para el investigador es fundamental la ejecución de un trabajo especial de grado como éste en virtud a que tiene clara correspondencia con la temática de estudio de la carrera Mercadeo impartida en la universidad Jose Antonio Páez.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

El presente capítulo contiene el marco teórico el cual está conformado por los antecedentes de la investigación donde se presentan los estudios e investigaciones recientes en relación a la problemática investigada. Luego se plasman las bases teóricas que son las conceptualizaciones de la temática: estrategias de endomarketing para mejorar el servicio al cliente; igualmente se presentan las teorías que sustentan la investigación y la definición de términos básicos.

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Debido a la gran importancia que tiene el proceso de marketing interno dentro de las organizaciones en el mundo actual, se han realizado investigaciones en búsqueda de continuar desarrollando estrategias que puedan ser utilizadas por las empresas para crear relaciones duraderas y solidas con sus empleados y colaboradores dentro de sus operaciones, en vista de ello se incluyen investigaciones que han sido clave en la realizada por el investigador.

Así mismo, Ramírez (2017), realizó a su vez una investigación titulada **“Plan Estratégico de Endomarketing para la Empresa OFIMA S.A.S”**, la cual se presentó para la obtención del título de Comunicador Social de la Universidad Santo Tomas de Colombia. El mismo tuvo como objetivo principal diseñar un plan de endomarketing para el mejoramiento de la calidad del

servicio y satisfacción de los clientes en la empresa OFIMA SAS y se desarrolló desde el enfoque de la evaluación utilizando un análisis cuantitativo acompañado por apreciaciones de carácter cualitativo con una población de quince (15) personas que pertenecen al personal de la empresa. Esta investigación tuvo como conclusión la importancia que tiene el endomarketing en empresas que están establecidas y en constante crecimiento mediante una reestructuración de la cultura organizacional y con ello realizar planes de ejecución concretos que permitan realizar una revisión continua. La misma fue vital ya que evidenció la efectividad que tiene para una empresa realizar un plan organizado para impulsar el marketing interno con su personal, y como ello afecta directamente la relación de ellos con el cliente, con ello se tomó la base de un plan organizado para impulsar el marketing interno con el personal, para desarrollar directamente la relación con el cliente externo, el cual fue el interés de esta investigación.

Por otra parte Ceren y Muñoz (2015) realizaron una investigación titulada **“Beneficios de un Plan de Endomarketing como Estrategia Organizacional”** para optar por el título de Administradores Comerciales y de Mercadeo de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo en la Institución Universitaria ESUMER el cual tuvo como objetivo principal especificar cuáles son los beneficios que puede generar un plan de endomarketing como estrategia de marketing en las organizaciones. Esta investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo en donde se entrevistó a 4 expertos como población para desarrollar la propuesta planteada. Se concluyó que los planes de endomarketing son muy importantes y complejos pero es vital que sean aplicables en las organizaciones, a su vez estos generan un beneficio mutuo tanto en el empleado como en la empresa mediante el desarrollo de una

relación sana y con ello fomentando la cultura organizacional. Esta investigación es importante ya que en ella se pudo evidenciar como un plan de este tipo puede beneficiar a la empresa y al empleado a la vez, pero el mismo debe poder ser viable para que este proceso sea positivo y sirvió como referencia de lo positivo que es para el empleado y para la empresa realizar un plan de endomarketing, con este ejemplo de mejora se realiza la promesa de esta investigación.

Igualmente Balarezo (2014) también realizó una investigación titulada **“La Comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa San Miguel Drive”** para optar por el título de Ingeniero de Empresas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato la cual tuvo como objetivo general estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, es una investigación cualitativa y se desarrolló bajo un enfoque del paradigma critico-propositivo con una población de treinta (30) personas y la muestra tipo censo. Se concluyó que la mala comunicación afecta directamente las actividades de la coordinación y operaciones, los trabajadores por si mismos no buscan conocer los medios de comunicación interna y todo ello afecta la identificación del trabajador con su empresa. Esta investigación es importante ya que demuestra los resultados negativos que conlleva la mala gestión de la comunicación organizacional, siendo este un aspecto vital dentro de los procesos de endomarketing en las empresas.

Por su parte, Quero (2013) presenta su investigación titulada **“Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y**

**satisfacción de los clientes en la empresa Greif Venezuela, C.A.”**

Investigación presentada para optar al título de Licenciada en Mercadeo, en la Universidad José Antonio Páez. Tuvo como objetivo general proponer estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de empresa Greif Venezuela, C.A. Se realizó bajo los lineamientos metodológicos de un proyecto factible con un diseño de campo ya que propuso una solución viable al problema presente en la empresa. La población fue de veinte (20) empleados cuya muestra se realizó de igual manera tipo censo tomando la totalidad de la misma. Concluyendo que es muy importante el desarrollo de un plan estructurado de actividades que fomenten la comunicación y la integración entre la empresa y su cliente interno para consolidar y alcanzar las metas orientadas a la óptima atención al cliente, siendo este el área central de atención en la investigación desarrollada.

En este sentido Carpio (2013), realizó investigación titulada **“Estrategias de Atención al Cliente para posicionar los servicios de INTEC C.A. en la web 2.0”**. La cual fue presentada para optar por el título de Licenciado en Mercadeo, en la Universidad Jose Antonio Páez. Tuvo como objetivo general proponer estrategias de atención al cliente para posicionar los servicios de INTEC C.A. en la web 2.0. Metodológicamente responde a una investigación modalidad proyecto factible, sustentándose en un diseño de campo debido a que la información se ubicó directamente en la empresa donde se realizó la investigación. La población fue de nueve (9) clientes y la muestra tipo censo donde todos los sujetos de estudio la representan. Concluyendo la misma que una organización debe tener planes concretos orientados a la atención al cliente y los mismos pueden ser impulsados desde la gerencia de la empresa mediante planes de capacitación y desarrollo como una inversión para la organización. A

su vez permitió evidenciar importancia que tiene desarrollar un plan estructurado de atención al cliente para los objetivos organizacionales. Esta investigación fue relevante ya que aportó herramientas para desarrollar un plan de atención al cliente para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

Por último, Acevedo (2013) en su investigación titulada “**Plan Estratégico de Imagen Corporativa para la Empresa Mogra International, S.A.**”. Realizada para optar por el título de licenciado en Mercadeo en la Universidad Jose Antonio Páez, tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico que ayude a promover la imagen la imagen corporativa de la empresa Mogra International, S.A. con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado. A nivel metodológico responde a una investigación modalidad proyecto factible con un diseño de campo y se apoyó en la revisión bibliográfica. La población fue de diez (10) clientes y por doce (12) empleados, siendo una muestra tipo censo donde todos los sujetos de estudio la representan en su totalidad. La misma concluye demostrando que para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales se debe desarrollar una imagen con detalles desarrollados en cada aspecto, y los mismos deben ser orientados sistemáticamente según la propuesta final. Esta investigación reflejó la importancia de desarrollar planes de mejoramiento de imagen para el cliente externo teniendo en cuenta sus recomendaciones y expectativas, y a su vez balanceando estas características con los recursos de la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

Aquí se exponen el sustento teórico conceptual de la temática que se está investigando, profundizándose la información sobre marketing, marketing de

servicio, endomarketing o marketing interno, estrategias, estrategias empresariales, la comunicación como herramienta de gestión para el endomarketing, cultura organizacional, servicio, servicio al cliente, aspectos fundamentales para comprender el abordaje epistemológico de esta investigación.

### **Marketing**

Es definido por Kotler y Armstrong (2012:5) como la administración de relaciones redituables con el cliente y la importancia de tener como meta la captación de nuevos clientes, mientras se mantiene en un estado de aceptación a los ya captados, todo esto se logra por medio un proceso continuo de satisfacción de sus necesidades. En este sentido también son el conjunto de técnicas utilizadas con la finalidad de impulsar las ventas (Muñiz, 2016) y tal como su raíz “mercado” lo propone, es quien se encarga de comprender y analizar la interacción que ocurre entre compradores y vendedores, es decir en un mercado. De igual manera busca analizar la gestión comercial de las empresas con la finalidad mantener altos los niveles satisfacción para fidelizarlos a largo plazo mediante estudios que permitan identificar las necesidades en los mismos para luego realizar las acciones concretas para satisfacerlas. Es por ello que el marketing de hoy establece que hay que enfocarse en la creación de valor para el cliente y con ello establecer relaciones de provecho con los consumidores, entendiéndolos, conociendo sus necesidades y deseos. Ante ello se destaca la importancia de comprender la complejidad humana en el área de comportamiento y es por ello que dentro de lo planteado se recalca la importancia de establecer un mercado meta que sirva como punto de enfoque y que en el mismo se tendrá mayor probabilidad de encontrar al

cliente o consumidor del servicio y de acuerdo a esto se realiza una propuesta ajustada a las características de este grupo de personas.

También Kotler y Amstrong (2012:67) definen que “si el responsable de marketing entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente”. Y con ello también define que este proceso de estudio va de la mano con los estudios sociales y administrativos, ya que el comportamiento del consumidor está asociado íntimamente con las características de la sociedad a la que pertenece y como ello se traduce en ventas para la organización involucra al Mercadólogo en el área administrativa de las organizaciones. También Kotler (2003:98) define que “un proceso social y administrativo, por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”. Al mismo tiempo el marketing es un sistema de actividades de negocios creados para desarrollar productos que satisfagan las necesidades de nuestro mercado para así asignarles un precio para ser pagado por el que lo desee adquirir (Stanton, 2004).

Para concluir se considera al marketing como un sistema completo, un conjunto de procesos, un método de análisis y demás funciones que engloban la identificación de necesidades y deseos dentro de un mercado para luego desarrollar las acciones necesarias de la mejor manera posible promoviendo intercambios de bienes y servicios de alto valor para ambas partes y generando una utilidad para la empresa. Como resultado de lo planteado se tomó en cuenta esta base teórica para el desarrollo estrategias orientadas a buscar la satisfacción y a desarrollar relaciones entre ambas partes dentro de la empresa, siendo este el propósito del trabajo desarrollado en esta investigación.

## **Marketing de Servicios**

Es definido por Kottler (1997:656) como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra que sea esencialmente intangible y que no resulte en propiedad de cosa alguna”. Según lo planteado es el proceso de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las necesidades en cuanto a la resolución de problemas que requieran la experiencia, mano de obra o evaluación de una persona a otra. De igual manera Kottler y Amstrong (2012:241) dividen el flujo de información y operaciones del marketing de servicios en 3 áreas fundamentales para el óptimo desempeño organizacional:

- Marketing Interno: relación entre empleado y compañía
- Marketing Externo: relación entre cliente y compañía
- Marketing Interactivo: relación entre empleado y cliente

Las ideas expuestas fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de la investigación debido a que el producto de empresa SERPROMAN C.A. es el servicio que ofrecen a la hora de resolver los distintos problemas planteados por sus clientes y al ambiente sanitario del aire en sus empresas. De igual manera esta teoría plantea el flujo de interacción entre los 3 miembros del marketing y de allí surge la definición de marketing interno (empresa – empleado) evidenciando la importancia de desarrollar estrategias orientadas a estas áreas tomando en cuenta aspectos intangibles en las relaciones con los empleados y esta es la base principal de la propuesta desarrollada en esta investigación.

## **Endomarketing o Marketing Interno**

Etimológicamente la palabra proviene del prefijo griego “endo” (hacia adentro) con la palabra inglesa “marketing” (mercadeo), dando resultado de una traducción literal de “mercadeo hacia adentro”, también llamado Marketing

Interno o Mercadeo Interno, refiriéndose al proceso de establecer relaciones sólidas de alta satisfacción con los empleados mediante productos o servicios que la empresa les ofrece, en este sentido también se incluyen todas las estrategias y acciones realizadas en el marketing desarrolladas en el interior de la organización con el fin de generar satisfacción en los colaboradores internos, creando valor como institución en las personas. En este sentido se planea motivar a los trabajadores, crear un clima organizacional adecuado, generar fidelidad, lealtad y compromiso en la relación empleado con la empresa, fortaleciéndola desde adentro (Regalado, Baca, Allpaca y Gerónimo, 2011).

A su vez es la estrategia aplicada por la dirección de la organización con el fin de desarrollar en el empleado un interés genuino por el cliente externo y lo ofrecido por la empresa, y al igual como en el marketing externo el desarrollo no se centra en el producto sino en el consumidor (empleado), por ello las estrategias pensadas en la investigación son para que este cuente con los recursos para trabajar en la satisfacción del público externo. De igual manera para Bohnenberger (2005:243) el endomarketing no es solo una gestión avanzada de los recursos humanos sino que es una “gestión estratégica de los recursos humanos sobre una perspectiva del marketing interno y externo para buscar la satisfacción del cliente externo”, buscando una actuación eficaz el entorno externo.

Todo lo planteado por los autores permitió identificar la importancia que tienen las estrategias de marketing utilizadas con el cliente y consumidor externo en nuestros colaboradores internos ya que el talento humano es el único agente que no puede ser duplicado por las demás empresas dentro del mercado pero esto debe generar cambios en la relación con el público externo, por ello planteó Ramírez (2017:40) que las empresas en un principio solamente buscaron fidelizar y satisfacer a sus empleados pero esto no permitió que los

planes fuesen productivos a largo plazo ya que en este concepto no se planteó que estas acciones deben tener un impacto en exterior de la organización y mejorar la imagen organizacional en nuestro mercado. A su vez indican Kotler y Amstrong (2012:241) que el marketing de servicios también requiere de un marketing interno que este es “el proceso de motivación y orientación a los empleados de la empresa”, y hacen énfasis en la importancia que tiene para objetivos organizacionales desarrollarlo en los trabajadores que tienen contacto con el cliente y resto del personal de apoyo, en búsqueda de desarrollar un trabajo de equipo apuntando a la satisfacción de todas las partes. En este sentido el endomarketing es la base estratégica y táctica sobre la cual se desarrolló toda la propuesta con la cual se plantea mejorar la atención al cliente externo mediante el fortalecimiento de la relación entre SERPROMAN C.A. y sus empleados

### **Estrategias**

La Real Academia de la Lengua Española (2017) define que es “un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” (S/P), también lo define como “La traza para dirigir un asunto”. De igual manera Pride (2007) citado por Quero (2013:23) establecen que las estrategias son una “descripción sobre cómo piensa alcanzar una compañía sus objetivos y metas formales. Traduce la visión en acciones y a través de un proceso de plantación y análisis regulares, determinar cómo se van a utilizar los recursos en la organización”. A su vez también resaltan la importancia de la definición de estrategias para lograr los resultados tomando en cuenta las condiciones internas de la empresa en conjunto con los factores del entorno, ello sumado a un proceso definido en el tiempo aumenta las probabilidades de lograr las metas trazadas.

## **Estrategias Empresariales**

Según Manene (2013, mayo 31) en su artículo “Estrategias Empresariales: Tipología, características y uso [publicado en línea] a través de la World Wide web <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/> [2018, mayo 10] es:

La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial (S/P).

En este orden es vital para el desarrollo competitivo de la empresa en el mundo moderno desarrollar la capacidad de adaptarse adecuadamente ante los cambios constantes, anticipándose y generando ideas innovadoras que permitan impulsar la dirección estratégica en la organización. Dentro de las estrategias empresariales surgen las de marketing como un proceso fundamental de planificación estratégica en lapsos de tiempo establecidos siendo congruente con la visión, misión y valores de la empresa. Es por ello que también estableció las siguientes características para tomar en cuenta:

- Debe cumplir con Eficacia y Eficiencia
- Deben ser claras y comprensibles para todos
- Deben tomar en cuenta la cultura de la organización
- Deben ser un reto para la empresa
- Debe estar acorde a los recursos disponibles
- Deben ejecutarse en un tiempo realista y razonable

En este sentido la propuesta se desarrolló con estrategias que pudiesen ser factibles en la empresa SERPROMAN cumpliendo con:

- Sus limitaciones y recursos disponibles
- Sus paradigmas
- Su comportamiento interno
- Sus objetivos organizacionales

Para así hacer una realidad factible el cambio deseado.

### **La Comunicación como herramienta de gestión para el Endomarketing**

En el mundo actual la velocidad de los cambios en los mercados ha generado que las organizaciones tengan que hacer ajustes en cortos periodos de tiempo y con mucha precisión para poder seguir compitiendo en sus mercados, así lo afirma Quero (2013:12) planteando que estos cambio están afectando el status quo de las organizaciones y con ello la tranquilidad de los trabajadores quienes se preocupan por sus puestos de trabajo. Es por ello que las empresas para poder mantenerse en competencia están realizando inversiones en tecnología y en el desarrollo de su capital humano con el fin poder generar aspectos diferenciadores que le otorguen ventajas a la hora de medirse en el mercado.

De esta manera el personal actual es sensible al ámbito social, está muy informado y es muy analítico por lo cual está plenamente interesado en saber todo lo relacionado de la empresa donde labora. Esto repercute directamente en su interacción con el entorno externo, su responsabilidad con el cliente, reputación con los consumidores y también quiere aportar ideas que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos. Para el caso de SERPROMAN C.A y de la propuesta desarrollada en esta investigación se tomó en cuenta todo el proceso de comunicación para poder entender mejor al personal en el que se aplicó todo el estudio, de igual manera el desarrollo se hizo con las características

específicas de este personal que se mostró interesado, activo y muy informado de los procesos de mejoramiento de la empresa.

### **Cultura Organizacional**

La cultura es la conducta convencional que una sociedad comparte a través de valores y creencias específicas, lo cual establece sus acciones (Deal y Kennedy, 1982). Por lo tanto se afirma que la cultura es aprendida, se desarrolla con nuevas experiencias y esta puede ser cambiada en el proceso dinámico de aprendizaje de cada persona. De acuerdo a ello dentro de la organización se puede ver como todo lo relacionado con la interacción de las personas en su interior, comunicación, costumbres, hábitos, personalidades, liderazgo y demás procesos espontáneos o inducidos que surgen de la interacción constante entre personas de la empresa.

En vista de ello se evidenció que la cultura dentro de la empresa surgió de forma espontánea y natural ya que durante los inicio de la organización no hubo un plan estructurado que creará un comportamiento establecido y orientado hacia un fin específico y es por ello que en la investigación se realizó un estudio de la cultura actual para así buscar las mejores estrategias con el fin de desarrollar una nueva orientada hacia la atención óptima al cliente tanto externo como interno. Esto con el tiempo permitirá desarrollar una nueva conducta en los empleados, orientada por la directiva para que sea acorde a los objetivos de la empresa.

### **Servicios**

Se le llama a la actividad económica entre dos partes, de los cuales se observan sus desempeños en el tiempo con el fin de obtener los resultados esperados por los consumidores. De allí que una forma de comercializar los

servicios en una empresa es llamarle a estos soluciones (Lovelock y Wirtz, 2009). En este sentido el servicio se determina como un tipo de bien económico, que constituye el sector terciario, todo lo que se trabaja y no produce bienes supone que produce servicios (Fisher y Navarro, 1994). Es por ello que también se considera servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; estos son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico (Kotler, 1997).

### **Servicio al Cliente**

Ciertamente a lo largo de la historia el hombre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante su propia producción pero al evolucionar las civilizaciones cambio la forma de obtener los productos y servicios requeridos. Ante esto define Serna (2003: 19) que “es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. De igual manera es necesario establecer medios muy efectivos para lograr resultados positivos en esta área ya que es vital para el desarrollo de cualquier empresa. Este cumple con las siguientes características:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.

### **Calidad de Servicio**

En efecto el ser humano ha tenido un afán por mejorar su entorno en búsqueda de la perfección. De allí surge la necesidad actual de demandar

productos y servicios que cumplan con nuestras expectativas como clientes y consumidores (Quero, 2013). Durante la prestación de un servicio se considera a la calidad en él desde tres áreas fundamentalmente:

- Cliente: son todos aquellos que se benefician de la oferta de la empresa
- Servicio: es el motivo por el cual se generó la empresa, es quien se encarga de satisfacer la necesidad del mercado y por ende es quien genera los dividendos con los cuales se pagan todos los sueldos y utilidades
- Proceso: es la cadena de actividades que tienen como objetivo la generación de un resultado específico, el cual es realizado por un conjunto organizado de recursos (humanos, metodología, máquinas y materiales)

Es por ello que la calidad no es solamente una manera de trabajar sino una manera de ser y de actuar; la misma se evidencia en una organización cuando los personajes involucrados en los procesos del servicio poseen los valores de satisfacción de sus clientes muy bien arraigados. De igual manera se puede definir que un trabajo es de calidad cuando el mismo “cumplió con lo ofrecido en la menor cantidad de repeticiones posibles” y es por ello que se tienen muy pocas opciones para generar un impacto positivo en el cliente y a medida que los clientes ofrecen oportunidades para hacerlo nuevamente acorde a sus expectativas, la percepción de calidad de ellos disminuye significativamente. Todas estas razones permitieron abrir paso al establecimiento de nuevos procesos internos orientados al cliente y al servicio que la empresa ofrece con ellos y sobre esto surgió la propuesta desarrollada en esta investigación en la cual se plantea directamente un cambio en la manera de hacer las cosas con el cliente externo.

### **Cliente Interno**

Es definido por Serna (2003:12) como todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales porque unos dependen de otros, total o parcialmente, para hacer su trabajo. Dentro de esta acotación se puede destacar la importancia que tiene cada elemento de la empresa ya que todos están entrelazados, en un mayor o menor grado, y entre todos desarrollan las labores que logrará o impedirá el alcance la visión, misión y objetivos acorde a los valores establecidos. La presente investigación permitió a la directiva conocer este concepto y dar pasos para el desarrollo de estrategias orientadas a “conquistar” a este cliente desconocido antiguamente, permitiendo a la investigación generar un planteamiento enfocado y especializado en las características de los empleados y demás colaboradores internos.

### **Análisis DOFA**

Técnica de análisis estratégico la cual surge como una investigación inducida por el Stamford Research Institute en los años setenta como parte de un proceso de descubrimiento de los motivos por el cual la planificación corporativa falla, se deseaba determinar la situación actual de la empresa frente al entorno donde se desenvolvía para con ello lograr determinar el nivel real de competitividad en ese momento determinado para con ello comenzar a desarrollar una estrategia efectiva (Serna, 2003). El nombre de esta estrategia surge del acrónimo: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta herramienta permite componer un análisis interno en el cual se pueden evidenciar fortalezas y debilidades de la organización, en conjunto de un análisis externo para determinar oportunidades y amenazas del entorno. Con ello se realiza un proceso de enfoque de actividades y recursos con el fin de

tener los mejores resultados acorde a la realidad observada y se busca obtener los mejores resultados en las distintas oportunidades que se presentan para la empresa mientras que se desarrollan planes para no ser afectados en gran medida por las amenazas. Se resaltan las fortalezas y se busca contrarrestar los efectos de las debilidades, todo para luego desarrollar estrategias específicas y enfocadas a cada área antes detectada en pro de los objetivos de la organización.

### **Pirámide de Maslow:**

Teoría psicológica donde se plantea la jerarquía y estructura de las necesidades humanas y como el individuo busca satisfacer las mismas de manera progresiva, en la misma se planteó que las personas buscan satisfacer sus necesidades con un orden específico y que este orden se divide por niveles según su naturaleza (Maslow, 1943). También plantea que los seres humanos nos motivamos a movernos según las necesidades que tengamos y que son las mismas las que nos impulsan a hacer o no algo. Las necesidades humanas fueron divididas en el siguiente orden según su capacidad de influir en el comportamiento humano:

1. Fisiológicas
2. Seguridad
3. Afiliación
4. Reconocimiento
5. Autorrealización

Es por ello que es vital para el desarrollo efectivo de la propuesta la aplicación de los conocimientos de esta teoría debido a que en los procesos de creación de relaciones solidas establecidos en el endomarketing se busca

generar la satisfacción de los empleados desde la base y con ello lograr que los mismos sientan verdadero placer de pertenecer a la organización.

### **Teoría de Campo de Fuerzas:**

Teoría psicológica planteada por el físico Karl Lewin en los años cincuenta sobre el fenómeno interno humano que genera la búsqueda del equilibrio interno entre las fuerzas del impulso y las fuerzas de la restricción (Bartolucci , 2006), en ella Lewin observó que para lograr cambios efectivos los individuos deben superar dos (2) grandes obstáculos, en primer lugar el tener que modificar conductas arraigadas por mucho tiempo en sus vidas, y en segundo lugar que este cambio suele ser temporal, tras un corto tiempo las personas vuelven a actuar como antes. Para superar estos obstáculos Karl Lewin propuso un modelo secuencial con tres (3) fases llamadas:

1. **Descongelamiento:** se despierta la necesidad de cambio, mediante el la concientización de la insatisfacción con el estado actual, transmisión de seguridad por de la necesidad del cambio y finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.
2. **Cambio:** etapa donde se introduce el nuevo comportamiento, es aquí donde se incluye el entrenamiento y formación del personal, los nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse mediante la selección de un modelo guía que sirva como orientación en el proceso de cambio.
3. **Recongelamiento:** el cambio puede durar poco si no se arraigan el nuevo comportamiento en los individuos de manera solida, progresiva y congruente, es por ello que en esta etapa se deben vivir los cambios

mediante la experiencia, que la repetición del nuevo comportamiento se convierta en un hábito y en este punto es vital que el ambiente apoye la nueva manera de vivir y se reconozca cada cambio realizado por la persona.

En este sentido es fundamental para lograr cambios verdaderos en las personas que se realicen los procesos mencionados en la teoría ya que el propósito de la investigación es desarrollar relaciones sólidas con el fin de crear una nueva conducta en la organización orientada al mejoramiento del servicio al cliente externo.

### **Coaching**

Proceso de acompañamiento continuo de una persona hacia otra o a un grupo, con el fin de servir de apoyo y guía en un proceso de cambio, teniendo en cuenta aspectos fundamentales en la motivación humana: la visión de metas concretas, la detección de recursos disponibles, la concientización de la situación actual y el manejo de la frustración ante toda la nueva manera de vivir. Tal como lo define O'Connor y Langes (2005:42) el coaching “se centra en lo que deseas – objetivo – y en cómo conseguirlo, te estimula a conocer tus valores y a vivirlos en el logro de tus objetivos, cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan feedback”.

### **2.3 Definición de términos:**

En esta sección se conceptualizan términos fundamentales en el desarrollo de la investigación y que deben tener una definición clara y sin ambigüedades.

**Capital Humano:** Se refiere al conocer las capacidades, las habilidades y la experticia de los miembros humanos de la organización. Es el conocimiento que cada persona tiene y genera.

**Capital Intelectual:** capital social basado en el conocimiento que posee la compañía, el mismo puede ser resultado de un proceso de investigación o trabajo del conocimiento el cual puede ser transformado en propiedad intelectual (activos intelectuales de la empresa)

**Diagnóstico:** Determinación de la naturaleza de una situación mediante la observación de sus detalles

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Estrategia:** Trazar para dirigir un asunto. Es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento

**Proveedor:** Dicho de una personas o de una empresa que provee o abastece todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, entre otros.

**Valores:** son cualidades y creencias que vienen anexadas a las características de cada individuo y que ayudan al mismo a comportarse de una forma determinada. Los valores posibilitan la determinación de nuestras prioridades, y ayudan a encaminar la vida del ser humano a una autorrealización; estas creencias permiten elegir al hombre entre una situación u otra, o entre una cosa u otra.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Una vez desarrollada la formulación del problema y delimitados los objetivos de la misma, los cuales orientan toda la investigación, se procede a generar la interrogante a resolver cuya solución guía al estudio y establece el alcance, estableciendo también los datos necesarios para poder realizar toda la propuesta. De igual manera, se necesitó establecer un marco metodológico que le otorgue validez a la información requerida, por ello Balestrini (2006) define que:

El marco metodológico está referido al momento al momento que elude al conjunto de procedimientos lógicos implícitos en todo el proceso de investigación, con el objeto de ponerlos en manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p.125)

En este sentido el presente capítulo desarrolla los métodos, técnicas y procesos de registro que permitieron diseñar la propuesta de endomarketing para el mejoramiento del servicio de la empresa SERPROMAN C.A.

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

Con los objetivos planteados para el desarrollo de las propuesta de mejoramiento del servicio al cliente mediante un proceso de

endomarketing se realizó una investigación de campo en donde se recolectó directamente del contexto real los hechos y todos los datos e información necesaria para alcanzar el propósito de esta investigación, se realizó directamente desde la empresa SERPROMAN C.A. ubicada en Valencia, Edo. Carabobo. En este sentido el diagnóstico realizado para la realización del primer objetivo específico se llevo a cabo mediante técnicas de recolección de datos que revelen la situación real relacionado a todas las acciones que se están realizando para el mejoramiento de la relación trabajador y empresa, como esto potencia o perjudica el buen servicio al cliente externo. Ante lo planteado Arias (2006) define a la investigación de campo como:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p. 31).

En este mismo sentido se enfocó en el tipo de investigación proyectiva la cual busca proponer soluciones a una situación específica a través de una proceso investigativo (Hurtado, 2010). También la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) define en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales a las investigaciones de esta modalidad como:

La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

En el mismo sentido se establece que esta investigación proyectiva se realizó en búsqueda de ofrecer soluciones a la situación actual de la

empresa SERPROMAN C.A. y su problemática en el desarrollo de estrategias de endomarketing para mejorar el servicio al cliente. Por su parte esta investigación se realizó bajo un diseño no experimental de campo el cual es aquel que se basa en información y datos de origen primario, obtenidos directamente de la realidad donde reside la situación (Palella y Martins, 2006), esto permitió al investigador tener veracidad de los datos recolectados para así poder realizar un análisis adecuado, también tuvo la opción de revisar o modificación en caso de duda de la calidad de esta, teniendo siempre en cuenta que no se manipuló ningún dato para no alterar o perjudicar la naturalidad de la información. También se estableció un diagnóstico de campo debido a que la información se obtuvo de fuentes vivas en su contexto natural, de manera transeccional ya que la información se recolectó en un solo momento de tiempo y se analizó la incidencia en este momento dado, teniendo en cuenta que es así cuando se recolecta información en un momento único de tiempo y su objetivo es describir las variables y analizar las incidencias en ese momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

### **3.2 Fases Metodológicas**

**3.2.1 Fase I: Diagnóstico de situación actual de las estrategias de endomarketing en la empresa SERPROMAN C.A. en relación con sus empleados y la atención al cliente externo:** En esta fase se realizó el diagnóstico descriptivo de la situación actual de los procesos de endomarketing en la empresa, se estableció primero la población, la muestra del estudio y luego la técnica de recolección de datos utilizada; se aplicó la observación directa la cual consiste en el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de datos necesarios para resolver la

problemática de la investigación (Méndez, 2001) validando toda la información requerida en la investigación. Así mismo, la población del estudio definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006:238) como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, es una población finita debido a que el investigador identificó a todos los elementos y conoce la cantidad exacta (Ramírez, 1999). En este mismo orden, la muestra es el subconjunto representativo y finito extraído de la población seleccionada (Arias, 2006), y para la investigación se define como tipo censo ya que la misma es menor a 50 personas, por ende el tamaño de la muestra debe ser igual a la población (Hernández, 2014), por lo tanto corresponde a los veinte (20) empleados de la empresa SERPROMAN C.A, los mismos están presentes en la problemática y aportaron datos vitales para el desarrollo de los objetivos establecidos en esta fase y evitó un estudio sin el número adecuado de sujetos que impida estimar adecuadamente los parámetros y diferencias existentes en la realidad estudiada (Palella y Martins, 2006).

En este sentido para cumplir con los objetivos se establecieron las técnicas de recolección de datos más eficientes, definidas por Arias (2006:67) como “los procedimientos particulares para obtener datos o información” y se seleccionó la encuesta y entrevistas para esta fase. En ellas se solicitó información a un grupo socialmente significativo de personas sobre alguna situación para luego realizar un análisis con los datos obtenidos (Sabino, 2002), siendo en este caso los empleados de la empresa y el gerente general Ingeniero Edgar Sivira. De igual manera la encuesta buscó obtener información que el grupo posee sobre sí mismo con respecto al tema de la investigación, permitiendo conseguir información específica necesaria mediante series de preguntas. Es por ello que Arias (2006:69) define que el instrumento de una encuesta es “cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener,

registrar o almacenar información” y Tamayo y Tamayo (2009:124) señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”, y fue aplicado para recolectar datos mediante una escala de Likert con el fin de medir satisfacción en la organización. La herramienta del instrumento en el cuestionario permite realizar un análisis adecuado de la situación planteada (Balestrini, 2000), estuvo compuesto por una serie de preguntas de orden cerrado dicotómicas, en ellas la muestra seleccionada se limitó a marcar solo una respuesta de las opciones. El investigador lo aplicó al personal de la empresa para así detectar la percepción del mismo en cuanto a las estrategias actuales de la empresa para fortalecer la relación con ello. Con la información de este instrumento se pudo desarrollar las estrategias de endomarketing para mejorar la atención al cliente en la empresa SERROMAN. C.A. De igual forma para presentar el diagnóstico de este cuestionario se realizó cuadro de frecuencia, gráficas de torta y análisis respectivo de cada resultado.

. Adicionalmente se realizó una entrevista semi estructurada al gerente de la empresa, la cual se define como un instrumento empleado para obtener información la cual será anotada por el entrevistador y en su versión semi estructurada, esta adopta la forma de un diálogo coloquial (Hurtado, 2010). Su finalidad es evidenciar las causas de la situación actual del servicio al cliente y buscar áreas de oportunidad a mejorar que se puedan utilizar en la investigación y su propuesta desde el punto su perspectiva, conociendo la visión de la directiva ante la problemática actual y la percepción de la empresa ante la realidad actual de su relación con el empleado y calidad del servicio prestado actualmente. Adicionalmente se realizó transcripción de la entrevista junto con su

respectivo análisis acorde a las posibilidades que se detectaron para el desarrollo de la propuesta en la empresa.

**3.2.2 Fase II Identificación de los factores internos y externos del proceso de endomarketing en la empresa SERPROMAN C.A. a través de una matriz DOFA:** Para el desarrollo de esta fase se realizó entrevista semi estructurada a la Economista Yandyra Páez, directora de la Escuela de Mercadeo de la Universidad Jose Antonio Páez, para evidenciar oportunidades a desarrollar, en este sentido su experiencia en el área de gerencia organizacional proporcionó datos vitales para la investigación, hipótesis, variables a considerar y enfoque de exploración en áreas específicas de la organización que permitan desarrollar el plan de endomarketing adecuado a la empresa y a su proceso de mejoramiento de la atención al cliente. En este desarrollo se tomó en cuenta toda la información compilada en la fase I , los datos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista, encuestas y la observación directa para así integrar la información del experto con el fin de establecer los principales aspectos a desarrollar en la matriz DOFA, que fue la herramienta de evaluación de factores para diagnosticar la situación interna (fortalezas y debilidades) y evalúan la externa (oportunidades y amenazas) de una organización, con el fin de lograr un balance adecuado de los aspectos y con ello desarrollar estrategias que permitan potenciar los positivos mientras se salvaguardan los negativos (Talancón, 2006). Esto conllevó a la realización de un análisis al proceso de endomarketing actual de la empresa SERPROMAN C.A. para posteriormente realizar las estrategias que permitan alcanzar los beneficios que esta práctica permite, apuntando al mejoramiento de la atención al cliente externo.

**3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias de endomarketing para contribuir con el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa SERPROMAN C.A:** Una vez recopilada y analizada la información de los resultados de la Fase I y II se diseñaron las estrategias de endomarketing que se utilizaron en la empresa SERPROMAN, C.A. Es por ello que en esta fase se desarrollaron las distintas actividades que permitirán mejorar la relación entre empleados y empresa apuntando al mejoramiento del servicio al cliente mediante el desarrollo de planes de marketing internos, cumpliendo así con el objetivo y propósito de esta investigación. En vista de que esta investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, se determinaron los objetivos de la propuesta y su justificación, mientras se validó su factibilidad y por ello se analizó la viabilidad en la elaboración e implementación de las estrategias que el investigador propuso. Esto se realizó con los datos de las dos fases previas, teniendo la siguiente estructura final:

- Presentación de la Propuesta
- Justificación de la Propuesta
- Objetivos de la Propuesta
  - Objetivo General
  - Objetivos Específicos
- Estructura de ejecución de la Propuesta
- Beneficios de la Propuesta
- Desarrollo de la Propuesta
- Etapa I: Definición del mensajes afiliativos y canales de comunicación para fortalecer relación entre trabajadores y la empresa SERPROMAN C.A.

- Etapa II: Diseño estrategias de motivación para el personal de la empresa
- Etapa III: Diseño estrategias para la capacitación técnica del personal
- Etapa IV: Desarrollo de metodología de retroalimentación y medición de resultados
- Factibilidad de la Propuesta
  - Recursos Técnicos
  - Recursos Operativos
  - Recursos Económicos

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **Presentación y análisis de resultados**

El siguiente capítulo de este trabajo especial de grado es de carácter técnico y en él se presenta todo el análisis e interpretación de los instrumentos de recolección de información buscando la resolución de los objetivos planteados, este involucra mucha reflexión y análisis de los distintos procesos ejecutados ordenadamente para así tener una relación estrecha que permitió interpretar correctamente dichos datos. Ante esto Balestrini (2006:73) define que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que se les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Esta etapa fue fundamental para la investigación ya que en la misma se pudieron establecer conclusiones objetivas acerca de la situación actual que presenta la empresa SERPROMAN C.A. en lo relacionado al desarrollo de la relación empresa con el empleado y como ello se evidencia en el servicio al cliente externo.

#### **4.1 Diagnostico de situación actual de las estrategias de endomarketing en la empresa SERPROMAN C.A. en relación con sus empleados y la atención al cliente externo**

Para poder realizar el diagnostico de la empresa SERPROMAN C.A. en lo relativo al proceso de creación y mantenimiento de relaciones entre la empresa y el empleado se tuvo que considerar que este proceso y la información tuviera un aporte significativo en la investigación, también fue necesario introducir operaciones en la fase de procesamiento y análisis de resultados que permitieran organizar y responder a los objetivos y propósito del investigador. A su vez se relacionaron dichos datos con las bases teóricas que sustentaron la investigación.

Es relevante aportar que se trabajó abordando dos (2) áreas simultáneamente, por un lado se aplicó un cuestionario conformado por catorce (14) preguntas a los veinte (20) empleados de la empresa mientras que también se realizó una entrevista semi estructurada con trece (13) preguntas al Ing. Edgar Sivira como representación de la máxima figura de la directiva de la empresa, esto con el fin de conocer ambos de la relación del mercado interno en SERPROMAN C.A. de igual manera estas encuestas responden a los objetivos específicos planteados en la investigación, es por ello que el análisis debe ser correcto y completo para que las herramientas puedan ser realmente provechosas para el planteamiento de las estrategias de endomarketing en la organización. Tomando en cuenta lo antes planteado resultados fueron los siguientes:

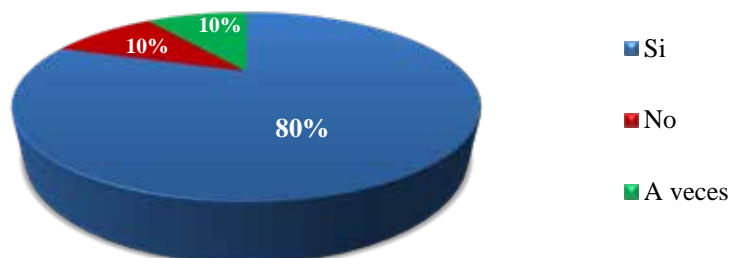
**Ítem N° 1:** ¿La directiva realiza acciones para incentivar tradiciones y buenas costumbres dentro y fuera de las instalaciones de SERPROMAN?

**Tabla N° 1:** Cultura organizacional en la empresa

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	16	80 %
No	2	10 %
A veces	2	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 1**



**Interpretación:** Se puede evidenciar que 80% de los empleados consideran que la empresa sí realiza acciones que buscan incentivar tradiciones y buenas costumbres dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, esto permite evidenciar que en efecto los empleados observan que si hay procesos de endomarketing actualmente dentro de la organización que buscan motivar a los trabajadores mediante un clima organizacional adecuado que permite generar fidelidad, lealtad y compromiso (Regalado, Baca, Allpaca y Gerónimo, 2011). Esto permitió evidenciar que si hay existe una base de relación entre empresa y empleado que podrá ser aprovechada. 10% indicó que no han visto acciones por parte de la empresa, de igual manera 10% indicó a veces.

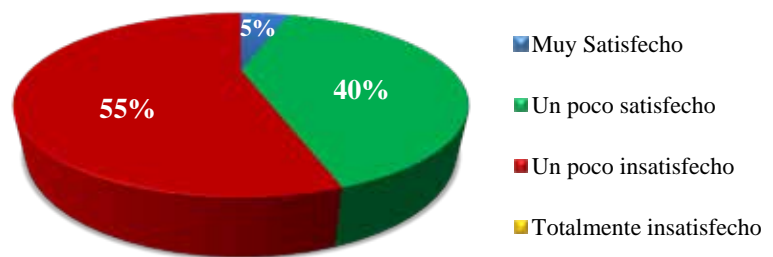
**Ítem N° 2:** ¿Te sientes satisfecho con las distintas acciones que ejecuta la empresa SERPROMAN para mantener una relación armónica con los trabajadores?

**Tabla N° 2:** Clima organizacional en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	1	5 %
Un poco satisfecho	8	40 %
Un poco insatisfecho	11	55 %
Totalmente insatisfecho	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 2**



**Interpretación:** Se evidenció que 55% de los empleados manifestaron estar un poco insatisfechos con las acciones realizadas por la empresa SERPROMAN C.A. de igual manera 40% indicó que están un poco satisfechos con estas. Esto permite evidenciar que las estrategias seleccionadas para desarrollar la relación no está generando los resultados esperados, es por ello que la selección de las estrategias en las empresas se debe realizar acorde a las características de la misma para que tengan el efecto deseado, sean perdurables en el tiempo y generen la ventaja competitiva deseada (Manene, 2013). Solamente 5% indicó estar muy satisfecho con las acciones realizadas.

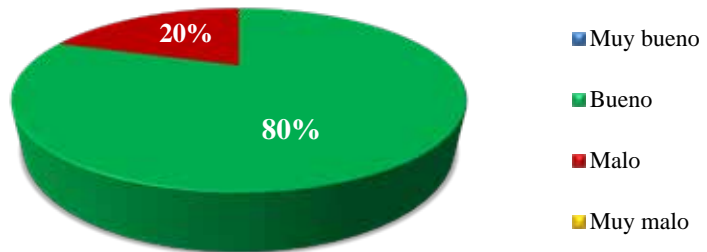
**Ítem N° 3:** ¿Cómo evalúa usted el ambiente laboral en la empresa SERPROMAN?

**Tabla N° 3:** Ambiente organizacional en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	16	80 %
Malo	4	20 %
Muy malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 3**



**Interpretación:** Se evidencia que 80 % de los empleados manifestaron que el ambiente organizacional en la empresa es bueno, mientras que 20% indicó que era malo. Esto evidencia un área que existe un área de oportunidad que se puede desarrollar de manera eficiente como lo es el ambiente laboral y esto influirá de manera directa con el alcance de los objetivos de la empresa en el exterior de la misma de manera eficiente, es por ello que en la gestión estratégica de los recursos humanos sobre una perspectiva del endomarketing se busca satisfacer las necesidades de nuestro cliente interno para luego recurrir al externo (Bohnenberger, 2005) y este punto es vital para el desarrollo y logro del propósito de la investigación.

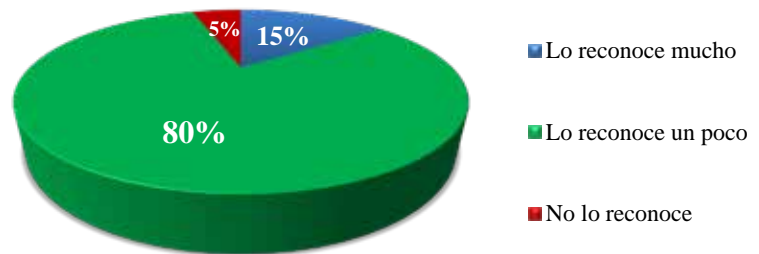
**Ítem N° 4:** ¿Considera que la empresa reconoce su trabajo mediante pagos e incentivos acorde a su esfuerzo?

**Tabla N° 4:** Elementos de Endomarketing: Reconocimiento

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Lo reconoce mucho	3	15 %
Lo reconoce un poco	16	80 %
No lo reconoce	1	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 4**



**Interpretación:** Se evidenció que 80% del personal indica que se le reconoce un poco el trabajo realizado mediante pagos y bonos que estén acorde a su esfuerzo, mientras que 15% manifestó que lo reconocen mucho y solo 5% indicó que no le hacen reconocimiento. Esto evidencia que el personal no sintió que el esfuerzo realizado durante la prestación de sus servicios fuese recompensado completamente en los pagos realizados siendo un punto a trabajar en la propuesta, debido a que un plan de marketing interno requiere de elementos de motivación y orientación a los empleados de la empresa y ello afecta directamente el logro de objetivos (Kotler y Armstrong 2012), y tal como se pudo constatar el personal no se siente motivado a la hora de realizar un esfuerzo adicional ya que percibe que no se le está pagando acorde a ello.

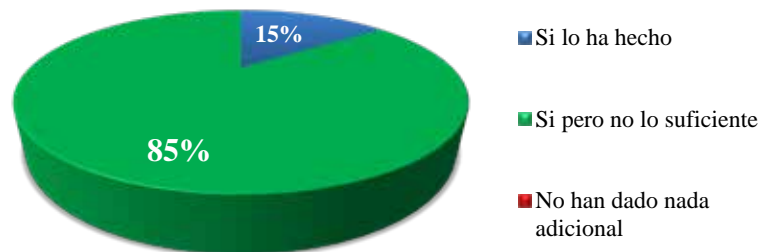
**Ítem N° 5:** ¿Siente usted que la empresa ha hecho el esfuerzo de dar beneficios adicionales a sus trabajadores que ayuden a paliar la difícil situación que vivimos en el país?

**Tabla N° 5:** Gestión de Recursos Humanos en la empresa

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si lo ha hecho	3	15 %
Si pero no lo suficiente	17	85 %
No han dado nada adicional	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 5**



**Interpretación:** Se evidenció que 85% de los empleados afirman que la empresa ha hecho un esfuerzo por dar incentivos económicos para soportar la situación actual del país pero que no han cumplido con lo suficiente, mientras que 15% indicó que si lo han hecho. Esto evidencia que la organización si posee un modelo de pago a sus empleados que supera lo establecido y los empleados se dan cuenta de ello, siendo vital para el desarrollo del proceso de la propuesta debido a que la gestión recursos humanos está involucrada y su sistema de pagos y compensaciones deben ser promocionado (Bohnenberger, 2005). Si bien es cierto que la crisis económica en Venezuela afecta a los empleados en gran medida, los mismos reconocen que si hay un esfuerzo por parte de la organización.

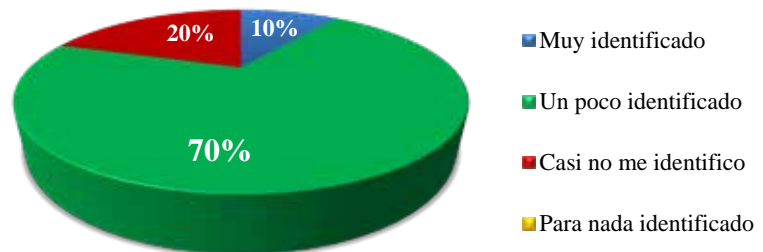
**Ítem N° 6:** ¿Se siente usted identificado con la empresa SERPROMAN?

**Tabla N° 6:** Elementos de Endomarketing: Sentido de pertenencia

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy identificado	2	10 %
Un poco identificado	14	70 %
Casi no me identifico	4	20 %
Para nada identificado	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 6**



**Interpretación:** Se evidenció que 70% del personal se siente un poco identificado con la empresa SERPROMAN C.A. mientras que 20% indicó que casi no se siente identificado, solamente 10% indicó que se siente muy identificado. Esto evidenció un área vital que se debe desarrollar dentro de la organización debido a que para lograr la ventaja competitiva real se debe generar fidelidad, lealtad y compromiso en la relación empleado con la empresa, fortaleciéndola desde adentro y ello genera un interés genuino en el trabajador por el cliente externo y lo ofrecido por la empresa (Regalado, Baca, Alpaca y Gerónimo, 2011).

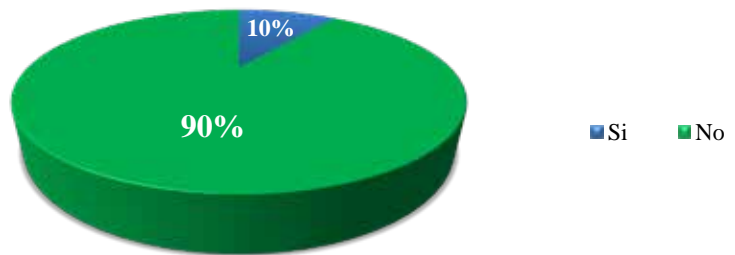
**Ítem N° 7:** ¿Conoce los diferentes medios que utiliza la empresa para comunicar a los trabajadores información importante?

**Tabla N° 7:** Canales de comunicación en la empresa

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	10 %
No	18	90 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 7**



**Interpretación:** Se evidenció que 90% de los empleados manifestaron no conocer los medios establecidos por la empresa para transmitir información importante, solamente 10% indicaron si conocerlos. Esto representa una debilidad para la organización debido a la importancia de la comunicación interna en la empresa debido a que en la actualidad los empleados desean estar muy informados e interesado en saber todo lo relacionado de la empresa donde labora (Quero, 2013), y esto repercute directamente en su interacción con el entorno externo cuando el mismo no se encuentra bien informado acerca de su lugar de trabajo, labor realizada y entorno donde se desenvuelve.

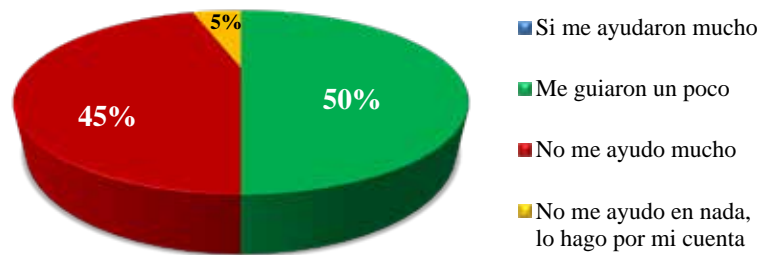
**Ítem N° 8:** ¿Las actividades motivacionales que realiza la empresa le han ayudado a reconocer sus fortalezas y como puede alcanzar sus metas en la empresa?

**Tabla N° 8:** Motivación en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si me ayudaron mucho	0	0
Me guiaron un poco	10	50 %
No me ayudo mucho	9	45 %
No me ayudo en nada, lo hago por mi cuenta	1	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 8**



**Interpretación:** Se evidenció que 50% del personal indicó que las actividades motivacionales le guiaron un poco en el reconocimiento de sus habilidades para el desempeño diario mientras que 45% indicó que no le ayudó mucho, 5% indicó que no le fue de ayuda y que hacen este reconocimiento por sí mismos. Esto evidencia un área que se debe desarrollar ya que dentro de los procesos de endomarketing es vital el desarrollo de la motivación hacia el personal en búsqueda del logro de los objetivos (Kotler y Armstrong, 2012), y es el personal que determina las distintas estrategias que pueden ser útiles con el mismo ya que deben ser diseñadas acorde a este público.

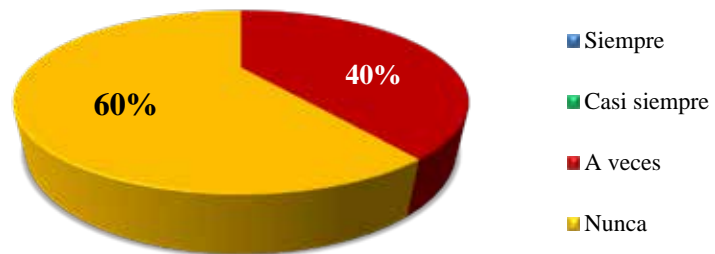
**Ítem N° 9:** ¿La directiva de la empresa realiza actividades de reconocimiento para los trabajadores con mejor desempeño?

**Tabla N° 9:** Elementos de endomarketing: Reconocimiento

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	8	40 %
Nunca	12	60 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 9**



**Interpretación:** Se evidencia que 60 % de los empleados manifestaron que nunca se realizan actividades de reconocimiento mientras que 40% restante indicaron que a veces si las realizan, evidenciando una debilidad en las actividades de relacionamiento dentro de la empresa con su personal, ya que el reconocimiento es fundamental para alcanzar los niveles más altos de satisfacción en las personas y constituye una de las necesidades humanas más importantes (Maslow, 1943).

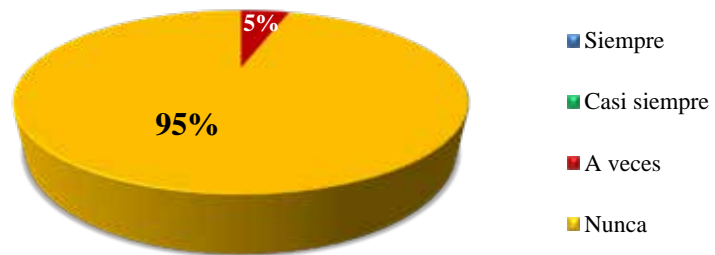
**Ítem N° 10:** ¿La directiva de la empresa realiza reuniones para escuchar las opiniones de los empleados con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo a fin de cumplir con las metas propuestas por la organización?

**Tabla N° 10:** Comunicación en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	1	5 %
Nunca	19	95 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N°10**



**Interpretación:** Se evidenció que 95% del personal indica que nunca se realizan reuniones para que los empleados puedan manifestar sus dudas, opiniones y demás cosas que quieran comunicar, solamente 5% indicó que a veces las realizan. Esto representa una gran área de mejora ya que para lograr que los empleados logren generar afecto por la empresa se necesita que haya comunicación bidireccional con la misma, y es por ello que en la actualidad el status quo de las empresas está cambiando buscando así que el empleado se identifique con la empresa y su labor diaria mediante la información, la cercanía y el interés al mismo (Quero, 2013).

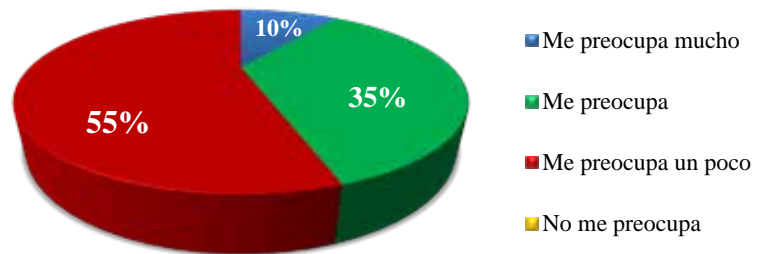
**Ítem N° 11:** ¿Te preocupa el bienestar de la empresa SERPROMAN?

**Tabla N° 11:** Elementos de endomarketing: Sentido de pertenencia

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Me preocupa mucho	2	10 %
Me preocupa	7	35 %
Me preocupa un poco	11	55 %
No me preocupa	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 11**



**Interpretación:** Se evidenció que 55% de los empleados manifiestan poca preocupación por la empresa, 35% si manifestaron preocupación mientras 10% restante manifestó que la empresa si le preocupa mucho. Esto evidencia que hace falta desarrollar el sentido de pertenencia de la empresa en el trabajador ya que es vital para lograr relaciones solidas perdurables entre dos partes y sobre todo, que ambas partes estén satisfechas plenamente y es importante generar compromiso y lealtad en el trabajador para poder lograr un cambio real en la organización (Regalado, Baca, Allpaca y Gerónimo, 2011).

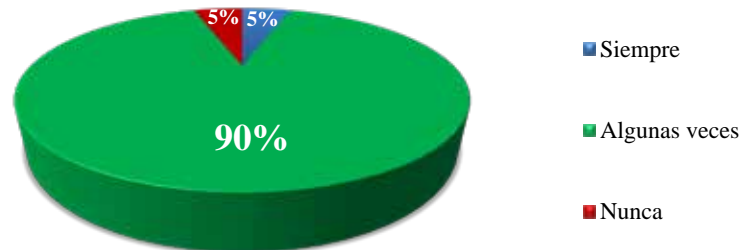
**Ítem N° 12:** ¿Considera que la empresa dispone y utiliza con los trabajadores las herramientas necesarias para tener una comunicación fluida y óptima con los clientes?

**Tabla N° 12:** Herramientas de comunicación en la empresa

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	1	5 %
Algunas veces	18	90 %
Nunca	1	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 12**



**Interpretación:** Se evidenció que 90% del personal indica que solamente algunas veces la empresa ofrece herramientas que les permitan mantener una comunicación óptima con los clientes, 5% indicó siempre y nunca respectivamente. Esto evidencia que los empleados no sienten que tienen métodos eficaces que les permita manejar la relación con los clientes, ante esto se evidencia que se debe establecer medios por parte de la empresa para crear estos canales y los mismos deben ser creados acordes al personal para que sea eficaz y acorde a lo que la empresa espera (Manene, 2013).

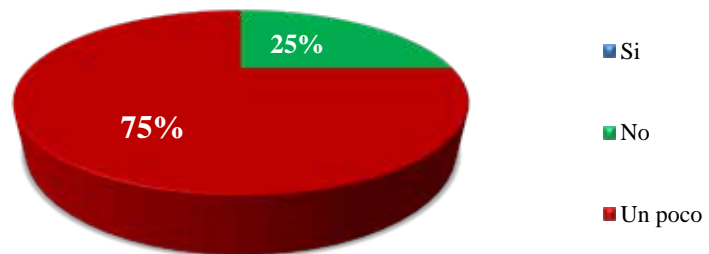
**Ítem N° 13:** ¿Considera usted que la empresa le ha dado la capacitación necesaria para brindar una buena atención al cliente?

**Tabla N° 13:** Capacitación del personal en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	5	25 %
Un poco	15	75 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 13**



**Interpretación:** Se evidencia que 75% del personal indicó que han recibido un poco de capacitación para la atención al cliente, mientras que 5% restante indicó que no ha sido así. Esto permitió ver que las necesidades de los empleados no están cubiertas de manera efectiva, no poseen las herramientas para poder realizar su función diaria con el ambiente externo y ello genera insatisfacción y en este punto se debe atender al llamado del empleado, ofrecer opciones acorde a sus necesidades para así obtener la satisfacción y su fidelidad (Kotler y Amstrong, 2012).

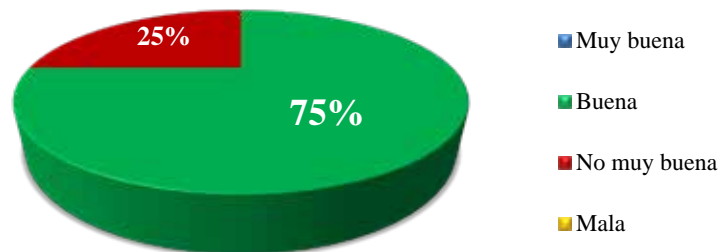
**Ítem N° 14:** ¿Cómo evalúa la relación que usted tiene actualmente con los clientes?

**Tabla N° 14:** Relación con los clientes

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	0	0
Buena	15	75 %
No muy buena	5	25 %
Mala	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a empleados de la empresa SERPROMAN C.A. Cadenas (2018)

**Gráfico N° 14**



**Interpretación:** Se evidenció que 75% del personal afirma tener una buena relación con el cliente, mientras que 25% restante indicó que no es muy buena la misma. Esto permitió observar que a pesar de las dificultades en la actualidad los empleados consideran que tiene una relación positiva con los clientes y ello puede ser base de confianza para poder comenzar el plan de mejoramiento de la atención con el cliente externo, este paso es vital ya que los empleados ofrecen sus servicios diariamente y son quienes ejecutan el producto de la empresa, son quienes entregan su experiencia y mano de obra, haciéndolos quienes

satisfacen al cliente resolviendo sus problemas, son la base del marketing de la empresa (Kotler, 1997).

Por otra parte, también se le realizó una entrevista semiestructurada al gerente general Ingeniero Edgar Sivira ya que tal como lo expresa Kotler (2012:241) el proceso de marketing interno se desarrolla con la finalidad de que el empleado se sienta identificado, motivado e interesado en la empresa y sus clientes, pero ello debe ser un plan que nazca de la organización, y por ello que la directiva es quien debe estar en una posición de interés e iniciativa para que así los empleados sientan autentico el plan de desarrollo de los planes. En esta parte de la investigación se realizó una entrevista semiestructurada al gerente mediante las siguientes preguntas:

**1. ¿La directiva realiza acciones para incentivar tradiciones y buenas costumbres dentro y fuera de las instalaciones de SERPROMAN? ¿Cuáles son estas acciones?**

Respuesta 1 gerente: Si, bueno realmente hay (como es una empresa pequeña), hay como un interés que nos mantengamos unidos, una parte como compañeros de trabajo y otra parte como amigos de tal manera producir un buen ambiente de trabajo que vaya en pro del bienestar. Investigador pregunta ¿Tiene 3 acciones concretas que realiza periódicamente? Ante lo cual el gerente responde, Según la ley del trabajo existen 3 o 4 veces al año que hay que realizar ciertas actividades pero nosotros cuando alguien cumple años mandamos a picar una torta, se mandan a comprar unos panes o algo, entonces nos reunimos ahí y conversamos un rato pues. Y periódicamente, así, hacemos micro charlas o videos que hablen de la emocionalidad, de las buenas costumbres, en

fin de un mejor comportamiento dentro y fuera de la empresa, y todo el mundo tiene el derecho y el deber de opinar y hablar en función de lo que se está mostrando (Investigador agrega: una vez usted me comentó sobre unas parrillas que le hacían al persona obrero hace unos meses, sabiendo que la situación es distinta ahorita ¿Siguen haciendo eso? Ante lo cual el gerente: cuando se puede, porque a veces uno sale de un trabajo y se toma una cerveza, conversa un rato ¿no? pero de repente puede haber una parrillada, pero hoy en día de acuerdo al tema económico se ha hecho más difícil.

Análisis respuesta 1: En esta pregunta el gerente indicó que sí se realizan acciones para incentivar la cultura organizacional y por ser una empresa pequeña hay interés en desarrollar las relaciones con los empleados a nivel de trabajo y amistad, creando así un buen ambiente de trabajo en pro del bienestar del personal. De igual manera indicó estar dentro del rango de acciones al año requeridas por la LOTTT y adicional ellos celebran los cumpleaños periódicamente, también hacen micro charlas y videos relacionados con la emocionalidad y buenas costumbres para que los trabajadores participen. En este sentido también indicó que algunas veces se reúnen con el personal luego de realizar algún trabajo, pero en vista de la situación económica actual estas reuniones no se han podido realizar más. Ante esta situación se puede evidenciar una fortaleza en la empresa ya que en efecto hay interés por parte de SERPROMAN C.A. por desarrollar actividades para el bienestar de su personal, desarrollando valores y conocimientos provechosos para su vida. Por lo cual se planteó estrategia de actividades periódicas, constantes y así aprovechar los recursos ya dispuestos enfocándolos en un plan estructurado basado en técnicas de endomarketing para conseguir el mejor crecimiento para el personal y su relación con la empresa.

## **¿Cómo evalúa usted el ambiente laboral en la empresa?**

Respuesta 2 gerente: yo lo evaluó muy bien, retornando lo anteriormente dicho, hay bastante amistad, bastante cooperación, aquí nadie está con un sector o una “parcelita” (esto es mío), ahí todo el mundo busca colaborar con todo el mundo, de tal manera que el trabajo salga adelante.

Análisis respuesta 2: En esta pregunta el gerente evaluó el ambiente en la empresa como “muy bueno” indicando que existe amistad y cooperación entre los trabajadores, no hay división dentro del personal y todos buscan colaborar de manera que se realice el trabajo de la mejor manera, lo cual demostró que la empresa tiene una base útil en su capital humano y genera un ambiente laboral positivo, esto es vital para el desarrollo de cualquier estrategia de cambio organizacional. Lo visto en esta área validó que existen las condiciones para plantear acciones de endomarketing necesarias para el personal y que el mismo influirá de manera positiva al servicio con los clientes, a su vez permitió evidenciar que se puede aprovechar la unión del personal a la hora de desarrollar actividades con todo el grupo y será posible desarrollar su capacidad de trabajo en equipo para cumplir metas específicas.

## **2. ¿Qué tipo de acciones realiza la empresa para que el personal cumpla con las tareas que se les asignen? ¿están logrando el objetivo esperado?**

Respuesta 3 gerente: no bueno ahí cada quien está claro en lo que tiene que hacer, y cuando llega un trabajo se reparten las obligaciones y la gente lo hace, por supuesto siempre con el apoyo de otro ¿no?; entonces ellos digamos

son muy responsables y sobre todo yo que soy el, digamos, el gerente, que tiene mucha más experiencia en el área entonces siempre estoy buscando como apoyarlos a ellos. Luego el entrevistador pregunta: ¿Y eso que se está haciendo ahorita hace que se cumplan los objetivos trazados y gente cumple con sus tareas?, ante ello el gerente respondió: sí, es más los dos muchachos de seguridad industrial que apoyan bastante a la parte administrativa, las diligencias que hay que hacer en banco, con la alcaldía, con el estado, en fin, ellos van también y hacen esas tareas y apoyan bastante al área de administración y cuando es hacia el área de proyecto se le escucha sus opiniones.

Análisis respuesta 3: En esta el gerente manifestó que en la empresa cada quien sabe tiene que hacer y por ello cuando llega un trabajo las tareas se reparten y los empleados las ejecutan responsablemente. También indica que él como mayor figura de experiencia en el área siempre está buscando apoyarlos, de igual manera resalta como ejemplo de lo dicho la labor del personal de seguridad industrial quien apoya al administrativo con diligencias constantemente. Esta situación permitió evidenciar que la empresa cuenta con personal capacitado que sabe identificar rápidamente su rango de acción ante las exigencias de los clientes y cuentan con la confianza para realizar sus tareas de manera independiente. Por ello las estrategias a desarrollar tienen que tener contenido realmente valioso e interesante para este personal tan experimentado, de igual manera se debe tener en cuenta que la orientación continua orientada al mejoramiento del servicio es vital para la realización de cualquier estrategia que incluya a un personal con esta eficiencia.

**3. ¿Qué tipo de incentivos y beneficios adicionales a la ley están recibiendo los trabajadores para paliar la situación actual de Venezuela?**

Respuesta 4 gerente: bueno mira, en la parte digamos de los beneficios la licenciada Alessia Troya y yo recibimos una comisión de las ganancias de los proyectos, de la rentabilidad, y ya desde la semana pasada estamos en conversaciones para también trasladar un porcentaje al personal digamos administrativo pues; a los obreros no porque ellos cobran tanto por realizar un trabajo y eso se les paga, pero por lo menos los otros que tienen un sueldo fijo, poquito como representan esos sueldos establecidos por el gobierno entonces ya se está hablando para incentivarlos con un porcentaje de la ganancias de los proyectos, por supuesto en número menor al que puede ganar la licenciada Alessia y yo que somos los responsables de las obras y de las ventas. El entrevistador preguntó: ¿el obrero gana por trabajo ejecutado, ellos hacen su cotización y ustedes le pagan lo que ellos pidan?, ante ello el gerente responde: sí, incluso facturan y todo, o sea ellos son obreros porque así se les llaman pero realmente al final ellos son unos subcontratistas porque presentan su factura y todo.

Análisis respuesta 4: En esta pregunta el gerente indicó que la Licenciada Alessia Troya (gerente administrativa) y él reciben comisiones de las ganancias de los proyectos, y actualmente se encuentran en conversaciones para trasladar un porcentaje de la rentabilidad de igual manera al personal administrativo, ya que son perjudicados por los bajos sueldos establecidos por el gobierno, en este plan no está incluido el personal obrero ya que este no percibe sueldo como tal, ellos cumplen una función de subcontratistas y cobran de acuerdo los presupuestos que ellos mismos establecen cuando se les llamada para realizar un trabajo (esto se realizó con previo acuerdo de

ambas partes). Lo planteado anteriormente permitió evidenciar que la empresa ya está realizando planes orientados a la satisfacción económica adicional al salario de sus empleados y con ello desarrollar una estructura de planes y bonos diseñados para ayudar a los trabajadores, es por ello que se planteó la adquisición de productos mediante planes definidos y que los mismos pudiesen ser adquiridos a través de los aliados comerciales de SERPROMAN C.A. adicional a las demás comisiones que están ya desarrollando.

**4. ¿Qué acciones han desarrollado ustedes para dar a conocer la misión y la visión de la empresa con los trabajadores?**

Respuesta 5 gerente: en realidad lo hemos intentado varias veces, y alguien viene y escribe algo, entonces cae en el olvido y otra vez se vuelve a la intención y otra vez cae en el olvido, realmente hemos estado muy flojos con eso, muy flojos. El entrevistador agrega: es que algo que hemos visto es que ustedes se manejan mucho fuera de las instalaciones a lo que el gerente responde con un sí.

Análisis respuesta 5: El gerente indicó que no se han realizado acciones continuas, algunas veces un empleado ejecuta alguna actividad pero es abandonada, reconociendo que la empresa no ha realizado esfuerzo para ello, esto permitió detectar una debilidad en la empresa ya que el conocer la filosofía organizacional es vital para que un empleado pueda identificarse, hacer planes e invertir dedicación en pro de su trabajo. Es por ello que se realiza diseño de canales y mensajes dentro de cada actividad y espacio común que permitan dar a conocer la misión, visión, valores, objetivos y metas de SERPROMAN C.A.

**5. ¿Qué tipo de acciones han tomado para desarrollar y mantener una comunicación directa y fluida con los trabajadores?**

Respuesta 6 gerente: bueno vamos a la obra, hablando de los obreros, a ver como se están ejecutando, hacemos nuestras inspecciones y nuestras recomendaciones, y si es con el personal fijo que está en la oficina a ellos los tenemos en el escritorio de al lado y eso mucho más directo, y uno habla y todo el mundo escucha, y entonces el que quiera dar una opinión la da pues, el otro habla y también da la opinión, realmente hay no hay restricción de una parcela de que uno de seguridad no pueda hablarle a la administradora.

Análisis respuesta 6: En esta pregunta el gerente indicó que en el caso del personal obrero la directiva se moviliza a la obra para inspeccionar y dar recomendaciones; en cuanto al personal fijo de oficina ellos están juntos en la sede y eso permite que la comunicación sea muy directa, cuando alguien dice algo todos escuchan y si desean opinar pueden hacerlo. Esta información evidenció que aunque existe disposición para comunicarse entre el personal y la directiva, no hay canales oficiales que permitan transmitir información veraz con registros que se puedan validar luego ante cualquier situación de conflicto; de igual manera se evidenció que al hablar temas específicos que solo corresponden a los directivos, el resto del personal también se enteró y ello no es recomendable para los intereses de la empresa, es por ello que se diseña estrategia comunicacional para la directiva únicamente mediante el uso de la pagina web (acceso a intranet) y correo electrónico interno con el fin de que ellos puedan comunicarse con privacidad.

**6. ¿Han realizado programas de capacitación técnica y especializada para los trabajadores acorde a su puesto de trabajo? ¿Ha visto mejoría en el desempeño de los trabajadores después de estas capacitaciones?**

Respuesta 7 gerente: sí, se han hecho algunos entrenamientos. Luego el entrevistador pregunta ¿ha visto mejoría en el desempeño de sus trabajadores después de las capacitaciones?, ante lo cual responde nuevamente que sí.

Análisis respuesta 7: Con respecto a esta pregunta, el gerente afirmó que los trabajadores sí han recibido capacitación, entrenamiento y que en efecto han visto mejoras en el desempeño de los mismos luego de haber participado en ellas, en este sentido se evidenció una fortaleza muy valiosa dentro de la organización debido a que el personal ya está familiarizado con las capacitaciones técnicas y demás actividades de desarrollo en su área profesional, y con esta información se establece prioridad en la realización de actividades de entrenamiento especializado al personal para así mantener la continuidad en sus procesos de aprendizaje complementando al proceso de motivación del personal, no solamente se les animará a realizar cambios en su trabajo de servicio al cliente, también se les dará herramientas útiles para ello.

**7. ¿Han realizado actividades para desarrollar la motivación en el empleado de la empresa? ¿Cuáles actividades han desarrollado para trabajar la motivación?**

Respuesta 8 gerente: no, bueno los micro films esos, los videos y las reuniones pues, que son pequeñas pero si tienen sus objetivos. El entrevistador

pregunta ¿Cuáles actividades han desarrollado? Ante lo cual el gerente responde: los conversatorios, añadiendo al resto de la información ya indicada.

Análisis respuesta 8: En respuesta de esta pregunta el gerente indicó que no han realizado actividades motivacionales adicional a los videos y las pequeñas reuniones, es por ello que se analiza las distintas estrategias realizadas por la empresa con el personal ya que en efecto sí se han realizado acciones para despertar la motivación en el personal pero las mismas no han tenido el impacto deseado y no han podido ser recurrentes con el pasar del tiempo. Ante esta situación se estableció como punto importante a desarrollar en la propuesta de esta investigación un cronograma de actividades con una temática preestablecida la cual permita planificar con antelación temas de gran impacto para el personal mientras que se dispondrá del tiempo necesario para su adecuada realización, de igual manera se dispondrá de tiempo necesario entre cada acción para que la misma tenga la respuesta deseada en el personal sin ser una carga para las operaciones en la empresa.

#### **8. ¿Cuáles actividades han realizado para reconocer a los trabajadores con mejor desempeño?**

Respuesta 9 gerente: hubo una vez que a Gilberto Travieso se le dio un reconocimiento y un cheque por el reconocimiento también se le aplaude y se le habla que ha sido bueno su desempeño, lo que pasa es que últimamente las cosas se han puesto muy difíciles (refiriéndose a la situación del país), ha bajado el nivel de trabajo y de incentivo ¿Cómo se hace?

Análisis respuesta 9: En relación con esta pregunta el gerente indicó que si se ha hecho reconocimientos al personal en el pasado, dando

el ejemplo de un caso puntual donde el trabajador premiado recibió pago adicional por este logro, pero indicó que en la actualidad el reconocimiento se realiza mediante aplausos y palabras indicando que estos se han visto perjudicados por la situación actual del país. Esta debilidad representa un aspecto importante a desarrollar en los planes de endomarketing ya que es vital para generar la satisfacción deseada en el personal que el mismo sienta que su esfuerzo es reconocido según lo amerite, de igual manera es fundamental que se diseñen actividades exclusivas para ello ya que el proceso de cambio de conducta en los empleados requiere un reforzamiento continuo del nuevo comportamiento a través de la recompensa justa y real por el esfuerzo adicional realizado.

**9. ¿Con que frecuencia ustedes hacen jornadas de retroalimentación con los trabajadores y el cumplimiento de las metas de la empresa? ¿Qué hacen?**

Respuesta 10 gerente: no, nosotros no hacemos eso.

Análisis respuesta 10: el gerente indicó que no se hacen actividades de retroalimentación con el personal, demostrando un área muy importante a trabajar durante el desarrollo de la propuesta, debido a que es un elemento fundamental para el proceso de motivación crear una relación con los empleados, y en este punto las estrategias desarrolladas en la investigación fueron diseñadas para poder brindar tanto a los empleados como a la directiva retroalimentación constante sobre las actividades realizadas, los objetivos que se buscaron alcanzar e información puntual para el mejoramiento del trabajo realizado periódicamente y con todos los responsables de las actividades realizadas.

**10. ¿La empresa dispone y utiliza herramientas necesarias para tener una comunicación fluida y óptima entre los trabajadores y los clientes?**

Respuesta 10 gerente: no.

Análisis respuesta 10: en relación con esta pregunta el gerente indicó que en la actualidad la empresa no tiene herramientas o planes específicos para desarrollar una comunicación entre el empleado y el cliente externo, siendo una debilidad de la organización y sus procesos de servicio al cliente externo debido a que la gestión comunicacional entre los empleados y los clientes se debe manejar bajo los parámetros establecidos por la empresa y su código de conducta, se evidenció ausencia de lineamientos que orienten al personal en su proceso de relación con los clientes. En este sentido se buscó brindar herramientas a los empleados de todos los niveles de métodos y procesos de comunicación interpersonal para así empezar a crear el modelo comunicacional interno y externo que la empresa desee y con ello crear las bases para elaborar a futuro manuales de conducta, comunicación y protocolo con el cual se regirán los empleados.

**11. ¿La empresa capacita a los trabajadores para brindar una buena atención al cliente?**

Respuesta 12 gerente: no, tampoco. Todo es hablado ahí en los conversatorios, pero así de tener todo un programa no.

Análisis respuesta 12: el gerente indicó que no se han realizado capacitaciones a los trabajadores en el área de atención al cliente adicional a la información suministrada en los conversatorios lo cual

evidencia una debilidad directa para el desarrollo de planes para mejorar el servicio a los clientes debido a que el personal debe tener capacitación técnica en el área de la atención y del protocolo de comunicación hacia el cliente para así brindar un servicio de primera. Debido a ello se estableció diseño de actividades para entrenar al personal mediante talleres y cursos especializados que complementen la formación en las áreas motivacionales y de mano de obra en su capacidad de manejar relaciones con los clientes externos.

**12. ¿Cómo evalúa la relación que usted tiene actualmente los trabajadores con los clientes?**

Respuesta 13 gerente: esta delicado, está bastante delicado porque los clientes están presentando muchos problemas por los costos, y entonces cuando uno llega y le dice “mira esto subió ya no te lo puede hacer” esto representa problemas y hay clientes que se ponen hasta groseros, entonces uno busca la manera de aceptarlo o quedarse callado pero hay otras veces que no se puede. Ante esto el entrevistador pregunta ¿Qué relación aparte del costo del trabajo está afectando al trabajador, o eso daña toda la relación? Y el gerente respondió: no, es que los trabajadores en sí, o sea el obrero o el administrativo no tiene porque tocar nada de temas de costos con el cliente, eso es directamente con la empresa, si él quiere aumentar algo, lo que sea, más dinero o no sé, eso es directamente con SERPROMAN, con el cliente como tal, el contratante de SERPROMAN el obrero no tiene nada que ver con eso. El entrevistador pregunta ¿el obrero, trabajador o empleado como se lleva con el cliente final cuando tiene contacto directo con el cliente final sin la presencia de la empresa? Ante lo cual el gerente responde: claro, uno vive metido en la obra, de supervisor para abajo que es el que está contratando, generalmente se llevan bien, el personal que contrata en la empresa tiene mucho cuidado en que esa

persona se lleve bien con las demás personas, en especial con los clientes, uno de lo que más se contrata es a Cesar Chirinos y ese lleva bien con todos los clientes, no es una persona agresiva ni peleona, el otro, Carlos mucho menos, el es tranquilito, ellos saben que su posición no es estar peleando con el cliente si hay algún reclamo de parte del cliente hacia, ellos deben prestar atención y corregirlos y algún momento si no están de acuerdo con eso deben llamar a la empresa para que uno hable, por lo general el obrero o el ejecutante del trabajo se la lleva muy bien con el cliente.

Análisis respuesta 13: Por último, el gerente indicó que la relación actual esta “delicada” debido a que los clientes están presentando problemas con los costos, inclusive se tornan violentos, aun así los empleados no están tocando temas de costos con los clientes y es la directiva de la empresa quien se encarga de toda esa información. En este sentido indicó que dejando a un lado los temas económicos existe buena relación entre los empleados y el cliente, esto se debe a que se busca personal que tenga mucho cuidado en momentos de tensión, y en caso de mayor complicaciones la empresa se encarga de ello. Estos inconvenientes evidencian la necesidad que tiene la empresa en impulsar el desarrollo del personal en estas áreas de atención debido a que es impredecible anticipar en todo momento al personal sobre molestias en los clientes, y en algunos casos serán por problemas ajeno a sus áreas de trabajo, y por esta razón se realizó dentro de propuesta métodos de enseñanza en las áreas de crecimiento personal debido a que será el mejor camino para que el empleado pueda actuar con empatía, paciencia y profesionalismo ante situaciones de presión.

**4.2 Identificación de los factores internos y externos del proceso de endomarketing en la empresa SERPROMAN C.A. a través de una matriz DOFA:** Para el desarrollo de esta fase se realizó una entrevista a experto como técnica de recolección de datos para evidenciar oportunidades a desarrollar, en este sentido el experto es del área de gerencia organizacional y el mismo proporcionará datos vitales para la investigación, hipótesis, variables a considerar y enfoque de exploración en áreas específicas de la organización que permitan desarrollar el plan de endomarketing adecuado a la empresa y a su proceso de mejoramiento de la atención al cliente.

En este sentido se realizó entrevista semiestructurada la Directora de la Escuela de Mercadeo de la Universidad Jose Antonio Páez, la economista Yandyra Páez con el fin de tener una fuente de ideas que sirvan como guía para el desarrollo de las estrategias más efectivas en el desarrollo de la organización y de esta manera tener más herramientas para desarrollar el área de oportunidad a abordar en la propuesta, la entrevista constó de las siguientes preguntas y respuestas:

- 1. ¿Cuáles considera usted que deben ser las acciones más importantes que debe desarrollar una empresa para cultivar una cultura organizacional correcta?**

Respuesta 1 experto: bueno lo primero que tiene que hacer es revisión de filosofía de gestión y todo su direccionamiento estratégico que son misión, visión, valores y principios corporativos, además de eso tiene que revisar cual es el pensamiento que tienen todos los que trabajan dentro de la organización, de qué manera perciben los obreros la

organización, de qué manera la perciben los estudiantes, los profesores, de qué manera la percibe la alta gerencia y sobre todo los dueños, porque cada quien tiene una visión distinta y para poder tener una cultura se debe saber cuál es la filosofía, la creencia que tienen las personas que laboran dentro de la organización, y unificar esos criterios para poder tener políticas, normas y tener en verdad fomentada una cultura organizacional con base a esto, el comportamiento de cada una de estas personas, se va a diseñar este modelo de cultura organizacional que es el que va a regir de ahora en adelante. El entrevistador explica la naturaleza de la empresa (ingeniería), ante lo cual el experto agrega que conoce perfectamente el área ya que da clases de diseño de cultura organizacional a nivel de postgrado.

Análisis respuesta 1: La respuesta ante esta pregunta fue la revisión completa de su filosofía de gestión y direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y principios corporativos), además de esto hay que revisar el pensamiento común de los empleados de la empresa, la alta gerencia y los dueños ya que cada individuo en una empresa tiene un visión, creencias y para poder desarrollar una cultura hay que tener identificada la perspectiva de cada persona y unificar criterios, política y normas, con base a esta información se realiza luego el modelo de cultura organizacional para ser aplicado en la empresa. Con ello se pudo evidenciar que los lineamientos intangibles desarrollados como base en la filosofía de las empresas son pilares fundamentales que se deben inculcar al personal ya que es la principal acción que genera una cultura organizacional adecuada para la empresa. Es por ello que se estableció dentro de cada estrategia a implementar en la propuesta información sobre estas áreas de la empresa, de igual forma las

actividades busquen desarrollar al personal acorde a la misión, visión y valores de SERPROMAN C.A.

**2. ¿Cómo mejoraría usted el clima laboral y la relación empleado - empresa?**

Respuesta 2 experto: el clima laboral va a depender del recurso humano pero de las normas y de la manera de comportarse de la alta gerencia, la responsabilidad dentro de la empresa siempre la tiene la alta gerencia, de las normas, e inclusive de las normas de conducta que están establecidas dentro de la organización, y eso lo decide es la alta gerencia junto con los dueños, los propietarios, ellos son el ejemplo a seguir; las normas y lo que es la ética y protocolo dentro de la empresa, dentro de la organización, por eso es que se hace manuales, de normas, de procedimientos, ética y protocolo, porque eso conforma la forma de comportarse dentro de la organización, eso es lo que conforma el clima organizacional. La satisfacción del cliente interno no viene dado tanto por el pago de la remuneración con la compensación salarial, sino que existen otro tipo de motivaciones que son de tipo emocional que deben ser satisfechas, cuando el individuo que trabaja en una organización ve sus objetivos individuales logrados dentro de la organización, esos objetivos individuales que deben ser conocidos por la alta gerencial, por los propietarios y dueños, deben formar parte de los objetivos de la organización, si yo tengo la intención aquí en la organización, de crecer y formar parte de la organización, hacer carrera dentro de la organización, esa visión la debe tener mi jefe inmediato, y debe visualizar la intención que yo tengo dentro de la organización, y si ella toma en cuenta mi intención, me va a integrar a la organización y es lo que se llama el empoderamiento, empoderarme dentro de la organización para yo poder lograr que mi objetivo sea el objetivo organizacional, ella quiere formar parte de la organización, quiere crecer, yo tengo que agarrar ese

recurso humano, empoderarlo para que logre que ella quiere y ese logro va a formar parte del logro de la organización.

Análisis respuesta 2: El clima laboral depende del recurso humano, sobre todo de las normas y el comportamiento de la alta gerencia, ya que en ella recae toda la responsabilidad dentro de la organización junto con los dueños, son el ejemplo a seguir. También hay de desarrollar manuales de normas, procedimientos, ética y protocolo y esto es lo que conforma el clima organizacional, así mismo hay que tener en cuenta que la satisfacción del cliente interno no viene dada por el pago del salario únicamente ya que existen otras motivaciones emocionales que el individuo posee, una de ella es ver sus objetivos individuales logrados dentro de la organización, estos objetivos deben ser conocidos por su jefe, la alta gerencia y los dueños, deben formar parte de los objetivos organizacionales. Si un empleado quiere hacer carrera dentro de la empresa o tiene alguna meta, la empresa debe tomar la intención del empleado y así integrarlo a sus objetivos, con ello se logra empoderar al recurso humano. Lo cual permitió evidenciar la importancia que tiene para una empresa conocer a su personal antes de desarrollar estrategias de endomarketing si se desean garantizar los resultados positivos mientras que las áreas directivas deben servir como ejemplo y rol a seguir en su comportamiento con el personal y los clientes, es por ello que en las estrategias a desarrolladas se tuvieron en cuenta las condiciones específicas de la empresa y los deseos, metas e interés de sus empleados, mientras que se diseñó plan para que la directiva tuviese lineamientos de conducta básicos y así poder compartir con el resto del personal para dar el ejemplo sobre el modelo de clima que se desea establecer haciendo más viable el cambio deseado.

**3. ¿Qué condiciones considera usted que debería haber en una organización para propiciar un ambiente laboral saludable?**

Respuesta 3 experto: hay tres (3) cosas que se llaman entorno, contorno y dintorno, el entorno es todo lo que está afuera, lo que está afuera también influye en el comportamiento interno, pero para la satisfacción del cliente interno el contorno y el dintorno es lo ayuda, porque el dintorno es donde yo hago vida, mis relaciones dentro de la universidad y el contorno es lo que me rodea, mi identificación con la organización, identificarme con todo lo que está aquí, es mi vida dentro de esto, mi vida como personal dentro del dintorno, y el contorno es lo que conforma las relaciones humanas, si yo tengo una organización que desde el punto de vista del contorno y el dintorno me ofrece todo para yo sentirme a gusto con la organización, así como en este momento de almuerzo si no existe un lugar para comer o calentar la comida y debo comérmela fría, genera un disgusto, comienza a quebrar la relación porque desde el punto de vista interno la organización no me ofrece un sitio para yo calentar y comer, son detalles, eso es el dintorno y el contorno; la organización debe velar porque la estadía, el pernoto del individuo dentro de la organización, y esta tener todas las condiciones para hacer la vida laborable placida.

Análisis respuesta 3: Existen factores implicados en ello: entorno, contorno y dintorno, el entorno es todo lo que rodea al empleado y también influye en el comportamiento organizacional pero en el caso de la satisfacción del cliente interno hay que hacer énfasis en el contorno que es todo lo que rodea al individuo en su vida dentro de la organización, como se identifica con lo que lo rodea, la vida dentro de la organización; y en el dintorno es todo el proceso de relacionamiento

humano durante la vida en la empresa. En ambos casos los detalles se deben ajustar para que el individuo pueda estar a gusto dentro de su vida laboral y la organización debe velar por la estadía del personal, hacer la vida laboral placida. Para este caso se pudo ver que el comportamiento humano está compuesto por muchos niveles y ellos interactúan en muchas áreas simultáneamente, todo esto influye directamente en la percepción del empleado con respecto a su entorno, no es solamente el pago lo que genera el bienestar en el empleado sino el conjunto de acciones que realiza la empresa en búsqueda de que las personas estén a gusto durante la prestación de sus servicios a la organización, ante ello se diseñó medidas dentro cada actividad de la propuesta que estén orientadas a generar agrado en el personal con detalles constantes que lo relacionen progresivamente con SERPROMAN C.A.

**4. ¿Qué tipo de beneficios adicionales puede dar una empresa como SERPROMAN C.A. a sus trabajadores para fomentar una buena relación entre ambos en la situación actual del país?**

Respuesta 4 experto: hay muchas empresas, independientemente de la naturaleza o el tipo de empresa que sea, la situación del país te dice claramente que los productos de consumo masivo, de la cesta básica son muy costosos, ahí la empresa no puede seguir subiendo los sueldos y salarios porque son pasivos laborales que estoy acumulando, porque debemos ver las empresas desde los dos enfoques, desde el punto de vista empresarial y el punto de vista de empleado, “siempre ponte en el zapato del otro, en el sombrero del otro” eso es visión empresarial, si yo tengo que corregir un problema que tengo a nivel interno que son los pasivos laborales no puedo incrementar los salarios ya que estoy aumentando los pasivos laborales y eso implica que yo voy a descapitalizar a la empresa,

sin embargo tengo un problema grandísimo que los trabajadores no les alcanza el sueldo para comer, entonces yo implemento, mato dos pájaros de un solo tiro, además de la cesta ticket que son tres mil bolívares yo implemento bonos de alimentación y bonos de productividad, ya que en las empresas no entran los pasivos laborales y te presiona, te estimula a ti a producir más porque tu vas a ganar más en el bono. Tal es el caso de mi hijo donde este mes superaron una meta de facturación establecida por la dueña y les otorgaron un bono por eso; o como en el caso de la empresa de una amiga mía que la gente se estaba robando el queso, ellos hacen quesos y lácteos (todo eso), se lo estaban robando los trabajadores y decidió colocar en el comedor una bandeja de queso y natilla para que los trabajadores pudiesen rellenar su arepa y rellenan todo ahí, y eso disminuyó el robo, porque la gente robaba para rellenar su arepa; tú tienes que buscar la manera de mantener a tu personal satisfecho.

Análisis respuesta 4: En cuanto a esta pregunta, hay que tener en cuenta que indistintamente el tipo de empresa en esta situación del país los productos de consumo masivo están muy costosos y no se puede mantener los aumentos de sueldos por los pasivos laborales que pueden descapitalizar a la empresa, pero el problema de los sueldos con los trabajadores existe, la solución en este caso es establecer bonos adicionales de alimentación y productividad, estos no entran dentro de los pasivos y estimula al trabajador a producir más ya que incrementa directamente sus ganancias del mes. Esto refleja una situación sumamente delicada presente en la realidad de los empleados y que a pesar de que no corresponde a la empresa solventarla genera desmotivación en el personal y ante esto la empresa puede aprovechar sus aliados para diseñar planes mediante los cuales los empleados puedan comprar artículos a mejor precio, teniendo en cuenta que SERPROMAN C.A. se encuentra

actualmente en proceso de organización de un sistema de pagos de comisiones acorde a la rentabilidad de cada proyecto con su personal administrativo, y con el obrero ya han llegado a acuerdos donde estos cobrar por trabajo realizado a destajo. Todo ello permitió desarrollar acciones puntuales buscando generar beneficios económicos adicionales aparte de su sueldo y que esto no afectará la contabilidad de la empresa.

**5. ¿Cuál sería la mejor manera de transmitir la visión, misión y valores de la empresa a los trabajadores?**

Respuesta 5 experto: tiene que haber una estrategia comunicacional interna, a través de los medios de comunicación internos, eso requiere una inversión porque hay que implementar medios internos; a veces hacemos caso omiso de las carteleras pero en las empresas es bueno tener una cartelera que sea pública, y colocar cual es la misión, visión, valores y principios corporativos, inclusive estimular las emociones con los cumpleaños, feliz día de la madre, feliz día... el uso de la intranet es muy importante porque a través de la intranet podemos hacer mensajes emocionales que puedan llegar directamente “felicitamos al equipo, a la persona por el logro” o “felicitamos por el cumpleaños”, eso es; si existe la posibilidad de tener la inversión de tener un circuito cerrado de televisión donde tú puedas constantemente ir pasando que es lo que hace la organización y mantener informado y comunicado a la empresa, a todo el personal. Es como realizar una campaña publicitaria.

Análisis respuesta 5: Para ello se debe establecer una estrategia comunicacional interna a través de los medios comunicacionales de la empresa, se debe realizar una inversión que permita crear los canales por donde se puedan transmitir mensajes adecuados para crear cercanía con el

personal. Las carteleras publicas donde se publique la visión, misión y principios corporativos; información de estímulo emocional; intranet; circuito cerrado de televisión, y demás herramientas son útiles para este fin, es por ello que se considera esta estrategia similar al de una campaña publicitaria y se realizaría dentro de la organización. Esto evidenció la gran importancia que tiene desarrollar canales en físico de comunicación con contenido oficial para los empleados por parte de la empresa ya que estos permiten a los empleados tener siempre un respaldo que soporte la información que ellos manejan además que la exposición constante de estos a las carteleras permitirán transmitirles un mensaje específico a los empleados siendo una herramienta ideal para fortalecer la identificación con la filosofía de la empresa, debilidad detectada en análisis previo, y ante esto se desarrollaron actividades para desarrollar estos espacios mediante carteleras informativas de interés para el personal.

**6. ¿Qué tipo de estrategias puede desarrollar esta empresa para fomentar y establecer canales, medios y normas correctas de comunicación interna y externa con los trabajadores?**

Respuesta 6 experto: regularmente el proceso de comunicación es un proceso que implanta la empresa, un modelo comunicacional, yo voy a implantar un modelo comunicacional, un modelo que es formal e informal, de qué manera me voy a comunicar yo internamente e informalmente; la comunicación tiene que tener una etiqueta, una forma de comunicarse e inclusive hoy en clase de gerencia participativa leímos el libro “La Etiqueta y El Protocolo Empresarial”, es eso, es tener un modelo de gestión comunicacional, y eso es implantar un modelo, una cultura, una forma de comunicarse; realmente aquí las empresa no implantan estos modelos mucho pero las transnacionales tienen

particularmente formas establecidas de comunicarse, no puedes violar el protocolo, debe haber un manual establecido, un manual de comunicación interna.

Análisis respuesta 6: el proceso de comunicación formal e informal es plantado por la empresa, es por ello que la empresa debe tener establecido un código de etiqueta para comunicarse, a esto se le conoce como modelo de gestión comunicacional y este se implanta por la empresa en la cultura de la misma mediante manuales de protocolo y comunicación interna, esto reflejó que la directiva de la empresa debe establecer un conjunto de parámetros iniciales para así empezar a desarrollar su propio modelo de comunicación con los trabajadores y progresivamente expandir el mismo al cliente externo, con ello se desarrollarán los manuales de protocolo y etiqueta que guiarán la comunicación. Ante lo planteado se desarrollaron acciones que permitan al personal afrontar los cambios que se empezaran a evidenciar con la aplicación de los planes de endomarketing de la propuesta, y ello se puede realizar mediante actividades de apertura donde se prepara a los individuos a cambios, permitiendo al personal desprenderse de sus viejos hábitos sin mayores complicaciones.

**7. ¿Cuáles actividades son las más adecuadas para motivar al personal en una empresa como SERPROMAN C.A?**

Respuesta experto 7: se puede trabajar con un coach, hacer cursos de motivación, pero como te digo la motivación es personal y no se logra con una estrategia solamente, son un conjunto de cosas y todo lo que te he dicho forma parte de las estrategias motivacionales, además del coach para estimular el crecimiento personal.

Análisis respuesta 7: esto se puede trabajar bajo herramientas de coaching, cursos especializados de motivación pero hay que tener en cuenta que “la motivación es personal” y no se logra solo con una acción específica sino con un conjunto de acciones orientadas al personal y es por ello que se pudo evidenciar que la motivación humana no se trabaja solamente por la compensación económica sino que es un conjunto de acciones que la empresa debe realizar para abarcar la mayor gama de necesidades diarias que puedan surgir en el personal y este también debe ser progresivo en el tiempo logrando crear un hábito orientado hacia el bienestar común dentro de la organización. Es por ello que se realiza plan progresivo y completo de actividades de distintas áreas para que el personal

**8. ¿Cuáles son las mejores estrategias y herramientas que puede utilizar la empresa para mejorar la comunicación empleado y cliente?**

Respuesta 8 experto: aquí hay que preparar al personal en ética y protocolo, hay que prepararlo en un modelo de comunicación, ya que no sabe, tiene que aprender a hablar, tiene que saber dirigirse a las personas, inclusive como tratarlas, es un modelo de gestión; eso es etiqueta y protocolo, un manual de cómo vas actuar: no puedes comer delante de las personas, no puedes hablar por teléfono delante de las personas, no puedes hacer lo que yo estoy haciendo ahorita que estoy revisando la computadora porque ya me voy, se debe enseñar cómo hacer eso.

Análisis respuesta 8: Se debe preparar al personal en protocolo, entrenar al personal sobre cómo hablar, dirigirse a las personas, crear un canal de comunicación adecuado y todas las normas que se utilizan en el trato con las personas. Este modelo debe ser implantado por la gerencia mediante manuales

establecidos y esto demuestra la importancia que tienen los planes estructurados basados en técnicas comprobadas en el área de la comunicación, relaciones interpersonales y desarrollo organizacional y ante ello se diseñó en la propuesta una serie de actividades de crecimiento intrapersonal que permita abrir la disposición del personal para entrar en un esquema de trabajo distinto y de igual manera se realizaran capacitaciones al personal sobre técnicas efectivas de comunicación con los clientes. Aun así lo importante de este punto es lograr que el personal vea en la directiva y en toda la gama de mensajes organizales un código de comunicación orientado al respeto y demás características que la empresa considere necesarias de implementar de manera congruente y esto será clave en el desarrollo de todo el plan.

**9. ¿Qué área del servicio al cliente cree usted que debería tratarse en una capacitación dirigida al personal para mejorar la relación que estos tienen actualmente con los clientes de la empresa?**

Respuesta 9 experto: primero etiqueta y protocolo después motivación, trabajar mucho lo que es la gestión y la forma de hablar, todo lo que es protocolo; en la comunicación esta la base.

Análisis respuesta 9: Primero el protocolo en la comunicación, luego la motivación del personal. Esta es la base mas solida para lograr un resultado ideal, demostrando que en las capacitaciones de mejora en cualquier área organizacional lo primero que debe trabajarse es la motivación del personal para así prepararlos e incentivarlos para el cambio, sin este trabajo inicial en el personal no será posible lograr cambios en la conducta perdurables en el tiempo y ante todo ello se realizaron actividades únicamente motivacionales y de unión con el personal para poder crear primero una base emocional adecuada para así trabajar las técnicas de ética y protocolo adecuadas con los clientes, con este

trabajo se logrará que el personal tenga la actitud y herramientas necesarias para mejorar en su servicio al cliente y así aumentar su confianza, satisfacción y relación con el trabajo realizado.

**10. ¿Cómo se podría evaluar la atención al cliente que presta en personal de la empresa?**

Respuesta 10 experto: para evaluar debes tener un instrumento de test que se le ofrece al cliente, debe ser corto y rápido, e inclusive utilizar el “mystery shopper” el cliente misterioso, yo llego a la tienda veo como me atienden y entonces cuando salgo evalúo a través de un test, así evalúa McDonald o Cines Unidos; cuando tu vas al cine y ves un cliente que bota las cotufas, le habla duro a los empleados, lo más seguro es que ese sea un cliente misterioso, también se hacen pasar que tienen problemas con la tarjeta, están evaluando.

Análisis respuesta 10: Se debe desarrollar un instrumento corto y rápido de aplicar a cada cliente. A su vez también se puede aplicar la estrategia del “cliente misterioso” en el personal, el cual pondría a prueba a los empleados SERPROMAN C.A. haciéndose pasar por clientes que los incomoden con el fin de poner a prueba las herramientas aprendidas. En este punto se demostró la gran importancia que tiene para cualquier plan de mejoramiento del servicio al cliente tener un desarrollado un método de medición de resultados que evidencie la realidad desde la perspectiva del cliente contratante, midiendo la opinión directa del cliente mediante preguntas precisas por un lado y por otro utilizando recursos creativos que permitan ver la reacción del personal en vivo ante situaciones específicas, y es por ello que se estableció que en el desarrollo de la propuesta se realizaran mediciones directas con el cliente

sobre la percepción que tiene del servicio ofrecido por la empresa mediante cuestionarios sencillos pero de gran valor para la empresa.

Una vez recopilada la información de la experto se procedió al desarrollo de toda la información compilada en la fase I , los datos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista, encuestas y la observación directa para así integrar la información del mismo, con el fin de establecer los principales aspectos a desarrollar en la matriz DOFA, evaluando factores en el diagnostico de la situación interna (fortalezas y debilidades) y evalúan la externa (oportunidades y amenazas) de una organización, con el fin de lograr un balance adecuado de los aspectos y con ello desarrollar estrategias que permitan potenciar los positivos mientras se salvaguardan los negativos (Talancón, 2006). Esto conllevó a la realización de un análisis al proceso de endomarketing actual de la empresa SERPROMAN C.A. para posteriormente realizar las estrategias que permitan alcanzar los beneficios que esta práctica permite, apuntando al mejoramiento de la atención al cliente externo.

### **Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Después de haber aplicado, recolectado, tabulado y analizado los datos de la encuesta realizada al personal de SERPROMAN C.A. y las entrevistas realizadas al gerente Edgar Sivira y a la economista Yandyrá Páez sobre la situación actual de la empresa y las posibles estrategias a aplicar para el mejoramiento de la relación con los empleados y que esto permita un mejor servicio al cliente.

**Cuadro N° 1: Matriz DOFA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Personal contratado de gran calidad técnica y con conocimientos básicos en áreas de crecimiento personal	Desconocimiento de estrategias para manejo de equipos de alto rendimiento
Disposición de la gerencia y empleados a realizar mejoras internas en la empresa.	Falta de plataforma de comunicación dentro de la empresa
Producto de calidad reconocido por sus clientes a lo largo de años de relación (reputación).	Bajo sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Acceso a tecnología de comunicación y capacitación para el personal	Crisis socio económica del país
Alianzas ya establecidas con proveedores para realizar actividades para el personal: ponentes, locales para talleres, venta de materiales, comida y demás opciones.	Oportunidades de empleo fuera del país para el personal
Aumento de clientes disponibles para atender por la migración de empresas que les proveían de los servicios (competencia)	Altos índices de inseguridad en la zona

**Fuente:** Cadenas (2018)

### **Estrategias “FO” (fortaleza y oportunidades):**

- Promocionar herramientas de comunicación y capacitación novedosas e innovadoras orientadas al crecimiento integral del personal a través de actividades presenciales y envío de información a través de redes sociales, correo y demás canales virtuales.
- Diseñar actividades de desarrollo personal, técnico y motivacional con expertos en distintas áreas afines al desarrollo organizacional y servicio al cliente
- Realizar promoción a través publicidad enfocada al empleado SERPROMAN C.A. generar aumento de ventas y contrataciones en nuevos clientes, esta campaña promocional será impulsada por la excelente reputación de la empresa

### **Estrategias “DO” (debilidades y oportunidades):**

- Desarrollar canales de comunicación novedosos para envíos de información de interés para el personal en el área de dinámica grupal, trabajo en equipo, liderazgo, establecimiento de metas y demás temas relevantes a la creación de equipos de alto rendimiento
- Organizar actividades contratando a aliados orientadas al desarrollo de la cultura organizacional, mejora del clima laboral, capacitación del personal y demás actividades relacionadas con los procesos de endomarketing
- Diseñar canales de comunicación interna con el personal promocionando las nuevas obras y proyectos a realizar en la empresa

### **Estrategias “FA” (fortalezas y amenazas):**

- Desarrollar actividades orientadas a la satisfacción integral del empleado donde se realce los beneficios adicionales al dinero que obtienen laborando para la empresa, de igual manera incluir a la familia del empleado cada vez que el presupuesto lo permita.

- Incluir dentro de las actividades diarias mensajes motivacionales que permitan al trabajador tener herramientas y conocimientos para afrontar la preocupación por la situación actual del país.
- Realizar campaña promocional para empleados y nuevos clientes sobre los beneficios de trabajar con la empresa, haciendo énfasis en mensajes de “seguridad” a ambas partes, una mano de obra segura, confiable y sin antecedentes penales para el cliente, y un lugar de trabajo seguro para el empleado.

**Estrategias “DA” (debilidades y amenazas):**

- Reforzar dentro de las actividades de capacitación técnicas de comunicación en los líderes de equipo para manejar la información sobre la crisis en el país de manera efectiva para el personal
- Diseñar mensajes de prevención sobre la inseguridad y con ello coordinar rutas de transporte entre todos los trabajadores para organizar grupos de salida entre los que se van en transporte público, y vehículo compartido entre los que se van en carro propio.
- Realizar reforzamiento en todas las actividades dentro de la empresa de los beneficios intangibles de trabajar para la empresa con el fin generar un aspecto diferenciador, y el mismo fidelice al trabajador

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

Para el desarrollo y aplicación de estrategias de endomarketing para mejorar el servicio al cliente en la empresa SERPROMAN C.A. se propone realizar la siguiente propuesta:

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Después del análisis que determinó la necesidad de cultivar la relación entre el empleado y la empresa, para ofrecer un servicio al cliente de calidad se procedió a diseñar las estrategias precisas que permitan el logro deseado. Para esto se desarrollaron distintas estrategias de endomarketing en la empresa SERPROMAN C.A. con el fin de crear una relación positiva y solida entre los empleados de la organización con la empresa, teniendo en cuenta los factores humanos y técnicos propios de los miembros, buscando siempre el mayor índice de efectividad para expandir la influencia positiva de cada empleado al cliente externo de la empresa. Para ello se elaboró un plan acorde a las características propias de la necesidad de la empresa, de sus empleados, del mercado, junto a su nivel de capacitación actual para sí lograr la competitividad deseada en esta área.

#### **5.2 Justificación de la Propuesta**

Para la empresa SERPROMAN C.A. es vital alcanzar altos estándares en el servicio suministrado a los clientes ya que a través del tiempo la misma ha logrado posicionarse como una empresa de gran calidad técnica, y es por ello que la competencia no había logrado generar

mayor participación dentro de su mercado anteriormente. Por lo tanto el diseño de diferentes estrategias que permitan mejorar el servicio al cliente externo es muy importante para tener mayor competitividad y participación en el mercado industrial otra vez. En este mismo sentido un buen servicio al cliente mejora la imagen en el mercado beneficiando a la empresa en áreas estratégicas mientras se genera mayor satisfacción a los clientes contratantes apuntando al logro de los objetivos comerciales y es aquí donde los procesos endomarketing lograrán que los empleados tengan una relación satisfactoria y plena con la empresa. También la mejora en estas áreas y la mejoría en la imagen corporativa en el mercado es positiva en cuanto a los modelos publicitarios modernos donde los empleados son parte clave en la transmisión de valores organizacionales, todo con la finalidad de generar fidelidad del entorno interno y externo.

Es por ello que la propuesta establece una serie de actividades estratégicas cuyo objetivo es incrementar la eficiencia en el servicio al cliente mediante el establecimiento de una relación sólida empresa y empleado, beneficiando a la empresa SERPROMAN C.A. ya que le permitirá acercarse a sus empleados mediante la motivación, orientación, reconocimiento, capacitación y empatía, siendo base para futuras mejoras en las estrategias de mercadeo dentro de la organización.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Relacionar positivamente a los empleados con la empresa SERPROMAN C.A. y con ello mejorar al servicio al cliente.

### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Definición del mensajes afiliativos y canales de comunicación para fortalecer relación entre trabajadores y la empresa SERPROMAN C.A.
- Diseño estrategias de motivación para el personal de la empresa
- Diseño estrategias para la capacitación técnica del personal
- Desarrollo de metodología de retroalimentación y medición de resultados

### **5.4 Estructura de ejecución de la Propuesta**

En relación con las estrategias propuestas en esta investigación se estableció la siguiente estructura:

- Análisis previo de la actividad para calibrar el mensaje base general con la naturaleza de la misma.
- Establecer y garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Desarrollo y elección de actividad según su finalidad: motivación o capacitación.
- Ejecución de actividad.
- Desarrollo de informe con los detalles observados previo a la actividad, durante la actividad y breve pronóstico de los resultados a obtener (solo aplica para talleres, conversatorios y terapias grupales).
- Aplicación de encuesta sencilla a los trabajadores para medir satisfacción
- Análisis global y calibración para desarrollar la próxima actividad (se busca desarrollo continuo y progresivo).

### **5.5. Beneficios de la Propuesta:**

- Mejorar la percepción y convivencia del trabajador con la empresa y compañeros de SERPROMAN C.A.

- Incentivar en los trabajadores el cuidado de los recursos y clientes de la empresa.
- Mejorar los indicadores de productividad.
- Aumentar la satisfacción del cliente externo e interno.
- Disminuir el absentismo y capacidad ociosa en la empresa.
- Mejora de la imagen e identidad corporativa, en el público interno y externo
- Disminución de la rotación del personal.
- Mejora en la actitud del empleado: flexibilidad para afrontar cambios, resiliencia para superar obstáculos, creatividad, tolerancia para aceptar diferencias y paciencia.
- Desarrollo de la comunicación efectiva y afectiva.

#### **5.6. Desarrollo de la Propuesta:**

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos se plantea la siguiente propuesta para poder crear la relación entre los empleados y la empresa y así mejorar el servicio al cliente, por ello se proponen estrategias de endomarketing mediante la ejecución de las siguientes acciones de acuerdo a los objetivos específicos de la misma, las cuales serán llamadas etapas:

##### **5.6.1. Etapa I: Definición de mensajes afiliativos y canales de comunicación para fortalecer relación entre trabajadores y la empresa SERPROMAN C.A.:**

Según lo evidenciado el personal de la empresa no reconoce a totalidad las estrategias de realizadas para mejorar una relación con ellos, de igual manera consideran que las mismas muchas veces no logran cumplir los objetivos o las expectativas por no estar alineado a las necesidades del personal. Ante esto se definió se consideró necesario

desarrollar estrategia de endomarketing basada en un mensaje sobre que significa ser parte de una empresa tan exitosa en el área como SERPROMAN C.A. y como esta empresa potencia la carrera profesional de sus empleados, con este mensaje se busca relacionar al deseo de éxito del trabajador con el de la empresa y así empoderar al empleado en pro del mejoramiento de la empresa en todas las áreas, ya que esto potencia su propia carrera profesional. Para ello se manejó un mensaje base principal relacionado afectivamente con la unión del personal y la empresa bajo el slogan “*Somos Garantía de Calidad, Somos la familia Serproman*”. Con este mensaje se buscó conectar al personal con la esencia de excelencia en su área que esta empresa desea impartir y de igual manera esta imagen puede ser emitida al público externo.

**Propuesta de mensaje con imagen a proyectar:**

**Imagen 1: Slogan “Somos”:**



Imagen 2: Misión y Visión



*¡Quiénes Somos?*  
**SERPROMAN**

**Misión**

Prestar servicio de inspección, ejecución de proyectos y mantenimiento industrial con un alto nivel de profesionalidad, dando máxima satisfacción a sus clientes tanto desde el punto de vista económico como de la alta calidad y cantidad de sus trabajos.

**Visión**

Ser una empresa competitiva en el mercado de la construcción y el mantenimiento con un buen grado de rentabilidad para sus accionistas.

*¡Somos la familia Serproman!*

Imagen 3: Nuestros Servicios



*Nuestros Servicios*  
**SERPROMAN**

Servicios, Proyectos y Mantenimiento C.A.  
Somos una empresa venezolana dedicada a la reingeniería y mantenimiento de colectores de polvos y humos. Instalaciones eléctricas y mecánicas.

*Somos Garantía de Calidad*



El slogan puede ser ajustado para diversos fines en donde se desee incluir al trabajador en los valores organizacionales:

- Somos calidad de servicio
- Somos Creatividad
- Somos Ambientes Sanos
- Entre muchas otras opciones

**Canales de Comunicación:** Para poder comunicar el mensaje de manera adecuada y que las estrategias desarrolladas generen los sentimientos y emociones deseadas se necesitó establecer los canales por donde se transmitirá y por ello se han establecido las siguientes actividades para ello:

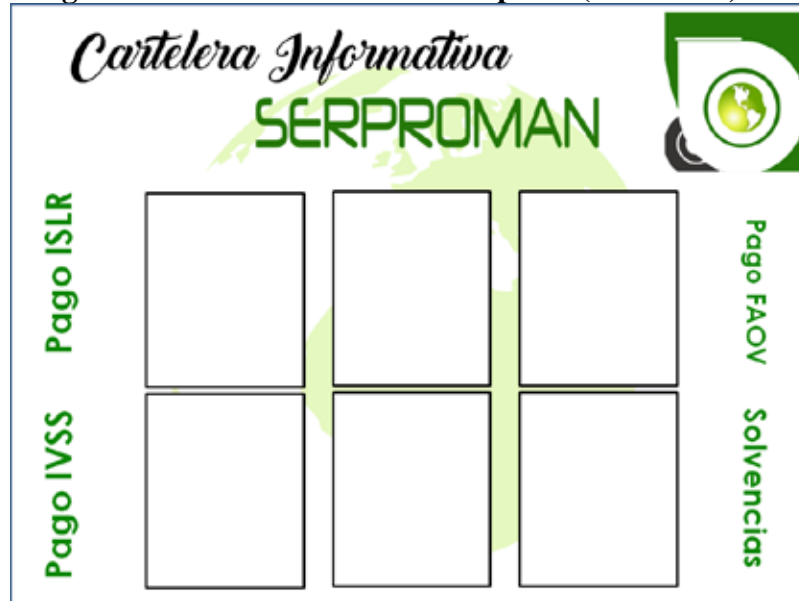
- **Reunión Metas del Plan de Endomarketing:** Reunión con directiva para establecer las metas deseadas para el periodo septiembre a diciembre 2018. También se compartirá cronograma de actividades de la propuesta de endomarketing y se solicitará cronograma de trabajo de los empleados. Se realiza también documento con el resumen acordado por ambas partes. La finalidad de esta actividad es incentivar a la directiva a involucrarse en las distintas actividades a desarrollar con el personal, reunión dirigida solamente para el personal directivo y dueños de la empresa y en ella se establecerán los objetivos principales a trabajar en el periodo de la ejecución de dicha propuesta, por ello la principal acción a desarrollar es la explicación detallada de la propuesta a la directiva, conjuntamente con la presentación de los distintos beneficios y actividades a desarrollar con el personal, así mismo también se le comunica a la directiva su participación durante la ejecución de cada actividad teniendo en cuenta que este plan de endomarketing no está dirigido solamente al empleado

sino a la empresa como tal, es por ello que abrir canales de comunicación bidireccional e incentivar a la unión entre ambas partes es vital para el éxito final. En este sentido también se establecen como metas finales del plan los distintos beneficios de la propuesta antes mencionados.

- **Envío de documento a proveedores “Objetivos Serproman 2018”:** En vista de que las actividades de capacitación se realizarán con la contratación de expertos en el área, los mismos deben tener conocimiento previo de la intencionalidad de la empresa con sus empleados, y es por esto que debe enviarse resumen del documento realizado anteriormente, por ello se planteó realizar documento en donde se resuman las metas establecidas por la empresa para el plan de la propuesta (este documento será redactado en la actividad anterior), la finalidad del mismo es hacer llegar a los distintos proveedores y ponentes externos la base a trabajar en cada una de las actividades y el propósito de la empresa al realizar cada acción. Este documento permitirá a cada proveedor externo conocer los aspectos básicos de la empresa y el motivo por el cual se contrato, al igual que las caracterizas básicas del empleado: personalidad general, rango de edad, labores desempeñadas, principales necesidades detectadas y demás datos que permitan a los facilitadores externos conectar con el personal rápidamente.
  
- **Creación de cartelera de información oficial de la empresa:** Se elabora cartelera dirigida al personal para compartir información importante de la empresa, las actividades del plan de endomarketing área de seguridad industrial con todas las solvencias por parte de la empresa, empleados

responsables y demás recomendaciones o información que ellos requieran:

**Imagen 4: Cartelera oficial de la empresa (referencia)**



**Imagen 5: Cartelera seguridad industrial (referencia)**



Imagen 6: Hojas membretadas de listado de Seguridad Industrial



*Somos Garantía de Calidad*  
**SERPROMAN**

### Checklist Seguridad Industrial

**Recuerda siempre validar tus  
implementos de trabajo:**

- Botas de Seguridad
- Lentes
- Casco aprobado por el cliente
- Uniforme aprobado por el cliente
- Blue jean Serproman
- Guantes
- Lista de tareas
- Horario de entrada y salida
- Aprobación de entrada a sede
- Listado de herramientas autorizado



FIRMA SUPERVISOR DE OBRA: \_\_\_\_\_

*Somos familia, y la familia se cuida*

**Imagen 7: Cartelera de actividades de endomarketing (referencia)**



- **Apertura de espacio en la página web [www.serproman.com.ve](http://www.serproman.com.ve) para los empleados:** Se realiza inclusión de imágenes y mensajes filiativos dentro de la pagina web con el fin de atraer al trabajador al portal, motivarlos e incluirlos dentro de la imagen de la empresa, para ello se utilizan sus fotos como publicidad para SERPROMAN reflejando que son su cara al mundo, exponerlos mientras celebran y realizan sus actividades de crecimiento les dará reconocimiento, arraigo y sentido pertenencia hacia su puesto de trabajo y hacia su empresa; por eso se proyectará al grupo con imágenes en las portadas mediante banners y secciones dentro de una galería donde habrán fotos de cada trabajador en el organigrama de la empresa, cumpleaños, celebraciones, empleados mas destacados y actividades de capacitación. En estas secciones aparecerán todos los empleados de la empresa y por ello se realizará sesión de fotos para captación de material y luego el proveedor de la programación de la

empresa realizará los cambios en la página web al final de cada mes actualizando el contenido.

**Imagen 8: Secuencia de Banners en Pagina Web: Home**



**Imagen 9: Secuencia de Banners en Pagina Web: La Empresa**



Imagen 10: Secuencia de Banners en Pagina Web: Nuestros Servicios



Imagen 11: Galería de fotos: Ruta y contenido



*Somos la familia Serproman C.A.*



(Al hacer click en el empleado se despliega una foto con sus datos)



**SERPROMAN**  
Inici La Empresa Nuestros Servicios - Contacto

Conoce nuestro G

Gerente Adm  
Lic. Aleska

Dpto.  
Compras  
Lic. Angélica  
Romero

Cobro  
Lic. María  
Montoya

Seguridad  
Laboral  
Lic. Luis Gómez

**Ing. Edgar Sivira**  
**Gerente General**

Galería de Fotos



**SERPROMAN**  
Inici La Empresa Nuestros Servicios - Contacto

**Cumpleaños del mes**

10 de septiembre  
Edgar Sivira

**Celebraciones**

Edgar García  
Premio Excelencia en  
Servicio al Cliente  
Serproman Septiembre 2018

Galería de Fotos

### Capacitaciones al personal



Intellego  
Encuentro Terapéutico

(Al hacer click en el evento se despliegan las fotos)



**Cuadro N° 2:** actividades de canales de comunicación

<b>Actividad</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha y Duración</b>
Reunión Metas del Plan de Endomarketing	Directiva SERPROMAN C.A.	Luis Cadenas	15/08/2018 2 horas
Envío de documento a proveedores	- Grupo Innova Venezuela - Centro RIS Venezuela - Centro FormAcción Trestini	Edgar Sivira	17/08/2018 1 hora
Creación de cartelera de información oficial de la empresa	Todo el personal	Dpto. Administración	03/09/2018 2 horas
Creación de cartelera del área de seguridad industrial	Todo el personal	Dpto. Seguridad Industrial	03/09/2018 2 horas
Creación de cartelera de actividades de plan de endomarketing del mes	Todo el personal	Dpto. de Administración	03/09/2018 01/10/2018 01/11/2018 03/12/2018 2 horas
Sesión de fotos y Apertura de espacios en la página web www.serproman.com.ve para los empleados y actividades	Todo el personal	Luis Cadenas y programador pagina web	05/09/2018 6 horas

**Fuente:** Cadenas (2018)

### **5.6.2. Etapa II: Diseño estrategias de motivación para el personal de la empresa:**

En esta fase se definirán las acciones a desarrollar a través de las distintas estrategias de endomarketing buscando que el personal identifique metas concretas, visualice los resultados positivos que puede lograr e identifique recursos para ello, esta etapa consta de las siguientes actividades:

- **Terapia grupal 1 “Encuentro INTELLEGO”:** encuentro terapéutico con expertos del área de crecimiento personal con el fin de abrir procesos emocionales que permitan comenzar una nueva de aprendizaje. Esta actividad buscara establecer las bases dentro de cada empleado para aceptar los cambios próximos a realizar, renuncia de antiguos métodos de trabajo y apertura de la comunicación interpersonal mediante ejercicios específicos de apertura y desestructuración de patrones de conducta. Esta actividad se desarrolló para todo el personal y es ideal para que todo el grupo de empleados de la empresa pueda comenzar su proceso de cambio y unificación con la empresa y su directiva.

**Imagen 12: Actividad “Intellego”:**



- **Celebración cumpleaños del mes:** Se comparte torta y refrescos para realizar celebración con los cumpleaños del mes y todo el personal de la oficina (se realiza el último día laborable de cada mes). Esta se realizará de manera constante y todos los empleados tendrán oportunidad de asistir ya que será un día establecido para ello, de igual manera los cumpleaños serán anunciados en la cartelera de “actividades del mes”.
  
- **Jornada de Retroalimentación y Premios “Excelencia en Servicio al Cliente del mes” y “Empleado del Mes”:** Jornada donde se realiza retroalimentación con el personal sobre las obras comenzadas, en proceso y culminadas en el mes, este día servirá como espacio para que el personal reciba información sobre la gestión del mes de manera grupal si el reforzamiento es positivo o individual en caso de que sea negativo. Se comparten las impresiones positivas todos junto con la celebración de los cumpleaños del mes. De igual manera este día se realizan 2 premiaciones:
  - o Excelencia en Servicio al Cliente Serproman: este premio será entregado mensualmente y es elegido únicamente por los clientes mediante una medición de desempeño a través de una encuesta sencilla realizada por la directiva para medir la satisfacción y adicional se le pedirá a cada cliente que elija al empleado de la empresa más destacado, en la misma se buscara medir: trato y atención, amabilidad, responsabilidad, puntualidad y mano de obra realizada desde el punto de vista del cliente contratante. Se le entregará un botón como reconocimiento al ganador y un premio metálico de 26.000.000 Bs (6 sueldos mínimos) adicionales por la buena gestión.

- Empleado del mes: este premio será elegido por la directiva de la empresa mediante un análisis de desempeño tomando en cuenta indicadores internos de gran importancia para las operaciones: absentismo, productividad, responsabilidad, puntualidad, cantidad y calidad de trabajo en obra realizado, de igual manera tendrá valor las relaciones positivas con sus compañeros. Se le entregará un botón como reconocimiento al ganador y un premio metálico de 26.000.000 Bs (6 sueldos mínimos) adicionales por la buena gestión.

Esta información a lo largo del mes permitirá hacer un ranking mensual con el cual la directiva tomará decisiones objetivamente. La realización de esta actividad será todos los meses en el último día laboral para tener una secuencia establecida que motive al personal para el siguiente mes y al mismo tiempo trabajar el reconocimiento por la buena imagen ante el cliente externo del mes pasado. De igual manera los trabajadores elegidos serán reconocidos en las carteleras de la empresa y en la página web. Esta actividad será realizada el mismo día de la celebración del cumpleaños del mes por lo cual habrá comida para celebrar..

- **Terapia grupal 2 Cine Foro Motivacional “VIDA & CINEMA”:** Se realiza terapia grupal mediante la utilización de una película motivacional “Invictus” la cual permite trabajar procesos emocionales y motivacionales abiertos por los recientes cambios en la organización, se busca fomentar la comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores, incentivar el trabajo en equipo y la flexibilidad actitudinal ante los cambios realizados por la empresa. Es ideal para realizar trabajos de motivación con base a

un ejemplo de la vida real, en este caso el recurso utilizado es la película INVICTUS la cual narra la historia del equipo de rugby campeón mundial bajo el apoyo de Nelson Mandela, esta historia describe a Mandela como un estratega inteligente, cordial, servicial, incluyente y firme a sus ideales.

**Imagen 13: Cine Foro “Vida y Cinema: Invictus”**



- **“Plan Construcción 2018”**: en vista de la situación económica actual se diseño plan para ayudar a los empleados en áreas donde la empresa pudiese conseguir beneficios en sus aliados, ante ello se realizo plan para que los empleados puedan adquirir materiales de construcción a precio de mayoreo (aproximadamente 30% más económico que en las tiendas

disponibles) para poder realizar construcciones a sus viviendas. Este plan será costado en un principio por la empresa y será descontado de los bonos del mes de noviembre (mes donde se pagan las utilidades en la empresa) y en caso de exceder el monto total el empleado debe pagar el día del censo inicial. Dentro del plan se puede comprar: cemento, láminas de zinc, pego, yeso, arena, cerámica, diversos tubos y cabillas. El plan se divide en 3 partes:

- Se realiza censo y base de datos con los empleados de la empresa sobre los materiales a comprar mediante el plan, así mismo se informaran sobre los costos de transporte y mano de obra los cuales (si lo requiere)
  - Solicitud de compra: Este mismo día se realiza compra a los proveedores para garantizar disponibilidad.
  - Búsqueda de materiales: Se buscan los materiales adquiridos
  - Entrega de materiales
- **Fiesta de Fin de Año:** Se realiza fiesta con el personal el ultimo día laboral de diciembre junto a Celebración cumpleaños del mes, la jornada de Retroalimentación y Reconocimiento Empleado del Mes para despedir el año de la empresa, esta celebración incluye una comida especial realizada por chef Hermes Orellana en las instalaciones del club Hogar Hispano de Valencia especialmente para el personal de la empresa.

**Cuadro N° 3:** cuadro operativo de actividades motivacionales

<b>Actividad</b>	<b>Dirigido</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha y Duración</b>
Terapia grupal 1: Encuentro Intellego	Todo el personal	Centro RIS Venezuela	14/09/2018  3 horas
Celebración cumpleaños del mes	Todo el mes y se conmemora a los cumpleaños	Dpto. de Administración	28/09/2018 12/10/2018 30/11/2018 14/12/2018  2 horas
Retroalimentación y Reconocimiento Empleado del Mes	Todo el personal y se conmemora a un (1) trabajador	Edgar Sivira y Alessia Troya	27/09/2018 30/10/2018 29/11/2018 20/12/2018  2 horas
Terapia grupal 2: Cine Foro Motivacional “Vida & Cinema”	Todo el personal	Centro RIS Venezuela	30/10/2018  3 horas
Solicitud de información para plan Construcción 2018.	Todo el personal interesado en participar en el plan.	Edgar Sivira y Alessia Troya.	02/11/2018.  1 día
Búsqueda de materiales para plan Construcción 2018	Personal que haya comprado materiales del plan	Edgar Sivira y Alessia Troya	10/11/2018  1 día
Entrega de materiales para Construcción 2018	Personal que haya comprado materiales del plan	Edgar Sivira y Alessia Troya	12/11/2018  1 día
Fiesta de Fin de Año	Todo el personal	Alessia Troya y Dpto. de Administración	21/12/2018  4 horas

**Fuente:** Cadenas (2018)

### **5.6.3. Etapa III: Diseño estrategias para la capacitación técnica del personal**

En esta fase se definirán las acciones a desarrollar que el personal adquiera conocimientos especialmente diseñado para ser utilizados en sus áreas profesionales, dentro y fuera de la empresa. De igual en esta fase se realiza segmentación del personal interno y se comprendió que el mismo no está interesado en manejar el mismo tipo de información por lo que se diseñaron estrategia para los dos (2) tipos de empleados y en algunas actividades estarán divididos, esta etapa consta de las siguientes actividades:

- **Conversatorio 1 “El ABC del Marketing”:** Se realiza conversatorio con expertos del área de mercadeo y atención al cliente con el fin de impartir conocimientos básicos a los empleados en cuanto a la gestión de atención a clientes, ventas y mejoras en el servicio. Esto con la finalidad de los empleados aprendan técnicas básicas en cuanto al mejoramiento de las relaciones de la empresa con el cliente externo. Esta actividad está dirigida para todo el personal de la empresa y la misma tiene un enfoque general sobre como el mercadeo puede ser aplicado por cualquier persona en cualquier momento durante la vida profesional mediante análisis de necesidades de clientes, comportamiento básico del consumidor y técnicas sencillas de negociación.
  
- **Taller de Soldadura Avanzada:** dictado por el Ing. Edgar Sivira (gerente general) con el fin de impartir técnicas avanzadas en el área dirigido especialmente al personal obrero.

- **Taller Administrativo de Cuentas:** Taller de análisis de cuentas por cobrar y cuentas por pagar con la Lic. Alessia Troya (gerente administrativa) dirigido al personal administrativo.
  
- **Conversatorio 2 “Educación Ambiental”:** Se realiza conversatorio con expertos en el área de la educación ambiental con el fin de impartir conocimientos especializados en cuanto a la gestión organizacional orientada a la ecología, beneficios y aportes de la educación ambiental en las personas. Esta actividad tiene un enfoque educativo y de concientización sobre el medio ambiente y en vista que SERPROMAN C.A. tiene alto impacto en los procesos ecológicos en las empresas se busca enlazar al personal con la causa ambiental, la cual es base de la filosofía interna de los dueños de la empresa, y por ende la actividad está diseñada para que todo el personal asista.
  
- **Taller de capacitación en Micro soldadura:** Taller de micro soldadura con el mecánico Carlos Meza (mecánico de la empresa) con el fin de mejorar las habilidades en esta área dirigido especialmente para el personal obrero
  
- **Taller de capacitación en Atención al Cliente:** Taller de manejo de clientes orientados a la fidelización de clientes y procesos post venta con el fin de reforzar las técnicas de satisfacción continua de los clientes contratantes dirigido al personal administrativo

**Cuadro N° 4:** cuadro operativo de actividades de formación

<b>Actividad</b>	<b>Dirigido</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha y Duración</b>
Conversatorio 1: El ABC del Marketing	Todo el personal	Grupo Innova Venezuela C.A.	27/09/2018 2 horas
Taller de Soldadura Avanzada	Personal obrero de la empresa (15 empleados)	Edgar Sivira	15/10/2018 3 horas
Taller Administrativo de Cuentas	Personal administrativo de la empresa (5 empleados)	Alessia Troya	15/10/2018 2 horas
Conversatorio 2: Educación Ambiental	Todo el personal	Centro FormAcción Trestini	15/11/2018 2 horas
Taller de capacitación en Micro soldadura	Personal obrero de la empresa (15 empleados)	Edgar Sivira y Carlos Meza	30/11/2018 3 horas
Taller de capacitación en Atención al Cliente	Personal administrativo de la empresa (5 empleados)	Grupo Innova Venezuela C.A. y Alessia Troya	30/11/2018 2 horas

**Fuente:** Cadenas (2018)

#### **5.6.4. Etapa IV: Desarrollo de metodología de retroalimentación y medición de resultados**


Un aspecto vital para el cumplimiento de los planes diseñados es la creación de procesos de “feedback” en los que la empresa pueda recibir la información que sus participantes internos (proveedores, empleados y demás personas) y con ello estar siempre con la información actualizada sobre lo que percibe su personal en sus labores diarias, esta etapa cuenta con las siguientes actividades:

- **Reunión sobre análisis de esta investigación:** el primer paso para el desarrollo de la propuesta en la empresa es una reunión con la directiva y dueños sobre los resultados obtenidos en esta investigación, para así explicar en la misma las técnicas de recolección de datos, medición y análisis y con ello poder establecer las bases para ejecutar las estrategias sugeridas.
- **Aplicación de encuesta de calidad del servicio a clientes contratantes actuales:** Se realiza en cuenta sencilla de satisfacción en cuanto a la percepción de la calidad del servicio prestado en la última obra realizada. En esta encuesta se validará la percepción en cuanto al trato de atención de los empleados, rapidez de respuesta, claridad de comunicación y demás datos con respecto a los aspectos intangibles de la atención al cliente. En esta actividad se aplica un instrumento rápido y sencillo que mida su satisfacción con el servicio recibido (trato, atención, cordialidad, puntualidad y presentación) por los empleados de sus obras. Esta información servirá como indicador de medición para la satisfacción del cliente pero también servirá como fuente de información para la elección

del premio “Excelente en Servicio al Cliente Serproman” antes mencionado ya que es fundamental que los datos de la satisfacción de nuestros clientes estén actualizados y los empleados reciban una justa compensación por el esfuerzo adicional realizado. El objetivo principal de la actividad es cuantificar los aspectos antes mencionados en una escala fácil de responder por cada cliente mediante una encuesta de preguntas cerradas y aplicadas cada mes.

- **Retroalimentación de gestión con directiva:** Se realiza responsables de cada actividad y la directiva para analizar impacto en el personal y posibles ajustes de estrategias para el próximo mes, esta actividad se realizarán mensualmente al inicio de cada mes para así tener resultados del mes a cerrar y con ello discutir las acciones, resultados y demás información que sirva para las aplicaciones del nuevo mes. En la misma se revisaran todas las actividades del mes anterior y junto con los responsables de cada misma se realizará informe sencillo donde quede evidencia de lo observado; en el caso de los proveedores externos en este día presentarán sus informes sobre lo observado durante la ejecución de su actividad, puntos a tomar en cuenta y resultados esperados. Con toda esta información la directiva cierra la actividad con carta de compromiso y agradecimiento por parte de la empresa en su participación, se le entregará a cada responsable de las actividades y con ello también se motiva a los mismos a continuar su buen trabajo. En el mes de diciembre esta actividad se realizará el último día ya que para el mes de enero el plan en cuestión no estará vigente. Para esta actividad se recomienda realizar formato y minuta donde se resuma todo el contenido planificado y discutido para así comprometer a los responsables a velar por el cumplimiento de las actividades

**Imagen 14: Formato de minuta “reunión de gestión con la directiva”**

		<p><i>Somos Garantía de Calidad</i> <b>SERPROMAN</b></p>	
<b>Lugar:</b> Sede Serproman, Valencia		<b>Fecha:</b> 01 / 10 / 18	
<p align="center"><b>Retroalimentación Gestión Septiembre</b></p>		<b>Coordinador:</b> Ing. Edgar Sivira	
<b>Objetivos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el desempeño e impacto de las actividades realizadas en septiembre</li> <li>2. Establecer detalles sobre las actividades a realizar en octubre teniendo en cuenta los resultados de septiembre</li> <li>3. Recibir los informes de los facilitadores externos para así tener información sobre el desenvolvimiento del grupo</li> <li>4. Recolectar la evidencia fotográfica de todas las actividades para subirlas a la página web</li> <li>5. Establecer presupuestos para pagos y compras de materiales para las actividades del mes</li> </ol>			
<b>Asistentes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">• Ingeniero Edgar Sivira</li> <li style="width: 50%;">• Facilitadores externos Centro RIS</li> <li style="width: 50%;">• Lic. Alessia Trova</li> <li style="width: 50%;">Venezuela, FormAcción Trestini y Grupo Innova Venezuela</li> <li style="width: 50%;">• Dpto. de Compras y Ventas</li> <li style="width: 50%;">• Supervisores de obras del mes</li> </ul>			
<b>Resumen</b>			
Firma: Directiva			

- **Análisis final de ambiente organizacional:** se realiza informe final con la observación de la conducta, relacionamiento, comunicación, métodos de trabajo, encuestas y demás resultados de las actividades realizadas en el personal con el fin de cerrar proceso de 4 meses y apertura nuevo ciclo de trabajo para el próximo año. Para este análisis se realiza metodología de investigación similar al análisis inicial (esta investigación) tomando en cuenta posiciones fundamentales:
  - o Nueva aplicación y medición de instrumento aplicado a los empleados
  - o Perspectiva de la gerencia sobre la situación actual de la empresa
  - o Perspectiva de proveedores externos: cumplirán función de expertos externos en este caso

Y toda la información será recolectada, analizada y estructurada para realizar nuevas estrategias de fortalecimiento dirigido al personal.

**Cuadro N° 5:** cuadro operativo de actividades de retroalimentación

Actividad	Dirigido	Responsable	Fecha y Duración
Reunión sobre análisis de esta investigación	Directiva SERPROMAN C.A.	Luis Cadenas y Edgar Sivira	15/08/2018 2 horas
Aplicación de encuesta de calidad del servicio a clientes contratantes actuales	Encargados de obra de los clientes externos actuales	Luis Cadenas y Alessia Troya	04/09/2018 02/10/2018 05/11/2018 03/12/2018

Retroalimentación gestión con directiva	Directiva SERPROMAN C.A.	Luis Cadenas y Edgar Sivira con los proveedores del mes	01/10/2018 01/11/2018 01/12/2018 23/12/2018  2 horas
Análisis final de ambiente organizacional	Directiva SERPROMAN C.A.	Luis Cadenas	21/12/2018  1 día

**Fuente:** Cadenas (2018).

## 5.7. Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones incluidas en la misma, la cual se apoya en tres aspectos esenciales:

1. Recursos técnicos
2. Recursos operativos
3. Recursos económicos

En este sentido se muestran los recursos mencionados para el desarrollo de la propuesta:

### 5.7.1. Recursos Técnicos

La factibilidad técnica en este caso abarca la disponibilidad de los recursos tecnológicos necesarios para la implementación de este nuevo esquema de trabajo por parte de la empresa y del investigador. En este sentido se considera factible para la ejecución de la propuesta ya que se requiere y dispone de los siguientes recursos:

- Computadora con acceso a internet
- Salón acondicionado con sillas para reuniones
- 3 carteleras
- Video Beam

### 5.7.2 Recursos Operativos

La factibilidad en el área operativa se refiere a todas las personas que participan en la operación y diseño del proyecto, en esta etapa se realizó una identificación de todas las estrategias y acciones necesarias para lograr los objetivos y el propósito general de la propuesta, la creación y desarrollo de un proceso de relacionamiento entre el empleado y la empresa para mejorar el servicio al cliente. Ante esto se considera factible ya que se requiere y cuenta con el recurso humano necesario para su aplicación: el investigador, los empleados de la empresa y facilitadores especializados en el área de la gestión humana para realizar las actividades recomendadas en este trabajo.

### 5.7.3 Recursos Económicos

La factibilidad económica se refiere a los costos estimados de los recursos técnicos y operativos necesarios para poder desarrollar las estrategias de la propuesta, en este caso

**Cuadro N° 6:** costos de las actividades para la empresa

	Actividad	Proveedor	Cantidad	Costo total	
Fase I	Reunión sobre análisis de esta investigación	-	0	Bs.	-
	Envío de documento a proveedores	-	0	Bs.	-
	Creación de cartelera de	Papelería	4	Bs.	20.000.000

	información oficial de la empresa: compra materiales	Viejo y Flia.			
	Creación de cartelera del área de seguridad industrial: compra materiales	Papelería Viejo y Flia.	4	Bs.	20.000.000
	Creación de cartelera de actividades de plan de endomarketing del mes: compra materiales	Papelería Viejo y Flia.	4	Bs.	12.000.000
	Sesión de fotos a empleados	Rivero's Photo Studio	1	Bs.	20.000.000
	Apertura de espacio en la página web www.serproman.com.ve para los empleados	JB Soluciones Creativas	1	Bs.	10.000.000
Fase II					
	Terapia grupal 1: Encuentro Intellego	Centro RIS Venezuela	1	Bs.	25.000.000
	Celebración cumpleaños del mes	Panadería Maranatha Sur	4	Bs.	60.000.000
	Reconocimiento Empleado del Mes: compra botón	Papelería Viejo y Flia.	8	Bs.	40.000.000
	Pagos en metálico empleados destacados	-	8	Bs.	208.000.000
	Terapia grupal 2: Cine Foro Motivacional "Vida & Cinema"	Centro RIS Venezuela	1	Bs.	25.000.000
	Solicitud de información para plan Construcción 2018.	Proveedores varios	0	Bs.	-
	Búsqueda de materiales para plan Construcción 2018	Proveedores varios	0	Bs.	-
	Entrega de materiales para Construcción 2018	Proveedores varios	0	Bs.	-
	Fiesta de Fin de Año	Restaurante Hermes Orellana	20	Bs.	200.000.000
Fase III					
	Conversatorio 1: El ABC del Marketing	Grupo Innova Venezuela	1	Bs.	25.000.000
	Taller de Soldadura Avanzada	Ing. Edgar Sivira	1	Bs.	15.000.000
	Taller Administrativo de Cuentas	Lic. Alessia Troya	1	Bs.	15.000.000

	Conversatorio 2: Educación Ambiental	FormAcción Trestini	1	Bs.	25.000.000
	Taller de capacitación en Micro soldadura	Ing. Edgar Sivira	1	Bs.	15.000.000
	Taller de capacitación en Atención al Cliente	Grupo Innova Venezuela y Lic. Alessia Troya	1	Bs.	25.000.000
Fase IV	Análisis inicial de ambiente organizacional	-	0	Bs.	-
	Aplicación de encuesta de calidad del servicio a clientes contratantes actuales	-	0	Bs.	-
	Retroalimentación gestión con directiva	-	0	Bs.	-
	Análisis final de ambiente organizacional	-	0	Bs.	-
	<b>COSTO DE INVERSION DE ACTIVIDADES SUGERIDAS</b>	<b>Bs. 760.000.000</b>			

Presupuesto consultado el día 01 agosto de 2018. Expira el 11 de agosto de 2018 (10 días continuos)

En este orden de ideas los recursos económicos indicados se refieren al costo a invertir en las distintas actividades a realizar con los empleados de la empresa con el fin de cumplir de manera progresiva con el propósito de la investigación, su valor total es de Bs. 760.000.000 (se hace calculo también en dólares “paralelo” para poder mantener el presupuesto durante los 4 meses de actividades propuestas su costo aproximado seria de 250\$), y ante este cálculo se determinó que la propuesta es factible a nivel económico debido a que en análisis interno con la directiva se determinó que en efecto los gastos pueden ser pagados de las ganancias operativas.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Con el desarrollo de esta investigación se pudo concluir la gran importancia que tiene para una organización la creación y desarrollo de una relación prospera y solida con sus empleados y demás colaboradores internos como elemento para generar un aspecto competitivo diferenciador en el mercado por su impacto directo en la gestión de un servicio al cliente optimo y en este punto se puede generar un crecimiento en el grado de satisfacción de nuestros clientes, mejora en la imagen organizacional interna y externa, y también aumento en la participación en el mercado. De igual manera se evidenció las grandes oportunidades que tiene para una empresa desarrollar planes con su personal ya que en la actualidad estas deben verse a sí mismas como una entidad que no solo contrata personas, deben verse como entidad que vende un puesto de trabajo, un estilo de laborar, una visión y misión empresarial, remuneraciones que van dirigidas a satisfacer a quienes colaboren en sus proyectos, valores y desarrollo permanente orientado al bienestar optimo de sus allegados; con esta nueva visión los empleados se sentirán muy agradecidos por participar en sus planes y estarán felices por el crecimiento, mientras que a su vez serán los primeros que hagan publicidad a la marca y sus productos orgullosos por pertenecer a su organización.

De igual manera también permitió ver que las relaciones prosperas entre empleado y empresa repercuten directamente en los indicadores de producción y financieros debido a que cuando un empleado tiene sentido

de pertenencia procuran cuidar los recursos, ofrecer un esfuerzo adicional por lograr las metas y crear un entorno más agradable para el trabajo diario, y esta es una de las principales claves que diferencian a una empresa con respecto a otras en el mercado competitivo actual.

En el caso de la empresa SERROMAN C.A. se pudo concluir que las falencias en el desarrollo de planes efectivos de endomarketing se deben a las siguientes causas:

- Desconocimiento de la empresa a los beneficios de planes de endomarketing para mejorar la relación con los empleados
- Ausencia de una metodología y estructura para crear acciones y estrategias
- Falta de objetivos específicos y propósitos específicos a la hora de desarrollar actividades para los empleados
- Inexistencia de métodos de medición oficiales para conocer la opinión de los empleados sobre actividades y demás procesos internos
- Falta de un plan con cronograma establecido de actividades planificadas orientadas al desarrollo técnico y personal de los empleados
- Ausencia de un plan de beneficios en áreas donde la empresa obtiene buenas oportunidades y descuentos en compra de mercancía a sus aliados comerciales
- Falta de alianzas estratégicas con empresas especializadas en el área del desarrollo del talento humano

Ante las debilidades mencionadas anteriormente se procedió a realizar plan estratégico con el fin en la organización para así mejorar la relación con los empleados y que todo ello influyera de manera positiva en el servicio con el cliente, siendo este un punto de enfoque importante para la obtención de los objetivos organizacionales en el área comercial.

## **Recomendaciones**

Adicional a la propuesta desarrollada en este estudio, se recomienda lo siguiente:

1. Ejecutar la propuesta desarrollada teniendo en cuenta los márgenes de tiempo para cada actividad, el orden de las mismas, los recursos necesarios y las personas a ejecutar.
2. Mejorar medios de comunicación digitales: página web, cuentas de redes sociales, intranet y demás herramientas de imagen organizacional en internet.
3. Establecer indicadores que permitan conocer el servicio al cliente según la empresa SERPROMAN C.A. para así tener un punto de partida y llegada a la hora de mejorar el servicio a un cliente determinado
4. Desarrollar propuesta de valor para tener siempre un enfoque sobre las principales expectativas que la empresa desea cumplir con su clientela
5. Respetar los espacios y horarios de trabajo operativo y de capacitación
6. Realizar evaluaciones sencillas pero constantes sobre el ambiente laboral
7. Solicitar periódicamente opinión de los representantes de los clientes contratantes sobre la imagen de la empresa
8. Realizar cambio de inversión de bolívares a dólares para poder pagar los costos durante los 4 meses del plan a pesar de la inflación

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, Maira (2013). **“Plan Estratégico de Imagen Corporativa para la empresa Mogra International, S.A. (Multiservicios Integral)”**. Universidad Jose Antonio Páez. Valencia.
- Arias, Fidas. (2006). **“El Proyecto de Investigación”**. 3era edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Balarezo, Byron. (2014). **“Comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa San Miguel Drive”**. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Balestrini, Mirian. (2000). **“Como se Elabora un Proyecto de Investigación”**. 1era edición. Caracas. Editorial Consultores Asociados BL.
- Balestrini, Mirian. (2006). **“Como se Elabora un Proyecto de Investigación”**. 7ma edición. Caracas. Editorial Consultores Asociados BL.
- Bartolucci, Ángel (2006). **“El modelo o teoría de cambio”**. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=715>
- Bohnenberger, María. (2005). **“Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”**. Universitat De Les Illes Balears, Palma de Mallorca, España.
- Carpio, Bernardo (2013). **“Estrategias de Atención al Cliente para posicionar los servicios de Intec C.A. en la web 2.0”**. Universidad Jose Antonio Páez. Valencia.

- Ceren, Diego y García, Jhonatan. (2015). **“Beneficios de un Plan de Endomarketing como Estrategia Organizacional”**. Institución Universitaria Esumer. Medellín.
- Deal, Terrence y Kennedy, Allan (1982). **“Cultura Corporativa”**. Reading, MA. Editorial Addison-Wesley.
- Fisher, Laura, y Navarro, Alma (1994). **“Introducción a la investigación de Mercado”**. 3era edición. México, McGraw– Hill Interamericana.
- Hernández, Roberto. (2014). **Metodología de la Investigación**. 6ta edición. México. McGraw Hill Education.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Pilar (2006). **“Metodología de la Investigación”**. Cuarta edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, Jacqueline. (2010). **“El Proyecto de la Investigación, Comprensión Holística de la Metodología y La Investigación”**. Caracas. Quiron Ediciones S.A. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Kotler, Philip (1997). **“Mercadotecnia”**. México. Prentice-Hall.
- Kotler, Philip (2003). **“Marketing”**. 6ta edición. Mexico. Pearson Education.
- Kotler, Philip y Amstrong, Gary (2012). **Marketing**. Decimocuarta edición. Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson.
- Lovelock, Christopher y Jochen, Wirtz (2009). **“Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia”**. 6ta edición. México. Pearson Education.
- Madurga, Jesús (2018). **“Marketing Interno: Todo lo que debes saber”**. Madrid. Recuperado de <https://neoattack.com/marketing-interno-todo-lo-que-necesitas-saber/>.
- Manene, Luis (2013). **“Estrategias Empresariales”**. Bilbao. Recuperado de <http://www.luismiguelr ene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracterisucas-y-uso/>

- Maslow, Abraham (1943). **“A theory of human motivation”**.  
 Pshycological Review, vol 50. Estados Unidos.
- Méndez, Carlos (2001). **“Fundamentos de Metodología”**. 3era edición.  
 Bogotá. Editorial de la Facultad de Administración de Empresas,  
 Universidad Externado de Colombia.
- Muñiz, Rafael (2016). **“Marketing XXI, 6ta edición”**. Recuperado de  
<https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html> Madrid
- Nunes, P. (2016). **“Endomarketing”**. Recuperado de  
<http://know.net/es/cieeconcom/gestion/endomarketing-es/>
- O’Connor, Joseph y Lages, Andrea (2005). **“Coaching con PNL”**.  
 Barcelona. Editorial Urano.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **“Metodología de la  
 Investigación Cuantitativa”**. Caracas. Fondo Editorial de la UPEL.
- Pride, William. (2007). **“Marketing: Conceptos y Estrategias”**. Novena  
 edición. México. McGraw-Hill.
- Quero, Naudy. (2013). **“Estrategias de marketing interno para el  
 mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los  
 clientes en la empresa Greif Venezuela, C.A”**. Universidad Jose  
 Antonio Páez. Valencia.
- Real Academia Española de la Lengua (2017). **“Diccionario”**. Madrid,  
 España
- Ramírez, Laura (2017). **“Plan Estratégico de Endomarketing para la  
 Empresa OFIMA S.A.S”**. Universidad Santo Tomas. Bogotá,  
 Colombia.
- Ramírez, Tulio (1999). **“Como hacer un proyecto de investigación”**.  
 1era edición. Caracas. Editorial Panapo.
- Regalado, Otto. Alpaca, Roy. Baca, Luisa y Gerónimo, Mijael. (2011).  
**“Endomarketing: Estrategias de relación con el cliente interno”**.  
 Primera edición. Lima. Editorial Esan Ediciones.

- Sabino, Carlos (2002). **“El proceso de investigación”**. Caracas. Editorial Panapo.
- Serna, Humberto (2003). **“Servicio al Cliente: Una Nueva Visión”**. Bogotá. Panamericana Editorial
- Stanton, William (2004). **“Fundamentos de Marketing”**. 13era edición. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Talancón, Humberto. (2006) **“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”**. Málaga. Artículo recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>
- Tamayo y Tamayo, Mario (2009). **“El Proceso de la Investigación Científica”**. 5ta edición. México. Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **“Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales”**. Caracas, Venezuela. FEDEUPEL.

## **ANEXOS**

**Anexo A:** Instrumento aplicado a los empleados de SERPROMAN C.A.:



**INTRUMENTO PARA EMPLEADOS  
SERPROMAN C.A. 2018**



*Autor: Luis Cadenas*

*Fecha: junio 2018*

*Por favor lea detenidamente cada pregunta y seleccione con una “X” solamente una (1) opción, en caso de alguna pregunta no dude en consultar. Este es un cuestionario 100% confidencial.*

1. ¿La directiva realiza acciones para incentivar tradiciones y buenas costumbres dentro y fuera de las instalaciones de SERPROMAN?  
Si ( )                      A veces ( )                      No ( )
2. ¿Te sientes satisfecho con las distintas acciones que ejecuta la empresa SERPROMAN para mantener una relación armónica con los trabajadores?  
Muy satisfecho ( )                      Un poco satisfecho ( )  
Un poco insatisfecho ( )                      Totalmente insatisfecho ( )
3. ¿Cómo evalúa usted el ambiente laboral en la empresa SERPROMAN?  
Muy bueno ( )                      Bueno ( )                      Malo ( )                      Muy malo ( )
4. ¿Considera que la empresa reconoce su trabajo mediante pagos e incentivos acorde a su esfuerzo?  
Lo reconoce mucho ( )                      Lo reconoce un poco ( )  
No lo reconoce ( )

5. ¿Siente usted que la empresa ha hecho el esfuerzo de dar beneficios adicionales a sus trabajadores que ayuden a paliar la difícil situación que vivimos en el país?
- Si lo ha hecho ( ) Si pero no lo suficiente ( )  
 No han dado nada adicional ( )
6. ¿Se siente usted identificado con la empresa SERPROMAN?
- Muy identificado ( ) Un poco identificado ( )  
 Casi no me identifico ( ) Para nada identificado ( )
7. ¿Conoce los diferentes medios que utiliza la empresa para comunicar a los trabajadores información importante?
- Sí ( ) NO ( )
8. ¿Las actividades motivacionales que realiza la empresa le han ayudado a reconocer sus fortalezas y como puede alcanzar sus metas en la empresa?
- Si me ayudaron mucho ( ) Me guiaron un poco ( )  
 No me ayudo mucho ( )  
 No me ayudo en nada, lo hago por mi cuenta ( )
9. ¿La directiva de la empresa realiza actividades de reconocimiento para los trabajadores con mejor desempeño?
- Siempre ( ) Casi siempre ( )  
 A veces ( ) Nunca ( )
10. ¿La directiva de la empresa realiza reuniones para escuchar las opiniones de los empleados con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo a fin de cumplir con las metas propuestas por la organización?

Siempre ( )                      Casi siempre ( )  
A veces ( )                      Nunca ( )

11. ¿Te preocupa el bienestar de la empresa SERPROMAN?

Me preocupa mucho ( )              Me preocupa ( )  
Me preocupa un poco ( )              No me preocupa ( )

12. ¿Considera que la empresa dispone y utiliza con los trabajadores las herramientas necesarias para tener una comunicación fluida y optima con los clientes?

Siempre ( )              Algunas veces ( )              Nunca ( )

13. ¿Considera usted que la empresa le ha dado la capacitación necesaria para brindar una buena atención al cliente?

Sí ( )                      No ( )                      Un poco ( )

14. ¿Cómo evalúa la relación que usted tiene actualmente con los clientes?

Muy buena ( )                      Buena ( )  
No muy buena ( )                      Mala ( )

**Anexo B:** Entrevista realizada a gerente Ing. Edgar Sivira



**ENTREVISTA DIRECTIVA  
SERPROMAN C.A. 2018**



*Autor: Luis Cadenas*

*Fecha: junio 2018*

*Ingeniero Edgar Sivira:*

1. ¿La directiva realiza acciones para incentivar tradiciones y buenas costumbres dentro y fuera de las instalaciones de SERPROMAN? ¿Cuáles son estas acciones?
2. ¿Cómo evalúa usted el ambiente laboral en la empresa?
3. ¿Qué tipo de acciones realiza la empresa para que el personal cumpla con las tareas que se les asignen? ¿están logrando el objetivo esperado?
4. ¿Qué tipo de incentivos y beneficios adicionales a la ley están recibiendo los trabajadores para paliar la situación actual de Venezuela?
5. ¿Qué acciones han desarrollado ustedes para dar a conocer la misión y la visión de la empresa con los trabajadores?
6. ¿Qué tipo de acciones han tomado para desarrollar y mantener una comunicación directa y fluida con los trabajadores?

7. ¿Han realizado programas de capacitación técnica y especializada para los trabajadores acorde a su puesto de trabajo? ¿Ha visto mejoría en el desempeño de los trabajadores después de estas capacitaciones?
8. ¿Han realizado actividades para desarrollar la motivación en el empleado de la empresa? ¿Cuáles actividades han desarrollado para trabajar la motivación?
9. ¿Cuáles actividades han realizado para reconocer a los trabajadores con mejor desempeño?
10. ¿Con que frecuencia ustedes hacen jornadas de retroalimentación con los trabajadores y el cumplimiento de las metas de la empresa? ¿Qué hacen?
11. ¿La empresa dispone y utiliza herramientas necesarias para tener una comunicación fluida y óptima entre los trabajadores y los clientes?
12. ¿La empresa capacita a los trabajadores para brindar una buena atención al cliente?
13. ¿Cómo evalúa la relación que usted tiene actualmente los trabajadores con los clientes?

## **Anexo C: Entrevista a experto Economista Yandyra Páez**

### **GUIA DE PREGUNTAS ECON. YANDYRA PAEZ**



*Autor: Luis Cadenas*

*Julio 2018*

*La presente entrevista se realizó con la finalidad de buscar información que permita desarrollar las mejores estrategias de endomarketing para el personal de la empresa SERPROMAN C.A. con el fin de mejorar servicio al cliente. Cabe destacar que actualmente la organización se encuentra en un proceso de mejora de sus procesos internos y ante ello se realiza propuesta de marketing con el personal para fomentar una relación de mutuo beneficio y agrado. En la actualidad la empresa se encuentra mejorasen su servicio al cliente ya que se han evidenciado varias falencias en cuanto a la atención, trato y relación con sus clientes externos. Es por ello que se realizó entrevista a la economista Yandyra Páez (Directora de la Escuela de Mercadeo de la Universidad Jose Antonio Páez) quien sirvió de opinión experta en el área de desarrollo organizacional y gerencial sobre desarrollo de las estrategias efectivas en las empresas:*

1. *¿Cuáles considera usted que deben ser las acciones más importantes que debe desarrollar una empresa para cultivar una cultura organizacional correcta?*
2. *¿Cómo mejoraría usted el clima laboral y la relación empleado - empresa?*
3. *¿Qué condiciones considera usted que debería haber en una organización para propiciar un ambiente laboral saludable?*

4. ¿Qué tipo de beneficios adicionales puede dar una empresa como SERPROMAN C.A. a sus trabajadores para fomentar una buena relación entre ambos en la situación actual del país?
5. ¿Cuál sería la mejor manera de transmitir la visión, misión y valores de la empresa a los trabajadores?
6. ¿Qué tipo de estrategias puede desarrollar esta empresa para fomentar y establecer canales, medios y normas correctas de comunicación interna y externa con los trabajadores?
7. ¿Cuáles actividades son las más adecuadas para motivar al personal en una empresa como SERPROMAN C.A.?
8. ¿Cuáles son las mejores estrategias y herramientas que puede utilizar la empresa para mejorar la comunicación empleado y cliente?
9. ¿Qué área de la atención al cliente cree usted que debería tratarse en una capacitación dirigida al personal para mejorar la relación que estos tienen actualmente con los clientes de la empresa?
10. ¿Cómo se podría evaluar la atención al cliente que presta el personal de la empresa?