



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADEO INTERNO PARA
MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN
AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN DIGITEL C.A., SEDE VALENCIA II**

Autora:
López, Carolina

Campus Bárbula, Noviembre de 2013.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADEO INTERNO PARA
MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN
AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN DIGITEL C.A., SEDE VALENCIA II**

Tutora:
Prof. María Consuelo Díaz
Línea de Investigación: Proyectiva

Autora:
López, Carolina

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciada en Administración Comercial**

Campus Bárbula, Noviembre de 2013.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADEO INTERNO PARA
MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN
AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN DIGITEL C.A., SEDE VALENCIA II**

Tutora:
Prof. María Consuelo Díaz
Línea de Investigación: Proyectiva

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Ma. Consuelo Díaz**
C.I. 12.028.374

Campus Bárbula, Noviembre de 2013.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADEO INTERNO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN DIGITEL C.A., SEDE VALENCIA II”**, presentado por: **López, Carolina, C.I. V- 17.142.551** para optar al Título de Licenciada en Administración Comercial; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Coordinador

Miembro Principal

Tutor

Suplente

Campus Bárbula, Noviembre de 2013.

DEDICATORIA

A Dios, quien ha guiado mis pasos y me ha llenado de sabiduría y fortaleza para seguir adelante.

A mi Mami y mis Hermanos, quienes son mi pasado, mi presente y mi futuro y sin ellos no podría ser la persona que soy, los amo.

A mi Papá, por darme la vida, aunque no estés con nosotros te dedico este logro.

A mi Amada Familia, por estar siempre presentes en mi corazón.

A mis Amigos, con quienes viví momentos grandiosos.

A Mí, por continuar hasta conseguir lo que me propuse.

A Ti, por amarme y estar conmigo siempre.

A todos los que se cruzaron en mi camino y lo hicieron posible.

Carolina Roxana López Barahona

AGRADECIMIENTOS

“Gracias Dios, por darme la sabiduría, la fuerza, la bondad y la humildad para tomar las mejores decisiones y afrontar todo lo que se ha presentado en mi camino”

“Gracias Hermanito, me has demostrado con tu valentía que en la vida podemos superar cualquier obstáculo te amo y siempre serás mi fuerza y mi motivación para seguir luchando, estoy orgullosa de ti”

“Gracias Mami, por enseñarme todo lo que sé y más, me hiciste la persona que soy hoy, gracias por amarme y por ser la maravillosa madre que eres, te amo”

“Gracias Hermanita, eres un pequeño pedacito de mí y eres la personita que ha sujetado mi mano durante toda la vida para no caer y seguir adelante, desde que estábamos juntas en la barriga de mamá has sido mi apoyo, mi motivación y mi orgullo, te amo inmensamente”

“Gracias Hermanita Mayor, me has demostrado que las personas podemos mejorar maravillosamente nuestra vida, te convertiste en una gran madre y un ejemplo a seguir, te amo”

“Gracias Tita, con tu sabiduría me enseñaste que en la vida el mejor aprendizaje viene de un Libro y del amor de la familia, te amo Tita”

“Gracias al Resto de mi Familia, quienes con su amor logran superar las dificultades de la vida sin mirar atrás, los amo a todos”

“Gracias Ángel Daniel Lazo, estuviste conmigo en maravillosos momentos de mi vida y de mi carrera y te agradezco todo el apoyo que me brindaste, te amo”

“Gracias a mi Tutora, Profesora María Consuelo Díaz, por orientar mi camino hacia el mejor de los resultados, a la Universidad de Carabobo y a todo su profesorado por llenar mi camino de nuevos conocimientos”

Infinitas gracias a todas las personas que sin importar las situaciones por las que estaba atravesando me dieron una mano, me apoyaron y me ayudaron a superar lo que se presentara en mi camino tanto profesional como emocionalmente.

Carolina Roxana López Barahona



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADEO INTERNO PARA
MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN
AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN DIGITEL C.A., SEDE VALENCIA II**

Autora: López, Carolina
Tutora: Díaz, María Consuelo
Fecha: Noviembre, 2013

RESUMEN

La atención al cliente es un área fundamental de cualquier empresa dedicada a la prestación de servicios, tal es el caso de la Corporación Digitel C.A. Sede Valencia II, la cual presenta una problemática donde se puede destacar la necesidad de afianzamiento de la cultura organizacional la cual está enfocada a la atención al cliente, por tanto este estudio aborda el planteamiento de una propuesta estratégica de mercadeo interno para mejorar la satisfacción del cliente, fundamentada principalmente en la cultura formalmente establecida por la empresa, mediante la misión, visión, y valores organizacionales. La metodología empleada consistió en un estudio descriptivo, con un diseño de campo, en modalidad de proyecto factible, se aplicaron tres instrumentos de recolección de datos, como son un cuestionario a los trabajadores del área de atención al cliente, otro cuestionario a los clientes corporativos, y se realizó una entrevista semiestructurada a cinco (5) Gerentes del área de atención al cliente. Los datos recabados fueron analizados, mediante índices estadísticos descriptivos individuales y luego integrados y relacionados con la teoría en el caso de los cuestionarios, mientras que para las entrevistas se realizó el análisis de contenido. Se elaboró la propuesta, cuya finalidad es proveer una serie de estrategias macro para el abordaje del mercadeo interno de la cultura organizacional para mejorar la atención al cliente. Entre las principales conclusiones destaca la poca comunicación efectiva entre los trabajadores del área de atención al cliente y los mismos, la falta de cooperación y trabajo en equipo entre el personal, el conocimiento que tienen de los valores corporativos y la cultura organizacional es aceptable, se recomendó entre otras cosas promover la cooperación y el trabajo en equipo entre los trabajadores y aprovechar la capacidad tecnológica de comunicación de la empresa para impulsar la promoción de la cultura organizacional.

Palabras Clave: Mercadeo Interno, Cultura Organizacional, Atención al Cliente.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**INTERNAL MARKETING STRATEGIC APPROACH TO IMPROVE
SATISFACTION DEPARTMENT CUSTOMER DIGITEL CORPORATION
CA, VENUE VALENCIA II**

Author: López, Carolina
Tutor: Díaz, María Consuelo
Date: Noviembre, 2013

ABSTRACT

The customer service is a key area of any company engaged in the provision of services , as in the case of the Corporación Digitel CA See Valencia II , which presents a problem where you can highlight the need for strengthening the organizational culture which is focused on customer service , so this study addresses the approach of a strategic internal marketing to improve satisfaction customer , based primarily on the culture of the company formally established by the mission, vision , and organizational values . The methodology consisted of a descriptive study with a field design in project mode feasible, we applied three data collection instruments such as questionnaires to workers from the customer, another questionnaire to corporate clients, and conducted a semistructured interview to five (5) Managers customer area . The data collected were analyzed using descriptive statistical indexes individual and then integrated and related to the theory in the case of questionnaires, while for the interviews were conducted content analysis. It prepared the proposal, which aims to provide a range of strategies for addressing macro internal marketing to improve organizational culture customer. Key findings highlighted the limited effective communication between workers from the customer and the same , the lack of cooperation and teamwork among staff, their knowledge of corporate values and organizational culture is acceptable, recommended, inter alia promote cooperation and teamwork among workers and leverage communication technology capacity of the company to enhance the promotion of organizational culture.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Culture, Customer Service.

x

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	ix
Índice de Cuadros	xvi
Índice de Gráficos	xvii
Introducción	19
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	21
Formulación del Problema	26
Objetivos de la Investigación	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos	27
Justificación	27
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	30
Bases Teóricas	34
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	66
Población y Muestra	68
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	70
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
Presentación de Resultados	74
CAPITULO V	
LA PROPUESTA	
Estrategias de mercadeo interno de la cultura organizacional y los valores corporativos para mejorar la satisfacción del cliente en la Corporación Digitel C.A.	134

CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	143
Recomendaciones	148
LISTA DE REFERENCIAS	151

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Características del Mercadeo Interno	38
2. Cuadro Técnico Metodológico	73
3. Intervalos Asignados a los Porcentajes de Respuesta del Cuestionario	
4. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”	101
5. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”	102
6. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”	103
7. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”	104
8. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”	105
9. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”	106
10. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”	107
11. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Estrategias de mercadeo interno”	108
12. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Estrategias de mercadeo interno”	109
13. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Estrategias de mercadeo interno”	110
14. Matriz DOFA de la situación actual en cuanto a filosofía organizacional y Atención al Cliente	133

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°	Pág.
1. Información a los trabajadores acerca de la misión organizacional	75
2. Información a los trabajadores acerca de la visión de la organización	77
3. Información a los trabajadores acerca de las políticas de la organizacionales	78
4. Alineación del liderazgo con la misión en la organización	79
5. Alineación del liderazgo con la visión organizacional	80
6. Practica de las políticas de la empresa por parte de los Supervisores y dirigentes	81
7. Información a los trabajadores acerca de los valores de la organización	82
8. Información a los trabajadores acerca de las normas de la organización	83
9. Puesta en práctica por parte de los supervisores y dirigentes, los valores de la organización	84
10. Cumplimiento de las normas organizacionales por parte de los supervisores y demás dirigentes de la empresa	85
11. Honestidad de los compañeros en el trabajo	86
12. Cooperación del trabajador con sus compañeros	87
13. Cooperación de los compañeros para con el trabajador	88
14. Aportación de ideas nuevas basada en la experiencia y formación por parte del trabajador para mejorar su trabajo	89
15. Iniciativa de ideas nuevas en el trabajo	90
16. Satisfacción del trabajador ante el trabajo que desempeña	91
17. Excelencia en el desempeño de los trabajadores	92
18. Satisfacción de las necesidades del cliente por parte de los trabajadores	93
19. Inducción sobre misión, visión y valores organizaciones para los trabajadores	94
20. Formación por medio de talleres acerca de los valores corporativos para los trabajadores	95
21. Información constante acerca de los valores corporativos hacia los trabajadores	96

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°	Pág.
22. Charlas de satisfacción al cliente para el trabajador	97
23. Información del cliente enviada a través de intranet dirigida el trabajador	98
24. Motivación de los trabajadores	99
25. Orientación de los valores corporativos	100
26. Cortesía en el servicio de atención al cliente	116
27. Agrado por parte de los clientes con respecto al trato que reciben en el servicio de atención al cliente	118
28. Seriedad del servicio de atención al cliente	119
29. Atención al realizar alguna solicitud al servicio al cliente	120
30. Respuesta ante las solicitudes realizadas ante el servicio de atención al cliente	121
31. Resolución de solicitudes por parte de atención al cliente	122
32. Reincidencia en las solicitudes ante el servicio de atención al cliente	123
33. Beneficios del servicio de la atención al cliente para el usuario	124
34. Aclaratorias de la información solicitada por atención al cliente	125
35. Claridad al expresarse por parte de los trabajadores de atención al cliente	126
36. Ayuda al cliente por parte de atención al cliente	127
37. Confianza ante el personal de atención al cliente	128
38. Capacidad del personal de atención al cliente	129

INTRODUCCIÓN

Para las empresas de servicios, la atención al cliente es uno de los aspectos potenciadores, lo que puede establecer una diferencia significativa frente a sus competidores, es un aspecto que puede resultar a fin de cuentas la preferencia y fidelidad de los clientes por una u otra marca o empresa. Las empresas de telefonía celular se dedican por excelencia a prestar servicios al cliente, de allí la importancia de este elemento para tales organizaciones.

Por otra parte, la cultura organizacional conformada desde el punto de vista formal por la misión, visión y valores de la empresa, trata de la forma de ser de la organización, es decir, en que desea convertirse, cómo desea hacerse y la identidad en las conductas de quienes las conforman, cuando las empresas quieren hacer saber su cultura organizacional lo hacen mediante el mercadeo interno, bien sea de forma estratégica u operacional.

La presente investigación, es una propuesta estratégica de mercadeo interno para mejorar la atención al cliente en la Corporación Digitel C.A., Sede Valencia II, la misma se fundamenta en la misión, visión y valores organizacionales enfocados en la atención al cliente. el trabajo está conformado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, además de los objetivos generales y específicos que se cumplieron durante la investigación. En el Capítulo II, se incluyeron los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan la misma.

En el Capítulo III, contiene la clasificación del estudio de acuerdo con diversos criterios. Asimismo, la población y muestra, técnicas de recolección de datos y análisis de resultados. En el Capítulo IV, se reflejan los resultados obtenidos de los análisis correspondientes. Finalmente, en el Capítulo V se presenta la propuesta de mercadeo interno, y en el Capítulo VI las respectivas conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los diversos cambios económicos, sociales, políticos y culturales del siglo XX modificaron la organización y estructura de la producción, teniendo como principal aspecto relevante para el siglo XXI el auge del sector servicios en comparación con los sectores de explotación de recursos y manufactura. De esta manera, muchas organizaciones han nacido con la misión de satisfacer las necesidades en cuanto a servicios de los clientes en diversas áreas como los servicios básicos, comercialización, servicios post – venta, entre otros. Del mismo modo, la tecnología ha contribuido a crear un emergente mercado de servicios de telecomunicaciones, que hoy por hoy representa un amplio sector de la economía mundial.

Una de las áreas con mayor desarrollo en los últimos años en Latinoamérica y en todo el mundo, es la de las comunicaciones, especialmente la telefonía celular, tal como lo indican Ontiveros, Martín, Fernández, y otros (2009:18) al referir que en “los patrones de uso de telefonía móvil se demuestra una tendencia hacia el consumo de servicios de valor añadido más allá de las meras comunicaciones de voz (que se consideran altas), especialmente entre la población de rentas medias y bajas”. En Venezuela, los estratos más bajos de la sociedad venezolana (D y E), se concentra el 80,05 % de la población del país de acuerdo con Datanalisis (2011), por tanto la telefonía celular se ha expandido en Venezuela ampliamente, creando una gran cantidad de demandantes del servicio.

Con altos niveles de demanda, las empresas se han desarrollado y fortalecido a través de los últimos 20 años, y cuentan con gran cantidad de empleados que permiten su funcionamiento, al realizar las diversas tareas necesarias para el servicio. Sin embargo, estos empleados también representan un mercado para las organizaciones de telefonía celular, pues son su mercadeo *interno* el cual se define de acuerdo con Miranda, Chamorro y Rubio (2007:273) como “aquel que está conformado por los empleados y trabajadores de la empresa, los cuales demandan servicios a la organización, relacionados o no con el producto o servicio que esta ofrezca a sus clientes externos”.

El mercadeo interno de la empresa (también denominado *clientes internos*), como se mencionó tiene diversas necesidades que espera sean cubiertas por la misma, se puede decir que muchas de estas son fácilmente identificables, como una remuneración justa por su trabajo, un ambiente seguro en el entorno laboral, pero existen muchas otras que pueden catalogarse como subjetivas y que tienen que ver con aspectos mucho más intangibles. Uno de esos aspectos es la cultura de la organización, definida por Oligastri y otros (2009:33) como “aquella que acompaña a todos o a la mayoría de los miembros de un grupo social. La cultura de un grupo se deriva de la interacción compleja de sus valores, creencias, actitudes y conductas”. De acuerdo con lo anterior, se puede decir que esta se forma a partir de la interacción de los empleados y de preceptos básicos diseñados y divulgados por la empresa de manera formal (Misión, Visión, Valores, Objetivos, entre otros).

Cuando la cultura practicada por los empleados, especialmente en la práctica de los valores corporativos, se encuentra desalineada con lo que la organización pretende como tal, surgen problemas que se evidencian en los resultados obtenidos. Tal es el caso de la Corporación Digitel C.A., una de las tres empresas más grandes que prestan servicios de telefonía celular en Venezuela, la cual tiene una cultura organizacional definida claramente definida, a través de su Misión, Visión y Valores Corporativos que trata de transferir a sus empleados en su sede Carabobo, pero que por los resultados obtenidos especialmente en el área de Ventas y Atención al Cliente.

De acuerdo con un acercamiento inicial empírico al problema de investigación, a nivel interno se pudo conocer que existe una fuerte desmotivación por parte de los empleados de la Corporación Digitel, C.A., especialmente es este departamento tan importante como lo es Ventas y Atención al Cliente, uno de los factores que puede estar influenciando a la falta de motivación laboral puede estar enfocado en el compromiso personal de cada quien con el cargo que desempeña en la organización, hacer carrera dentro de la corporación es uno de los pensamientos que poseen muchos pero la minoría piensa que esa carrera puede ser dentro de atención al cliente, esto puede estar relacionado con la visión que poseen referente al concepto real de la atención.

La atención al cliente es muy importante para cualquier empresa de servicio y es uno de los pilares fundamentales para la satisfacción de los clientes, sin una buena atención muchas de las personas sin importar el tipo de servicio que se le está prestando preferiría retirarse de la compañía y cambiar de proveedor de servicio, el personal que atiende debe estar claro de cuál es el concepto de servir y de cliente para poder prestar una atención de

calidad que logra cubrir las expectativas de cualquier persona que necesite dirigirse a un Centro de Atención, además las premisas (Misión, Visión, Valores Corporativos) bajo las cuales la organización espera satisfacer las necesidades de estos deben estar internalizadas por los empleados como uno de los aspectos fundamentales de una buena atención al cliente, que se traduzca en calidad de la relación. Según Kotler (2006:239), “maximizar el valor para el cliente, significa cultivar una relación de largo plazo con él”. En otras palabras, es asegurarle a los clientes el compromiso de que ellos siempre serán importantes para la empresa, que cada uno no es solo un cliente, sino alguien con valores, con quien se tiene una relación de integridad.

Lo anterior aplica en el caso de los clientes externos, pero los clientes internos, es decir, los empleados de la organización, también tienen expectativas de satisfacción que en la medida de lo posible, deben ser cubiertas por esta para puedan prestar un buen servicio alineados con la cultura organizacional de la empresa. Es lo que se denomina atención al mercadeo interno, en la medida en que el mismo esté satisfecho su motivación y desempeño al trabajo deberían incrementarse y traducirse en mejores resultados.

Conociendo entonces que se debe mejorar la satisfacción al cliente interno a través de los canales apropiados y uno de estos es mejorando el nivel de compromiso de los empleados con la organización, la Corporación Digitel C.A. realiza estrategias de motivación para todos los empleados enfocándose en promover los Valores Corporativos de la Organización, anualmente se realizan actividades recreativas como bowling, softball, encuentros familiares, bailo terapias, entre otras muchas actividades en

donde participan todos los trabajadores con el fin de incentivarlos y motivarlos a realizar su trabajo de la mejor manera posible.

Uno de los incentivos más destacados en cualquier organización es el monetario este se mide a través de evaluaciones de desempeño en la que califican al trabajador desde el en una escala del 1 al 5 siendo este último la mayor calificación y colocando un porcentaje de aumento salarial dependiendo de la calificación obtenida, esto se realiza con el fin de medir el rendimiento del trabajador y de incentivarlos a través de una sana competencia a mejorar en cada evaluación, además de los beneficios con los que gozan los empleados otorgados por el Marco Legal Venezolano y los adicionales que otorga la empresa, existe un amplio compromiso de la Corporación hacia sus empleados, por lo que el aspecto en cuestión sería porqué específicamente en el Departamento de Ventas y Atención al Cliente estos esfuerzos no se traducen en un rendimiento laboral necesario para satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Lo anterior se puede evidenciar mediante las encuestas de percepción del cliente (TPA) realizadas de abril a septiembre de 2013 por la empresa, donde los índices de amabilidad y cordialidad se perciben positivos en un 63 %, el dominio de la información de 65%, los tiempos de espera en 78,4%, entre otros. Todo esto indica que existe una brecha entre la realidad actual de la atención al cliente y lo esperado, puesto que el estándar aceptado por la empresa en cada uno de los indicadores mencionados es de un 88% como mínimo.

Actualmente la Corporación Digitel, C.A cuenta con una serie de Valores Corporativos que constantemente trata de reforzar de tal manera que el

trabajador adquiera un sentido de pertenencia, que piense o entienda que su lugar de trabajo es como su hogar y que sus compañeros pueden llegar a ser su familia. Los Valores Corporativos que actualmente se manejan son: Satisfacción al cliente, trabajo en equipo, innovación, integridad, pasión por la excelencia y responsabilidad social; en este caso el problema en la falta de compromiso y motivación de los empleados, se puede decir que el objetivo primordial viene de la cultura y los valores corporativos es aumentar el nivel de compromiso de los empleados dentro de la empresa, aumentando a su vez la satisfacción al cliente interno, el trabajo en equipo, la integridad y la pasión por la excelencia son los tres valores que se deben reforzar principalmente, estos tres están directamente relacionados con la satisfacción de los cliente y con el aumento de la motivación laboral.

A través del diseño de estrategias, reestructurando la cultura de la empresa y motivando al personal a tener sentido de pertenencia para con la Corporación se puede tratar de mejorar las fallas que se están teniendo de comunicación, compromiso, motivación, satisfacción, entre otros, que en su momento se tenían presentes pero que hoy en día es muy difícil de mantenerlos, los empleados al sentirse identificados con sus funciones lograrán incorporar en su día a día los valores que necesitan para obtener una mejora en la satisfacción al cliente externo uno de los aspectos fundamentales para el mantenimiento y crecimiento de la Corporación Digitel, C.A.

Formulación del Problema

¿Cuál es la situación actual de mercadeo interno de la cultura organizacional y los valores corporativos en la empresa objeto de estudio?

¿Cómo es la satisfacción de los clientes en referencia al servicio de atención al cliente de la Corporación Digitel C.A.?

¿Cómo se puede mejorar la satisfacción de los clientes de la Corporación Digitel C.A. a través del mercadeo interno de la cultura organizacional y los valores corporativos?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de mercadeo interno para mejorar la satisfacción del cliente externo de la Corporación Digitel C.A., sede Valencia II

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la cultura organizacional y valores corporativos en la Corporación Digitel C.A. sede Valencia II.
- Identificar la situación existente en el servicio de atención al cliente en cuanto a satisfacción en la Corporación Digitel C.A., sede Valencia II.
- Diseñar las estrategias de mercadeo interno para mejorar la satisfacción del cliente en la Corporación Digitel C.A.

Justificación

Con la investigación se busca contribuir con la empresa Digitel, C.A. a través del mercadeo interno de los valores corporativos y la cultura organizacional, enfocando a aumentar la motivación al personal y al crecimiento interno para mejorar la satisfacción al cliente en los centros de atención. Se busca principalmente que el trabajador vea su lugar de trabajo como parte importante de su vida y realice sus funciones con el mismo apego con el que realiza las labores en su hogar, que exista una relación de mayor pertenencia, responsabilidad y compromiso más que un simple contrato laboral entre trabajadores y empresa, contribuyendo esto a que los clientes externos puedan sentirse más satisfechos con el servicio de atención al cliente.

El mercadeo interno se desarrolla como tema de investigación, ya que no existe mayor aporte en la organización que el de su gente para su gente, es decir, trabajar en pro de su propio crecimiento. El mercadeo interno brinda muchas ventajas en las organizaciones que deseen fomentar la cultura organizacional y los valores, porque esto implica un mayor acercamiento entre empresa y empleados, cerrando así en su menor expresión las brechas que dividen a estos dos grupos.

Por otra parte la investigación pretende dar un apoyo a los futuros proyectos y Trabajos de Grado para futuras investigaciones que deseen enfocarse al mercadeo interno, esta vez dándole un enfoque hacia los valores organizacionales que deben tener los empleados con respecto a la empresa a la cual pertenecen. Además se aspira que el campo de investigación sea amplio y que sus resultados sean favorables, no solo para

la empresa que se está estudiando sino también para aquellas instituciones entre ellas la Universidad de Carabobo y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Para la investigadora, este trabajo representa la demostración de los conocimientos adquiridos en un área específica de la formación profesional, la capacidad organizativa y de profundización en temas de actualidad, además del ejercicio práctico de la investigación como una herramienta de trabajo y de enriquecimiento intelectual. Este estudio significa también la aplicación de una metodología científica y válida, tan importante dentro del futuro ejercicio profesional por la naturaleza de la ocupación, donde los que la ejercen deben tener dentro de su formación la investigación como aspecto fundamental, demostrando además que los profesionales no sólo están preparados para asimilar conocimientos, sino también para crearlos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Luego de haber planteado el problema, en términos claros y específicos, y haber justificado la investigación, es importante la existencia de un cuerpo referencial que de sustento desde el punto de vista teórico al presente estudio. De acuerdo con Balestrini (2006:91) este aspecto del trabajo es aquel que “determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación, muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad a estudiar de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos de un determinado paradigma teórico”. En tal sentido, se presentan a continuación los elementos que lo conforman, inicialmente los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y la definición de términos básicos.

Antecedentes

Machado (2012), realizó una investigación titulada “**Estrategias Comunicacionales para Mejorar el Mercadeo Interno y su Influencia en el Cliente Externo**”, presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Mercadeo en Venezuela. El objetivo general fue proponer estrategias comunicacionales para mejorar el mercadeo interno y su influencia en el cliente externo. Caso: Empresa Green 17 C.A., ubicada en Valencia, estado Carabobo en el año 2012, la metodología utilizada fue una investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental, en modalidad de propuesta. Se destacaron los aspectos referidos a la comunicación que utilizan los empleados de la organización estudiada para proporcionar información a los clientes y fomentar las ventas, se analizaron los resultados mediante cuadros

de frecuencias absolutas y porcentuales, para luego realizar los respectivos análisis.

Las principales conclusiones referidas en la propuesta, hacen alusión a el cambio de mentalidad necesario en la gerencia de la empresa para satisfacer las necesidades del mercadeo interno, entre las estrategias planteadas se sugiere ampliar los conocimientos del capital humano en cuanto a la organización, la implementación de herramientas comunicacionales efectivas hacia los clientes externos, buzón de sugerencias, correo electrónico, entre otros, al mismo tiempo que se considera clave mejorar la comunicación ente el personal de ventas, administrativo y de gerencia en la organización. Como recomendaciones se planteó el desarrollo de las competencias de del talento humano de la empresa, realizando un esfuerzo amplio y continuo en la formación de todas las personas en la organización. También se sugirió la implementación de un programa de incentivos a todas las áreas funcionales de la empresa, para contribuir con el cumplimiento de las necesidades de los clientes internos.

Los aportes del trabajo referido a la investigación actual, están relacionados con las necesidades de los clientes internos, aspecto esencial en este trabajo, además del impacto que se puede lograr en los clientes externos a partir de esta variable. Además, desde el punto de vista de la estructura metodológica, el estudio mencionado consta de una propuesta, lo cual servirá de guía la investigadora dada la similitud en cuanto al tipo de investigación planteada en el presente trabajo.

Pita, y Rivero (2010) realizaron un Trabajo Especial de Grado titulado **“La Reputación Corporativa de General Motors de Venezuela como activo**

intangible generador de confianza ante su mercadeo interno: Un análisis desde la teoría de la Agencia” presentado en la Universidad de Carabobo, en Venezuela para optar al título de Economista. El trabajo tuvo como objetivo general determinar la influencia de la reputación corporativa de General Motors de Venezuela en la confianza que genera al mercadeo interno, la metodología empleada se clasificó como no experimental, mixta y descriptiva. Los investigadores analizaron información documental y aplicaron un cuestionario a los clientes internos de la organización, a partir de estos datos hicieron análisis por categorías y de gráficos.

Entre las principales conclusiones del trabajo referente, se encuentra que los clientes internos tienen una perspectiva positiva de la empresa a la cual pertenecen, en cuanto a la confianza los niveles son aceptables pero pueden mejorarse mediante la comunicación del estatus de la organización en la economía venezolana, además de su solvencia financiera y su estructura de costos – producción. Se recomendó crear planes de información constante para fomentar la confianza, motivación y estimular el desarrollo de carrera de los clientes internos, así como también el reforzamiento del mercadeo interno de la cultura y reputación corporativa a nivel nacional y mundial, como estrategia generadora de confianza.

La vinculación existente en cuanto al antecedente mencionado, radica en el enfoque de la reputación corporativa hacia los clientes internos, basada en su filosofía organizacional y prácticas de negocio, lo cual guarda relación con las variables de estudio, también la metodología mixta de recolección de datos brinda una perspectiva más completa como orientación a la investigadora cerca de cómo procesar los datos obtenidos a partir de la recolección de datos

Da Silva (2009), realizó un trabajo de investigación denominado **“Diseño de una Estrategia Comunicacional para mejorar la Gestión del Marketing Interno en las Organizaciones”**, presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia de Administración Mención Mercadeo, de este país. El objetivo general del trabajo fue proponer un diseño de estrategia comunicacional que mejore la gestión del marketing interno para ofrecer una herramienta que contribuya a que las organizaciones sean más competitivas; la metodología empleada consistió en un trabajo descriptivo, no experimental, de campo y transeccional. El instrumento utilizado fue un cuestionario de tipo dicotómico, a partir de los resultados de éste se elaboraron gráficos circulares que permitieron el análisis de las variables derivadas de los objetivos específicos de la investigación.

Las principales conclusiones indican que es necesario el apoyo de la alta gerencia para poner en práctica cualquier estrategia comunicacional que pretenda mejorar el marketing interno, asimismo se plantea la necesidad de plasmar en el presupuesto anual los gastos proyectados correspondientes a la estrategia comunicacional, la estrategia planteada tiene por objeto promover el sentido de pertenencia y la visión compartida en el personal de la organización, pero para esto es necesario asegurar la existencia de medios que permitan un proceso de comunicación bidireccional donde el espacio entre el emisor y el receptor sea lo más reducido posible.

Los aportes de la investigación mencionada al presente estudio, se ubican en que pueden tomarse en cuenta elementos generales para todas las organizaciones aplicables al caso de estudio actual desde el punto de vista del marketing interno, especialmente en la variable comunicacional. Además,

la perspectiva teórica del trabajo indicado anteriormente, permite orientar a la investigadora en la construcción del cuerpo conceptual del presente trabajo.

Bases Teóricas

En toda investigación la sustentación teórica es la base fundamental que dota con aspectos científicos necesarios a los objetivos de la misma, en este sentido el basamento teórico plantea los aspectos estudiados que están referidos al tema a investigar, al respecto, Balestrini (2006:91) considera que “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. Por tanto, a continuación se presenta la selección de los conocimientos que aportan las teorías referentes al tema de investigación.

Mercadeo Interno

La extensión del mercadeo dirigida a la organización, de acuerdo con Serna (2000:34) “busca maximizar las actividades de la misma y en consecuencia la efectividad organizacional”. Tal extensión ha sido denominada como mercadeo interno. El mercadeo interno va implícito en la idea original del concepto de mercadeo con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado y la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo que hace el concepto de mercadeo interno es ir a la importancia del mercadeo para la gente que

presta servicios a clientes externos. Con más amplitud, Serna (2000) explica que:

El Mercadeo Interno se define como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras y dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores “clientes internos” que desarrollan su actividad en ella con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa, su productividad (p. 36).

Una empresa debe considerar en primera instancia a sus empleados dándole la orientación necesaria para que se sientan en confianza generando a su vez técnicas de comunicación interna y técnicas de participación que haga posible que la información fluya hacia todos los niveles que la conforman.

El mercadeo interno se ha convertido en una estrategia indispensable para la atención al cliente en toda organización, generando al personal que la integra un lugar de trabajo donde se sienta valorado, donde pueda desarrollarse profesionalmente, con un clima agradable, en resumen sentirse parte de la empresa. Por esta razón, es necesario vincular a los trabajadores al proyecto de la empresa.

Retomando la idea anterior, es en este punto donde entra en juego el mercadeo interno, ya que además de posicionar los productos y servicios en el mercado, la institución o empresa realiza un Plan de Mercadeo, con el fin de estudiar los productos y servicios de la competencia, conocer las necesidades de los clientes para adaptar el producto y la promoción de estos resultados. Del mismo modo se debe proceder en el caso del potencial

humano. El mercadeo interno, proporciona una serie de herramientas que permiten tratar al trabajador como un cliente, con sus deseos y necesidades, mejorando su motivación en el trabajo.

Equilibrio entre Mercadeo Externo y Mercadeo Interno

En la década de 1980 las organizaciones, no sin un cierto retraso, se abren definitivamente al mercadeo. Los empresarios empiezan a aceptar una inversión sistemática para el conocimiento del mercado, con el fin de aportarle, en productos o servicios, las respuestas más satisfactorias posibles. Hoy las organizaciones deben ser capaces también de dar respuesta a las expectativas y necesidades de otro mercado: el que representa la totalidad de sus colaboradores. De no ser así, a pesar de los esfuerzos de la dirección, será casi inviable la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización; aquellos que configuren su mercado interno y externo.

Las empresas deben satisfacer las expectativas y necesidades de su mercado externo, pero también las correspondientes a su mercadeo interno. En consecuencia, tal como indica Serna (2000:63) “resulta necesario el ofrecer a las organizaciones un método o técnica directiva que considere al mismo tiempo los sistemas para satisfacer las necesidades de ambos mercados”. Efectivamente si se considera el conjunto de colaboradores como un mercadeo interno y se sostiene que debe mantener un equilibrio y una relación recíproca con el mercadeo externo, entonces, Serna (ob. cit.) manifiesta que es conveniente considerar lo siguiente:

1. Existe un producto que hay que “vender”. Se trata de la organización y su gestión. Es decir, su identidad, sus

productos servicios, sus planes y proyectos de desarrollo, su imagen, su estructura y sistema de funcionamiento, sus condiciones de trabajo, su clima y ambiente laboral, su calidad, sus riquezas y sus actividades.

2. Existe un mercadeo interno. Formado por el conjunto de empleados con sus características diferenciales. Esto es, sus actitudes, su cultura, su personalidad, sus experiencias, sus roles y sus competencias, su formación y desarrollo profesional, su grupo referencial y sus responsabilidades.

3. Existe una relación comercial. Se trata de llevar a cabo una optimización del binomio hombre-organización. De la misma forma que mediante el mercadeo externo la empresa logra alcanzar sus expectativas económicas, también a través del mercadeo interno, debe satisfacer las necesidades socioeconómicas de su personal enriqueciendo su capital humano (69-70).

Se trata de organizar y poner en marcha en el interior de cada empresa una verdadera política de diferenciación integrando a la vez las aproximaciones del mercadeo interno y el mercadeo externo en su concepto mucho más amplio. Ello es perfectamente coherente con los grandes cambios sociales que se han producido en los últimos años. Nuevos valores y marcos de referencia social se vienen produciendo de tal forma que el desarrollo y permanencia de las organizaciones pasa por una adecuación a todo este entorno. Serna (ob. cit.) menciona que para lograr esto existen dos alternativas:

El cambio de estructura organizacional es una de las alternativas; la otra en estrecha relación con el mercadeo interno es una estrategia de diferenciación. Esto es distanciarse, adelantarse a la competencia optimizando y adecuando los recursos y el potencial humano de la empresa a la estrategia general de mercadeo; promoviendo una política de personal

diferenciada y contrapuesta a los sistemas tradicionales (p 75).

De forma complementaria y como aclaratoria, se incluye el siguiente cuadro que muestra las principales características del mercadeo interno.

Cuadro N°1
Características del Mercadeo Interno

CARACTERÍSTICA	MERCADEO TRADICIONAL	MERCADEO INTERNO
<i>Dirigido a</i>	Cliente	Trabajador
<i>Objeto a Mercadear</i>	Producto	Empresa
<i>Técnica de Mercadeo</i>	Técnica de Ventas	Comunicación Interna y Participación
<i>Encargado de la labor</i>	Fuerza de Ventas	Equipos Directivos, Mandos y medios
<i>Objetivo</i>	Vender el producto	Incrementar la Motivación Incrementar la Productividad

Fuente: López (2013) a partir de Serna (2000)

Cliente – Trabajador:

El empleado es el cliente interno, de la empresa. Esto implica que debemos conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones, ya que de ello depende evitar el fracaso de toda la estrategia social. Al respecto Serna (ob. cit), establece que:

Todos los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales porque unos dependen de otros, total o parcialmente, para hacer su trabajo. Todos están entrelazados por lo mismo en

mayor o menor grado deben contribuir al logro de la visión y la misión institucionales. (p. 92)

El lazo que une esa concepción del cliente interno está conformado por la cultura, el liderazgo y la organización en función de posibilitar a la gente el servicio de excelente calidad. La empresa se debe comprometer con el trabajador como con cualquier cliente externo, proporcionándole compensaciones que van desde la mejora económica, a un desarrollo personal y profesional, comprendiendo en la medida de lo posible la integración y felicidad personal dentro de la organización. Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. Hay que venderle la idea de que se cuenta con él para el desarrollo futuro de la empresa.

Producto – Empresa

El producto que se ofrece a este cliente interno, de acuerdo con Serna (ob. cit: 94) “es la empresa cuyos objetivos se alcanzaran con su ayuda (implicación y participación) en la elaboración de los planes y políticas para asegurar su efectividad”. Las características finales de este producto serán unas mejores condiciones de trabajo, un mejor clima laboral, una mayor implicación y motivación, una más alta productividad. Como resultado de todo ello se producirá un valor añadido, cuyo beneficio repercutirá en las personas.

Técnicas de Ventas

Se basan principalmente en las técnicas de comunicación interna y las técnicas de participación. No puede existir mercadeo interno en una empresa

si no se establece un plan de comunicación interna y se hace posible la información a todos los niveles.

Fuerza de Ventas

Se trata de los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en el mercadeo interno. Solo es posible integrar una gestión de los recursos humanos desde el punto de vista del mercadeo interno si se cuenta con una dirección participativa que comienza desde la alta dirección, seguidamente la dirección media y los supervisores, todos ellos tienen que proporcionar, motivar, integrar, aceptar y desempeñar su papel en el proceso de mercadeo interno.

Objetivo Final

El objetivo final, indica Serna (ob. cit: 97) “es mantener vivo el interés del personal de la organización en el aporte de ideas tendientes a mejorar métodos y sistemas de trabajo, basándose en el principio de que *<Todo se puede mejorar>*”. Sus ideas pueden ser para: mejorar la calidad, aumentar la producción, mejorar el orden y el aseo, la seguridad, disminuir el desperdicio, mejorar el servicio a los clientes, entre otras.

Importancia del Mercadeo Interno

La importancia del mercadeo interno se debe a varias tendencias de gestión empresarial en una cultura de servicio al cliente interno y al consumidor tomando en cuenta dos tipos de componentes que de acuerdo con Serna (ob. cit.) lo conforman:

a) Componentes básicos generales: son todos aquellos elementos de la cultura empresarial comunes para todas las áreas de la organización.

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

b) Componentes específicos: se refiere aquellos elementos de la cultura organizacional relacionados directamente con la gestión del talento humano. Entre estas se encuentran: procesos de gestión del talento humano, la inducción, los sistemas de compensación y beneficios, la evaluación del desempeño y el bienestar laboral (p. 102).

Por consiguiente, el recurso humano como miembro de la organización debe aprender a vivir a diario la cultura de su empresa; es decir conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible. Serna (ob. cit.) también refiere que:

Todo trabajador debe conocer y comprender para dónde va la organización, cuál es su negocio y las estrategias para lograr la búsqueda de un objetivo común, en otras palabras que todos los trabajadores remen por un mismo camino, conociendo la misión, visión, estrategias, objetivos, valores, pero también facilitar un flujo de información de abajo hacia arriba y así generar una sinergia empresarial positiva, que consolide cada vez más la cultura organizacional para que estos tengan sentido de pertenencia de la misma (p. 105).

Tipos de Gestión de Mercadeo Interno

Tomando como base lo que expone uno de los representantes más importantes en el mercadeo interno, como lo es Humberto Serna (ob. cit.), la investigadora resume mediante la paráfrasis lo que considera en cuanto a la gestión del mercadeo interno. Para el autor mencionado, existen dos formas de gestionarlo:

Gestión de Actitudes

Se debe gestionar las actitudes de las personas trabajadoras y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Los tres tipos de actitudes de los que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el mercadeo interno son:

La satisfacción después del trabajo: hace referencia a la actitud general de un individuo hacia la involucración en el puesto.

Grado en que la persona se identifica con su puesto: hace referencia a la participación activa en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima.

Comportamiento Organizacional: grado en que una persona trabajadora se identifica con su organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia a ella.

La actitud que se considera más importante es la relacionada con la satisfacción en el puesto de trabajo, en este sentido, las variables que

determinan dicha satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo satisfactorias y compañeros de trabajo que respalden. Hay una reciprocidad positiva entre motivación y productividad.

Gestión de la Comunicación

La gestión de la comunicación se refiere a que todo personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes proveedores a clientes internos y externos. Es proceso discreto en que incluyen actividades de información de tiempos apropiados. Cabe destacar que la comunicación tanto formal como informal, transmite y refuerza los valores que soportan la cultura de una organización.

La comunicación formal se realiza a través de los boletines de noticias, informes anuales, manuales de empleados, memorandos y reuniones programadas para transmitir información. Como canal formal de comunicación algunas empresas crean estructuras y sistemas como los grupos gerenciales y los grupos primarios.

Entre tanto, la comunicación informal consiste en asumir y aprovechar la interacción diaria entre los miembros de la organización en los lugares de trabajo, en el restaurante, en el pasillo, en el parqueadero, en el evento social o deportivo, donde el intercambio de información se realiza de forma espontánea y amistosamente.

Tanto la comunicación formal e informal son vehículos fundamentales para el aprendizaje de una cultura. La gerencia debe cuidar que los valores y

mensajes que circulan por su empresa coincidan con los que inspiran a la organización. Debe percatarse de que ella forme parte de todos los niveles y fluya ágilmente de arriba abajo y de abajo arriba. Sólo los sistemas que operan en doble dirección disminuyen el riesgo de una mala comunicación.

Por lo tanto la comunicación está implícita en todos los procesos, etapas y funciones de la administración. Se hace más relevante cuando se refiere a la dirección de la institución, al ejercicio del liderazgo, a la toma de decisiones, a la coordinación, a la puesta en marcha de programas al servicio al cliente interno. Es decir un buen sistema de comunicación amalgama la organización para que sea una fuerza integradora por excelencia.

Teoría del Desarrollo Organizacional

Como aporte inicial a las bases teóricas del presente trabajo se decidió incluir este aspecto importante para la investigación, ya que, a partir de esto se puede entender de una forma mucho más fácil el tema a desarrollar. El autor del cual próximamente se va a citar tiene un concepto fundamental de lo que para el sería el desarrollo organizacional y su proceso dentro de las organizaciones. Chiavenato (2009) la definición clave para describir ampliamente el significado del desarrollo organizacional está expuesta en su más reciente obra literaria y se citara a continuación:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los

equipos informales y la cultura intergrupala, que cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta inclusive la acción y la investigación. (p.425)

Es decir que se deben aplicar los conocimientos que se obtengan de la observación de la conducta de los individuos, esto es usado para mejorar la capacidad de las organizaciones en su afán de crecimiento y desarrollo, la aplicación de esta teoría genera cambios positivos con respecto a la habilidad para solucionar problemas. Como valor agregado la implementación de esta teoría ayuda a incrementar el bienestar de los trabajadores, punto primordial para las empresas.

La Cultura Organizacional

Se podría decir hipotéticamente que la cultura es algo intangible, cuyos resultados si pueden ser observados mediante la conducta positiva o negativa de los individuos. Todo conjunto empresarial debe tener un patrón de conducta por el cual deben guiarse o apegarse los miembros de la organización para poder llevar una relación armónica entre el patrono (empresa) y los subordinados (empleados-obreros) con el fin de tener buenos resultados. Los siguientes autores Granell, Garaway y Malpica (1997:5) definen a la cultura organizacional o empresarial como: "El concepto de cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos". El pensamiento de estos investigadores converge en varios aspectos con los de otros autores, ya que sus puntos de vistas desembocan en una misma concepción de lo que es la cultura

organizacional; por solo nombrar un elemento ellos coinciden en que es la conducta por la que se rigen los miembros de la organización.

Las reglas que rigen el comportamiento organizacional permiten un desarrollo mucho más homogéneo tanto de los trabajadores como de la misma organización. Para seguir en la búsqueda de definiciones que ofrecen los autores con respecto a la cultura organizacional Silíceo, Casares y González (2000:88) la conceptualizan como: "...la verdadera fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan solo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los beneficios".

Por otra parte se quiere dar un giro a lo cotidianamente definido por los autores es por ello que se citan a Bretones y Silva (2009:93) quienes describen que la cultura organizacional o empresarial es "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización".

Una vez conocido el punto de vista de cada autor se podría decir que el hilo conector entre ellos es que la cultura organizacional es la fuerza real y vital de toda organización donde las normas y conductas son las protagonistas, a pesar de que no se puede medir en números se puede percibir a través del comportamiento del individuo y se obtiene con esto una idea del nivel de acato o desacato ante las normas empresariales por parte de los trabajadores.

También según lo leído y analizado de los autores especialistas en la materia se podría decir que son aquellos elementos que hacen fuertes y diferente a una organización ante cualquier eventualidad. Son herramientas

indispensables para el crecimiento progresivo si se une conjuntamente con todos los miembros de la empresa. Al unir las costumbres, hábitos, creencias y valores de los individuos y que todos esos tópicos congenien unos con otros obteniendo resultados positivos, se está en presencia de una cultura organizacional.

Elementos de la cultura organizacional

Así como cada individuo tiene características diferentes pues cada cultura empresarial tiene sus creencias o estándares particulares, es por ello que a continuación se citan una serie de autores que ilustran acerca de cuáles son esos elementos de acuerdo a su percepción o visión del tema. Para Deal y Kennedy (1995:14) los elementos que más describen a una cultura organizacional son los siguientes:

Medio Ambiente de negocio

En el mercado, cada compañía se enfrenta a una realidad diferente, que depende de sus productos, competidores, clientes, tecnologías, influencias gubernamentales, etc. Para tener éxito, cada compañía debe realizar con pericia cierto tipo de actividades. En algunos mercados esto significa vender; en otros, inventar, y en otros, administrar los costos.

Héroes

Estos individuos personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los

empleados. Algunos héroes nacen y a otros los “hacen” los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de la corporación.

Los ritos y rituales

Los ritos y rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía, los rituales muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. Las empresas con cultura vigorosas a menudo se toman el trabajo de explicar con gran detalle los rituales rutinarios de conducta que esperan que sus empleados observen.

Red cultural

La red cultural es el transformador de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que es el medio de comunicación básico (aunque informal) dentro de la organización. Por otra parte ya que cada autor tiene una forma diferente de desmembrar a la cultura empresarial para ver y analizar en detalle cada uno de sus componentes, es necesario saber la óptica que tiene Méndez (2005:14) con respecto a cómo clasifica dichos componentes:

El concepto que tiene el líder sobre el hombre

La teoría administrativa identifica premisas claras sobre conceptos que tienen los responsables de la organización acerca del hombre en su organización y son expresadas en las siguientes afirmaciones: Factor de producción, que se caracteriza por su incapacidad de actuar con iniciativa, creatividad y autonomía en su trabajo, al cual hay que darle instrucciones

precisas sobre cómo hacer su trabajo y los resultados esperados de su gestión.

La estructura

El comportamiento del hombre en su trabajo se enmarca a la estructura a la que pertenece. Cumple funciones tales como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos, asigna claramente responsabilidades y determina parámetros de comportamiento laboral de acuerdo a la división del trabajo, define los límites de influencia que tiene cada cargo, identifica la dinámica sobre la cual opera la organización en términos de poder y la toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación.

El sistema cultural

El sistema cultural tiene relación con el aprendizaje que el individuo alcanza a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización.

Clima de la organización

Los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional por existir relación directa entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa de la misma.

Es importante conocer cuál es la concepción empírica que tiene Del Val (1999) con respecto a los elementos de la cultura empresarial y así finalmente comprender cuales son los diferentes tópicos fundamentales para cada escritor o estudioso de la materia:

1) *La determinación de los sistemas de valores* que definen a la propia institución, así como a los hombres que integran a la misma, en particular a los que configuran los sistemas de dirección empresarial.

2) *La institución y su identificación* por parte de los hombres de dentro y de fuera de la corporación, así como también por lo que afecta a las relaciones de los hombres con respecto a la propia institución.

3) *Entorno*, ya que el entorno social, económico, ecológico y político, proporciona la referencia y determina la compatibilidad de la evolución de los valores de la sociedad con los de la propia institución.

4) *Conocimiento de la estructura de Management* al objeto de configurar no solo héroes, sino referencias claras para el personal interno y externo de la corporación.

5) *Conocimiento de los estilos de dirección*, valoración de los mismos y determinar cuáles son las relaciones de los directivos y del personal en su conjunto con respecto a la forma en la que se integran los recursos humanos en el proceso directivo.

6) *Conocimiento de los procesos de adaptación*, las estrategias, que, considerando los elementos de la cultura de esa empresa, son los más adecuados.

7) *Valoración de los instrumentos organizativos* como portadores del proceso de cambio cultural y, al mismo tiempo, de coordinación. (p.40)

Una vez plasmados los elementos de la cultura empresarial se observa que cada investigador tiene su postura con respecto a este tema; en muy pocos elementos coinciden pero a pesar de esto tienen un hilo conector que dirige a concluir que para ellos es importante estudiar esos elementos y ponerlos en práctica en las organizaciones para que los clientes tanto internos como externos se sientan satisfechos de los resultados obtenidos y la labor realizada.

Importancia de la cultura organizacional

Para desarrollar un tema como la cultura empresarial o corporativa es importante saber cuán importante es el mismo para las empresas, es por ello que se acude al concepto que tienen Luna y Pezo (2005):

La cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. Se considera que la cultura nace de la sociedad, se administra mediante los recursos que esta le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción (p.54).

Ahora se procede a señalar la óptica que tiene Nosnik (2005) quien describe que para los gerentes, analistas o el administrador la cultura organizacional es un tema trivial que no merece importancia; pero el

investigador si le da la importancia que merece y lo demuestra expresándose de la siguiente manera:

...el estudio de las culturas organizacionales le ofrecen a cada colaborador de una organización ya sea esta gubernamental, empresarial o filantrópica, la oportunidad de reforzar su liderazgo y plantear el desarrollo efectivo de sus áreas a través de quienes integran los equipos de la misma. (p.15).

El experto en cultura empresarial Fischman a través de una entrevista realizada para una revista en (2009) tiene una concepción bien interesante con respecto al tema que bien vale la pena resaltar en la investigación; así como los estudiosos anteriores el opina que la cultura corporativa es la columna vertebral de toda organización y que se le debe valorar. Partiendo de lo anterior el investigador demuestra su conocimiento del tema formulando lo siguiente:

...esta va a dar lineamientos de la empresa en cuanto al comportamiento, en cuanto a las actitudes que deben tener los empleados y en definitiva en cuanto a la estrategia con la que va a interactuar con el mercado y con los clientes. (p.17).

Cada autor resume la importancia desde la óptica por la cual lo ve y todas esas variables son válidas ya que le dan a la investigación herramientas para ampliar la información y cerrar las brechas existentes en la empresa estudiada con mayor facilidad. El hilo conector entre los estudiosos es que le dan la importancia que merece a la cultura empresarial y por ende lo abordan y describen con mayor hincapié para que la cultura de las empresas sean saludables y duraderas y que tengan mejoramiento continuo.

Diferencia entre cultura y clima organizacional

Este tópico es sumamente importante para el desarrollo de la investigación ya que proporciona una mejor visualización entre ambos temas y disipa cualquier duda que se presente con respecto y por ello se resalta que el enfoque de la investigación es meramente cultural mas no climatológico a pesar de que ambas tiene sus semejanzas en el ámbito empresarial. Es prudente señalar los pensamientos de los estudiosos con respecto al presente elemento, por ello se cita a Fandos (2007):

Otra diferencia es que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, y, por tanto, su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización; en cambio, el enfoque cultura atiende también a factores de relación con el entorno en el que la organización se encuentra inmersa. (p.193).

Lo anteriormente reseñado es fundamental y ayuda a comprender las opiniones de Chiang, Martín y Núñez (2010:148) las cuales son vistas y descritas desde sus propias ópticas “En el clima se tiende a usar métodos cuantitativos (nomotéticos) mientras que la cultura utiliza métodos cualitativos (ideográficos)”. Es decir el método de recolección de datos o de investigación varía ya que uno utiliza los elementos numéricos y el otro por su parte las cualidades que tienen los individuos dentro de las organizaciones. Para complementar lo anteriormente estudiado es importante acotar la visión que tiene Sescovich (2009:39) con respecto a este tema menciona que “...el clima organizacional se diferencia de la cultura organizacional justamente en su carácter fugaz”. Es decir, una vez que el clima de la organización se vuelve colectivista a través de la variación de las acciones de sus individuos no quiere decir que va a permanecer en ella por mucho tiempo, en cambio la

cultura es el sello de la empresa, es su tarjeta de presentación ante la sociedad.

Funciones de la cultura organizacional

Es conveniente resaltar cuales son las actividades que debe cumplir o cubrir una cultura organizacional optima, donde su gente pueda desarrollarse y a demás sea elogiado u homenajeado por sus logros alcanzados dentro de la empresa, es por ello que se cita a Luna y Pezo (2005) quienes describen según su parecer cuales deben ser dichas funciones para mejorar el comportamiento empresarial:

Define los límites, es decir, los comportamientos diferenciales de unos y otros. Transmite sentido de identidad sus miembros. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Incrementa la estabilidad del sistema social. Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados. (p.54)

Estos cinco elementos según Luna y Pezo ayudan a mantener una dinámica organizacional más coherente y ordenada, desarrollando así relaciones mucho más armónicas donde los ritos, creencias y satisfacción de necesidades se hacen parte de la cotidianidad de la empresa. Por otro lado Carrión (2006) estructura los elementos de la siguiente manera:

Las funciones de la cultura organizativa son básicamente cuatro: proporcionar una identidad a sus miembros, facilitar el compromiso colectivo, fomentar la estabilidad del sistema social y normalizar la conducta

de los individuos (en este caso funciona como un mecanismo de coordinación). (p.297).

Analizando la postura de cada uno de los estudiosos se observa que tienen varios puntos o funciones en común; una de las que más se repite es la identificación de los miembros con la empresa, ya que este es un elemento fundamental para que entre los trabajadores crezca el compromiso y la satisfacción de pertenecer a la empresa en la cual laboran. Ayuda a los gerentes a mantener un clima mucho más apropiado para implementar nuevas estrategias y alcanzar las metas propuestas con mucha más facilidad.

Identidad organizacional

La identidad organizacional empíricamente se podría definir como el conjunto de elementos o procesos institucionalizados que poseen los miembros y directivos de una organización. A su vez la identidad organizacional permite conocer de donde proviene la organización, hacia donde quiere dirigirse y como va a lograr los objetivos. Las organizaciones poseen una serie de características y creencias que las hacen diferentes a otras, por este motivo es que el investigador Daft (2007:367) define la identidad organizacional como “El conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se “auto” identifica se “auto” diferencia de las otras organizaciones”.

De alguna manera la cultura organizacional está relacionada con la identidad organizacional, ya que las características, costumbre y valores que cada organización lleve a cabo las permite identificarse a nivel social. Caldevilla (2010:169) expresa “La cultura proporciona a los miembros un

sentido de identidad organizacional y genera en ellos un compromiso con las creencias y valores que son más grandes que ellos mismos”. Los símbolos de la identidad organizacional revelan los valores sociales y éticos, así como las actitudes, creencias y la filosofía empresarial.

Cuando la organización pretenda lograr una responsabilidad positiva deberá tomar en cuenta algunos puntos como la participación de los miembros, la identidad organizacional y el cumplimiento de metas, el autor Ramírez (2004:38) señala “Una responsabilización efectiva tomando como base la identidad organizativa estaría orientada hacia resultados a largo plazo y traería consigo mayor motivación de los participantes”. Para que una organización adopte una responsabilidad efectiva debe llevar control de la normativa, comportamientos, políticas, procedimientos y otros elementos que le permitan lograr la aproximación de objetivos.

Filosofía Organizacional

Dentro de cualquier organización existen “modos” determinados de abordar situaciones comunes, básicamente son las características regentes en las empresas acerca de cómo hacer las cosas. El concepto de filosofía organizacional ha sido tratado por muchos autores, pero para fines prácticos de esta investigación se tomará en cuenta la definición que aportan Mintzberg, y Quinn (2003) al expresar que:

La filosofía organizacional identifica *la forma de ser* de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores organizacionales, todo ello es tanto como decir que es *la visión compartida* de una organización (p. 85)

De acuerdo a lo anterior, existen en la filosofía organizacional elementos como la cultura de la misma, conformada a su vez por principios y valores. También, Páez (2004) aporta otra definición al mencionar que:

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización (p.74)

La filosofía organizacional decanta en una cultura, una forma de hacer las cosas, dentro de toda empresa puede identificarse una cultura aparente, como lo es la establecida por la empresa, así como también una cultura subyacente, que es aquella que se ajusta a la realidad pero no termina en casi todos los casos por ser totalmente apegada a los preceptos formales de la organización, esto ocurre porque las mismas están conformadas por personas, y en la interacción con motivos de trabajo es inevitable que influyan y modifiquen – positiva o negativamente – la identidad original que pretende la empresa.

Uno de los aspectos que más influye en estas modificaciones es el liderazgo existente en las organizaciones, en la mayoría de los casos influye en el comportamiento de las personas a nivel grupal e individual, lo que evidentemente tiene repercusión en lo que hacen y como lo hacen los liderados, en este sentido los líderes son piedra angular del alineamiento del personal con la filosofía organizacional. Sin embargo, esto no se construye de la nada, es necesario que se den algunas condiciones a partir de la voluntad directiva de una organización, tal como lo refieren Mintzberg, y Quinn (2003):

Para tener una filosofía organizacional sólida es necesario:

Aprender a trabajar en equipo, Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual.

Retribuir según los resultados. Muchos empresarios ven con tanta facilidad el recortar su personal y los gastos, sólo con el único fin de maximizar sus ganancias, pero tenemos que visualizar el fin social, no sólo ver a los empleados como cantidades de dinero o ganancias, sino como personas que valen y que forman parte importante de la empresa. (p. 104).

Especialmente el trabajo en equipo mencionado, es precisamente donde el liderazgo es preponderante y esencial para que los trabajadores practiquen los principios derivados a partir de la filosofía organizacional, todo esto bajo la guía de líderes con ética, y que compartan para su expansión hacia sus liderados los elementos contemplados en dichos preceptos.

Misión Organizacional

Todo organismo intrínsecamente se dice que tiene una misión, en cuanto a las organizaciones estas establecen que son y a que se dedican mediante un enunciado que por lo general es corto, pero significativo. Mintzberg, y Quinn (2003:118) indican que "la misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser", por tanto, la declaración de misión tiene efectos en toda la organización, tal como lo refiere Páez (2004):

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y

con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás (p. 81).

Se puede decir entonces que la misión es un aspecto esencial, y que es un cuerpo casi dogmático de las organizaciones, en el cual toman criterios básicos que se traducen en las prácticas del día a día, por esto es que los líderes deben conocer adecuadamente la misma para así estar alineados y ejecutar sus funciones de acuerdo a lo esperado, además de influir para que el resto de los trabajadores efectivamente asuman la misión como el deber ser y se traduzca en sus acciones cotidianas.

Referente a la empresa Digitel C.A., su misión es: Ofrecer servicios de telecomunicaciones que excedan las expectativas de nuestros clientes y accionistas, distinguiéndonos por una vocación de servicio, innovación, calidad y compromiso social.

Visión Organizacional

La Visión es el resultado de los sueños en acción, Páez (2004:144) en las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 5, 10 o 15 años". Se centra en los fines y no en los medios, lo cual indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí. La visión es una determinación de un punto a alcanzar, Mintzberg, y Quinn (2003) señalan que:

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda

inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo (p. 130).

La empresa Digitel C.A. específicamente, tiene como visión: Ser la empresa modelo de telecomunicaciones venezolana en términos de calidad, innovación y rentabilidad, manteniendo una relación cálida y humana entre nosotros y con nuestros clientes.

Valores Organizacionales

En las organizaciones existen valores y principios que forman parte del acuerdo constitutivo de las mismas, estas capacidades influyen tanto en el desarrollo humano de sus integrantes como también en el crecimiento de la organización, los valores son un marco de referencia que no se pueden dejar de lado a la hora de tomar decisiones técnicas cuya racionalidad es necesariamente limitada. Los directivos además de los propósitos de la organización deben aceptar que los juicios de valor no son factores colaterales o marginales, sino partes constitutivas de sus procesos decisorios los valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización, ya que las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación de conocimiento y su expresión.

Tal como indica Quigley (1996:16) los valores organizacionales son “pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos conscientes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo” estos son la esencia de la filosofía que la empresa tiene para alcanzar el éxito. Según Ruiz, Guzmán y De la Rosa (2009)

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable; asimismo, el colectivo organizacional podrá tomar decisiones considerando la escala de valores del individuo. (p.59)

Los valores organizacionales deben ser un pensamiento universal que resalte la importancia de esparcir en los trabajadores una fuente de inspiración para el trabajo y por tanto son los líderes de la organización los encargados de motivar al personal a seguir esta filosofía. Es por esta razón que Deal y Kennedy citados por Etkin (2007) afirman:

Como los valores organizacionales pueden tener una poderosa influencia en lo que hacen las personas, creemos que debe interesar mucho a los gerentes (...) en nuestro trabajo y en nuestros estudios encontramos que las compañías que tienen éxito ponen mucho énfasis en los valores. (p.356)

Esto tiene relación con lo que alega Newstron (1995: 321) quien considera que “Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos a un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma”. Se puede decir que para ambos autores uno de los ingredientes básicos para alcanzar el éxito es precisamente la influencia positiva que los valores puedan generar dentro de la empresa ya que estos indican lo que es importante para todos los implicados y los que le dan vida a la organización, como se debe actuar, cuales son las prioridades y así otros parámetros más que son útiles para el logro de objetivos.

Deal y Kennedy (1995:21), realizan un importante aporte al estudio de los valores organizacionales cuando mencionan que estos “proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario, por lo cual actúan como un sistema informal de control que indica a los empleados lo que se espera de ellos”. Por lo tanto hablar de valor organizacional significa que este debe formar parte de las estrategias de una cultura orientada a la excelencia.

Políticas

Las políticas son guías que orientan la acción, criterios o lineamientos generales a observar en el proceso de toma de decisiones, y que facilitan el logro de objetivos. De acuerdo a lo que señala Cohen (2005):

Una política es una guía para la toma de decisiones, o una guía para la acción. Por tanto un empleado puede no ajustarse a la política de la empresa siempre y cuando esté en condiciones de justificar su modo de actuar. (p.14)

Las Normas

En general, todos los ámbitos de la vida humana tienen una serie de reglas que rigen la conducta permitida y la no deseada, a lo que comúnmente se le conoce como normas. Cohen (2005) menciona que:

Las normas son instrucciones referidas a cómo actuar o adoptar decisiones en determinadas circunstancias. Se diferencian de las políticas en que los empleados, normalmente, no deben hacer uso de su libre albedrío. La transgresión de una norma conlleva por regla

general una penalización, cuyo grado de severidad está en proporción directa con la importancia de la norma.
(p. 14)

Es decir, que las normas son una serie de pautas o reglas a las que se ajustan las conductas de los individuos, regulan el comportamiento social.

Valores Corporativos

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Según Mejía, (2011:3) los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Los Valores Corporativos se pueden separar en:

- Respeto: La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: Clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.

- Lealtad: Estamos comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.

- Responsabilidad: Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.

- Trabajo en equipo: Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.

- Mejoramiento continuo: Aprendemos y mejoramos continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.

- Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente: Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

- Honestidad: Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

- Actitud de Liderazgo: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

- Trabajo en Equipo: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

- Competitividad: Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

- Generadores de desarrollo sustentable: Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

Para la Corporación Digitel, C.A., estos valores son:

- Satisfacción al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Innovación

- Integridad
- Pasión por la Excelencia
- Responsabilidad Social

A esto Mejía (2011) agrega que para definir los valores de una empresa lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos. Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, brinda las herramientas necesarias para alcanzar las metas propuestas en la investigación; de aquí su importancia, a través del mismo se definirá el tipo de estudio que se realizará, las técnicas e instrumentos, el proceso de investigación y todos los aspectos necesarios vinculados en la presente investigación.

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se clasifica como descriptivo, debido a que al estudiar el tema principal como lo es la el mercadeo interno de la cultura y valores organizacionales se lograron descomponer las variables de investigación en sus partes a través del Cuadro Técnico Metodológico (Ver Cuadro N° 1), las cuales serán descritas en sus características y propiedades. En referencia a lo anterior, según Hernández Fernández y otros (2010:80), un estudio descriptivo “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos detallando como son y cómo se manifiestan”, por tanto, la presente investigación se catalogó como descriptiva.

En otro orden de ideas, Hurtado (2007:147) indica que “el diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos, que permitan al investigador tener la validez interna de la investigación”. La investigación reúne los elementos para ser considerada de campo, de acuerdo con lo expuesto por Universidad Pedagógica Experimental

Libertador en su Manual de Tesis de Grado, de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales (2001) define este tipo de investigación como:

La investigación sistemática de problemas en la realidad, con propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 5).

Al estudiar un problema en un contexto existente como es el caso de este trabajo, se considera descriptivo, ya que los datos que respaldaron la misma se recogieron en el entorno de estudio. Resumiendo, el presente es un trabajo descriptivo y de campo.

Del mismo modo, se considera esta investigación como un proyecto factible, ya que es un estudio que se justifica cuando el propósito fundamental es dar respuesta al problema planteado, a través una propuesta que presenta una alternativa de solución variable al problema en concreto. Se debe elaborar respondiendo a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica. Este puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Su problema radica en la carencia de lo que se propone. Según el “Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2001) este se define como “toda investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

El proyecto factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

Población y Muestra

La población de la investigación se define de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010:174) como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, estarán constituidas por dos grandes grupos a estudiar, en primer término los clientes internos de la organización, que están representados por los cargos del Departamento de Ventas y Atención al Cliente de la Corporación Digitel, C.A., ubicada en la Avenida Bolívar de Valencia, estado Carabobo, y estas están constituidas de la siguiente manera: un (1) Gerente Regional de Ventas y Atención al Cliente, un (1) Gerente de Atención al Cliente, un (1) Gerente de Ventas Corporativas, un (1) Supervisor Administrativo, un (1) Supervisor de Atención al Cliente, cuatro (4) Especialista de Ventas Corporativas , dos (2) Especialistas de Postventas Corporativas y Quince (15) Especialistas de Atención al Cliente, lo que constituye un total de 26 trabajadores.

Por ser una población pequeña, no es necesario determinar una muestra de la misma, además precisamente por el número reducido, se considera que la opinión de todos los integrantes de la población es relevante para la recogida de datos, por consiguiente se abarcó en su totalidad. Se dividirá en dos grupos, a los fines de aplicar los instrumentos, a los tres (3) gerentes y

dos (2) supervisores identificados se les aplicará una entrevista y a los veintiún (21) empleados restantes un cuestionario.

Como segundo grupo de estudio, se seleccionará de los clientes corporativos, los cuales se ubican en un promedio de doscientos (200) clientes que acuden mensualmente al servicio de atención al cliente. Se considera que por el tiempo disponible y los recursos para realizar la investigación es necesario determinar un subgrupo o muestra que para Balestrini (2006:139) es “el número de sujetos que componen la una porción extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la misma”. A esta muestra se le aplicará un cuestionario y la misma es determinada de acuerdo con lo que expone Arias (2006:88) al afirmar que “para estimar la proporción poblacional óptima para el estudio cuando se conoce el total de la población, se aplica la fórmula”:

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / [e^2 \times (N-1) + (Z^2 \times p \times q)]; \text{ donde:}$$

n = Tamaño de la muestra.

N = Total de elementos que integran la población.

Z^2 = Zeta crítico, representa el valor de confianza adoptado (en el caso de esta investigación 90 % de confianza que es representado por el valor 1,64 en la distribución de la curva normal.

e = Error muestral (en el caso de esta investigación 10 %, nominalmente (0,1)

p = Proporción de elementos que representan la característica investigada, en este caso se considera como 0,90 que representa el 90 % de los casos a estudiar, ya que la totalidad de la población definida anteriormente acude al servicio de atención al cliente.

q = Proporción de elementos que no representan la característica investigada, en este caso se considera como 0,1; lo que representa un porcentaje de 1 % ya que se espera que este porcentaje no tenga los conocimientos necesarios para contestar el cuestionario

Al aplicar la fórmula, resulta:

$$n = [(1,64)^2 \times 0,9 \times 0,1 \times 300] / [0,1^2 \times (300-1) + (1,64)^2 \times 0,1 \times 0,9];$$

$$n = 72,61 / 3,24,$$

$$n = 22,41 \text{ por tanto la muestra será de veintidós (22) clientes}$$

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo esta investigación, se requirió la recolección de información a través de técnicas e Instrumentos, que son de vital importancia para alcanzar los objetivos propuestos. La recolección de la información en el área de estudio; de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010:409) consideran que “ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”. En el caso de esta investigación, ésta recolección se realizó a través de técnicas sociométricas, como la entrevista que para Hernández, Fernández y Baptista (2010:428) “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”.

Para la entrevista la investigadora contó como instrumento con una guía de entrevista, que facilitó el desenvolvimiento como entrevistadora y le permitirá introducir preguntas de acuerdo a las necesidades del caso, dicha entrevista fue realizada a cinco (5) Gerentes del área de atención al cliente

en la corporación DIGITEL C.A. y estuvo dirigida a dar respuesta al segundo objetivo específico, de acuerdo con los ítems identificados en el Cuadro Técnico Metodológico.

Para las encuestas, definida por Hernández Fernández y Baptista (2010:442) como “instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información”. Se utilizaron como instrumentos dos cuestionarios, definido por Hernández Fernández y Baptista (2010:445) como “una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos”. Los cuestionarios constaron con una serie de afirmaciones acerca de las cuales los encuestados expresaron su nivel de acuerdo a través de una escala de Likert, con cinco (5) niveles, Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Es importante destacar que se elaboraron y se aplicaron dos cuestionarios, uno dirigido a los clientes internos el cual pretende dar respuesta al objetivo específico diagnosticar la situación actual en cuanto a mercadeo interno de la cultura organizacional y valores corporativos en la Corporación Digitel C.A sede Valencia II. Por otra parte, el segundo cuestionario, estuvo dirigido a los clientes externos para recabar los datos que permitieron dar cumplimiento al objetivo específico identificar la situación existente en el servicio de atención al cliente en cuanto a satisfacción en la Corporación Digitel C.A., sede Valencia II.

Para el tercer objetivo específico, diseñar estrategias de un plan de mercadeo interno de la cultura organizacional y los valores corporativos para mejorar la satisfacción del cliente en la Corporación Digitel C.A., los datos utilizados serán los análisis y resultados de los dos primeros objetivos ya mencionados, y no se considera necesario recoger datos adicionales, ya que plantea como un objetivo operacional a partir del cual surgió la propuesta sustentada en los datos previamente recabados, sus análisis y la reflexión e interpretación de la teoría en el Capítulo II.

Técnicas de análisis de la información

A la información recabada a través de los instrumentos, se le realizó un tratamiento de acuerdo con su naturaleza, esto es, en el caso de los datos cuantitativos obtenidos mediante los cuestionarios, se analizaron mediante gráficas estadísticas que permitieron evidenciar las tendencias obtenidas en cada ítem estudiado. En relación a la información cualitativa, obtenida a través de las entrevistas, la misma se analizó mediante cuadros descriptivos utilizando el análisis de contenido, además de la categorización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este Capítulo, se presenta la información recabada con los instrumentos de recolección de datos. Para la información recolectada a través del cuestionario aplicado a los 26 trabajadores de la empresa, se realizaron gráficos porcentuales que permiten visualizar las diferentes proporciones de los resultados obtenidos en cada ítem, igual procedimiento se realizó para el cuestionario aplicado a los 22 clientes de la empresa. Con respecto a las entrevistas se organizaron por medio de cuadros para facilitar la comprensión de los datos aportados por los gerentes de atención al cliente. En el caso de los dos cuestionarios se realizó una tabulación manual, que consistió en un conteo de cada cuestionario y la acumulación de los resultados de cada uno para luego presentarlos mediante gráficas

Para realizar un análisis más claro se elaboró el siguiente Cuadro que permitió a la investigadora establecer intervalos en cada resultado de los ítems, y además guiar al lector para la lectura acertada de tales resultados (Ver Cuadro N°3)

Cuadro N°3

Intervalos Asignados a los Porcentajes de Respuesta del Cuestionario

Intervalos Respuesta	Valor Asignado
0 % - 20 % Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo	Situación Extremadamente Crítica
20 % - 40 % Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo	Situación Crítica
40 % - 60 % Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo	Mejora Estrictamente Necesaria
60 % - 80 % Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo	Oportunidades de Mejora no inmediatas
80 % - 100 %	Situación Positivamente Aceptable

Fuente: López (2013)

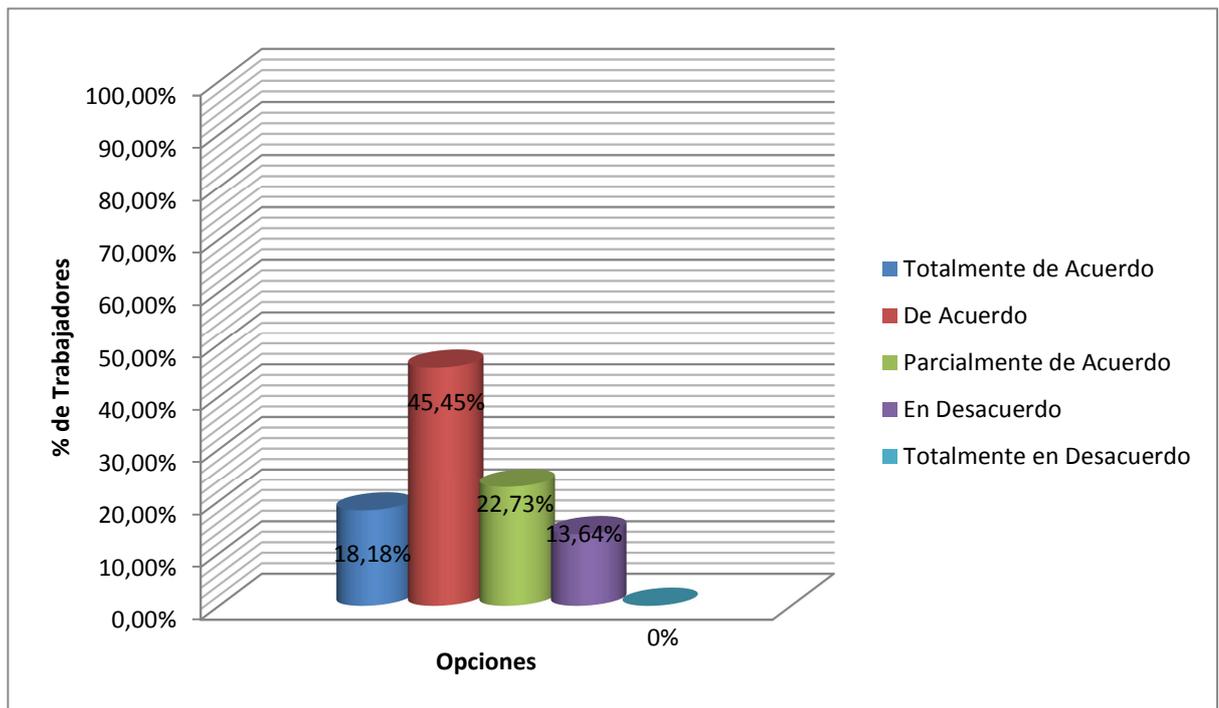
Presentación de los Resultados

Los datos que se presentan a continuación, corresponden al objetivo: Diagnosticar la situación actual en cuanto a mercadeo interno de la cultura organizacional y valores corporativos en la Corporación Digitel C.A. sede Valencia II.

Cultura Organizacional

Pregunta 1. Fui informado/a acerca de la misión de la organización.

Gráfico N° 1
Información a los trabajadores acerca de la misión organizacional



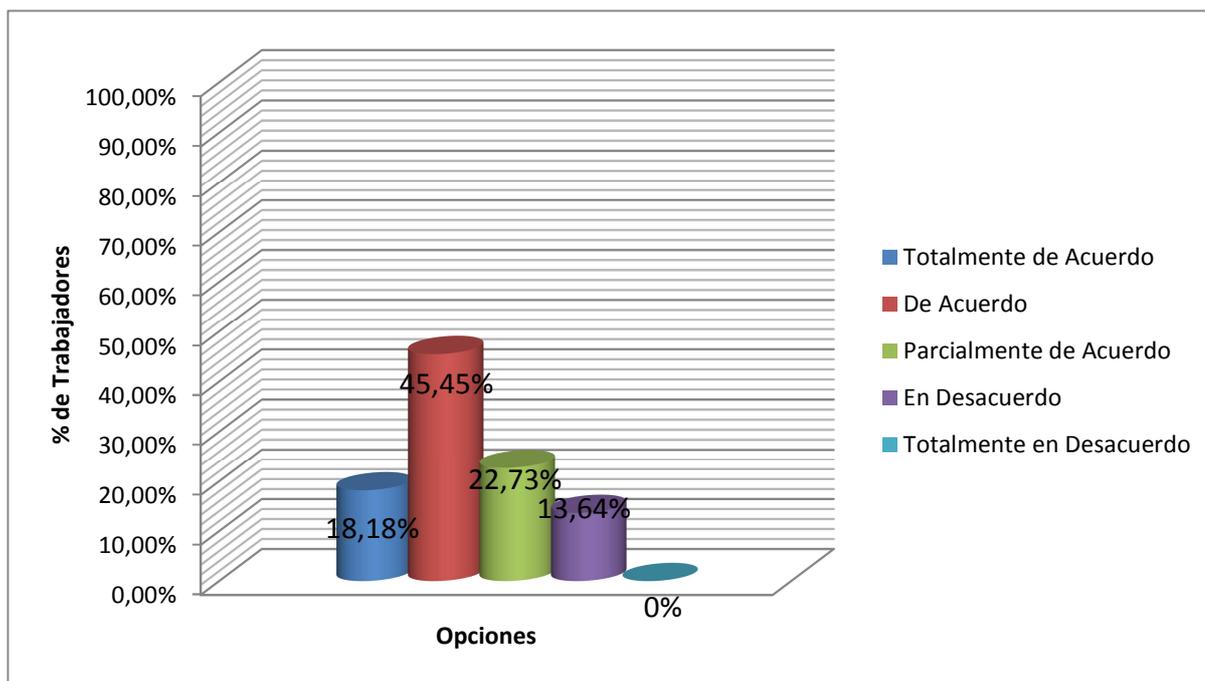
Fuente: López (2013)

Interpretación:

En la gráfica anterior se puede apreciar como la mayoría, representada por un 63,63 % de los encuestados, fue informado de acerca de la misión de la organización, evidenciando así la oportunidad de mejoras no inmediatas en cuanto al conocimiento de la misión organizacional.

Pregunta 2: Fui informado acerca de la visión de la organización.

Gráfico N° 2
Información a los trabajadores acerca de la visión de la organización



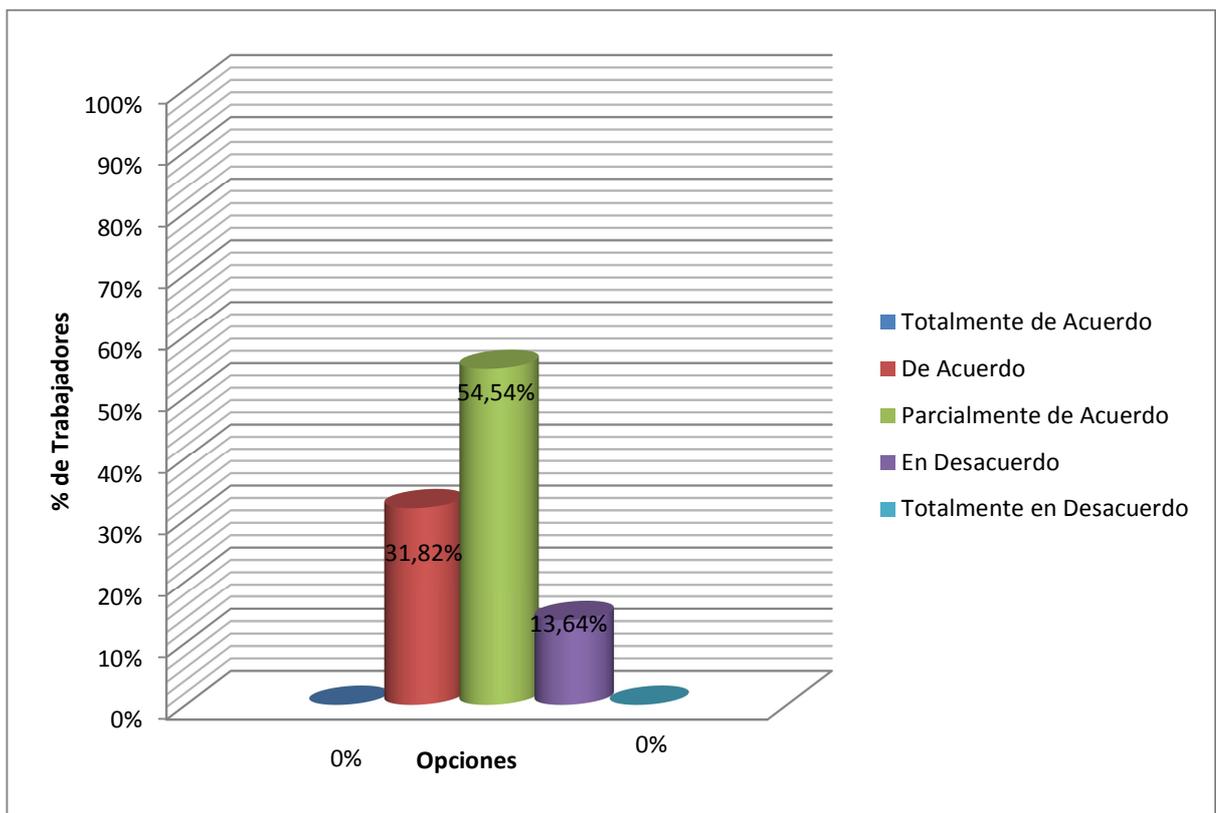
Fuente: López (2013)

Interpretación:

Referente a la visión, los trabajadores afirman en un 63,63 % que obtuvieron la información pertinente, estableciéndose para este apartado la oportunidad de mejoras no inmediatas que deben ser tomadas en cuenta para su fortalecimiento, pues evidencian falta de alineación con esta parte importante de la filosofía organizacional

Pregunta 3: Fui informado/a acerca de las políticas de la organización.

Gráfico N° 3
Información a los trabajadores acerca de las políticas de la organizacionales



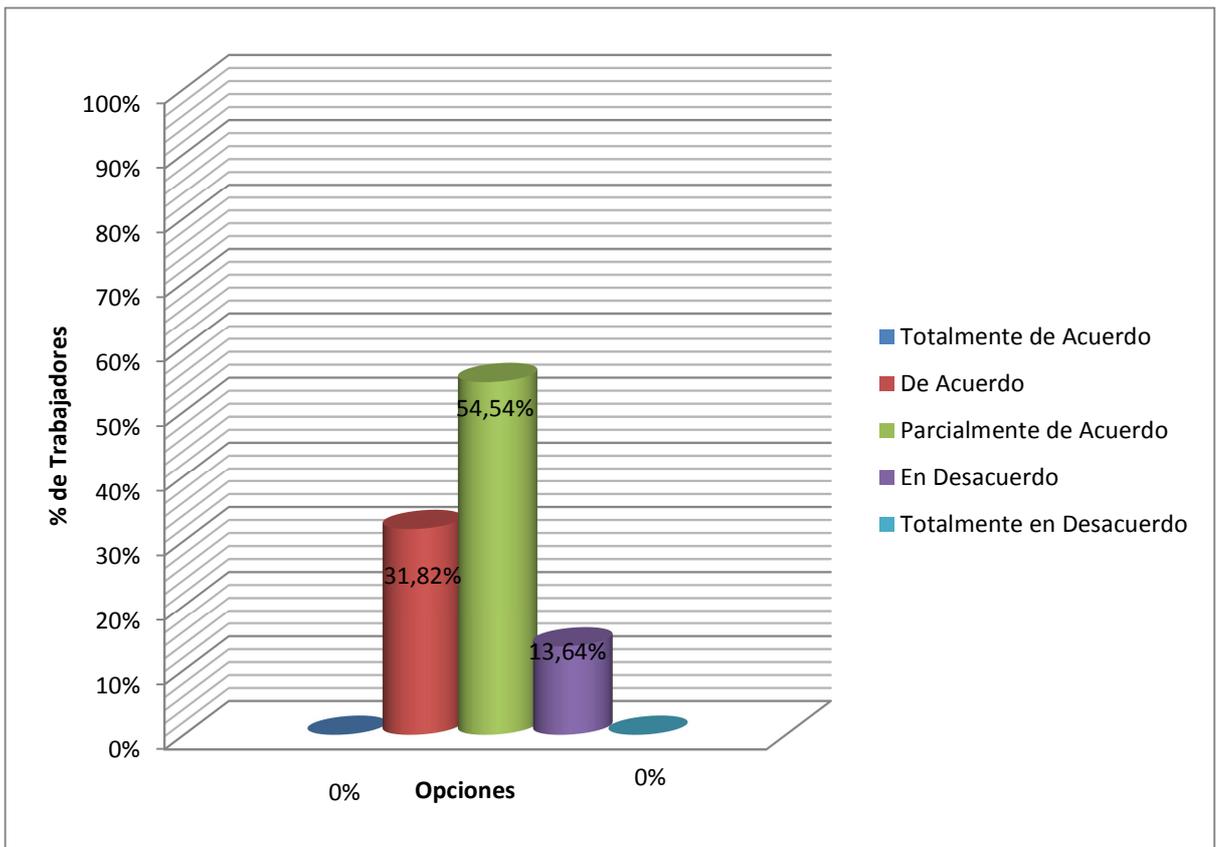
Fuente: López (2013)

Interpretación:

Solo un 31,82 % de los trabajadores fueron informados acerca de las políticas organizacionales, por lo cual se puede asegurar que en este sentido la empresa presenta una situación crítica, en este sentido se deben tomar acciones inmediatas pues las políticas son los lineamientos bajo los cuales los empleados se deben guiar para la toma de decisiones, elemento fundamental en su rendimiento laboral.

Pregunta 4: El liderazgo que existe en la empresa está alineado con la misión de la organización.

Gráfico N° 4
Alineación del liderazgo con la misión en la organización



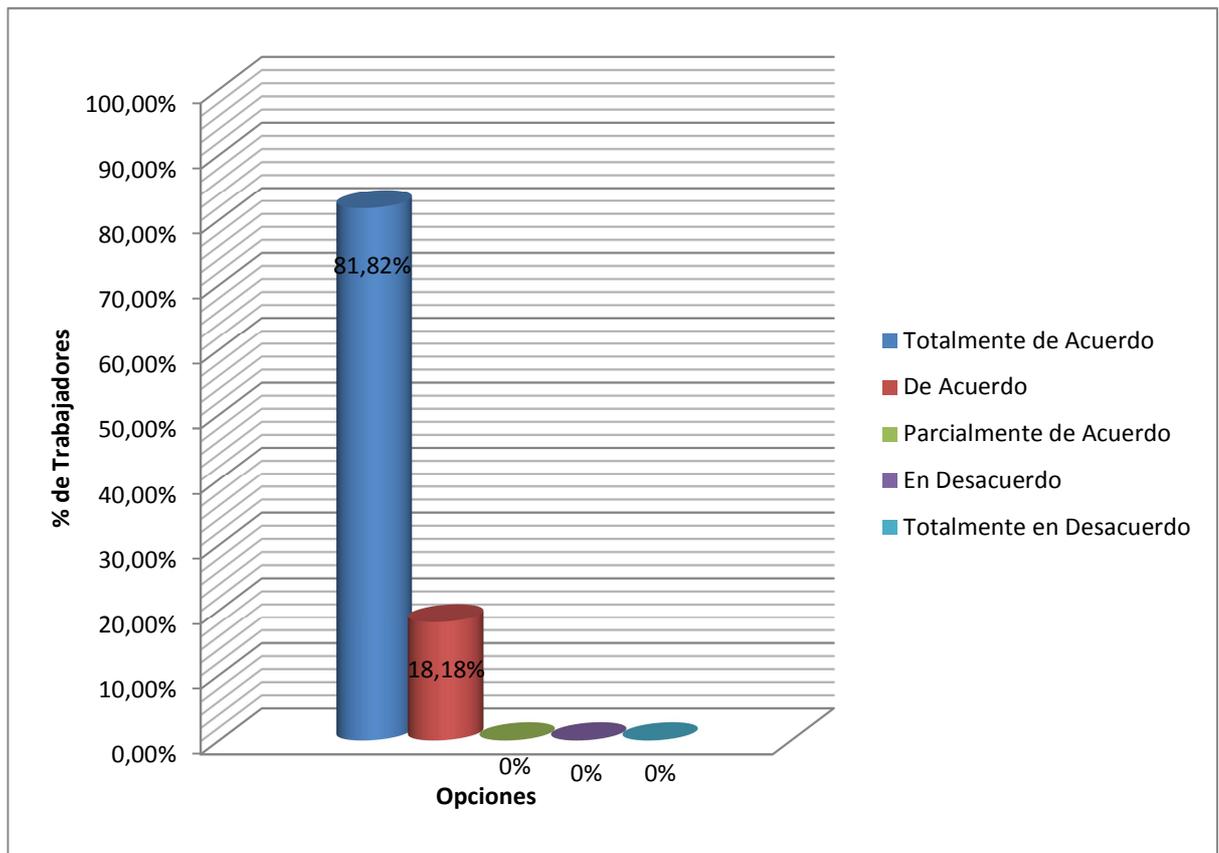
Fuente: López (2013)

Interpretación:

Para una minoría representativa del 31,82 % de los encuestados, el liderazgo en la empresa está alineado con la misión de la organización, visualizándose una situación crítica referida al tema.

Pregunta 5: El liderazgo que existe en la empresa está alineado con la visión de la organización.

Gráfico N°5
Alineación del liderazgo con la visión organizacional



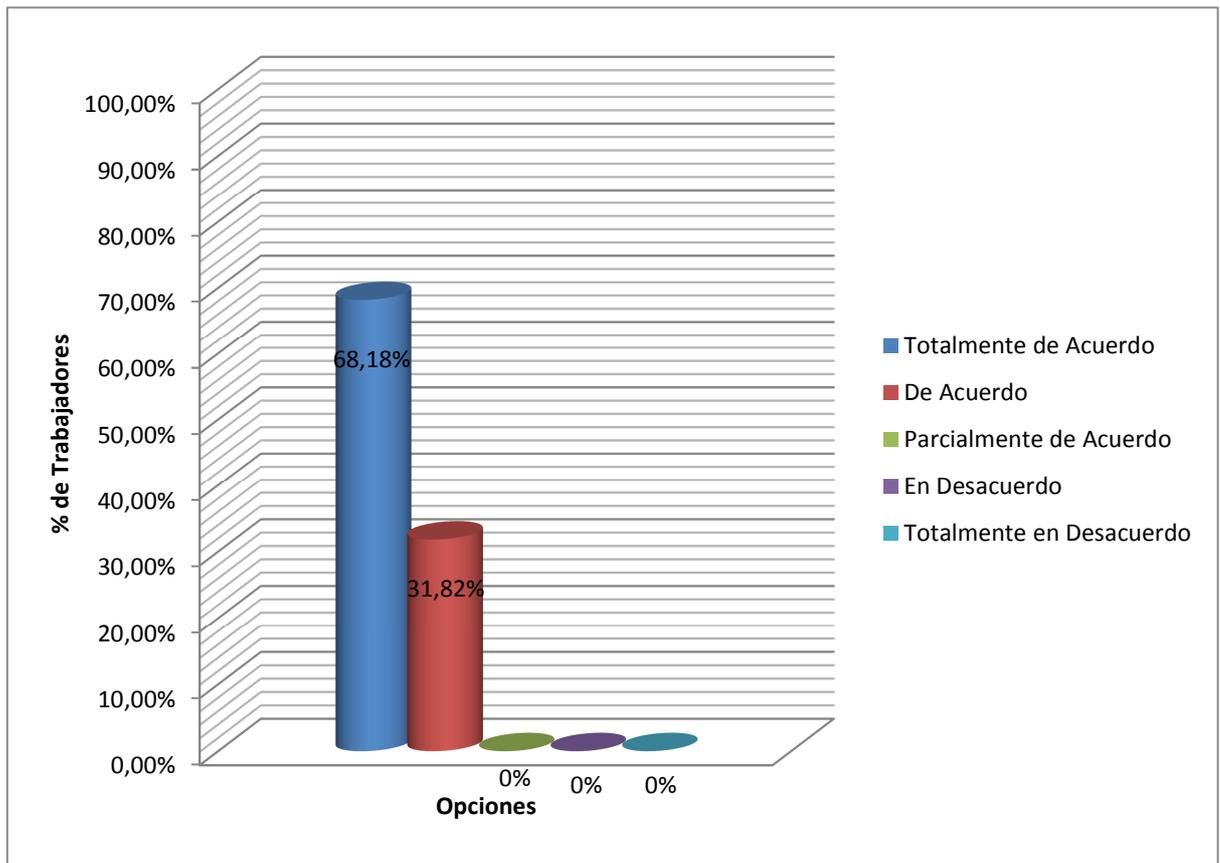
Fuente: López (2013)

Interpretación:

La totalidad de los trabajadores reconoce que el liderazgo en la empresa se encuentra alineado con la visión organizacional lo que denota una situación positivamente aceptable.

Pregunta 6: Los supervisores y demás dirigentes de la organización ponen en práctica las políticas de la empresa.

Gráfico N° 6
Practica de las políticas de la empresa por parte de los Supervisores y dirigentes



Fuente: López (2013)

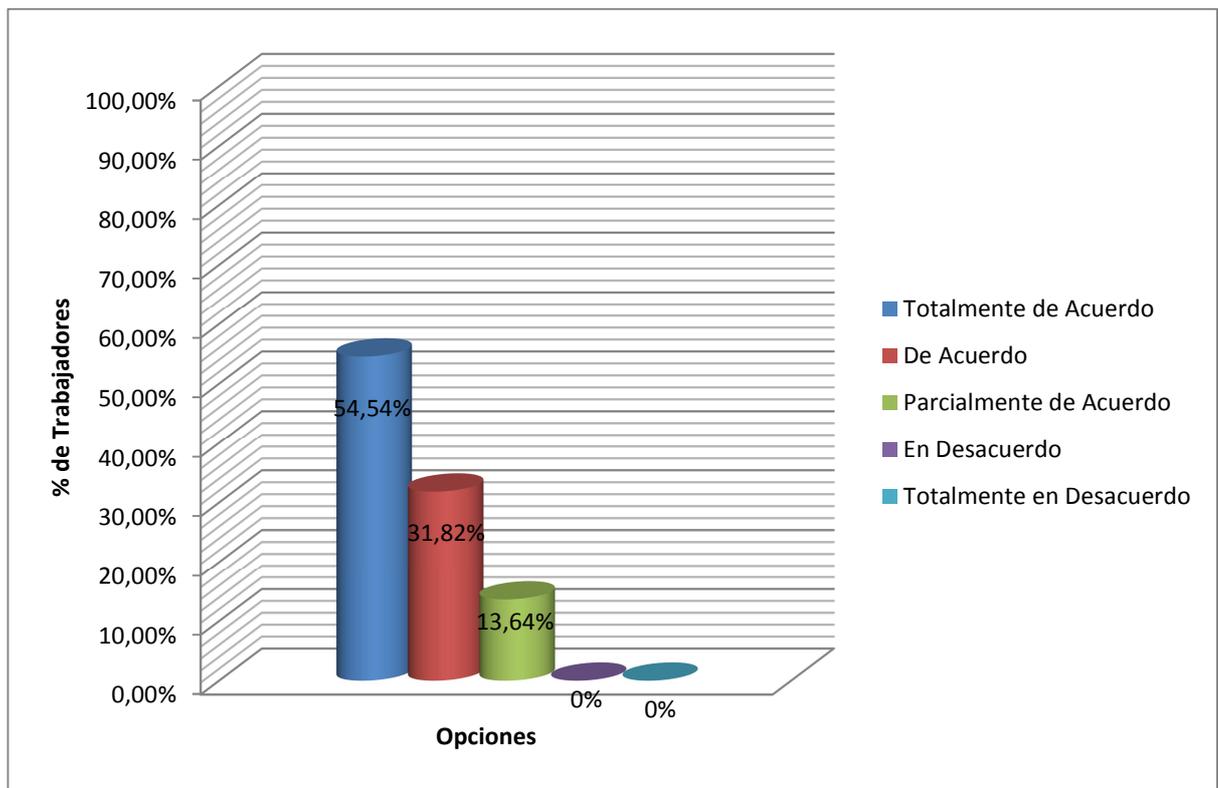
Interpretación:

El 100 % de los trabajadores asegura que los supervisores y demás dirigentes de la organización, ponen en práctica las políticas de la empresa, por cuanto existe una situación positivamente aceptables ante esta inquietud.

Valores Organizacionales

Pregunta 7: Fui informado/a acerca de los valores de la organización.

Gráfico N° 7
Informacion a los trabajadores acerca de los valores de la organizacion



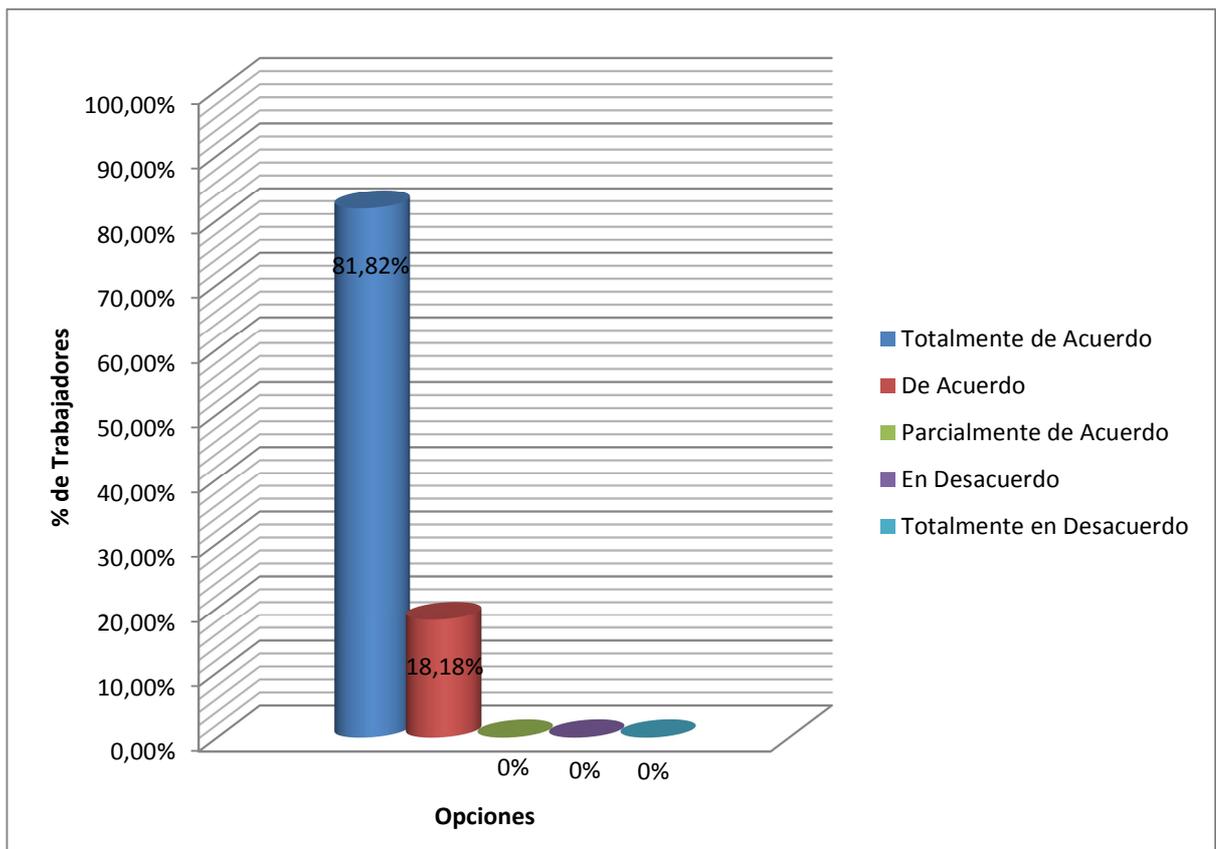
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Hasta un 86,36 % de los encuestados reconoce haber sido informado acerca de los valores de la organización, lo que representa una situación positivamente aceptable de la empresa en este apartado.

Pregunta 8: Fui informado/a acerca de las normas de la organización.

Gráfico N° 8
Información a los trabajadores acerca de las normas de la organización



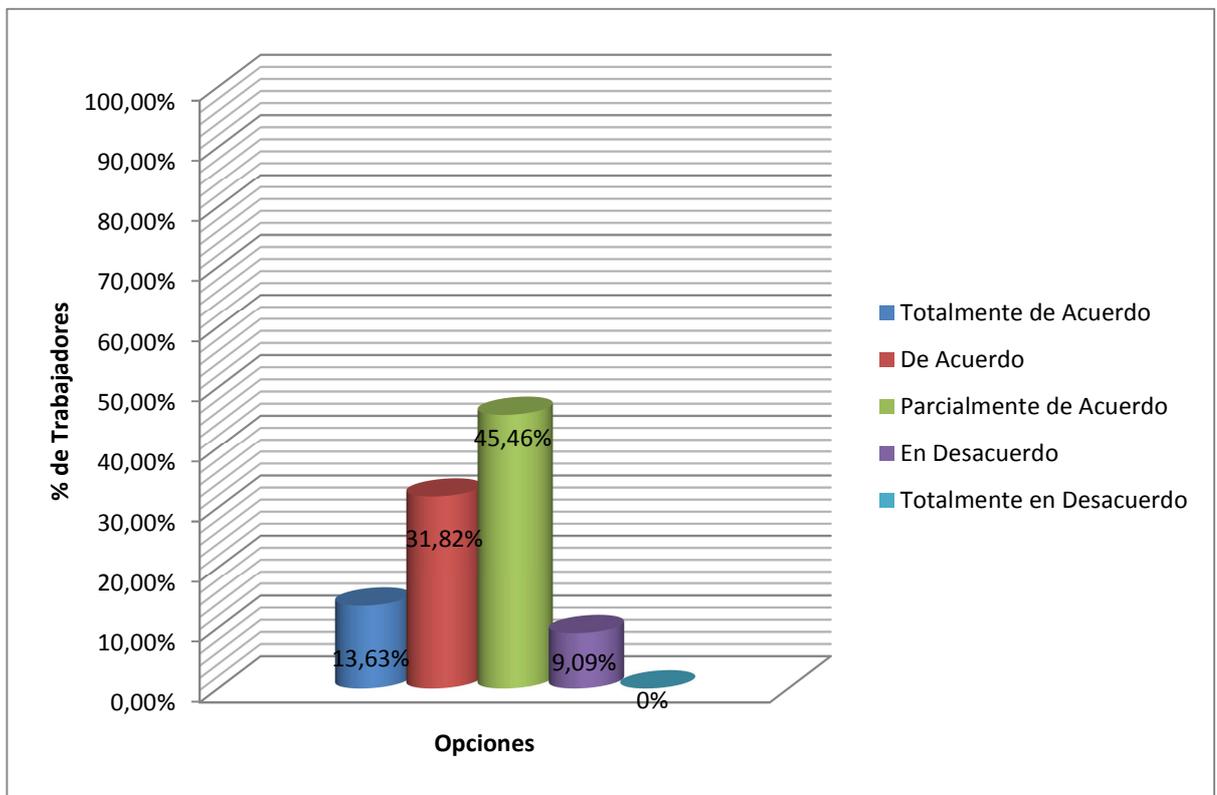
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Todos los trabajadores de la empresa fueron informados acerca de las normas de la organización, como lo denota la encuesta realizada, donde la totalidad de ellos lo confirmaron, para de esta forma considerar que existe una situación positivamente aceptable, lo cual evidencia una comunicación acertada en cuanto a normativas, y contribuye a su cumplimiento.

Pregunta 9: Los supervisores y dirigentes de la empresa ponen en práctica los valores organizacionales al realizar su trabajo.

Gráfico N°9
Puesta en práctica por parte de los supervisores y dirigentes, los valores de la organización



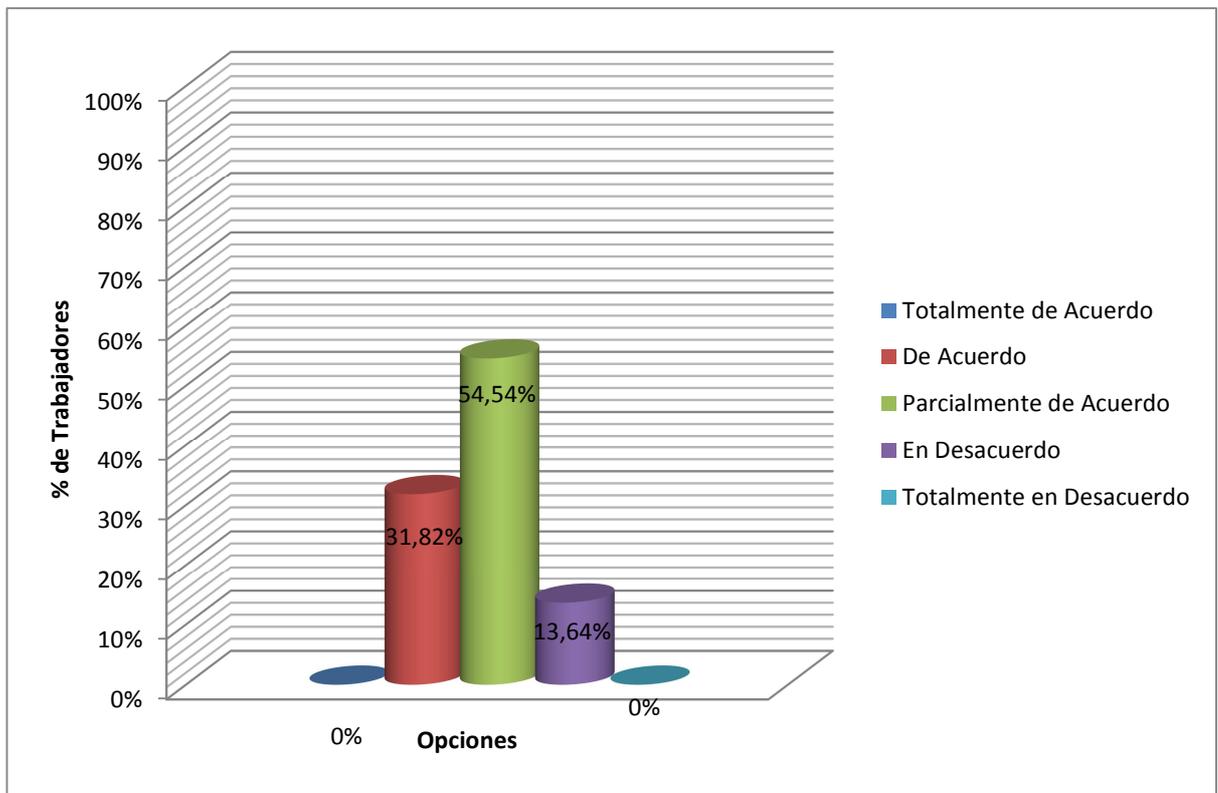
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Para menos de la mitad de los encuestados, representados en el 45,45 % de ellos, los supervisores y dirigentes de la empresa ponen en práctica los valores organizacionales al realizar su trabajo, lo cual denota un desapego del liderazgo en este sentido, siendo éstos quienes deberían ofrecer el ejemplo, planteándose la necesidad de mejoras estrictamente necesarias ante la situación.

Pregunta 10: Los supervisores y demás dirigentes de la organización tienen una conducta apegada a las normas de la organización.

Gráfico N° 10
Cumplimiento de las normas organizacionales por parte de los supervisores y demás dirigentes de la empresa



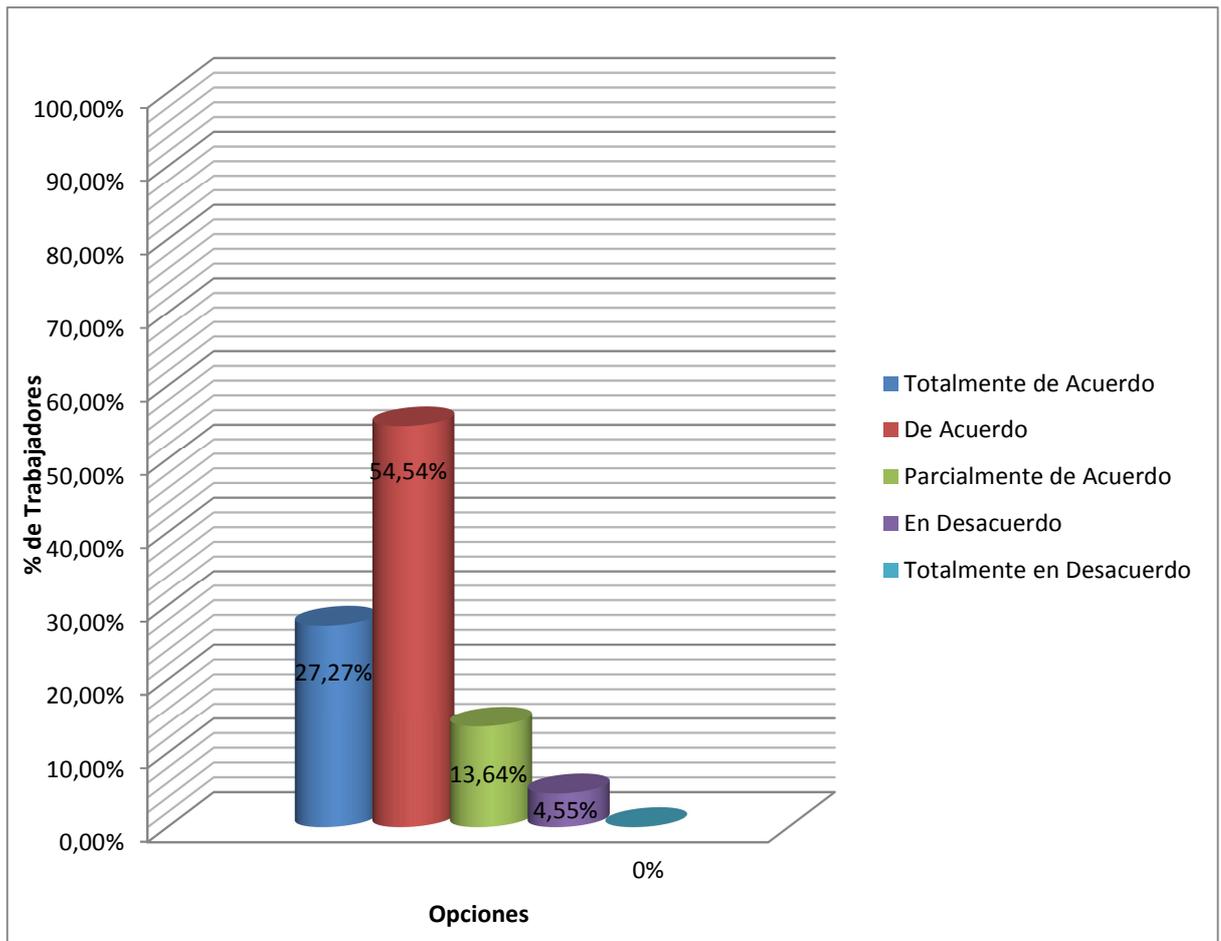
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Apenas el 31,82 % de los trabajadores encuestados, opina que los supervisores y demás dirigentes de la organización tienen una conducta apegada a las normas de la organización, por tanto el liderazgo modelador no está cumpliendo su función mediante el ejemplo, evidenciándose la necesidad de mejoras al respecto.

Pregunta 11: Mis compañeros tienen una conducta honesta en el trabajo.

Gráfico N° 11
Honestidad de los compañeros en el trabajo



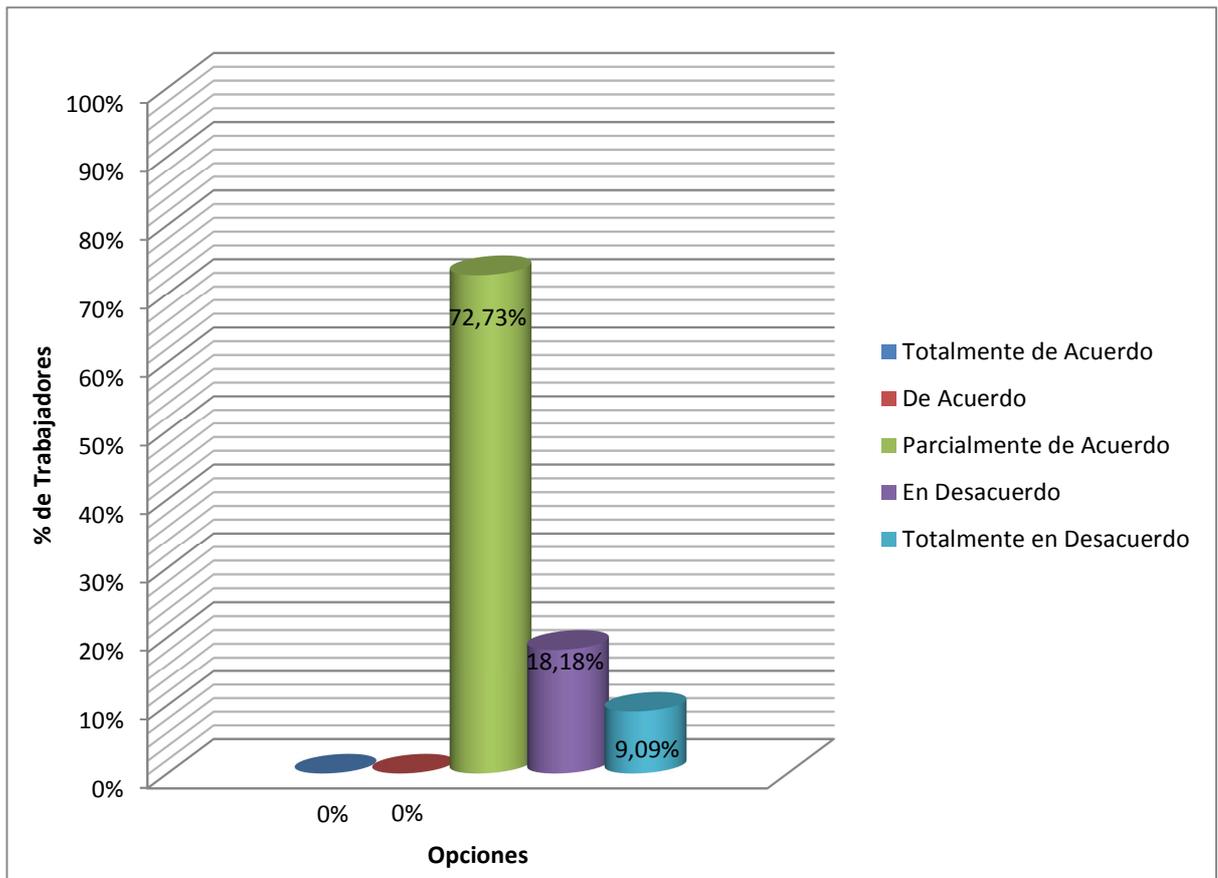
Fuente: López (2013).

Interpretación:

El 81,81 % de los encuestados considera que sus compañeros tienen una conducta honesta en el trabajo, por lo que se puede afirmar que al respecto la organización se encuentra en una situación positivamente aceptable.

Pregunta 12: Coopero en el trabajo con mis compañeros cuando éstos lo necesitan.

Gráfico N°12
Cooperación del trabajador con sus compañeros



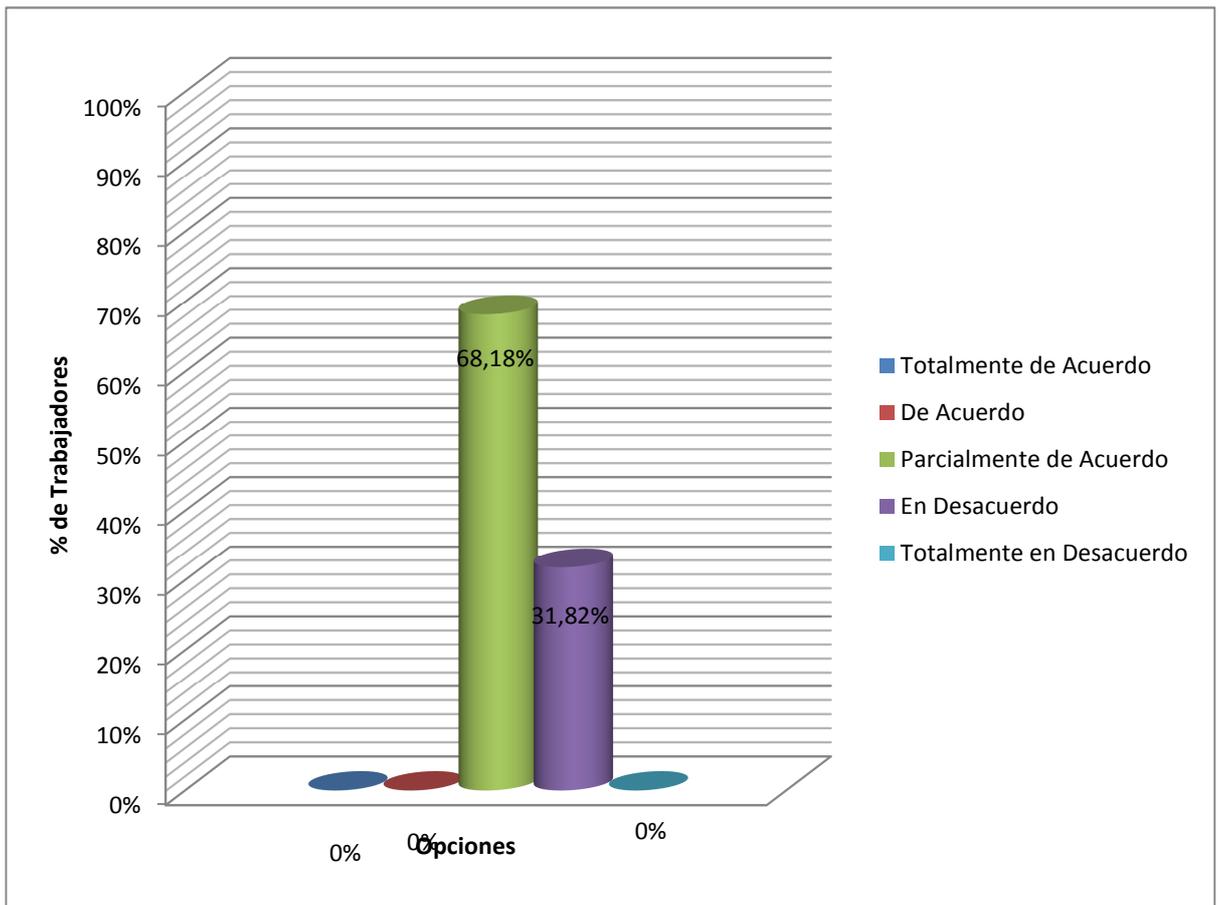
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Absolutamente ningún trabajador encuestado considera que coopera en el trabajo con sus compañeros cuando éstos lo necesitan, observándose una situación extremadamente crítica al respecto, lo que significa que las labores se realizan en individualidad, resulta necesario y urgente fomentar el trabajo en equipo

Pregunta 13: Mis compañeros cooperan conmigo cuando necesito su ayuda en el trabajo.

Gráfico N°13
Cooperación de los compañeros para con el trabajador



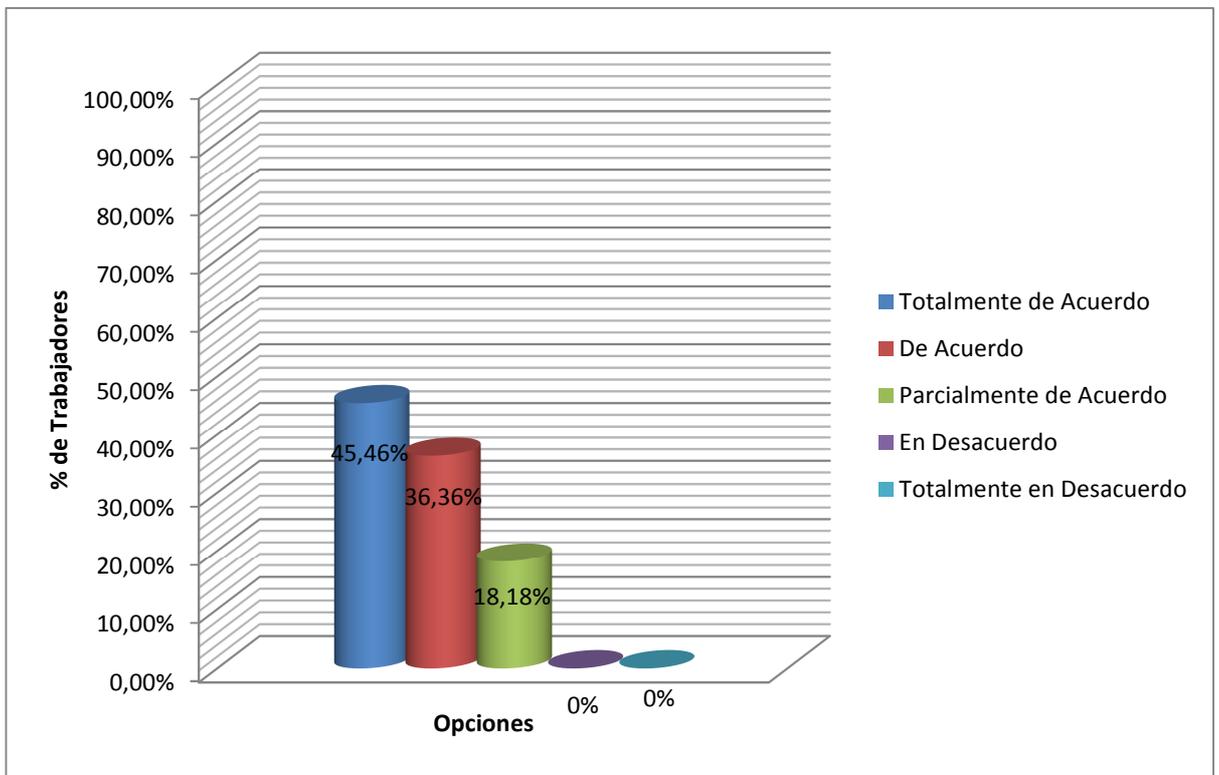
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Para los encuestados sus compañeros no cooperan en lo absoluto son ellos cuando necesitan su ayuda en el trabajo, denotando egoísmo y falta de integración como grupo de trabajo, lo que representa una situación extremadamente crítica en este apartado.

Pregunta 14: Aporto nuevas ideas a partir de mi experiencia y formación para mejorar mi trabajo.

Gráfico N° 14
Aportación de ideas nuevas basada en la experiencia y formación por parte del trabajador para mejorar su trabajo



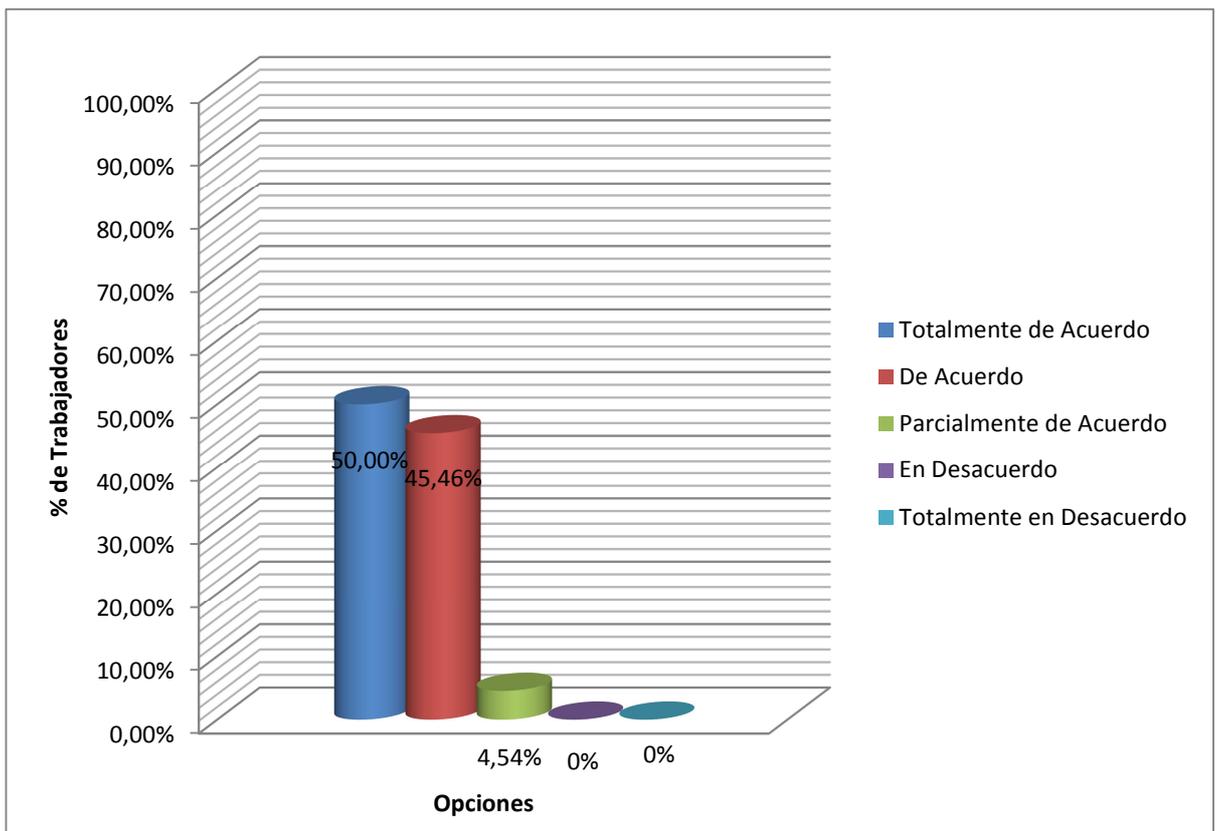
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Una gran número de trabajadores, 81,82 % de los encuestados específicamente, afirma que aporta nuevas ideas a partir de su experiencia y formación para mejorar su trabajo, denotando de esta manera la situación positivamente aceptable que existe a este respecto en la organización.

Pregunta 15: Mis compañeros aportan ideas nuevas al trabajo.

Gráfico N° 15
Iniciativa de ideas nuevas en el trabajo



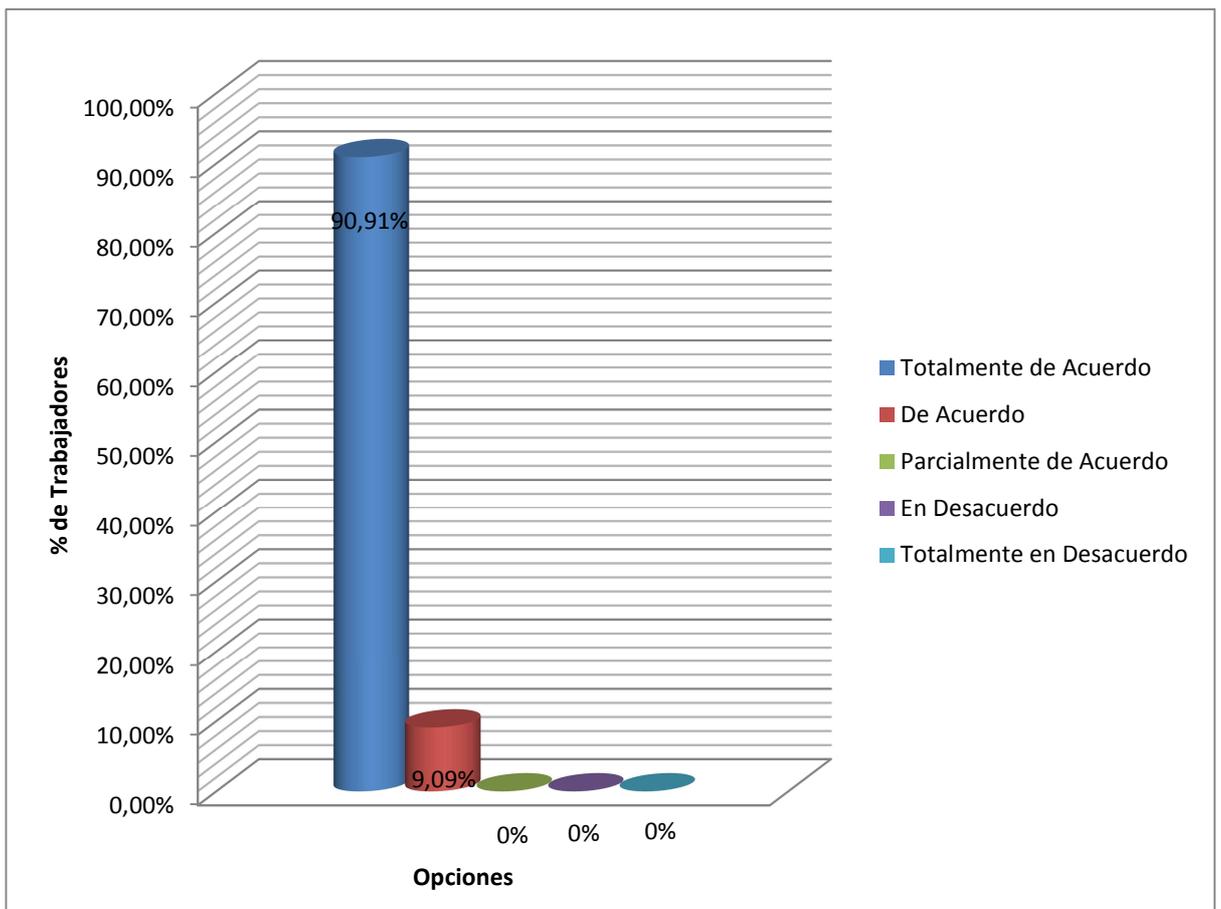
Fuente: López (2013).

Interpretación:

La gran mayoría de los encuestados, representados en el 95,46 % de los trabajadores expresan que sus compañeros aportan ideas nuevas al trabajo, por lo que se puede decir que en este sentido la empresa se encuentra en una situación positivamente aceptable.

Pregunta 16: Me satisface realizar un trabajo excelente.

Gráfico N° 16
Satisfacción del trabajador ante el trabajo que desempeña



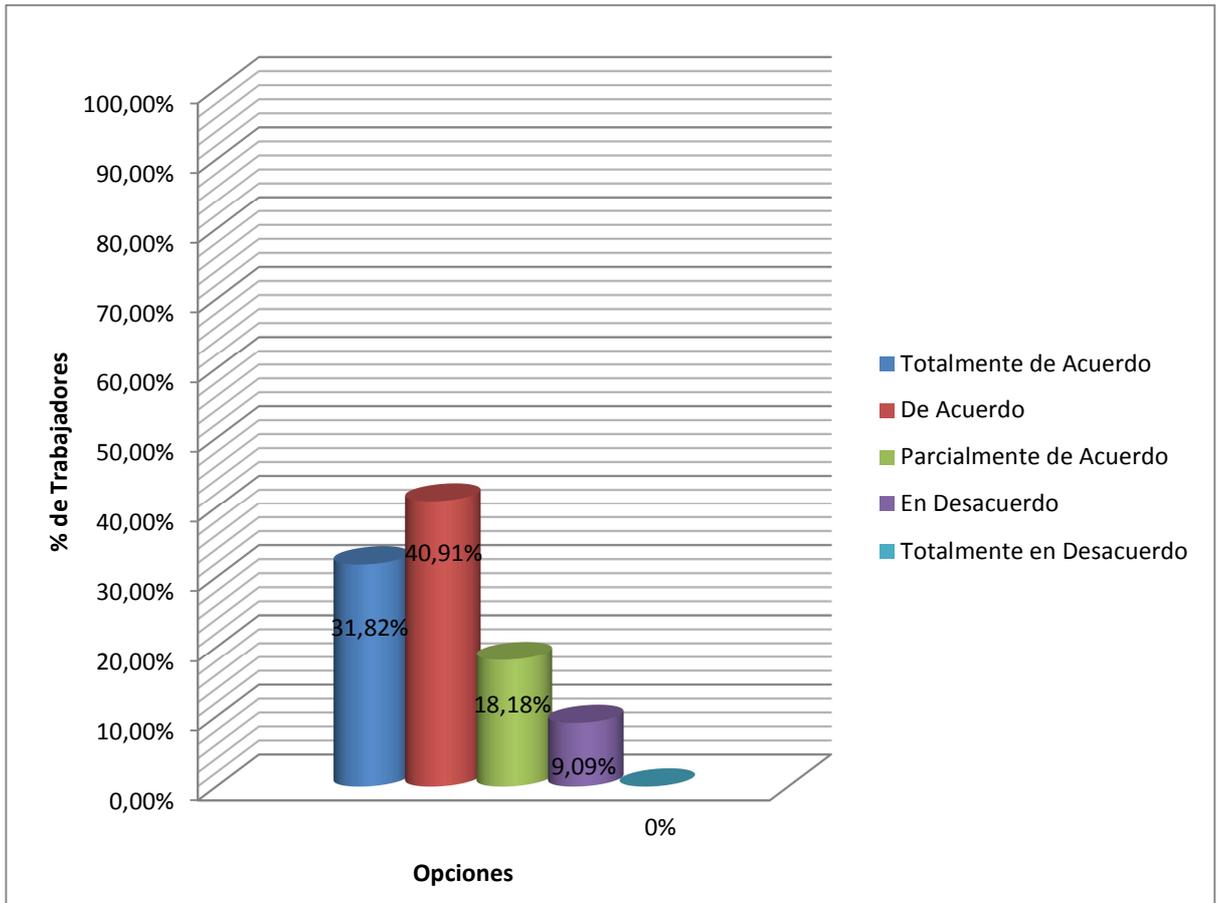
Fuente: López (2013).

Interpretación:

La totalidad de los encuestados aseguran que le satisface realizar un trabajo excelente, evidenciándose una situación positivamente aceptable.

Pregunta 17: Mis compañeros buscan la excelencia en su trabajo.

Gráfico N° 17
Excelencia en el desempeño de los trabajadores



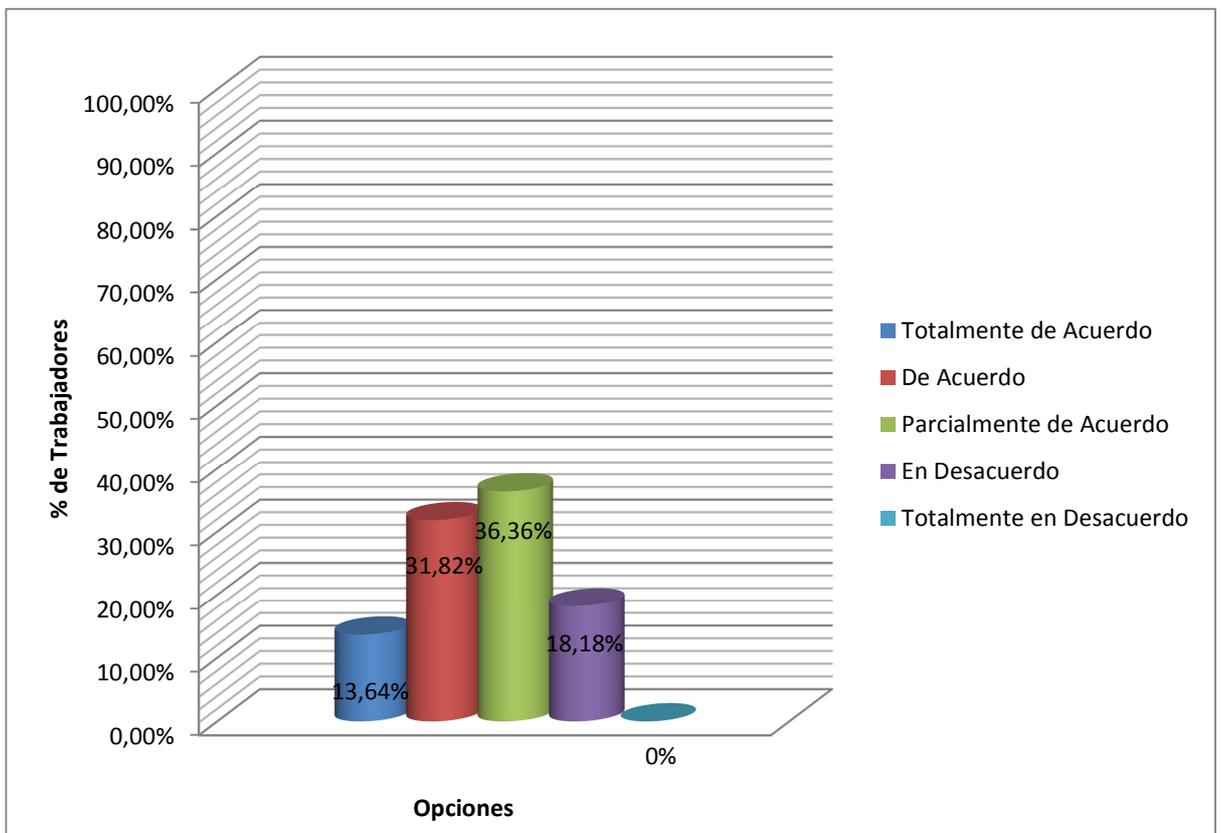
Fuente: López (2013).

Interpretación:

El 72,73 % de los trabajadores aceptan que sus compañeros buscan la excelencia en su trabajo, por lo que se evidencia la necesidad de oportunidades de mejoras no inmediatas para la organización.

Pregunta 18: Mis compañeros satisfacen las necesidades de los clientes con su trabajo.

Gráfico N°18
Satisfacción de las necesidades del cliente por parte de los trabajadores



Fuente: López (2013).

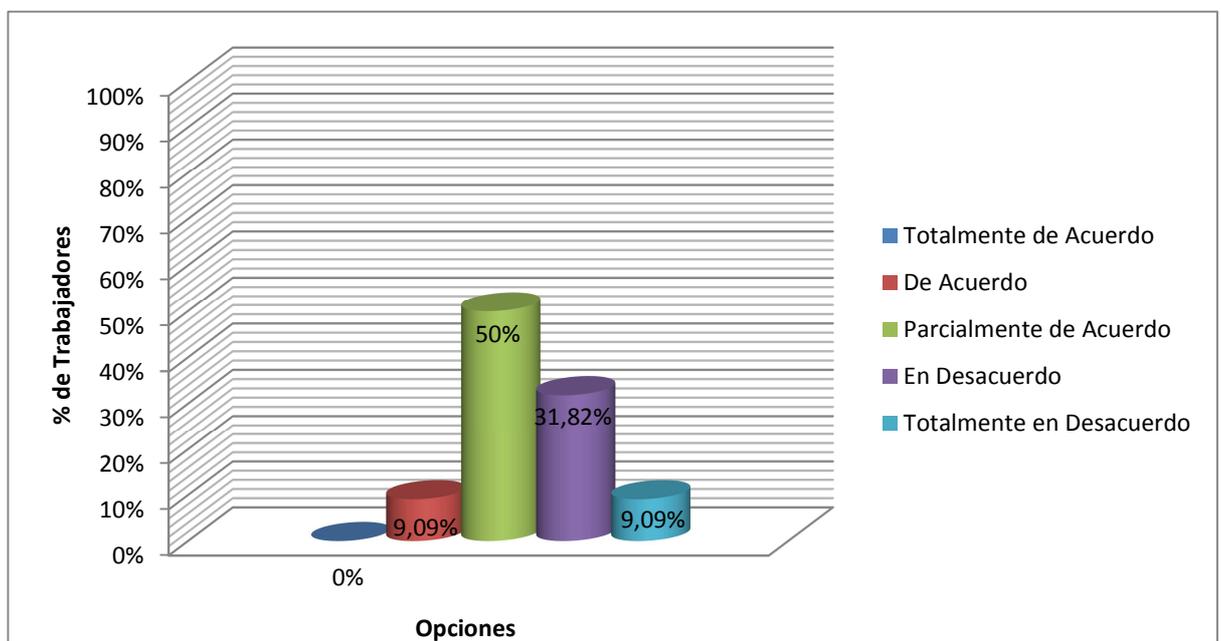
Interpretación:

Menos de la mitad de los encuestados, con una frecuencia del 45,46 % piensan que sus compañeros satisfacen las necesidades de los clientes con su trabajo, observándose la necesidad de mejoras estrictamente necesarias al respecto a objeto de que se traduzca en un mejor servicio al cliente.

Estrategias de Mercadeo Interno

Pregunta 19: Recibí inducción en la empresa sobre misión, visión y valores organizacionales.

Gráfico N° 19
Inducción sobre misión, visión y valores organizaciones para los trabajadores



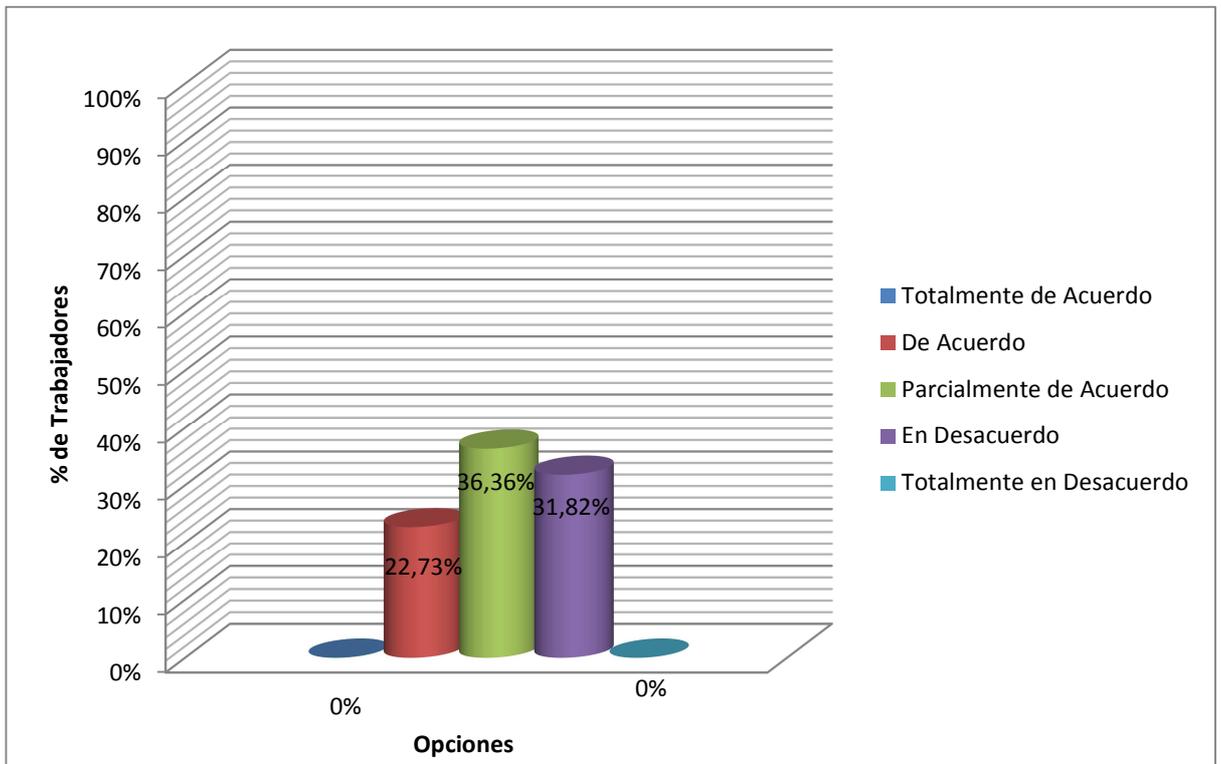
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Una minoría representada por el 9,09 % de los trabajadores recibió inducción en la empresa sobre misión, visión y valores organizacionales, en concordancia con lo observado en los gráficos 1 y 2 se puede deducir que el conocimiento que tienen los trabajadores acerca de estos elementos fue obtenido posteriormente por otros medios, y no en la inducción, por tanto debería revisarse este proceso e incluir esta información en el mismo.

Pregunta 20: He recibido talleres de formación acerca de los valores corporativos.

Gráfico N° 20
Formación por medio de talleres acerca de los valores corporativos para los trabajadores



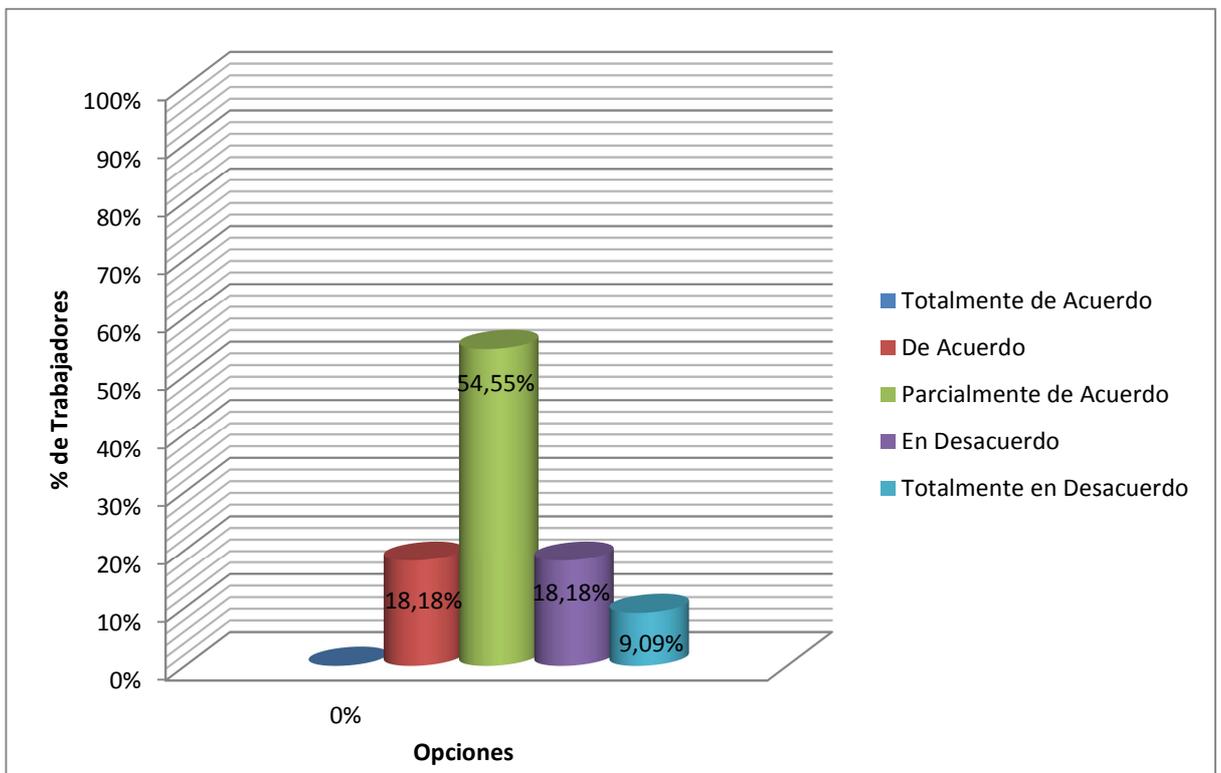
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Una baja frecuencia de 22,73 % de los encuestados afirma haber recibido talleres de formación acerca de los valores corporativos de la organización, por lo que la empresa se encuentra en una situación crítica con respecto a este apartado, ya que es necesaria la alineación formativa frecuente en este sentido.

Pregunta 21: La empresa comunica constantemente información acerca de los valores corporativos y como ponerlos en práctica.

Gráfico N°21
Información constante acerca de los valores corporativos hacia los trabajadores



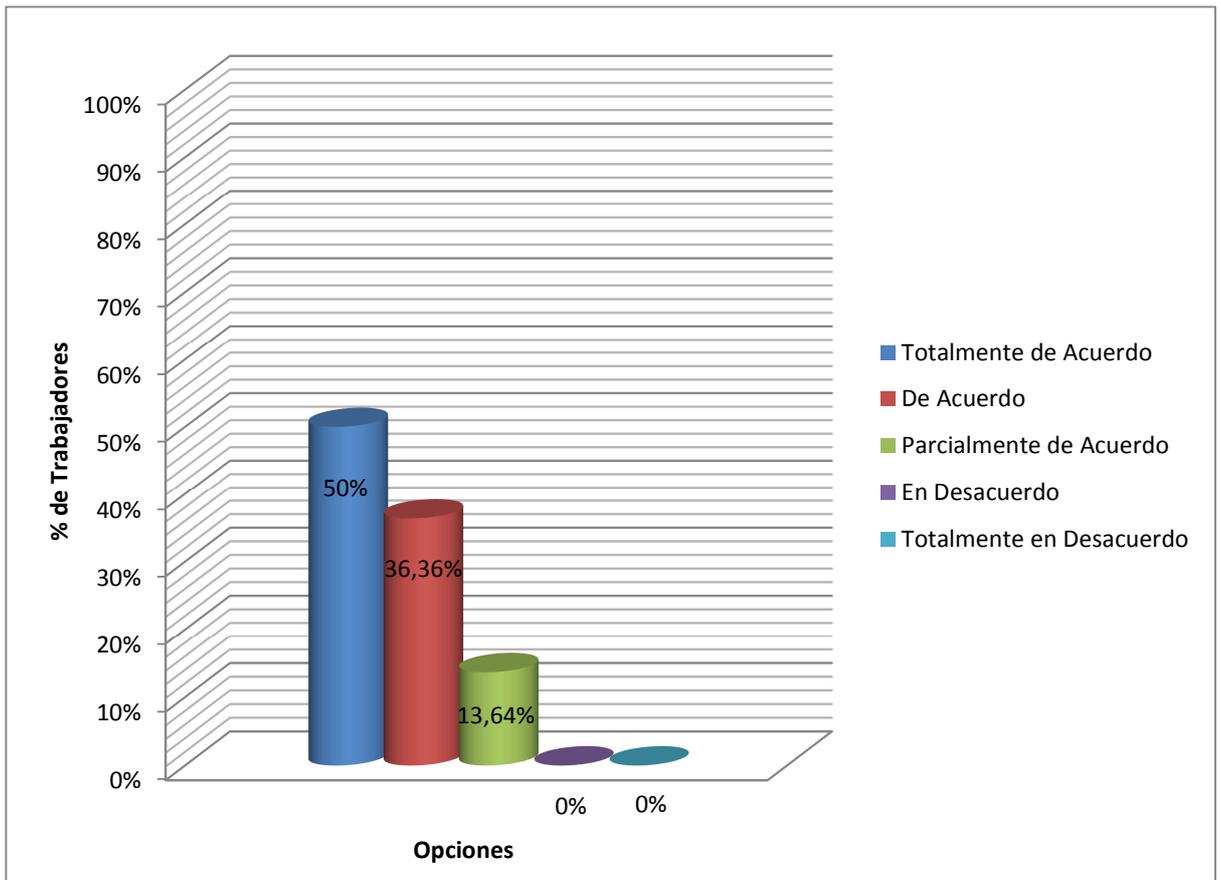
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Apenas el 18,18 % de los encuestados afirman que la empresa comunica constantemente información acerca de los valores corporativos y como ponerlos en práctica, lo que indica que existe una situación extremadamente crítica en este sentido.

Pregunta 22: En la empresa me han dado charlas en cuanto a satisfacción al cliente.

Gráfico N°22
Charlas de satisfacción al cliente para el trabajador



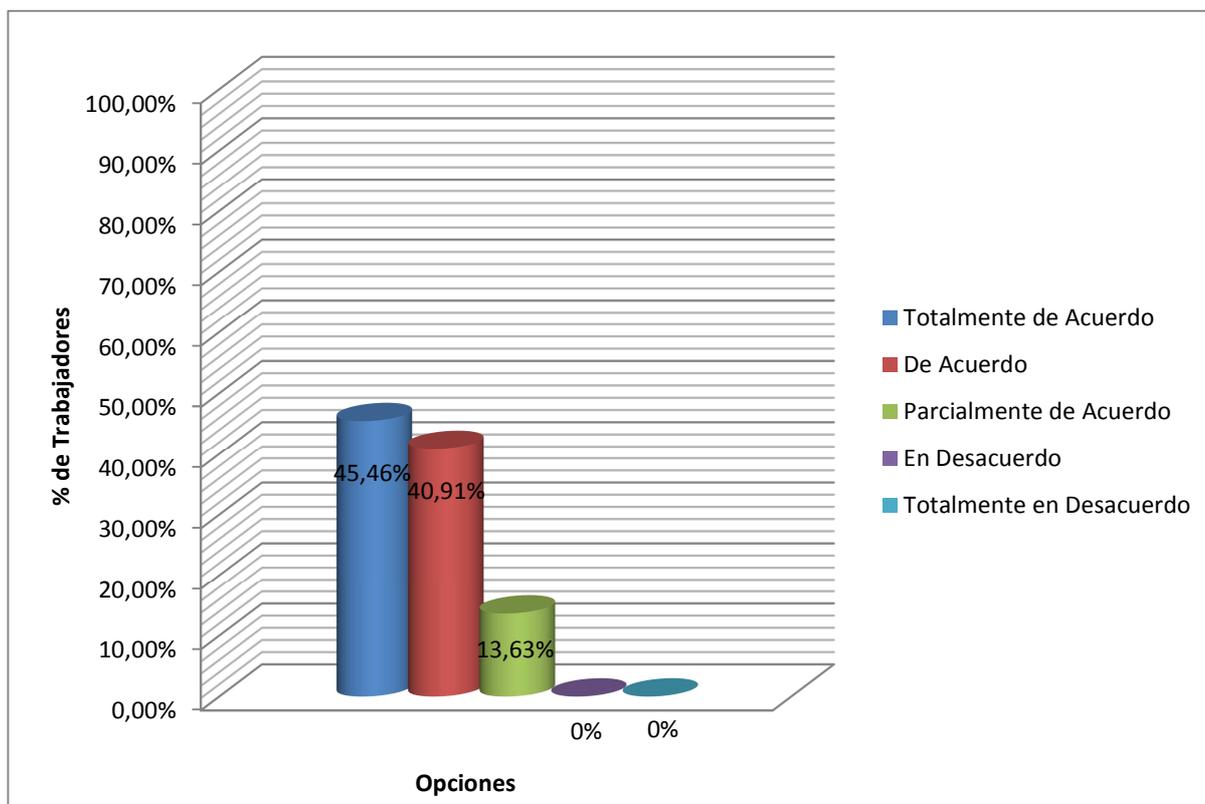
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Para el 86,86 % de los trabajadores afirma, que en la empresa le han dado charlas en cuanto a satisfacción al cliente, por lo cual la empresa en este aspecto cuenta con una situación positivamente aceptable.

Pregunta 23: A través de intranet recibo información constante acerca de las necesidades de los clientes y como atenderlos.

Gráfico N° 23
Información del cliente enviada a través de intranet dirigida el trabajador



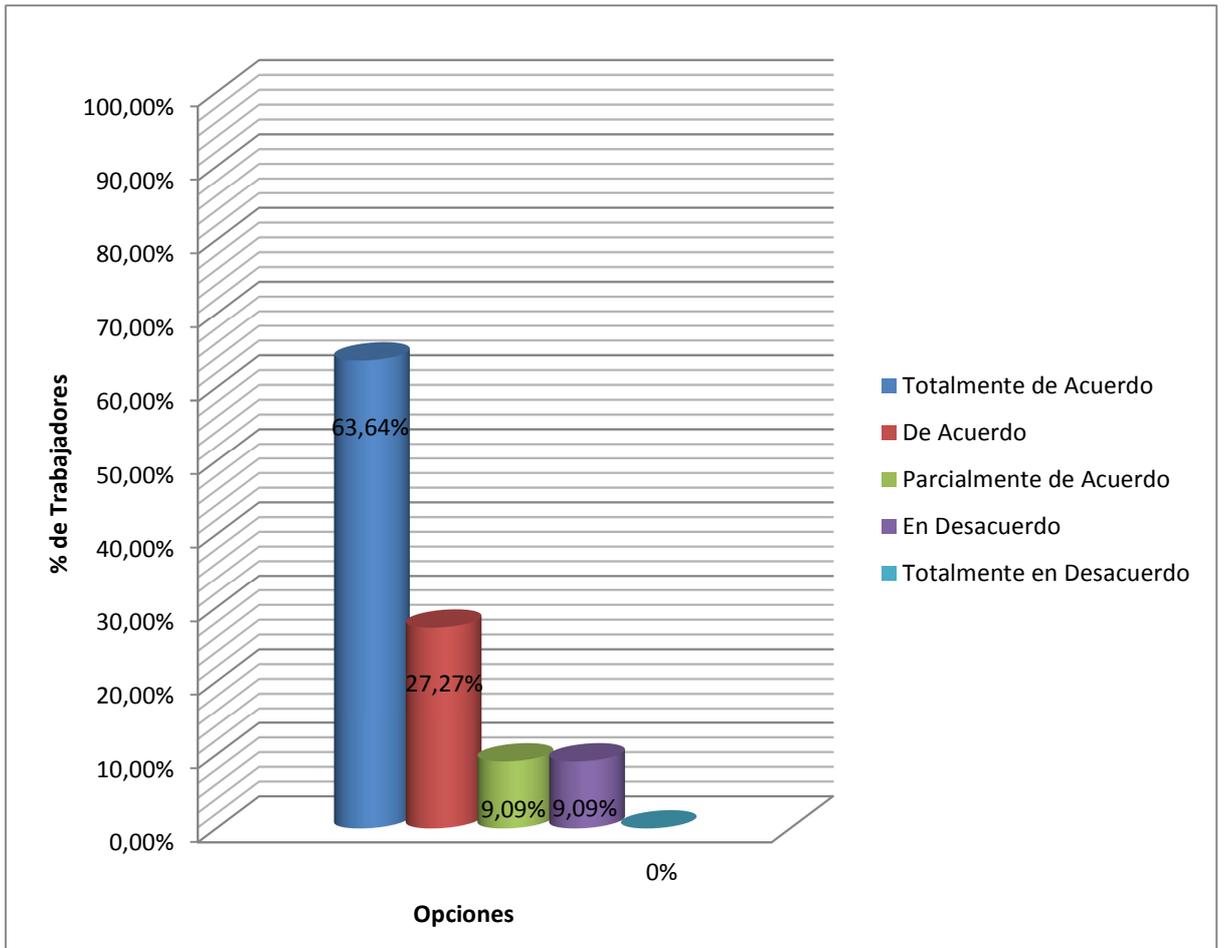
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Con una frecuencia del 86,37 % de los encuestados asegura, que a través de intranet recibe información constante acerca de las necesidades de los clientes y como atenderlos, por lo que en este sentido al empresa se encuentra en una situación positivamente aceptable.

Pregunta 24: Me encuentro motivado a prestar un servicio de calidad.

Gráfico N° 24
Motivación de los trabajadores



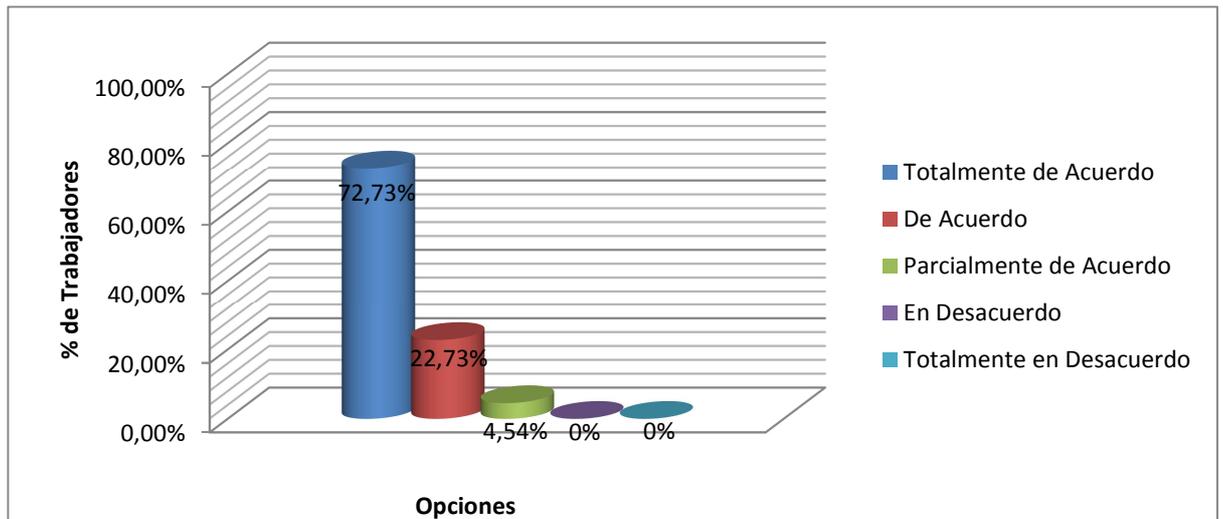
Fuente: López (2013).

Interpretación:

La gran mayoría de los trabajadores encuestados, estima que se encuentra motivado a prestar un servicio de calidad, observándose una situación positivamente aceptable a este respecto.

Pregunta 25: Los valores corporativos están orientados a la satisfacción del cliente.

Gráfico N°25
Orientación de los valores corporativos



Fuente: López (2013).

Interpretación:

Con respecto a los valores corporativos y su orientación a la satisfacción del cliente, la gran mayoría de los encuestados representados en un 95,46 % de los trabajadores asegura que si están orientados, por lo que específicamente para este apartado existe una situación positivamente aceptable.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a 5 gerentes de la empresa que sirvieron como informantes clave, ya que manejan en profundidad los conocimientos acerca de las interrogantes planteadas:

Cuadro N°4

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”

Categorías Informante	Opiniones de los Gerentes ¿Cómo se diseña la filosofía organizacional de la corporación (misión, visión valores, políticas y normas?)	Análisis
Informante I	Tratamos de buscar el bienestar común a través de estrategias motivacionales que son escogidas en reunión con Mercadeo y GOH (Gestión Organizacional y Humana).	La filosofía organizacional se planifica y diseña desde las unidades de mercadeo y de gestión Organizacional y Humana, en la búsqueda de mejoras tanto para el cliente final como para los trabajadores de la empresa. Es importante que exista un ente encargado específico que formule los aspectos de la filosofía organizacional, y que en tal proceso busquen información con los gerentes de cada área y los trabajadores.
Informante II	Contamos con un personal calificado en el área de Mercadeo que junto con el personal de Recursos Humanos o Gestión Organizacional y Humana ven la prioridad en la organización para mejorar esas áreas vulnerables en atención al cliente y mejorar cada día más.	
Informante III	Analizamos lo que podemos observar de los trabajadores, errores comunes, descontentos comunes y tratamos de agruparlos para lograr el beneficio mismo del trabajador y que se sienta identificado con la corporación como muchos.	
Informante IV	En realidad eso lo diseña el departamento de GOH y se reúnen con Vicepresidentes de todas las aéreas y con mercadeo para poder conocer las mejores estrategias para el beneficio del cliente y del empleado.	
Informante V	Nosotros como Corporación buscamos el beneficio del trabajador no siempre se realiza un diseño en específico para cada área acerca de la filosofía que utilizamos para el beneficio común sino más bien una filosofía en general que ayude al trabajador a medirse individualmente en su trabajo.	

Fuente: López (2013).

Cuadro N°5

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”

Categorías Informante	Opiniones de los Gerentes ¿Desde de cuando no se revisa y actualiza la filosofía o cultura organizacional de la corporación?	Análisis
Informante I	Estamos en constante renovación y siempre tratando de conseguir el bien para todos, tenemos una buena visión y es siempre atender bien al cliente teniendo empleados satisfechos.	En la empresa se realizan revisiones y modificaciones constantes de la cultura organizacional, es necesario tener en cuenta que la generación y acople de los trabajadores a una cultura organizacional es un proceso complejo que conlleva inversión de tiempo, por tanto se debe tener en cuenta que al modificarla constantemente se puede estar generando confusión y no estar permitiendo el periodo de adaptación e internalización necesario por parte de los trabajadores.
Informante II	Siempre estamos buscando la manera de actualizarla y poner en sintonía a los trabajadores con ella para que se acoplen a todas las cosas nuevas que se preparan y la nueva tecnología que ingresa a nuestro sistema aunque nuestra filosofía no sufra grandes cambios siempre buscamos las mejoras.	
Informante III	La corporación está en constante innovación uno de nuestros valores por lo que siempre estamos revisando y actualizando nuestra filosofía para aumentar nuestro nivel de satisfacción al cliente.	
Informante IV	Constantemente se realiza una revisión pero la última que hicimos fue el año pasado para el cierre del ejercicio en Junio y en estos momentos se está estudiando la forma de llegarle a los trabajadores de una forma más directa.	
Informante V	Tenemos tiempo con la misma Misión, Visión, Políticas y Normas pero los Valores Corporativos son medianamente nuevos ya que esto tiene 3 años de diseñado.	

Fuente: López (2013)

Cuadro N°6

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”

Categorías Informante	Opiniones de los Gerentes ¿Considera que el Departamento de Atención al Cliente se siente identificado con la organización? ¿Por qué?	Análisis
Informante I	Si por supuesto, en la atención está la filosofía atender bien, que el cliente este satisfecho y que sienta la confianza de volver para recibir la misma atención, los empleados de todo el departamento imparten la atención que sienten que deben por la satisfacción que sienten con la Corporación.	Se puede apreciar que dentro de la filosofía organizacional, se incluye la orientación de servicio al cliente, lo cual resulta positivo ya que es una empresa de servicios, sin embargo también manifiestan que a pesar de los esfuerzos por que los trabajadores de Atención al Cliente internalicen este aspecto de la filosofía organizacional, existen algunos trabajadores que pudiesen no estar alineados con este aspecto.
Informante II	Por supuesto ya que nuestro trabajo principal es que el trabajador se identifique con la corporación y con todo lo nuevo que nos trae para así poder prestar un mejor servicio y que el cliente se sienta satisfecho en el trato y las respuestas que se le brindan.	
Informante III	Si, ya que ponen en práctica los valores de la corporación y así aumentan la satisfacción de nuestros clientes.	
Informante IV	Uno siempre busca identificarse con la filosofía de su lugar de trabajo eso es algo que cada persona debería hacer para poder trabajar en armonía no estoy seguro que el 100% de las personas que laboran en ATC (atención al cliente) se sientan identificados; buscamos, definir al trabajador en el ámbito laboral pero no siempre se consigue. Quisiéramos a un trabajador identificado tanto en su trabajo como en su bienestar que sienta que pertenece a una familia.	
Informante V	Estimamos que si hay una identificación del personal con lo que la Corporación desea conseguir, la satisfacción al público y un personal bien calificado nos compromete a que prestemos un mejor servicio y esto se consigue estando alineados e identificados con la filosofía de nuestra organización, el personal busca la forma de perfeccionar su desempeño laboral ya que esto es medido anualmente y por esta razón el personal se esfuerza por conseguir el mejor desempeño.	

Fuente: López (2013)

Cuadro N°7

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”

Categorías Informante	Opiniones de los Gerentes ¿Cuáles son los métodos para promocionar la filosofía organizacional y que los empleados del Departamento de Atención al Cliente logren identidad corporativa?	Análisis
Informante I	Constantemente estamos realizando campañas vía intranet para reforzar los valores de la corporación así como anualmente también se realizando distintas actividades deportivas, planes vacacionales para los niños de los empleados y a veces se organizan eventos adicionales para mantener al empleado identificado con la organización.	De acuerdo a lo indicado por los entrevistados, los métodos de reforzamiento de cultura organizacional en búsqueda de la identidad corporativa de los trabajadores del área de atención al cliente, es por excelencia la comunicación electrónica mediante correos electrónicos y la red interna de la empresa. Si bien esta tecnología resulta rentable y en muchas ocasiones es efectiva, tiene algunas limitaciones como la falta de sincronía entre los interlocutores, además no existe forma de asegurar que el trabajador haya leído efectivamente la información, ni cuánto tiempo dedicó para reflexionar sobre ésta.
Informante II	Siempre queremos que el trabajador este en sintonía con las actualizaciones de la corporación y para esto hacemos reforzamientos constantes a través de la intranet y a través del correo electrónico así que cualquier promoción o reforzamiento que hagamos a través de la intranet es la mejor opción aunque si se trata de algún sistema nuevo se realizan video conferencias.	
Informante III	Hacemos constantes reforzamientos a través de la Intranet esto nos identifica como Corporación y a su vez es más fácil para el trabajador ya que desde su puesto de trabajo se actualiza con las nuevas compañías que se realizan.	
Informante IV	Buscamos siempre los medios electrónicos para hacerlo nuestra filosofía siempre será brindar al trabajador las herramientas necesarias para que cumpla con su trabajo de la forma más a gusta posible. La Intranet y el correo electrónico es el medio ideal para que el trabajador conozca las novedades y beneficios de la organización.	
Informante V	Actualmente contamos con campañas orientadas al reforzamiento de los Valores Corporativos, a través de la Intranet y correos electrónicos reforzamos el compromiso de cada uno de nosotros con la Corporación y viceversa, el trabajo en equipo y la satisfacción al cliente nos definen.	

Fuente: López (2013)

Cuadro N°8

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”

Categorías Informante	Opiniones de los Gerentes ¿Qué reforzamiento de la filosofía organizacional se les brinda a los empleados de Departamento de Atención al Cliente?	Análisis
Informante I	En estos momentos los reforzamientos constantes los realizamos vía Intranet.	Los entrevistados indican nuevamente los medios de reforzamiento, aunque la pregunta está dirigida al contenido del reforzamiento. Es de destacar que no existe otra forma en la empresa de reforzar la cultura organizacional e identidad corporativa que no sea a través de medios electrónicos
Informante II	Bueno no les dictamos cursos para esto algunos supervisores hablan de la misma semanalmente para que el trabajador se sienta identificado pero eso depende de cada uno individualmente ya que nuestra filosofía está dirigida a prestar un mejor servicio y eso se logra con empleados que trabajan con gusto y en equipo y para esto se refuerzan los valores a través de los canales de comunicación electrónicos.	
Informante III	Como ya comente el reforzamiento es vía intranet y correo electrónico en estos momentos no estamos haciendo talleres o cursos de reforzamientos organizacionales sino más bien para mejorar la atención al público.	
Informante IV	Como comente en la pregunta anterior todos los medios para anunciar y reforzar la filosofía y todo lo demás que se desee reforzar es la Intranet y el correo electrónico.	
Informante V	Siguiendo la idea de la pregunta anterior nosotros hacemos un reforzamiento de los Valores Corporativos a través de Intranet, de igual modo reforzamos las nuevas normas y procesos que se puedan implementar y eso también es un reforzamiento de la filosofía organizacional.	

Fuente: López (2013)

Cuadro N°9

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”

Categorías Informante	Opiniones de los Gerentes ¿Cómo definiría la alineación de los empleados del Departamento de Atención al Cliente con la filosofía organizacional de la corporación?	Análisis
Informante I	Consideramos que el trabajador está alineado con la corporación, en muy pocas oportunidades se amonesta un trabajador por cometer errores repetitivos.	En general, los entrevistados indican que los trabajadores de atención al Cliente se encuentran alineados con la filosofía organizacional de la empresa, lo cual contrastan con los resultados de sus labores, ya que indican que los mismos realizan su trabajo de forma correcta y de acuerdo a los requerimientos exigidos, lo que para ellos es un indicador de alineación con la cultura organizacional.
Informante II	El empleado así como supervisores y gerentes nos encontramos en completa sintonía y alineación con la filosofía organizaciones ya que de eso depende que funcionemos como organización de servicios.	
Informante III	Óptima, ellos se sientes identificados con el trabajo que realizan y con la corporación.	
Informante IV	Considero que sí, que el trabajador está identificado y alineado con la filosofía de la organización, podría definirla como optima ya que en el desempeño de sus funciones en general los trabajadores son evaluados con un porcentaje que consideramos en general como lineal.	
Informante V	Pienso que contamos con un personal calificado para desempeñar sus funciones perfectamente y con esto nos damos cuenta que se encuentran alineados con la filosofía saber que laboran bien nos dice que también atenderán bien y se sentirán en tranquilidad con la corporación.	

Fuente: López (2013)

Cuadro N° 10

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Filosofía Organizacional”

Categorías	Opiniones de los Gerentes ¿Qué impacto tiene la práctica de la filosofía organizacional por los empleados del área mencionada ante los clientes en la actualidad?	Análisis
Informante I	Como comentaba los clientes al mostrar satisfacción sabemos que el trabajador se siente identificado y eso lo transmite a los clientes.	Los entrevistados manifiestan que el impacto en la satisfacción del cliente a través de la filosofía organizacional es relevante, porque la misma está diseñada en función de la Atención al cliente, el supuesto que plantean los entrevistados es que el trabajador identificado con la filosofía organizacional atenderá bien al cliente, y viceversa, clientes bien atendidos demuestran que los trabajadores de ésta área están alineados con la filosofía organizacional.
Informante II	Como se ha mencionado ya es importante conocer y practicar la filosofía para que el cliente se sienta bien atendido con un trabajador.	
Informante III	Un trabajador identificado con su lugar de trabajo y con la organización para la cual desempeña ese trabajo es un trabajador que impartirá conocimientos, buena atención y respeto al cliente por lo que considero que al tener presente la filosofía organizacional el trabajador realizara mejor sus funciones.	
Informante IV	Los clientes se sienten bien atendidos que es lo importante para nosotros la atención al cliente y el trabajo en equipo por eso es importante para nosotros como organización que el trabajador este identificado.	
Informante V	La satisfacción al cliente principalmente, alinearse con la empresa y que el trabajador desempeñe sus funciones adecuadamente nos lleva a clientes felices y a conseguir el trato que como empresa de servicios queremos brindar.	

Fuente: López (2013)

Cuadro N°11

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Estrategias de mercadeo interno”

Categorías Informante	Opiniones de los Gerentes ¿Existen planes de formación y mercadeo interno de la filosofía organizacional y valores corporativos para aumentar el apego a los mismos de los empleados del Departamento de Atención al Cliente? ¿Cuáles?	Análisis
Informante I	Actualmente GOH dio a los trabajadores la potestad de escoger que cursos desea realizar y muchos de ellos están enfocados en mejorar sus conocimientos de atención al cliente y sobre todo el manejo del personal como cursos para supervisar.	De acuerdo con los entrevistados en la organización no existen planes de formación dirigidos hacia la filosofía organizacional y valores corporativos. La ausencia de planes de formación pone en evidencia una debilidad de la empresa, ya que el afianzamiento los conocimientos, destrezas y actitudes no se construye solamente con la transmisión de información, sino con un proceso complejo de asimilación, el cual requiere, planificación, ejecución y dirección acertadas, seguimiento y evaluación.
Informante II	No existe en estos momentos un plan pero si contamos con estrategias que nos permiten reforzar de alguna manera los Valores de la Corporación así como también cualquier nuevo procedimiento que se actualice o se implemente con la finalidad que todos estén al día con las actualizaciones.	
Informante III	No hay ningún plan actualmente con las campañas de reforzamiento de valores que se realiza por la intranet y los cursos que se han impartido a algunos de los trabajadores en pro de mejorar la atención ha sido suficiente para que el trabajador se identifique.	
Informante IV	No existe un plan específico de formación, a través de reuniones se refuerza un poco que es lo primordial para nosotros esas reuniones se realizan con los gerentes de cada área para que hagan llegar la información al personal a su cargo y a través de intranet y correos informativos.	
Informante V	No contamos con planes de mercadeo interno para que los empleados se identifiquen más con la corporación solo hacemos refuerzos de los mismos a través de medios electrónicos como ya se mencionó.	

Fuente: López (2013)

Cuadro N° 12

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Estrategias de mercadeo interno”

Categorías Informante	Opiniones de los Gerentes ¿Cuáles son las políticas comunicacionales filosofía organizacional y valores corporativos que se imparten a los empleados del Departamento de Atención al Cliente?	Análisis
Informante I	En la organización tenemos definidos los valores corporativos los cuales son 6 y constantemente se están reforzando, las políticas comunicacionales que utilizamos es la intranet y en ocasional hacemos reuniones y la filosofía está incluida en los valores.	De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, no existen políticas comunicacionales en la empresa para la filosofía organizacional y valores corporativos, en este sentido se aprecia una debilidad a nivel de planificación a largo plazo, ya que aunque existan estrategias, son las políticas las que delinean y orientan las otras, además de las últimas surgen los objetivos, metas, planes y acciones específicas.
Informante II	Siempre estamos en constantes cambios cada vez que un equipo llega nuevo o se crea un nuevo plan es un nuevo servicio que se ofrece y es un nuevo cambio que el trabajador debe aprender, no contamos con políticas comunicacionales establecidas pero si con estrategias que nos permiten tener al trabajador informado al momento de realizar sus funciones.	
Informante III	En estos momentos no contamos con alguna política, mercadeo junto con GOH se reúnen para ver las estrategias de reforzamiento que se imparte a los trabajadores.	
Informante IV	Siempre tratamos de que la comunicación sea directa con el empleado si existe alguna actualización en los procesos o en algún sistema entonces tratamos que les llegue la información de la forma más directa posible para evitarle al trabajador un error claro siempre estaremos reforzando a través del correo.	
Informante V	No contamos con una política comunicacional establecida para que el trabajador conozca más de la corporación en sí pero a través de algunos supervisores y coordinadores del área se hace un refrescamiento de los procesos para que conozcan más directamente los cambios establecidos y así minimizar faltas en su desempeño.	

Fuente: López (2013)

Cuadro N°13

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes del departamento de atención al cliente, Categoría “Estrategias de mercadeo interno”

Categorías	Opiniones de los Gerentes	
Informante	¿Qué planes tienen para desarrollar competencias en los empleados del Departamento de Atención al Cliente?	Análisis
Informante I	Como siempre queremos que el empleado se supere profesionalmente hay beneficios estudiantiles para realizar postgrados, maestrías y cursos avanzados de sistemas, con esto queremos que desarrollen sus potenciales para hacer carrera en la corporación.	Los entrevistados manifestaron que existen mecanismos de formación y promoción dentro de la empresa, sin embargo no contestaron concretamente la pregunta. Las
Informante II	Queremos que el trabajador haga carrera dentro de la Corporación y es por ello que nosotros contamos con un sistema interno de postulaciones para que los trabajadores vean que tienen campo laboral en otras aéreas y así se motivan a desarrollar competencias, en las evaluaciones continuas se le solicito al trabajador que escogiera algún curso que quisiese hacer y estos cursos serán impartidos una vez que se realice un censo de los más solicitados y poder impartirlos.	oportunidades de desarrollo de carrera y de formación profesional resultan un estímulo a los trabajadores, que ciertamente les permite motivarse a desarrollar
Informante III	En la intranet cada vez que se abre una vacante ellos pueden postularse a ese puesto esto hace que el trabajador pueda decidir cambiar o no de cargo y a su vez le da libertad de escoger en que área hacer competencia.	competencias para crecer laboral y personalmente, esto es una ventaja frente a otras organizaciones.
Informante IV	Los empleados constantemente están desarrollando competencias ya que pueden instruirse en el área que deseen con sus compañeros de trabajo cuando deseen siempre que ellos quieran prestar apoyo no se les obliga a escoger el área en donde se quieran desempeñar aunque para optar por cualquiera de ellos cuando exista una vacante deben postularse a través de la intranet y se les realizaran las pruebas necesarias para darles el cargo postulado.	
Informante V	Se busca que el trabajador este en sintonía con la corporación para esto siempre estamos reforzando los procesos vía intranet esto estimula al trabajador y perfecciona su trabajo, diariamente se envía un proceso nuevo y el mismo se refuerza constantemente así que el trabajador que por algún motivo no leyó la información o que no estuvo laborando el día que se colocó lo podrá leer durante esa semana un par de veces.	

Fuente: López (2013).

Análisis de la Categoría Cultura Organizacional:

En relación a la misión y visión organizacional, de acuerdo a los datos obtenidos, se puede afirmar que los trabajadores fueron informados adecuadamente como refleja el 63,63 % de los encuestados que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en este punto; por lo que, se puede identificar estos aspectos como una oportunidad de mejora no inmediata, pero es necesario que sea lo más cercano posible al 100 %. En referencia a la política organizacional apenas el 31,82 %; lo que pone de manifiesto una situación crítica en este apartado, la cual debe ser atacada, ya que, el estar informado acerca de la filosofía organizacional permite conocer los modos y formas de hacer las cosas en la organización, Páez (2004:167) indica que la filosofía organizacional “es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma”, por tanto debe ser manejada por todos los trabajadores desde el punto de vista ideal.

Sin embargo, que cerca de dos cuartiles (40%) en promedio de los trabajadores no han sido informados oportuna y adecuadamente informados la cual puede representar algunas dificultades para el logro de la misión y visión, y en el caso de la política organizacional que más de tres cuartiles (60%), no han sido informados correctamente, puede acrecentar en gran medida las dificultades en el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la alineación del liderazgo con respecto a la misión organizacional de los supervisores y demás dirigentes de la empresa, solamente un 31,82 % de los trabajadores expresa estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que implica una situación crítica al respecto,

evidenciando la poca credibilidad que tienen los líderes ante la misión de la empresa; en cambio con respecto al liderazgo de los supervisores y dirigentes de la empresa, existe un consenso absoluto de la alineación con la visión y políticas de la empresa, estando el 100% de acuerdo, más allá de que no existe una información oportuna y adecuada en el caso de las políticas organizacionales para el resto de los trabajadores. Lo antes mencionado implica que los esfuerzos deben ir dirigidos al alineamiento del liderazgo a la misión de la empresa.

Análisis de la Categoría Valores Corporativos:

Con respecto a los valores y normas de la organización los trabajadores fueron informados en un 86,36 % y 100 % respectivamente, lo que indica que se encuentra en una situación positivamente aceptable; así mismo, los trabajadores consideran que los supervisores y demás dirigentes de la empresa solo ponen en práctica los valores de la organización en el 45,45 % de los casos y solo cumplen con las normas en un 31,82 % de ellos, lo que denota una mejora estrictamente necesaria para la práctica de los valores y una situación crítica ante el cumplimiento de las normas, por cuanto existe una grave problemática ante este apartado. En este sentido Gibson, Ivancevich y Donnelly (1982:371), afirman que “en el contexto del rol o papel que juegan los valores en el proceso de toma de decisiones, se sabe que son guías que las personas usan cuando se enfrentan a situaciones de elección”.

Por lo cual, para la organización se hace imprescindible la actitud por parte de sus supervisores y demás dirigentes, enfocada en regirse bajo los valores y normas de las organizacionales. En el caso, de la honestidad con

que se trabaja en la empresa los trabajadores consideran en un 81,81 % de los casos que sus compañeros tienen una actitud honesta, lo que representa una situación positivamente aceptable ante un indicador tan importante dentro de los valores de individuales y los organizacionales.

Por otro lado, analizando la cooperación existente en la organización para los trabajadores es completamente nula, dado que ningún trabajador considera que coopera con los demás ni que los demás cooperan con él, evidenciando una situación extremadamente crítica y demostrando la incapacidad para el trabajo en equipo dentro de la empresa; según

“La capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona. Por otra parte, es bastante evidente si nos atenemos a la experiencia, que los problemas complejos se pueden abordar y resolver más eficazmente cuando se hace conjuntamente (p. 11).

Por lo que, los trabajadores deben comprometerse a cooperar para de esta manera, implementar los equipos de trabajo que puedan dar soluciones a las problemáticas que se enfrenten y de esta forma beneficiar a la organización. Así mismo, los trabajadores consideran que existe la de un alto grado de innovación dentro de la organización, ya que aseguran que con 81,82 % que aportan ideas y con un 95,46 % que sus compañeros aportan ideas nuevas a la empresa, lo que representa una situación positivamente aceptable referente a la capacidad de los trabajadores para resolver conflictos y mejorar su desempeño laboral.

En otro orden de ideas, los trabajadores indicaron en su totalidad que siente satisfacción por realizar un trabajo excelente, y con respecto al desempeño de sus compañeros un 71,73 % de los encuestados piensan que

sus compañeros buscan la excelencia en su trabajo, lo que indica que existe una pasión por la excelencia, aunque existen oportunidades de mejoras no inmediatas, ante la búsqueda de alcanzar la excelencia.

Finalmente, los trabajadores consideran solo en un 45,46 % de los casos que sus compañeros satisfacen las necesidades de los clientes, lo que denota una mejora estrictamente necesaria en este punto, ya que el objetivo más importante para una empresa que presta servicios debe ser el de satisfacer a sus usuarios, por lo que la situación presentada perjudica de gran forma a la organización y la pone en desventaja ante sus competidores.

Análisis de la Categoría Estrategias de mercadeo interno:

Los trabajadores en su gran mayoría no recibieron inducción con respecto a la misión, visión y los valores organizacionales de la empresa como lo certifica el apenas 9,09 % de los trabajadores que aseguran que sí tuvieron una inducción, así como tampoco estuvieron presentes la información directa a los trabajadores, ni los talleres sobre los valores organizacionales como lo corrobora la minúscula cantidad afirmaciones de 18,18 % y 22,73 % respectivamente, lo que denota una situación extremadamente crítica respecto a la iniciación de los trabajadores y su identificación con la organización, Adicional a una situación crítica con respecto al compromiso de informar lo referente a los valores por parte de la empresa.

Con respecto a las charlas informativas acerca de cómo satisfacer al cliente y él envió de información a través de intranet acerca de los clientes los trabajadores afirman que se cumple en un 86,36 % de los casos, lo que indica una situación positivamente aceptable, de la información que la

organización hace llegar al trabajador, tan importante para poder satisfacer a los clientes.

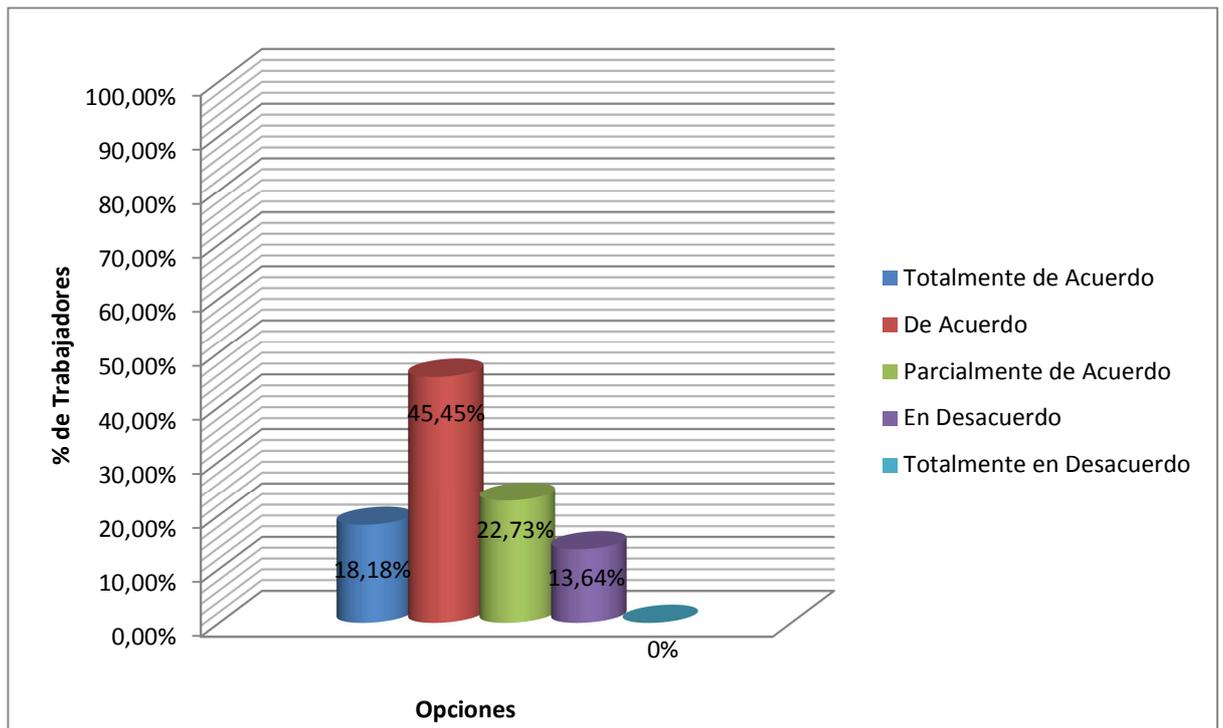
Luego, los trabajadores aseguran estar motivados en términos de prestar un servicio de calidad, así lo demuestra un porcentaje del 90,91 % de los trabajadores, por lo que se puede asegurar que existe una situación positivamente aceptable en cuanto a la disposición de satisfacer las necesidades del cliente por medio de un servicio eficiente. No obstante, los trabajadores afirman que los valores de la organización están bien dirigidos hacia la satisfacción de los clientes, análisis respaldado en el 95,46 % de los encuestados que aceptan esta afirmación, estableciendo una situación positivamente aceptable para este apartado.

Los datos que se presentan a continuación, corresponden al objetivo Identificar la situación existente en el servicio de atención al cliente en cuanto a satisfacción en la Corporación Digitel C.A., sede Valencia II; mediante Encuesta dirigida a 22 clientes corporativos.

Actitud hacia el Cliente

Pregunta 1: En el servicio de atención al cliente me atienden con cortesía al realizar alguna solicitud.

Gráfico N° 26
Cortesía en el servicio de atención al cliente



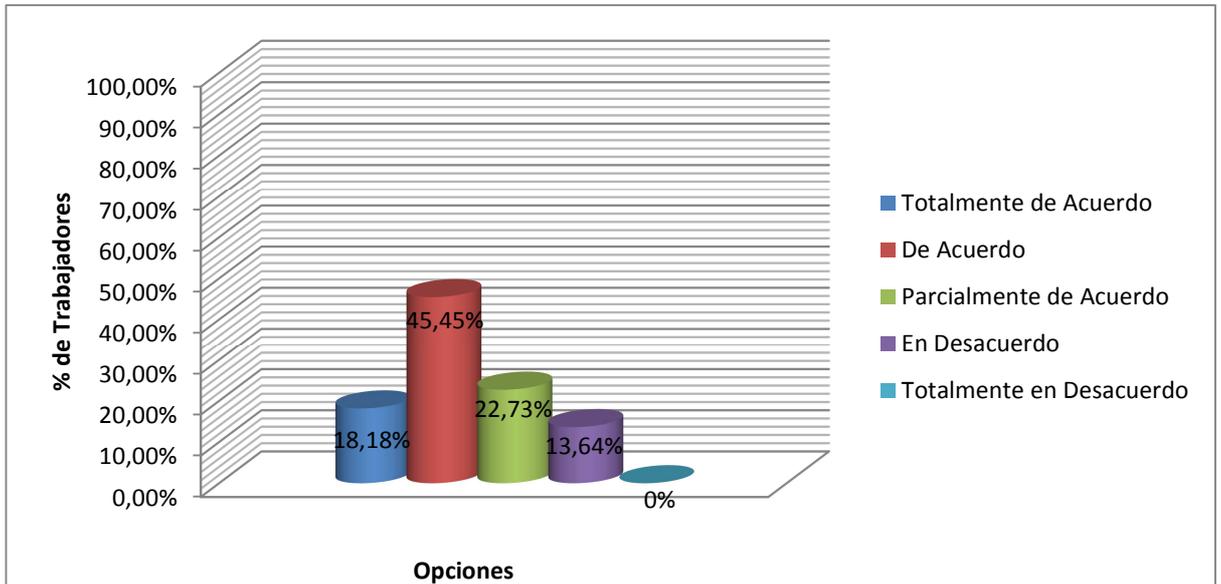
Fuente: López (2013).

Interpretación:

La mayoría de los clientes, un 63,63 % indico que en el servicio de atención al cliente le atienden con cortesía al realizar alguna solicitud, evidenciando oportunidades de mejoras no inmediatas en este sentido.

Pregunta 2: Me agrada el trato que recibo al realizar solicitudes en el servicio de atención al cliente.

Gráfico N°27
Agrado por parte de los clientes con respecto al trato que reciben en el servicio de atención al cliente



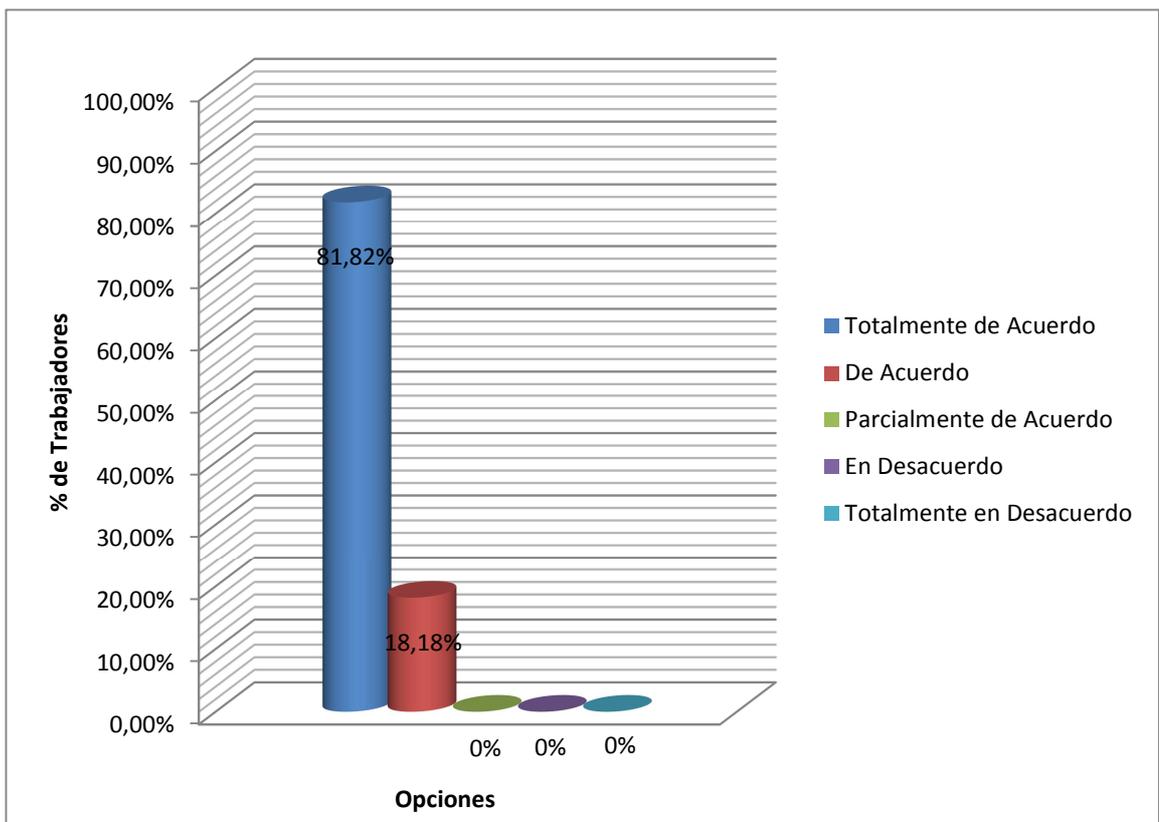
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Para la gran mayoría, representada por un 83,63 % de los encuestados le agrada el trato que recibe al realizar solicitudes en el servicio de atención al cliente, lo que proporciona una referencia acerca de la situación positivamente aceptable que ante este caso.

Pregunta 3: Al presentar mis solicitudes al servicio de atención al cliente, son tratadas muy seriamente.

Gráfico N°28
Seriedad del servicio de atención al cliente



Fuente: López (2013).

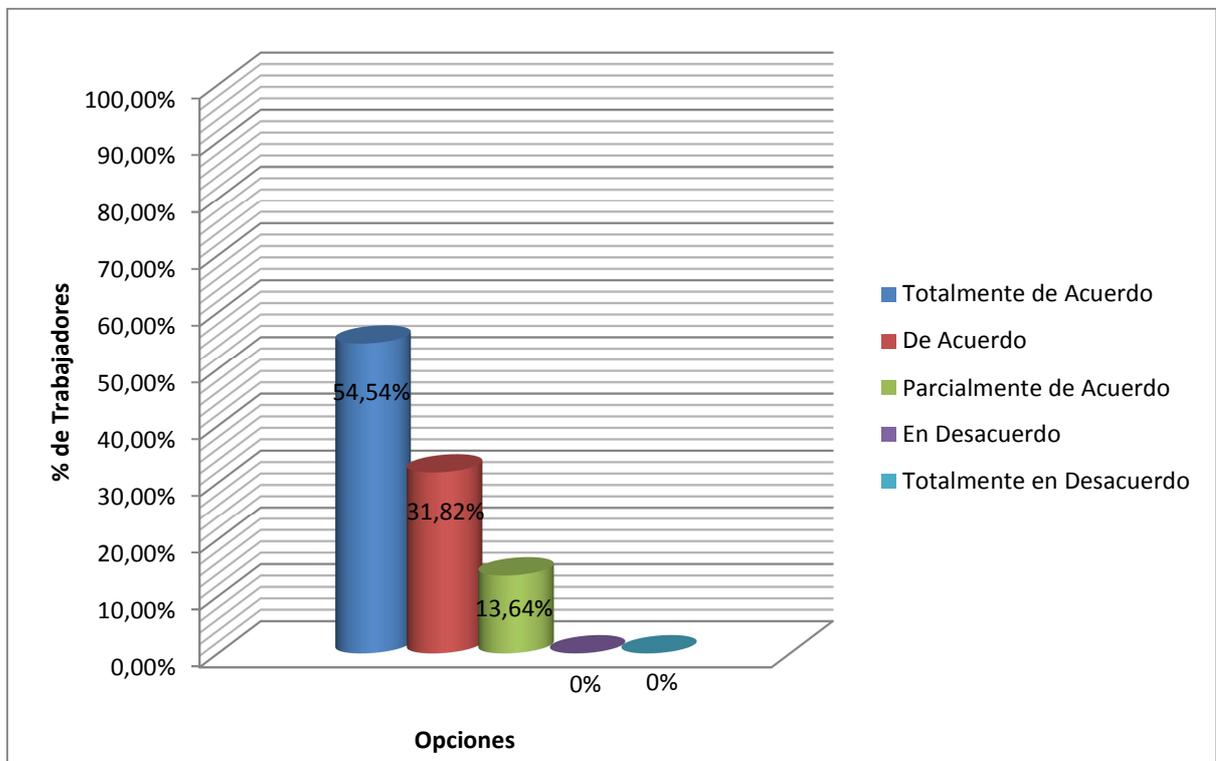
Interpretación:

La totalidad de los clientes consultados afirman que al presentar sus solicitudes al servicio de atención al cliente, las mismas son tratadas muy seriamente, por lo que se puede decir que hay una situación positivamente aceptable con respecto a esto.

Calidad

Pregunta 4: Siempre soy atendido al realizar alguna solicitud al servicio de atención al cliente.

Gráfico N° 29
Atención al realizar alguna solicitud al servicio al cliente



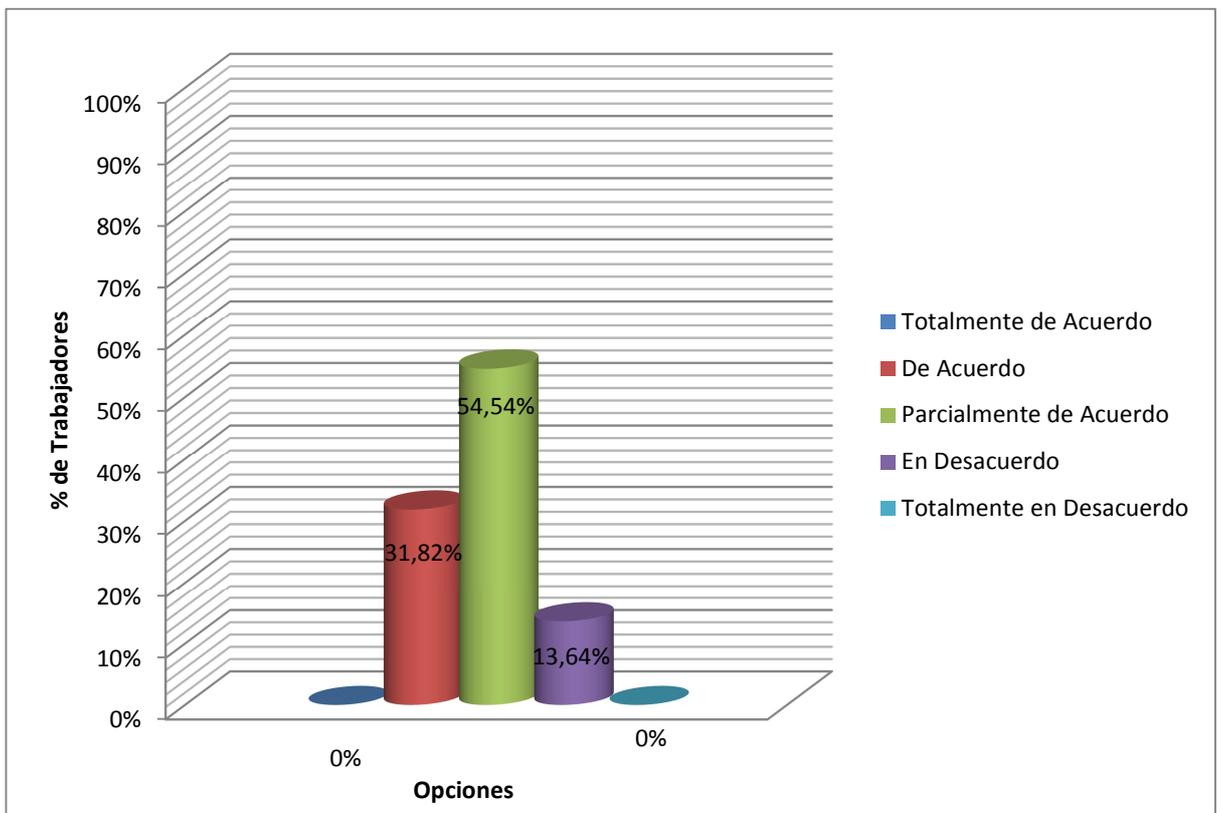
Fuente: López (2013).

Interpretación:

El 86,36 % de los clientes asegura que Siempre es atendido al realizar alguna solicitud al servicio de atención al cliente, por lo que se puede afirmar que ante esta categoría existe una situación positivamente aceptable.

Pregunta 5: Siempre obtengo respuesta ante las solicitudes realizadas ante el servicio de atención al cliente.

Gráfico N° 30
Respuesta ante las solicitudes realizadas ante el servicio de atención al cliente



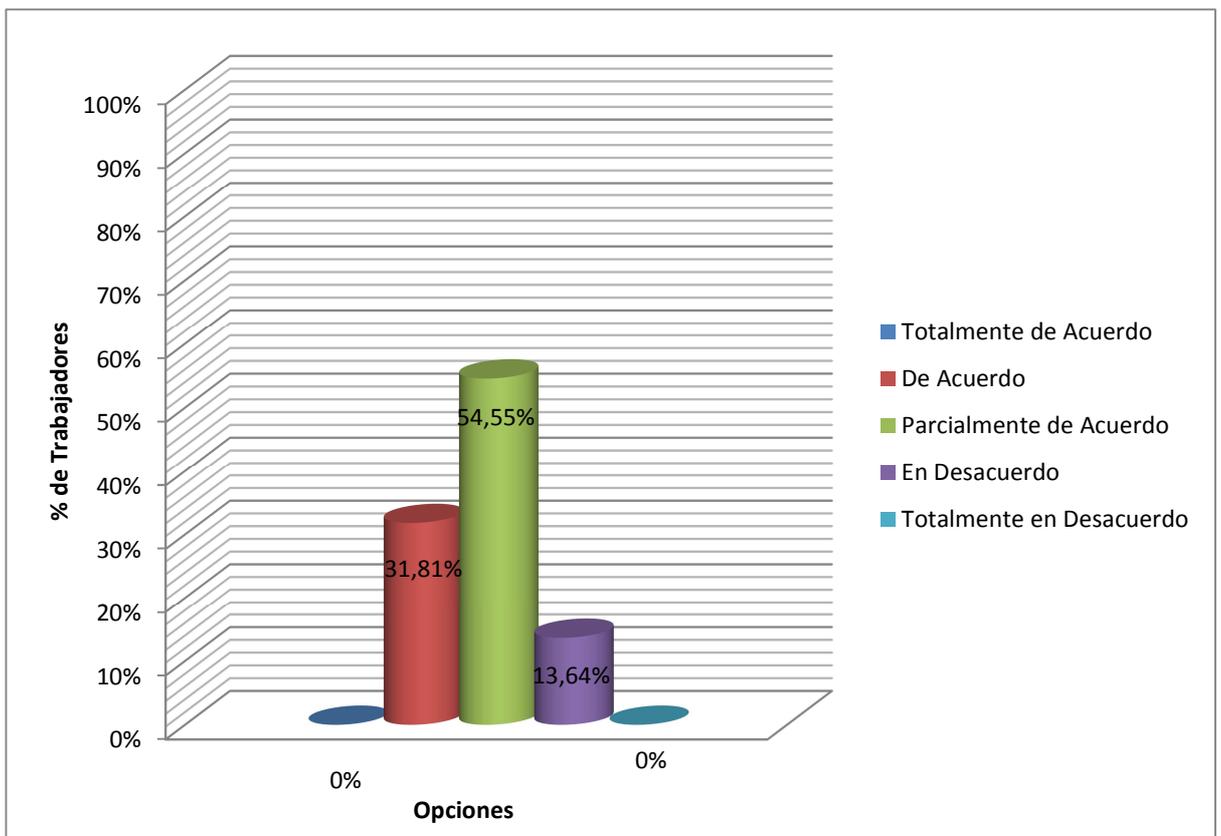
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Para menos de la mitad de los clientes, un 31,82 % de ellos consideran siempre obtienen respuesta ante las solicitudes realizadas al servicio de atención al cliente, por lo cual se considera que la empresa está en una situación crítica respecto a esto.

Pregunta 6: En el servicio de atención al cliente han resuelto mis solicitudes.

Gráfico N°31
Resolución de solicitudes por parte de atención al cliente



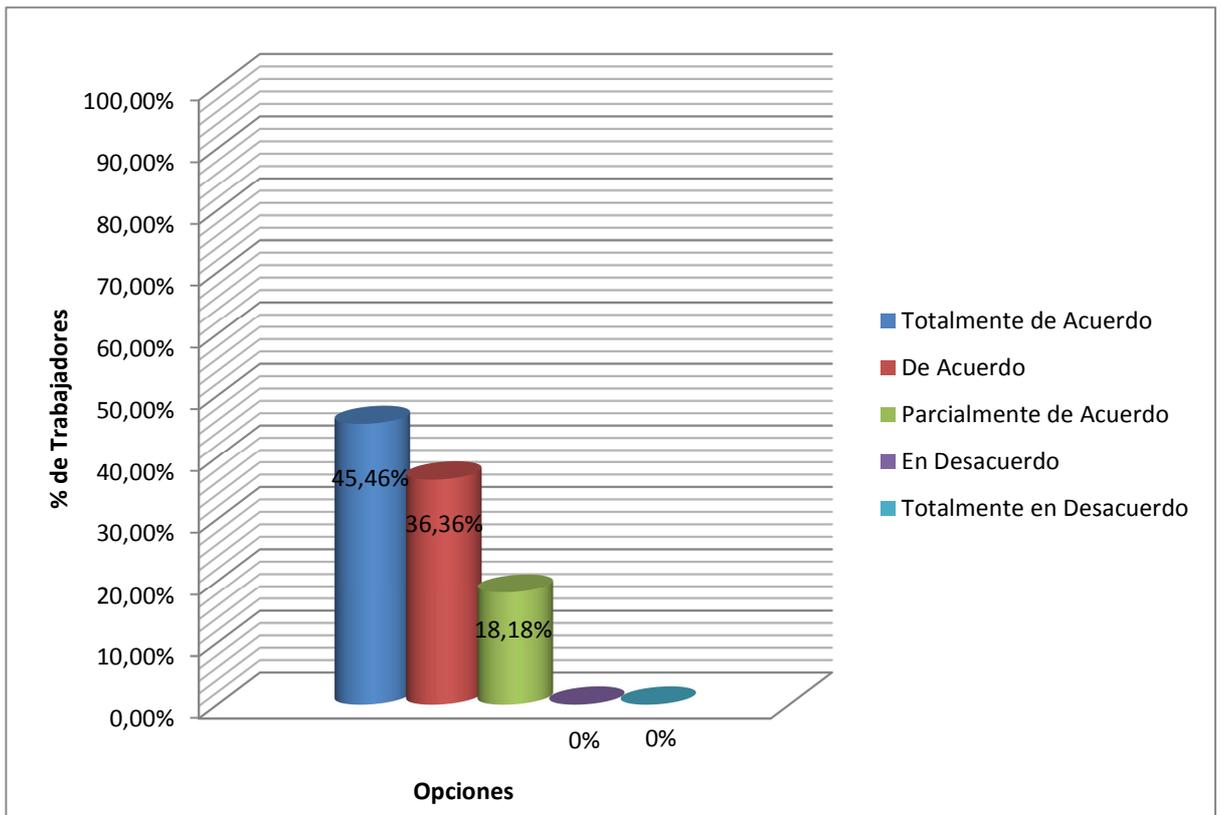
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Por medio de los datos arrojados en la encuesta de los clientes, se puede establecer que existe una situación crítica referida a que solo el 31,81 % de frecuencia afirma que en el servicio de atención al cliente han resuelto sus solicitudes.

Pregunta 7: He tenido que acudir varias veces al servicio de atención al cliente por una misma solicitud.

Gráfico N°32
Reincidencia en las solicitudes ante el servicio de atención al cliente



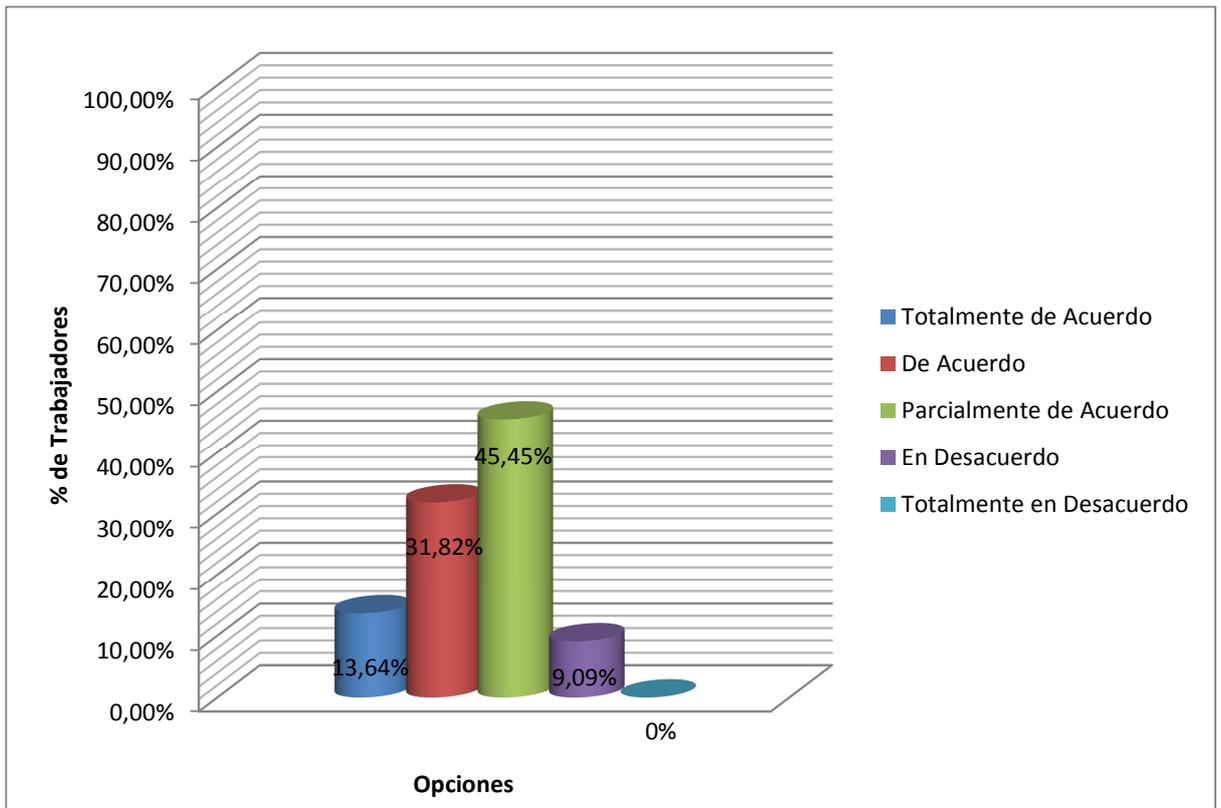
Fuente: López (2013).

Interpretación:

El 81,82 % de los encuestados considera que ha tenido que acudir varias veces al servicio de atención al cliente por una misma solicitud, por cuanto se aprecia una situación extremadamente crítica en el departamento de atención al cliente, por la recurrencia en la atención de los casos.

Pregunta 8: En general el servicio recibido a través de la atención al cliente ha sido beneficioso para mí.

Gráfico N°33
Beneficios del servicio de la atención al cliente para el usuario



Fuente: López (2013).

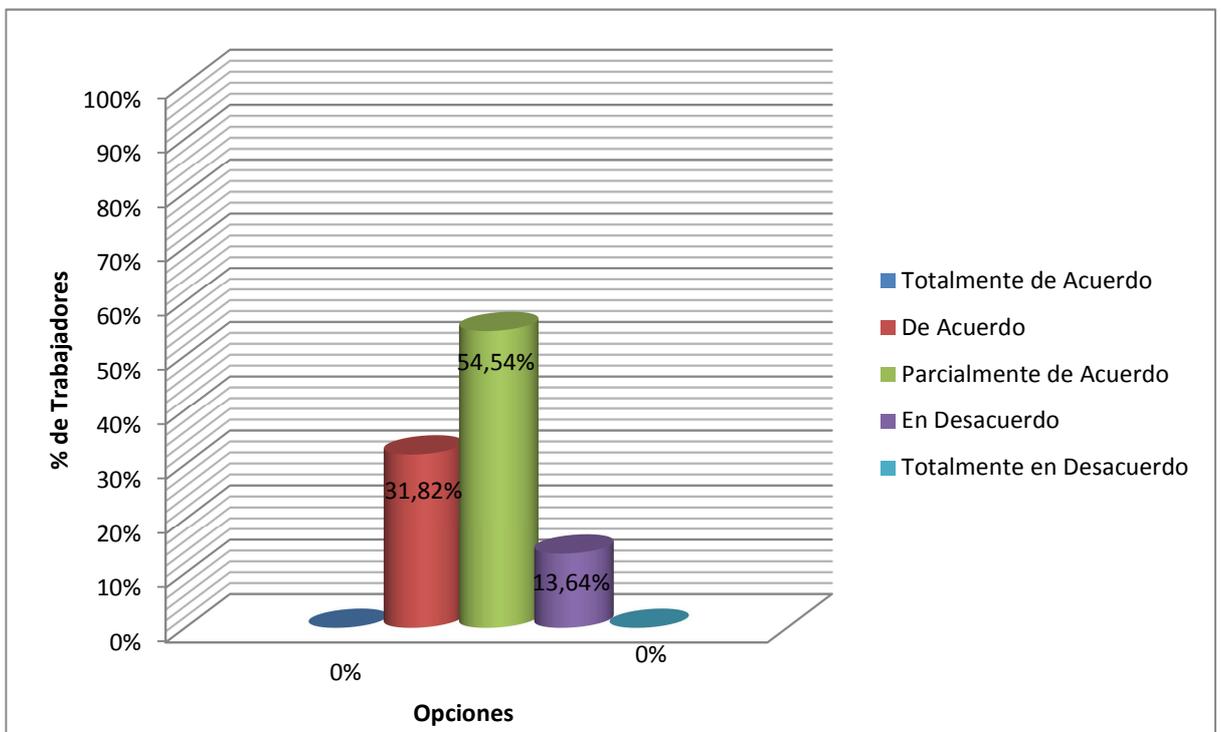
Interpretación:

Menos de la mitad de los clientes encuestados, una frecuencia del 45,46 % asegura que en sentido general En general el servicio recibido a través de la atención al cliente ha sido beneficioso para él, evidenciando así la existencia de mejoras estrictamente necesarias al respecto.

Comunicación e Información

Pregunta 9: Al realizar solicitudes en el servicio de atención al cliente me han hecho preguntas clarificadoras para ayudarme.

Gráfico N° 34
Aclaratorias de la información solicitada por atención al cliente



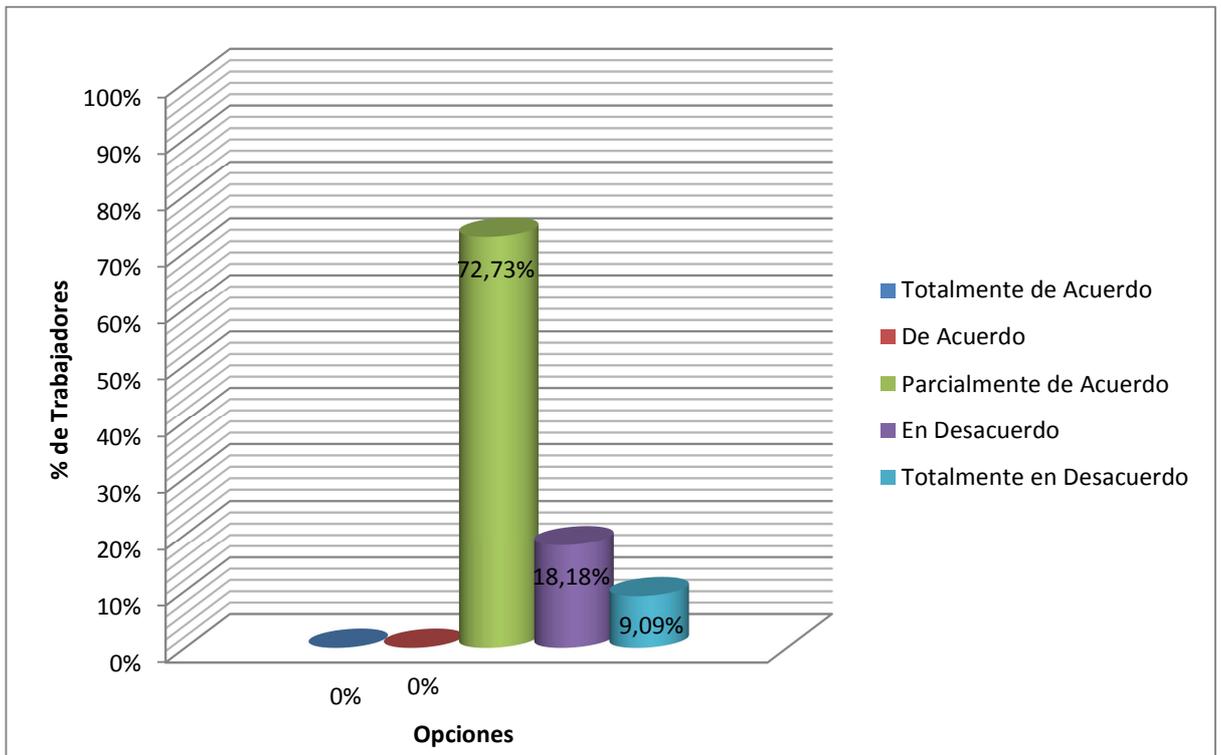
Fuente: López (2013).

Interpretación:

El 31,82 % de los clientes abordados considera Al realizar solicitudes en el servicio de atención al cliente le han hecho preguntas clarificadoras para ayudarme, por lo que se puede establecer la situación como crítica a este respecto.

Pregunta 10: El personal del servicio de atención al cliente se expresa claramente al procesar mis solicitudes.

Gráfico N°35
Claridad al expresarse por parte de los trabajadores de atención al cliente



Fuente: López (2013).

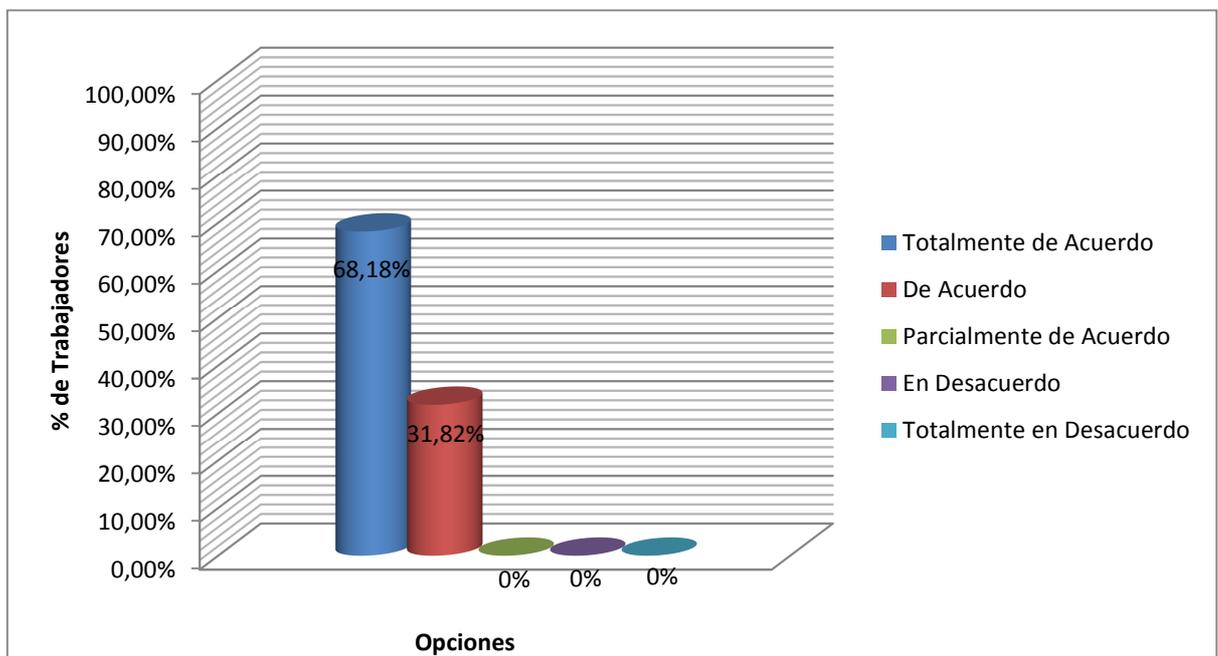
Interpretación:

Absolutamente ningún cliente cree que el personal del servicio de atención al cliente se expresa claramente al procesar sus solicitudes, por lo que ante este indicador la empresa se encuentra en una situación extremadamente crítica.

Percepción del Servicio

Pregunta 11: Al realizar solicitudes en el servicio de atención al cliente los profesionales que allí laboran me ayudan tanto como pueden.

Gráfico N° 36
Ayuda al cliente por parte de atención al cliente



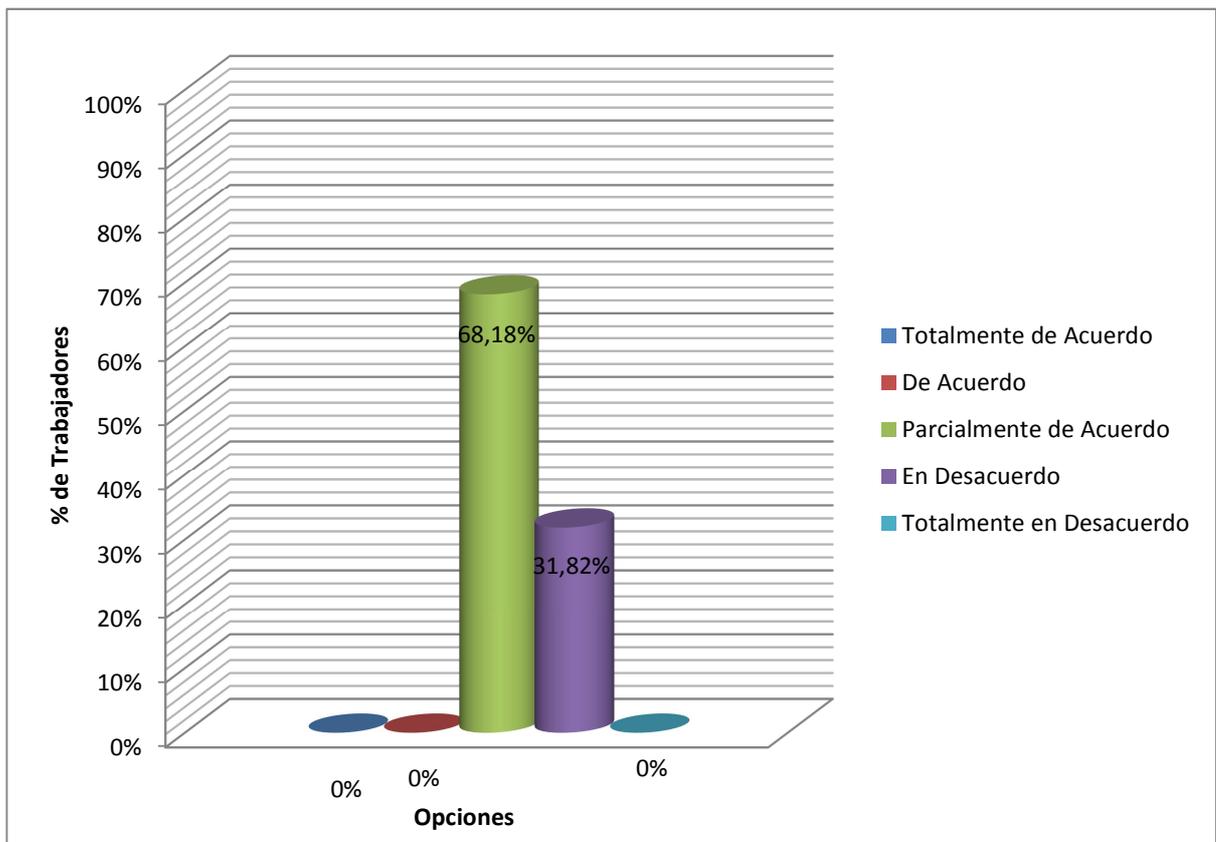
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Con respecto al compromiso de los trabajadores, los clientes encuestados consideran en su totalidad que al realizar solicitudes, en el servicio de atención al cliente los profesionales que allí laboran le ayudan tanto como pueden, por lo que se puede concluir que existe una situación positivamente aceptable para este apartado.

Pregunta 12: Siento confianza al exponer mis solicitudes al personal del servicio de atención al cliente.

Gráfico N°37
Confianza ante el personal de atención al cliente



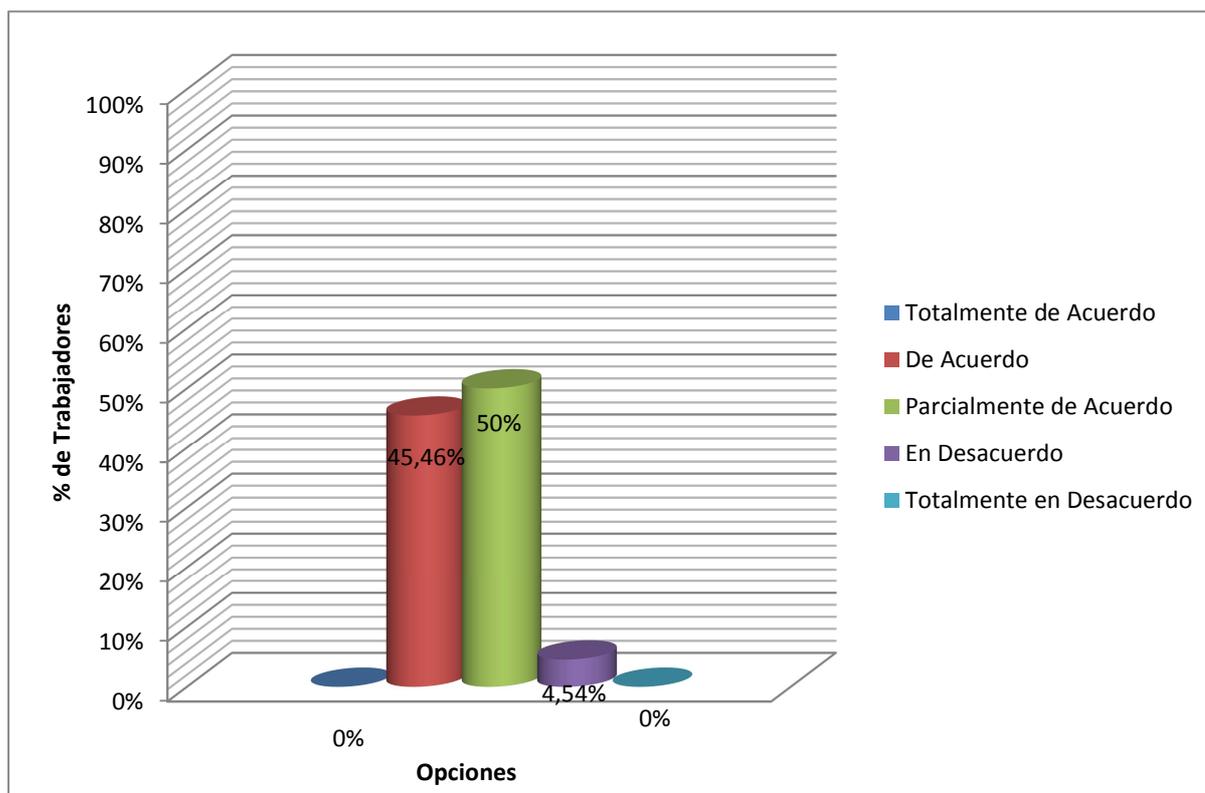
Fuente: López (2013).

Interpretación:

Respecto a la confianza que los trabajadores proyectas, los clientes afirman absolutamente que no sienten confianza al exponer sus solicitudes al personal del servicio de atención al cliente, resultando una situación extremadamente critica en este sentido.

Pregunta 13: Mis solicitudes son resueltas por el servicio de atención al cliente.

Gráfico N°38
Capacidad del personal de atención al cliente



Fuente: López (2013).

Interpretación:

Para 45,46 % de los clientes encuestados sus solicitudes son resueltas por el servicio de atención al cliente, lo que denota la existencia de mejoras estrictamente necesarias para este ramo.

Análisis de la Categoría Actitud hacia el Cliente:

Los Clientes del servicio de atención al cliente aseguran en un 63,64 % de frecuencia que son atendidos de manera cortés y con respeto por los trabajadores de dicho departamento, lo que constituye una oportunidad de mejoras no inmediata, en cambio los clientes consideran que sus solicitudes son tomadas con absoluta seriedad por la totalidad de ellos, por lo tanto el departamento de atención al cliente solo debe enfocarse más adelante enfocarse en alcanzar la eficiencia en términos de la cortesía y el respeto hacia los clientes.

Análisis de Categoría Comunicación e Información:

Para los clientes la comunicación con los trabajadores de atención al cliente es precaria, como lo demuestra el apenas 31,82 % de los encuestados, que aseguran que los trabajadores de atención al cliente le formulan de manera clara las preguntas pertinentes ante la problemática que ellos presentan, evidenciándose una situación crítica al respecto; adicionalmente y de manera más clara se observa la situación de la forma como se expresa el personal de atención al público, donde los clientes consideran en su totalidad que no se expresan de manera clara formando una situación extremadamente crítica, factor que puede dar respuesta con respecto de las causas que generan la poca eficacia ante la solución de las solicitudes de los clientes.

Análisis de la Categoría percepción del Servicio:

Para los clientes la razón por la que no puedan salir más beneficiados de su experiencia con atención al cliente no tiene que ver con la falta de compromiso por parte de los integrantes del departamento, ya que la totalidad de ellos considera que los trabajadores hacen el mayor esfuerzo por ayudarlos, lo que puede indicar la existencia de deficiencias en las capacidades o las herramientas con que cuentan los mismos. Por otra parte se denota la poca confianza que tienen en la gestión de los trabajadores, esto se ve reflejado en la totalidad de encuestados que no poseen confianza, denotándose una situación extremadamente crítica a este respecto.

Específicamente ahondando en la percepción que poseen los clientes acerca de las capacidades que tienen los trabajadores del departamento de atención al cliente, se puede observar cómo un 45,46% asegura que las solicitudes son resueltas, lo que exige de mejoras estrictamente necesarias al respecto.

Análisis de la Categoría Calidad:

Los clientes aseguran que en gran medida siempre son atendidos por los trabajadores del departamento de atención al cliente, a este respecto 86,36 % de los encuestados lo afirma, por lo que el departamento en cuestión se encuentra en una situación positivamente aceptable en ese apartado. Sin embargo solo el 31,82 % de los clientes considera que han obtenido una respuesta a sus solicitudes o le han resuelto las mismas, por cuanto se evidencia una situación crítica que debe ser mejorada de

inmediato, dado que el objetivo esencial del departamento es solucionar las problemáticas que puedan tener los clientes.

En este sentido, los clientes en un alto grado de 81,82 % aseguran que han tenido que acudir varias veces a atención al cliente para intentar solventar la misma solicitud, datos que evidencian claramente la problemática antes mencionada, de la incapacidad para dar respuestas y soluciones a los problemas que aquejan a los usuarios. Finalmente, un 45,46 % de los encuestados afirma haber obtenido algún beneficio de su experiencia con el departamento de atención al cliente, lo que representa una cifra baja y amerita una mejora estrictamente necesaria, que vendrá ligada al aumento de la capacidad para solventar situaciones que alcancen los trabajadores de atención al cliente.

A continuación se presenta el Capítulo V en donde se brindaran ciertas propuestas con el fin de indagar en futuras soluciones para el problema de mercadeo interno que se está presentando en la Corporación Digitel C.A, con esto lo que se desea conseguir es un futuro bienestar para los trabajadores del área de Atención al cliente (ATC), armonizar el trabajo en equipo y brindar compromiso laboral para la satisfacción de cada empleado individualmente. Lo que se desea proponer no es más que estrategias que logren fusionar la cultura organizacional con el mercadeo interno de la Corporación.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Estrategias de mercadeo interno de la cultura organizacional y los valores corporativos para mejorar la satisfacción del cliente en la Corporación Digitel C.A.

Fases de la Propuesta

La presente propuesta se divide en tres grandes fases, que abordan la gran mayoría de los aspectos identificados con necesidad de acción en el Capítulo IV. Las mismas están orientadas a mercadear internamente la cultura organizacional y valores corporativos de la empresa, estas son:

- *Estrategia Comunicacional*
- *Formación Inicial y Reforzamiento en Filosofía Organizacional y Valores Corporativos*
- *Planes de Formación en Actitudes y Habilidades*

Fase I Estrategia Comunicacional

Presentación

La comunicación es un aspecto clave para hacer del conocimiento de las personas cualquier información, más si se quiere modelar conductas, tal es el caso de la cultura organizacional y los valores corporativos. Se trata de una serie de postulados que se ponen en evidencia en las actitudes que tienen los trabajadores de atención al cliente (ATC) en el desarrollo de sus

funciones laborales. Vale destacar, que dado que la mencionada actividad implica el trato persona a persona, resulta aún más relevante que los trabajadores tengan los conocimientos necesarios y que se refuercen, si bien es importante contar con una estructura de acción tecnológica, ésta de por sí no logra los resultados esperados. Es necesario entonces plantear estrategias de diversificación, corrección, ejemplificación entre otras que serán desarrolladas en los siguientes apartados.

Propósitos de la Estrategia Comunicacional

Brindar el conocimiento necesario en relación a la cultura organizacional y los valores corporativos a los trabajadores del departamento de atención al cliente (ATC).

Reforzar los conocimientos suministrados en cuanto a cultura organizacional y los valores corporativos.

Brindar herramientas de asociación de los valores corporativos y la cultura organizacional, en cuanto a las actitudes necesarias para su alineación por parte de los trabajadores del departamento de atención al cliente.

Elementos de acción

Sistema de Comunicación Visual: La comunicación electrónica de la filosofía organizacional debe ser reforzada mediante sistemas de comunicación visual, sistemas de carteleras, posters, material POP, gigantografía, donde se muestren tanto la cultura organizacional como los valores corporativos, asociados con imágenes y distribuidos en espacios comunes de

desplazamiento y ocupación de los trabajadores en su jornada laboral, en libretas, mousepads, entre otros; esto permitirá que los mismos tengan la información accesible en todo momento mientras se encuentren en las instalaciones de la empresa, con un diseño profesional se generará una asociación e internalización consciente e inconsciente de tal modo que los conocimientos se refrescarán a diario y frecuentemente, disminuyendo así los períodos de olvido en cuanto a la sapiencia de la filosofía organizacional y los valores corporativos.

Introducción de los valores corporativos en el lenguaje técnico de trabajo: es necesario que los valores corporativos de la empresa, se simplifiquen en términos simples y que se le asigne un significado simbólico con actividades de trabajo, es decir en cuanto al trato al cliente deben haber una serie de términos bajo los cuales se base la atención al cliente que se asocian la actividad, de acuerdo con los valores de la organización presentados en el Capítulo II de la investigación, se toma como ejemplo el respeto, donde con frases como *disculpe me puede explicar nuevamente, lamento no poder resolverle en este momento*, ante situaciones o procesos que deriven lógicamente en ese significado, se puede modelar el lenguaje de los trabajadores (brindándoles varias opciones sugeridas ante cada situación). No se trata de estandarizar el vocabulario en el trabajo y coartar la interacción con el cliente, el trabajador tiene la libertad de utilizar otras frases, lo que se trata es de que asocie el significado y la forma como debe expresarse ante los clientes, derivada de los valores corporativos. Estas frases deben indicarse al lado de cada procedimiento escrito que se le haga llegar al trabajador junto con el valor al cual están asociadas, de tal manera que pueda tener una idea simbólica de lo que se quiere transmitir con cada

valor, y que por cuenta propia pueda crear su propio vocabulario de atención al cliente, pero con el mismo significado que se le sugirió con la frase.

Charlas de Inducción y Profundización en la Cultura Organizacional y Valores Corporativos: La filosofía organizacional suelen ser desde el punto de vista formal y en la realidad una serie de postulados abstractos deseables, sin embargo uno de los principales problemas en su ejercicio y prosecución, es el ¿Cómo se pone en práctica la filosofía organizacional? A responder esta interrogante deben ir dirigidos los esfuerzos en las charlas de inducción y profundización, presentando casos prácticos de la cotidianidad laboral mediante los cuales los trabajadores puedan asociar desde ese cuerpo teórico que para ellos representa la filosofía organizacional y los valores corporativos el ejercicio de los mismos, se debe fomentar la participación de todos los trabajadores como protagonistas, mediante relatos de experiencias personales, dramatizaciones, presentación y análisis de videos y películas, entre otros.

Aportes

Los aportes de la puesta en práctica de esta estrategia, están relacionados con un mayor conocimiento de la filosofía organizacional y los valores corporativos, al mismo tiempo que permite a los trabajadores asociar esta información con la práctica de sus actividades laborales, brindándoles herramientas de comprensión y profundización en los contenidos del cuerpo de conceptos, que les permitan hacer una interpretación acertada y en fin último, alinearse con la filosofía y los valores de la empresa.

Fase II: Formación Inicial y Reforzamiento en Filosofía Organizacional y Valores Corporativos

Presentación

Uno de los resultados de la aplicación de los instrumentos que llama más la atención, es cuando los trabajadores refieren que no se les suministró inducción en referencia a la filosofía organizacional, debido a que todo trabajador al ingresar a laborar a una organización necesita conocer los aspectos contenidos en esta, más cuando se le pide que se alinee con ésta. Del mismo modo, los reforzamientos son necesarios para refrescar los conocimientos, además de dar a conocer las actualizaciones que se hacen al cuerpo filosófico de la empresa, más cuando en los resultados de los instrumentos aplicados se indica que el mismo es revisado y actualizado frecuentemente. Por estos motivos se plantean los siguientes elementos de acción a nivel estratégico.

Propósitos de la formación Inicial y Reforzamiento en Filosofía Organizacional y Valores Corporativos

Dar a conocer a los nuevos ingresos a la empresa la filosofía organizacional y los valores corporativos de la empresa.

Reforzar los conocimientos en cuanto a filosofía organizacional y los valores corporativos de la empresa de los trabajadores de ingreso no reciente.

Elementos de acción

Charla de Inducción: la manera tradicional de dar a conocer la filosofía organizacional y los valores corporativos en las organizaciones es mediante una charla de inducción, es una herramienta válida que puede ser aprovechada, pero también se sugiere acompañarla por material escrito que pueda revisarse posteriormente por los nuevos ingresos. La charla debe ser clara y específica, amena y con herramientas multimedia que le permitan al trabajador nuevo ingreso apreciar los contenidos expuestos de manera integral.

Actividades de Reflexión para los Nuevos Ingresos: En muchas ocasiones la filosofía organizacional es considerada por muchas personas que conforman las empresas como un artículo decorativo, no llegan a comprender en su justa dimensión la importancia de la misma, por este motivo y para asegurar que los trabajadores nuevos ingresos lean y reflexionen acerca de la filosofía organizacional y los valores corporativos se les deben asignar actividades como ensayos, cuestionarios interpretativos y prácticos acerca de estos temas, como parte de las pruebas pre empleo durante el proceso de selección, de manera formativa y con una ponderación baja que no influya en los criterios predeterminados de contratación, pero que permita asegurar que el contenido se analizó y llegó el conocimiento de forma inicial.

Reforzamiento y Actualización de la Filosofía y Valores Organizacionales: Para todos los trabajadores, cuando se realicen cambios en la filosofía organizacional o los valores corporativos, se les debe actualizar acerca de los mismos, inicialmente haciéndoles llegar la información vía electrónica mediante correos o colocándola con acceso público interno en el portal de

intranet de la organización, pero también debe hacerse mediante charlas comunicativas, en este caso tipo seminarios, dirigidos a gran cantidad de trabajadores, de tal modo que la información se refuerce y se haga énfasis que aquellos aspectos que se han modificado.

Aportes

El principal aporte de esta estrategia es asegurarse de que los nuevos ingresos y el personal que ya forma parte de la empresa maneje la información y este actualizado en cuanto a la filosofía organizacional y valores corporativos, además será una información unificada en criterio lo que facilitará aún más la alineación de todo el personal del departamento de atención al cliente (ATC) en estos aspectos tan relevantes.

Fase III: Planes de Formación en Actitudes y Habilidades

Presentación

No sólo el conocimiento es necesario para la alinearse con el cuerpo filosófico de la empresa, existen una serie de actitudes ante el trabajo, ante los clientes, ante los compañeros, los dirigidos o liderizados que deben desarrollarse para que pueda lograrse a plenitud la anhelada misión, lograr posicionarse con la visión, y hacer de los valores corporativos una práctica común en todas las actividades de las personas dentro de la empresa. Para tal fin es necesario trabajar los aspectos actitudinales y de habilidades, en ese sentido se plantea la presente estrategia.

Propósito de los Planes de Formación en Actitudes y Habilidades

Desarrollar en los trabajadores actitudes y habilidades necesarias para el ejercicio de sus funciones, específicamente en cuanto a filosofía organizacional y valores corporativos.

Desarrollo del liderazgo: El liderazgo es una habilidad personal que puede aprenderse y modelarse, en tal sentido es necesario que la empresa planifique cursos de desarrollo de líderes dirigidos a los supervisores y cargos de dirección en la empresa, con la finalidad de que estas personas tengan la oportunidad de adquirir las habilidades, destrezas, pero sobre todo desarrollar y fomentar en sí mismos las cualidades de liderazgo que les permitan dirigir eficiente y eficazmente un equipo de trabajo. Los cursos pueden planificarse en varios niveles, en conjunto con una evaluación especial de desempeño en el liderazgo donde se puedan evidenciar las falencias de cada empleado en este sentido, y destinar algunos espacios de los cursos a la atención individual. La idea es que en un período de mediano plazo aquellos empleados que necesitan cualidades de liderazgo, acudan a varios niveles de formación, donde además de acuerdo a la evaluación periódica (con fines formativos) en las actividades laborales se refuercen las debilidades que se observen.

Formación en Habilidades Comunicativas: Uno de los aspectos que se detectó mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, fue la debilidad de los trabajadores del departamento de atención al cliente en cuanto a la comunicación directa (persona a persona) con los clientes, en este sentido es necesario planificar cursos de comunicación efectiva y

asertiva, donde los trabajadores del mencionado departamento puedan asistir y adquirir herramientas de comunicación que a su vez tengan un efecto positivo en el servicio prestado a los clientes, aumentando así la calidad de éste.

Formación en Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo mejora el rendimiento de los grupos de trabajo de forma significativa, en relación a esto existen técnicas específicas destinadas a desarrollar las actitudes necesarias en las personas para el trabajo en equipo, pero requieren la participación conjunta de los miembros de los equipos. Por tal motivo se hace necesario que se planifique adecuadamente los cursos, y si no es posible llevarlos a cabo con los grupos completos, se pueden realizar en subgrupos, lo más significativos posible de tal manera que pueda generarse un proceso síncrono para fomentar la cooperación, colaboración y sinergia dentro del departamento de atención al cliente.

Aportes

Las mejorías en cuanto a la cooperación y colaboración de los trabajadores entre sí son un gran paso que se lograría dados los resultados donde se demuestra que no existen ese espíritu de ayuda al compañero dentro del departamento en cuestión, además, la sinergia (el todo es más que la suma de las partes) que se generaría contribuiría en gran medida a incrementar la satisfacción de los clientes que acuden al servicio de atención al cliente.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de haber presentado y analizado los resultados de la investigación, cumplimiento con los objetivos propuestos en la misma, se plantean los siguientes aspectos como conclusiones de la investigación, en referencia a - diagnosticar la situación actual en cuanto a la cultura organizacional y valores corporativos en la Corporación Digital C.A. sede Valencia II, se tiene que:

- Existe un conocimiento aceptable de los trabajadores del departamento de atención al cliente (ATC) con respecto a la filosofía organizacional, lo cual se considera una ventaja, ya que el proceso de afianzamiento y alineación con la misma parte del conocimiento, implica que la empresa ha invertido tiempo, recursos y esfuerzo en dar a conocer estos aspectos, además el único elemento donde se identificó falta de alineación por los supervisores fue en la misión organizacional, lo cual se debe fortalecer, sin embargo no es una situación que pueda estar afectando de forma preponderante la práctica de la filosofía organizacional.

- En relación con los valores corporativos, se puede concluir que la situación en cuanto al conocimiento de los mismos es bastante aceptable, los trabajadores conocen los valores, sin embargo el aspecto no satisfactorio es en el cumplimiento de normas especialmente por parte de los supervisores y demás dirigentes de la

organización. Esta situación debe ser abordada de tal manera que los mismos se alineen en el cumplimiento de las normas, particularmente porque son estas personas dentro de la empresa quienes están llamadas a dar el ejemplo a seguir y a modelar conductas de los trabajadores del departamento de atención al cliente mediante el liderazgo formal que por su cargo ostentan.

- El trabajo en equipo y la cooperación entre los trabajadores del departamento de atención al cliente son dos elementos claves a fortalecer, aunque existen iniciativas de nuevas ideas para mejorar el trabajo, no existe un compromiso o colaboración solidaria con el grupo de trabajo, situación que desfragmenta el departamento en gestiones individuales, lo que tiene efectos negativos en la calidad del servicio al cliente que se pueda prestar, puesto la sinergia que se genera mediante el trabajo mancomunado y basado en la cooperación se traduce en una gestión superior al aporte individual que cada trabajador del departamento pueda hacer.
- En relación con el mercadeo interno de la cultura organizacional y valores corporativos se tiene que los trabajadores no reciben inducción en este sentido, lo que significa que aprenden estos aspectos en el ejercicio de sus funciones, representando un retraso para el acoplamiento adecuado del trabajador al puesto de trabajo y además, al perfil esperado por la empresa en relación a la cultura organizacional y valores corporativos.
- Es importante destacar los altos niveles de motivación a realizar un trabajo de calidad que tienen los trabajadores del departamento de

atención al cliente, lo cual puede ser aprovechado para implementar estrategias encaminadas a disminuir las fallas en el servicio y además, incrementar el ejercicio de los valores corporativos ya que según los trabajadores, los mismos están orientados a prestar un servicio de calidad a los clientes.

- La unidad de Gestión Organizacional y Humana es la encargada de diseñar, revisar y modificar los elementos de la filosofía organizacional y valores corporativos dentro de la organización, tal actividad se realiza constantemente mediante la solicitud de información, opiniones y criterios a los gerentes y supervisores de áreas de la empresa, situación que resulta positiva ya que se produce una adaptación constante de tales aspectos en función de las necesidades cambiantes de los clientes.
- Los métodos de reforzamiento de la cultura organizacional y valores corporativos son por casi exclusivamente limitados al envío de información por correo electrónico o la disposición de información en la plataforma web interna de la empresa (intranet), de tal manera que es urgente la diversificación de estos métodos por aquellos que puedan generar interacción sincrónica y retroalimentación en ambos sentidos, tomando en cuenta que estos dos últimos elementos mencionados son claves en el proceso comunicacional.
- En la organización no existen planes de formación en materia de filosofía organizacional y valores corporativos, en este sentido se hace necesario la disposición de los mismos desde el proceso de inducción de trabajadores, hasta los reforzamientos necesarios para refrescar los conocimientos adquiridos y actualizar a los trabajadores del

departamento de atención al cliente en cuanto a las modificaciones que se realicen a este cuerpo conceptual vertebral de la organización.

- La filosofía organizacional y los valores corporativos se orientan precisamente hacia la satisfacción del cliente, es por este motivo que su internalización y alineación por parte de los trabajadores del departamento de atención al cliente resulta tan necesaria y relevante, puesto que en la medida que estos postulados sean puestos en práctica, la atención al cliente tenderá a mejorar, más si es apoyado este proceso por correcciones de fallas en los procedimientos de atención se podrá lograr niveles de calidad y cantidad de atención superiores a los actuales.

En relación a identificar la situación existente en el servicio de atención al cliente en cuanto a satisfacción en la Corporación Digitel C.A., sede Valencia II:

- En cuanto a cortesía y atención oportuna, el servicio de atención al cliente no presenta problemas inmediatos que atender, sin embargo, en cuanto a calidad el servicio tiene mucho que mejorar, puesto que los clientes no se sienten beneficiados y perciben que no se les soluciona sus solicitudes. Por tanto, debe reforzarse el aspecto de eficacia como una prioridad dentro del departamento de atención al cliente, sin descuidar la eficiencia que en la situación actual, es bastante aceptable.
- Es necesario brindar apoyo a, los trabajadores del departamento de atención al cliente en relación con herramientas comunicacionales

efectivas con los clientes, específicamente en la interacción cara a cara, para que puedan solicitar la información necesaria para solucionar los requerimientos de los clientes, y del mismo modo puedan ofrecer la misma a los clientes con respecto a los períodos de solución, estatus de los requerimientos, procedimientos a realizar, entre otros.

- Los clientes en su percepción del servicio, sienten que los trabajadores del departamento de atención al cliente realizan su mayor esfuerzo por atenderlos efectivamente, sin embargo consideran también que los problemas para resolver sus requerimientos se originan por la falta de herramientas de los trabajadores para gestionar sus solicitudes, de tal modo que como percepción no puede asegurarse, pero resulta importante la revisión que se pueda hacer tanto de las herramientas y pertinencia de las mismas en el servicio, así como los procedimientos y la optimización de estos para atender los diferentes requerimientos de los clientes.

Con respecto a diseñar las estrategias de mercadeo interno para mejorar la satisfacción del cliente en la Corporación Digitel C.A., se tiene que:

- En el Capítulo V de la investigación se plantean una serie de estrategias dirigidas a mejorar el mercadeo interno de la cultura organizacional y los valores corporativos de la empresa, las mismas fueron diseñadas con base en todos los resultados del estudio, abordando de manera macro los aspectos sobre los cuales es necesario trabajar para incrementar la satisfacción del cliente desde la perspectiva de los preceptos de cultura y valores corporativos. Estas

estrategias permitirán mediante el posterior diseño de acciones específicas por la empresa, de acuerdo con el presupuesto, tiempo disponible, objetivos organizacionales, entre otros, hacer llegar la información a los trabajadores del departamento de atención al cliente, reforzándola, con mecanismos de retroalimentación que les permitan manifestar a los trabajadores sus experiencias y opiniones al respecto, tanto conceptualmente como en la práctica, todo con la finalidad última de que la alineación con la cultura organizacional y valores corporativos, específicamente dirigidos a la atención al cliente como es el caso de estudio, permita incrementar la satisfacción de los clientes que acuden al servicio.

Recomendaciones

En el marco conclusivo de la presente investigación, se sugieren los siguientes enunciados para mejorar y solucionar la problemática estudiada:

- Investigar las necesidades de los clientes de forma general y permanente, para detectarlas e integrarlas tanto a la cultura como los valores organizacionales, mediante el trabajo del departamento de Gestión Organizacional y Humana y el departamento de Atención al Cliente.
- Diversificar los métodos de comunicación e información de la filosofía organizacional y valores corporativos, dando relevancia a medios interactivos, herramientas multimedia acordes con la tecnología y que tanto para los trabajadores del departamento de Atención al Cliente

como para éstos, refleje adecuadamente el cuerpo conceptual en este sentido de forma, clara, específica y de manera constante.

- Crear planes de formación de inducción y de actualización de la cultura organizacional y valores corporativos, en el primer caso para trabajadores nuevo ingreso y en el segundo, para todos los trabajadores pertenecientes al departamento de Atención al Cliente, con la finalidad de dar a conocer y mantener alineados a los trabajadores con tales conceptos, facilitando la alineación de los mismos.
- Promover la cooperación y el trabajo en equipo, en la búsqueda de resultados grupales superiores a los individuales, debe fortalecerse la visión del departamento de Atención al Cliente como un todo, donde es necesaria la participación solidaria de unos con otros para poder alcanzar las metas planteadas, y en fin último, prestar un servicio de excelencia a los clientes.
- Aprovechar la capacidad tecnológica de la red de comunicación interna para interactuar con los clientes, aumentando la percepción de la atención al cliente hacia estos, manteniéndoles informados constantemente y blindándoles la mejor y mayor cantidad de información posible.
- Desarrollar las actitudes de liderazgo en los cargos donde necesariamente los trabajadores deben utilizarlas, supervisores y dirigentes, para acoplar a todos los trabajadores bajo la dirección eficaz y direccionada hacia la filosofía organizacional y valores corporativos, fortaleciendo también el trabajo en equipo.

- Realizar sesiones de lluvias de ideas para aprovechar la capacidad de aportar soluciones de los trabajadores en el departamento de Atención al Cliente, fomentado y manteniendo la motivación de los mismos a realizar un trabajo comprometido y de excelencia.
- Implementar planes de desarrollo de las estrategias planteadas en el Capítulo IV, como punto inicial de partida para el fortalecimiento de la cultura organizacional y los valores corporativos en la práctica en el departamento de Atención al Cliente.
- Revisar con períodos de tiempo constantes (anual o bianual) la misión, visión y valores de la organización para actualizarla si es necesario en función de las metas y las necesidades organizacionales, de manera que se facilite la adaptación y la congruencia de las mismas a lo interno y externo de la organización.
- Realizar evaluaciones de desempeño frecuentemente, donde se incluyan los aspectos de alineación y cumplimiento de la misión, visión, valores, políticas y normas de la empresa, con la finalidad de retroalimentar a los trabajadores y de abordar oportunamente las debilidades que se encuentren.
- Incorporar el mercadeo interno de la cultura organizacional como un valor corporativo, para formalizar el impulso a la misma de manera que exista un compromiso formal de mantener en constante actualización a los trabajadores en este sentido, fomentando la pertenencia organizacional.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fideas (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Quinta Edición. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.

Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Séptima edición. BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

Bretones, Francisco y Silva Manuel (2009). **Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor.** Editorial Huelva. Universidad de Granada. España.

Caldevilla Domínguez, David (2010). **La cara interna de la comunicación en la empresa.** Libro en línea. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=ZrSTC4vLGIIc&pg=PA169&dq=identidad+organizacional&hl=es&sa=X&ei=R2rOT932NOX6QGRzOiiDA&ved=0CDgQ6AEwAjkK#v=onepage&q=identidad%20organizacional&f=false>. Consulta: 2013, Junio 09.

Carrion, Juan (2006). **Estrategia de la visión a la acción.** Libro en línea. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA297&dq=funcion+de+la+cultura+organizacional&hl. Consulta: 2013, Junio 07.

Chiang; Margarita; Martin, José y Nuñez, Antonio (2010). **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.** Libro en línea. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=Relaciones+entre+el+clima+organizacional+y+la+satisfacción+laboral&hl. Consulta: 2013, Junio 08.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Introducción a la teoría general de la administración.** 5ta Edición. Editorial McGraw-Hill. D.F. México.

Cohen, Gilbert (2005). **Normas, políticas y procedimientos.** Segunda Edición. Editorial Interame. Caracas. Venezuela.

Daft, Richard (2007). **Teoría y Diseño Organizacional.** Libro en línea. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=A5RHOrX2OjsC&pg=PA361&dq=identidad+organizacional&hl=es&sa=X&ei=R2rOT932NOX6QGRzOiiDA&ved=0CDIQ6AEwATgK#v=onepage&q=identidad%20organizacional&f=false>. Consulta: 2013, Junio 09.

Datanálisis en El Universal (2011). **Estrato Social E arropa 44,1 % de la población venezolana**. Fecha: Viernes 17 de junio de 2011. Caracas, Venezuela.

Da Silva, Susana (2009). **Diseño de una Estrategia Comunicacional para mejorar la Gestión del Marketing Interno en las Organizaciones**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Deal, Terrence y Kennedy, Allan (1995). **Cultura Corporativa. Ritos y Rituales de la vida organizacional**. Editorial Legis. Bogotá. Colombia

Del Val, Maria Teresa (1994). **Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España: su realidad actual**. Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=NMPtUWz3WUC&printsec=frontcover&dq=Cultura+empresarial+y+estrategía+de+la+empresa+en+España:+su+realidad+actual+y+su+diseño+del+cambio&hl>. **Consulta: 2013, Junio 05**

Ezequiel, Ander y Aquilar, María (2001). **El trabajo en equipo**. Editorial Progreso S.A. México.

Fandos, Manuel (2007). **Formación de formadores**, Tomo 2. Libro en línea. Disponible:<http://books.google.co.ve/books?id=kHkYLB4u1FkC&printsec=frontcover&dq=FORMACIÓN+DE+FORMADORES.+TOMO+2.+E+scenari+institucional&hl>. Consulta: 2013, Junio 05.

Fischman, David (2009). **Infoweek**. Revista en línea. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=RsUeZtBf_loC&printsec=frontcover&dq=Infoweek&hl. Consulta: 2013, Junio 02.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1982). Las organizaciones. Mc Graw Hill. México.

Granell de Aldaz, Elena; Garaway, David y Malpica, Claudia (1997). **Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela**. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela

Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial GrawHill. México.

Hurtado, Jacqueline (2007). **El proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.** Sexta Edición. Ediciones Quirón. Caracas.

Kotler, Philip (2006). **Mercadotecnia.** Tercera Edición. Prentice-Hall Hispanoamérica. D.F. México

Luna, Raúl y Pezo Alfredo (2005). **Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos.** Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=WRQdth7uaKoC&printsec=frontcover&dq=Cultura+de+la+innovación+y+la+gestión+tecnológica+para+el+desarrollo+de+los+pueblos&hl>. Consulta: 2013, Junio 04.

Machado, María (2012). **Estrategias Comunicacionales para Mejorar el Mercadeo Interno y su Influencia en el Cliente Externo.** Trabajo Especial de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Martínez, José (2011). **Teoría y Práctica en Recursos Humanos: Habilidades Directivas.** Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=5cQreaNZsvAC&pg=PA6&dq=concepto+de+valores+organizacionales&hl>. Consulta: 2013, Junio 08

Mendez, Carlos (2005). **Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia.** Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=6uDnbd8yzhwC&printsec=frontcover&dq=Gestión+en+salud:+dos+estudios+de+caso+sobre+cultura+organizacional+en+Colombia&hl>. Consulta: 2013, Junio 05.

Mejía, Carlos. Valores en una empresa. Documento en Línea. Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm. Consulta: Junio 22, 2013

Mintzberg, Henry; y Quinn, James. (2003). **El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos.** Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. D.F. México

Miranda, Dennis; Chamorro Carlos; y Rubio, Martín (2007). **Introducción a la Gestión de la Calidad.** 3ra Edición. Editorial DELTA publicaciones. Madrid. España.

Newstron, John (1995). **Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Nosnik, Abraham (2005). **Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo**. Libro en línea. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=rpihhdQoRP4C&printsec=frontcover&dq=nosnik+2005&hl=es&cd=1#v=onepage&q&f=false>. Consulta: 2013, Junio 05.

Nosnik, Abraham (2005). **El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones**. Reedición póstuma comentada por Lucas Reyes. McGraw-Hill. D.F. México.

Oligastri, Enrique, Maza, Víctor; Gutiérrez, Emiliano; y Dursch, Analía (2009). **Cultura Organizacional en el mundo postmoderno**. Documento en línea, disponible en: <http://www.portafolio.co/columnistas/cultura-organizacional.en-el-mundo-postmoderno>. Consulta: Junio 03, 2013.

Ontiveros, Emilio; Martín, Álvaro; Fernández, Santiago; Rodríguez, Ignacio; y Rodríguez, Verónica (2009). **Telefonía Móvil y Desarrollo Financiero en América Latina**. Editorial Ariel. Colección Fundación Telefónica. Madrid, España.

Paez, Tomás (2004). **Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión**. Cuarta Edición. INSOTEV. Caracas. Venezuela.

Pita, Jonathan; y Rivero Gustavo (2010) **La Reputación Corporativa de General Motors de Venezuela como activo intangible generador de confianza ante su mercado interno: Un análisis desde la teoría de la Agencia**. Trabajo Especial de Pregrado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Quigley, Joseph (1996). **Visión: Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan**. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá.

Ramírez, Guillermo (2004). **Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos**. Libro en línea. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=fpf7g2PhY6MC&pg=PA38&dq=identidad+organizacional&hl=es&sa=X&ei=v2HOT87ZCarZ0QH648z8Cw&ved=0CEAQ6AEwAw#v=onepage&q=identidad%20organizacional&f=false>. Consulta: 2013, Junio 09.

Ruiz, Ronald y Guzmán, Javier y De la Rosa, Josep (2009). **Dirección empresarial asistida cómo alinear estratégicamente su organización**. Editorial Visión Net. Madrid. España.

Sescovich, Sonia (2009). **La Gestion de Personas: Un Instrumento Para Humanizar El Trabajo**. Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=yFRgBCbCBh4C&pg=PA39&dq=diferencia+entre+clima+y+cultura+organizacional&hl=es&sa=X&ei=YvNDT87yFvKw0AHw7NCzBw&ved=0CE8QuwUwBjgK#v=onepage&q=diferencia%20entre%20clima%20y%20cultura%20organizacional&f=false>. Consulta: 2013, Junio 09.

Serna, Humberto. (2000). **Mercadeo Interno**. 3r Editores. Santafé de Bogotá. Colombia.

Silíceo, Alfonso; Casares, Bernardo y González, Fernando (2000). **Cultura Organizacional**. Editorial McGraw-Hill. D.F. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1.998). **Manual de trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales**. Fondo de Publicaciones UPEL. Caracas. Venezuela

ANEXOS

ANEXO I

Cuadro Nº 2
Cuadro Técnico Metodológico

Proponer estrategias de mercadeo interno a través de la cultura organizacional y los valores corporativos para contribuir a la satisfacción de los empleados de la Corporación Digitel C.A.						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
- Diagnosticar la situación actual en cuanto a mercadeo interno de la cultura organizacional y valores corporativos en la Corporación Digitel C.A. sede Valencia II.	Cultura Organizacional	Ideario filosófico que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización	1. Misión 2. Visión 3. Políticas	1.1. Conocimiento 1.2. Internalización 2.1. Información 2.2. Alineación 3.1. Información 3.2. Cumplimiento 4.1. Trabajo en Equipo 4.2. Innovación 4.3. Pasión por la Excelencia 4.4. Satisfacción del Cliente 4.5. Integridad 4.6. Compromiso Social	Encuesta (Cuestionario)	23 empleados de área de atención al cliente de la empresa objeto de estudio
	Valores Corporativos	Declaraciones intencionales de principios o conductas esperadas en los empleados como características distintivas o ventajas competitivas de la organización	4. Valores formales establecidos en la Corporación 5. Información	5.1. Información 5.2. Medios de difusión 5.3. Reforzamiento		
- Identificar la situación existente en el servicio de atención al cliente en cuanto a satisfacción en la Corporación Digitel C.A., sede Valencia II.	Satisfacción del cliente externo	Nivel de conformidad de los clientes externos con la atención prestada en el departamento de servicio de atención al cliente	6. Actitud hacia el cliente	6.1. Cortesía 6.2. Trato agradable 6.3. Seriedad y respeto 7.1. Disponibilidad del servicio 7.2. Obtención de respuesta 7.3. Resolución de solicitudes 7.4. Reincidencia de solicitudes 7.5. Beneficios al cliente	Encuesta (Cuestionario)	22 clientes corporativos del servicio de atención al cliente de la Corporación Digitel C.A.
			7. Calidad	8.1. Aclaratorias de la información 8.2. Expresión clara del personal de atención al cliente 8.3. Suficiencia de la información 8.4. Información veraz 8.5. Canales de comunicación 9.1. Ayuda al cliente 9.2. Confianza en el servicio 9.3. Capacidad		
			8. Comunicación e información			
			9. Percepción del servicio			

