ALS 2390





Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Comunicaciones Publicitarias
Trabajo Especial de Grado

Auditoría del mercadeo interno. Caso: Empire Keeway

PARRA MERIDA, Rebeca Elielí C.I. 18.190.915

Tutor: Claris Trigueros

Caracas, 06 de septiembre de 2011

Formato G:

Fecha: 06/09/2011

Escuela de Comunicación S	Social								
Universidad Católica Andrés Bello									
En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado: Auditoría del mercadeo interno. Caso: <i>Empire Keeway</i> . dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:									
					Calificación Final: En números 15 En letras: Goroce				
					Observaciones		No.		
	9)								
Nombre:									
Yasmin trak	Claris triqueros	Elsi aavio Payee							
Presidente del Jurado	Tutor	Jurado							
_									
Firma.		Court S							
Presidente del Jurado	Tutor	Jurado							

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, por enseñarme que al encomendarse a él, todo nos ayuda a bien. Gracias Dios, porque sé que tú me diste la fuerza para cumplir con todo lo que debía.

A mi familia, que nunca deja de sorprenderme con sus muestras de afecto y de ánimo. Sus buenos deseos, su cariño y el apoyo incondicional que me brindaron me hicieron llegar hasta aquí.

Este logro es la recompensa por todo el esfuerzo de mis padres, que creyeron en mí y me apoyaron hasta el final. Sé que esta carrera es una inversión para mi futuro, y el de ustedes.

Gracias al equipo de *Empire Keeway* que vieron en este trabajo de investigación, una oportunidad de mejora para la organización.

Agradezco a muchos de los profesores que hicieron de sus clases una muestra de profesionalismo y alta calidad humano. Me ofrecieron educación que, más allá de ser académica, me ha servido para mi práctica laboral, familiar y personal.

Gracias a todos aquellos que forman parte de mi vida, por estar allí...

Gracias!

Rebe Parra

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO:	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Objetivos.	5
1.2.1 General	5
1.2.2 Específicos	5
1.3 Delimitación	5
1.4 Justificación	6
II. MARCO CONCEPTUAL	8
2.1 Mercadeo	8
2.2 Mercadeo interno	9
2.2.1 Objetivos globales del mercadeo interno	11
2.2.2 Plan de mercadeo interno	11
2.2.3 Aspectos que pueden afectar el ambiente laboral	14
2.3 Comunicación	16
2.3.1 Comunicación interna	17
2.4 Cliente interno.	18
2.5 Cultura empresarial	19
2.5.1 Visión	20
2.5.2 Misión	21
2.5.2 Valores	21
III. MARCO REFERENCIAL	22
3.1 Empire Keeway	22
3.1.1 Historia	
3.1.2 Cultura empresarial	
3.1.3 Objetivos de la empresa	28

3.1.4 Programas de Responsabilidad Social Empresarial	29
3.1.5 Herramientas de Comunicación	30
3.1.6 Concesionarios	31
3.1.7 Departamentos.	31
3.2 AIFEM	33
IV. MÉTODO	34
4.1 Modalidad	34
4.2 Diseño de la investigación	34
4.3 Tipo de investigación	35
4.4 Variables	35
4.4.1 Conceptual	35
4.4.2 Operacionalización	37
4.5 Diseño del instrumento	41
4.5.1 Tipo de instrumento	41
4.5.2 Validación	42
4.5.3 Ajustes al instrumento	42
4.6 Unidades de análisis y población	44
4.7 Diseño muestral	44
4.7.1 Muestra	44
4.7.2 Tipo de muestra	45
4.8 Criterios de análisis	46
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	49
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
LIMITACIONES	80
RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano ha involucrado conceptos que antes no se habían considerado dentro de las empresas, para la relación con sus empleados. Poco a poco, muchas organizaciones renovaron sus estructuras internas y comenzaron la inclusión de estrategias enfocadas al personal.

Entre las nuevas estructuras florecientes, aparece el concepto de mercadeo interno, que plantea la idea de considerar al empleado como el cliente interno de la empresa, al cual hay que mercadearle las ideas y objetivos de la empresa. Para lo cual, es necesario elaborar un plan de mercadeo interno que incluya las estrategias que se llevarán a cabo para el cliente interno.

Empresas venezolanas adoptaron las nuevas tendencias, e iniciaron un proceso de transformación de la gestión de los recursos humanos. *Empire Keeway* fue una de ellas, y en el 2008, luego de convertirse en la primera empresa que ensamblaba motocicletas en el país, incluyó en sus políticas tácticas orientadas al empleado.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad realizar una auditoría al mercadeo interno en *Empire Keeway* para el año 2011, con el propósito de analizar la existencia de elementos propios de este tipo de mercadeo dentro de la planificación estratégica de la empresa.

Para el desarrollo de este estudio, se elaboró una encuesta para los directivos de la empresa, y otra para los empleados de las líneas de ensamblaje de la empresa y otras áreas de la gerencia de producción, denominados operarios. Además, se realizó un *focus group* con 9 participantes de la misma gerencia de producción.

Los resultados de este trabajo de investigación permitieron determinar que dentro de la empresa no existe mercadeo interno con todos sus elementos. No obstante, se están ejecutando estrategias de comunicación y capacitación dirigidas al cliente interno.

Adicionalmente, se realizó un análisis del mercado social interno para conocer las opiniones de los empleados con respecto a las expectativas que tiene hacia la empresa y lo que considera como debilidades y fortalezas de la misma. De esta forma, se identificó la percepción que tienen los clientes internos sobre las estrategias implementadas.

El estudió demostró la importancia del proceso de comunicación y de todos los elementos que lo conforman en el ámbito organizacional. Por lo cual, la políticas de comunicación se presentan como un recurso muy conveniente cuando del cliente interno se habla.

El conocer a los empleados a fondo, más allá de representar un número, permite diseñar programas acordes a sus necesidades, lo que podría generar un incremento importante en la motivación del personal, y, por ende, un aumento de su productividad, según lo planteado en el mercadeo interno.

Se observó que *Empire Keeway* ofrece capacitación a sus empleados de forma frecuente, y la percepción del personal es bastante favorable para la empresa. Sin embargo, es necesario realizar un análisis de entorno y del mercado social interno para conocer las consideraciones que hay que tener en el manejo de las comunicaciones hacia los empleados.

Si bien *Empire Keeway* presentó características relevantes que dan indicio de su interés por tomar en cuenta a los empleados, no se identificó la existencia de un programa de mercadeo interno. Por lo tanto, se deben agrupar todas las estrategias en un objetivo común que permita la satisfacción plena del personal.

El mercadeo interno es un área poco estudiada, por lo que no se reconocen antecedentes para este tipo de investigación. De igual forma, se plantearon las recomendaciones académicas pertinentes, con el objeto de profundizar en la gestión del talento humano a través de las herramientas de mercadeo interno, que abran posibilidades de conseguir hallazgos interesantes.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Actualmente, muchas de las empresas venezolanas han sufrido los efectos de la crisis mundial que ha afectando en gran manera la organización y equilibrio de las mismas. Algunas empresas se han visto en la necesidad de reducir el número de empleados, descuidando ciertas áreas que requieren esfuerzos adicionales para el buen funcionamiento de la organización. Otras, por el contrario, han decidido repensar sus estrategias, tomar decisiones rápidas y enfocar sus objetivos con base en las nuevas realidades.

A finales del siglo XX las empresas se enfocaban en elaborar estrategias de comunicación hacia los clientes y/o consumidores finales y perfeccionar el servicio que se les ofrecía (Serna, 2000). Bajo esta filosofía de servicio al cliente, muchas empresas reorganizaron los procesos internos a fin de lograr ofrecerles un servicio de calidad. Posteriormente, se fue involucrando a los empleados en los objetivos de la empresa y se comenzó a darle importancia al talento humano por ser los creadores del producto final.

Una vez que las empresas entendieron que un empleado satisfecho puede ofrecer servicio de calidad al cliente, empezaron a involucrar programas especiales dirigidos al personal de la empresa.

Las empresas son parte esencial de cualquier economía pues elaboran productos y ofrecen servicios esenciales para el funcionamiento de toda sociedad. El aumento de la oferta de productos y servicios obliga a las organizaciones al desarrollo de planes de mercadeo ajustados a las necesidades del cliente.

Dentro del triángulo de marketing (Armstrong y Kotler, 2001), que se entiende como el conjunto de herramientas para lograr unos objetivos establecidos, existe un mercadeo interno que se refiere a las herramientas utilizadas por la empresa para sus empleados; el mercadeo externo que trata sobre la relación entre empresa y clientes; y el mercadeo interactivo que se refiere a la interacción entre empleados y clientes. Cada tipo de mercadeo influye en la forma en la que se ejecutan los demás, y en el nivel de éxito que se pueda tener para cada público objetivo.

Si bien por muchos años las empresas han destinado sus esfuerzos hacia los clientes externos, es tiempo de iniciar un cambio radical y entender que el cliente interno requiere la primera atención, con el objeto de aumentar la competitividad de la empresa en un mercado tan extenso.

El mercadeo interno agrupa todas las estrategias que permiten vender la idea de la empresa a sus empleados, con el objeto de aumentar su motivación (Barranco, 2000). La organización debe elaborar un programa de mercadeo interno para que todo el equipo de la empresa conozca las tácticas que se deben llevar a cabo. El plan de mercadeo incluye el análisis de las características de la empresa que permiten compararla con el entorno, el análisis de mercado interno, la adecuación del público interno con el entorno y el control del plan de mercadeo.

La empresa objeto de nuestro estudio es *Empire Keeway*, nacida en el 2002 para comercializar motocicletas importadas y totalmente ensambladas en China. Tres años después, la empresa firma un convenio con el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio (MPPILCO), lo que le permite importar piezas para realizar el ensamblaje de motos en el país.

Según comunicación personal de Rosa Fuenmayor, directora de Gestión de Talento Humano de *Empire Keeway*, la empresa actualmente genera más de 700 empleos directos y cerca de 3500 indirectos. La mayor cantidad de empleados se encuentra en el departamento de Operaciones, el cual agrupa todos los procesos requeridos en el ensamblaje de las motocicletas (Fuenmayor, comunicación personal, 27 de julio de 2011).

La empresa trabaja con capital chino-venezolano y sus productos son 100% ensamblados en el país, con mano de obra venezolana casi en su totalidad. La experiencia del presidente y fundador de la empresa permitió el rápido crecimiento de la marca en el país y su posicionamiento en el mercado venezolano.

Empire Keeway cree que el personal (cliente interno) es pilar fundamental en la organización y que es un elemento significante del éxito que ha presentado la empresa desde sus inicios (Kim, comunicación personal, 09 de febrero de 2010).

Debido al éxito que ha presentado *Empire Keeway* desde sus comienzos, hecho sustentado en las ventas y los análisis comparativos con la competencia (Gutiérrez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2010), se convierte en un caso interesante de

estudio realizar la auditoría del mercado interno en la empresa a fin de determinar su cumplimiento.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Realizar una auditoria al mercado interno en *Empire Keeway*, con el objeto de determinar su cumplimiento bajo la transformación de gestión de recursos humanos, para el año 2011.

1.2.2 Específicos

Los objetivos específicos se encuentran demarcados de la siguiente manera:

- Describir las características de la empresa bajo parámetros comparables con el entorno, respecto al proceso de mercadeo interno en Empire Keeway en el año 2011.
- Analizar el mercado social interno de la empresa Empire Keeway en el año 2011.
- Evaluar el cumplimiento de las etapas del plan de mercadeo interno en la empresa
 Empire Keeway en el año 2011.

1.3 Delimitación

El estudio planteado se desarrolló en un tiempo de 11 meses comenzando en el último trimestre del año 2010 y finalizando en el segundo trimestre del 2011. Se tomaron en consideración para el desarrollo de este trabajo de investigación dos tipos de empleados: los trabajadores del departamento de operaciones de *Empire Keeway* y los directores de cada área de la empresa.

1.4 Justificación

En los últimos años, pareciera que los departamentos de gestión de talento humano de muchas empresas se están dando cuenta de la gran influencia que puede llegar a tener las comunicaciones en el éxito de la organización. Por mucho tiempo, se pensó que la estrategia fundamental de las empresas debía girar en torno a la satisfacción del consumidor final. Sin embargo, las nuevas tendencias en la gestión del talento humano demostraron que es el cliente interno el que debe ser el protagonista de los programas de mercadeo de la empresa.

Empire Keeway en los últimos tres años ha iniciado un cambio en la forma de gerenciar sus comunicaciones, incluyendo en sus políticas, algunos programas y procesos que se enfocan en el personal con el propósito de elaborar estrategias adecuadas para satisfacer sus necesidades.

Existen muchas investigaciones de mercado enfocadas al consumidor final, al usuario de un servicio o a clientes potenciales. Por el contrario, poco se ha hecho en el campo del mercadeo interno, por lo que la auditoría de estas estrategias en la empresa *Empire Keeway* puede arrojar resultados interesantes.

Alcanzar los objetivos de este trabajo de investigación permitirá determinar cuáles aspectos del mercadeo interno se están llevando a cabo en la transformación de la forma de gerenciar los recursos humanos.

Sin duda alguna, un profesional de la comunicación social debe tener el conocimiento y las herramientas para analizar las distintas facetas del mercadeo, entre ellas el mercadeo al cliente interno y las comunicaciones internas. La realización de este estudio permitirá comprobar cómo la comunicación dentro de la empresa provee herramientas importantes para la gestión adecuada y exitosa del talento humano.

El trabajo de investigación planteado involucrará a dos audiencias internas clave de *Empire Keeway:* primero, el personal de la gerencia de producción, gremio que por mucho tiempo fue ignorado para este tipo de estudios, y que representa cerca del 80% de los empleados; y segundo, los directores de cada departamento de la empresa. La selección de estos dos tipos de clientes internos permitirá conocer la apreciación de las estrategias de

mercadeo interno realizadas por la empresa, desde la perspectiva de la alta directiva y de los operarios, con el objeto de analizar si se encuentran alineados en las mismas ideas.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Mercadeo

Según Kotler (2002), el mercadeo "es un proceso a través del cual individuos o grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros" (p.4). El autor indicó que el mercado tiene como objetivo principal identificar las necesidades y deseos insatisfechos de los consumidores, lo que conlleva un proceso de identificación de la utilidad potencial, determinación de los segmentos que pueden ser atendidos por la empresa y, finalmente, el diseño y promoción de los productos y servicios adecuados (Parra, 2010, traducción propia).

Por su parte, Mercer (1996) comenta que el aspecto clave del mercadeo se trata de una mentalidad, en la que se requiere que el gerente de la empresa tome las decisiones desde la perspectiva del cliente, las cuales serán impulsadas por lo que el cliente necesita y quiere.

Kotler (2002) sostiene que "la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidores, en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta" (p.333). Además, el autor señala que el mercadeo se apoya en cuatro columnas fundamentales: "el mercado meta, las necesidades del clientes, el mercadeo integrado y la rentabilidad". El concepto de mercadeo toma una nueva perspectiva de afuera hacia adentro "comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades satisfaciendo a los clientes" (p. 241).

Generalmente, este concepto se ha enmarcado bajo el deseo de satisfacer las necesidades del consumidor final. No obstante, los cambios en la gerencia de empresas en los últimos años, ha dado paso a la especialización del mercadeo según lo que se desea vender y a quién se va a vender. Así, estudiosos como Kotler y Armstrong han analizado el mercadeo político, el mercado con celebridades, de celebridades, de servicio, el mercadeo interno, entre otros.

2.2 Mercadeo interno

El mercadeo interno se ha presentado en los últimos años como un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos. Con esto, lo que se quiere es ir abandonando las antiguas técnicas coercitivas para ir hacia nuevas técnicas integradoras entre los tres participantes del mercadeo de una empresa: la compañía, los empleados (o clientes internos) y los clientes externos. Muchas empresas lo han entendido y han implementado el mercadeo interno como una forma de gerenciar.

Barranco (2000) define el mercadeo interno como

El conjunto de técnicas que permiten *vender* la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores *clientes internos*, que desarrollan su actividad en ella, con el objeto último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad (p. 58).

Por su parte, Serna (2000) indica que los objetivos generales descritos en la planificación de cualquier empresa, necesitan ser reforzados con un programa intensivo de mercadeo interno orientado hacia el conocimiento del cliente interno, su capacitación y desarrollo y la satisfacción oportuna y razonable de sus necesidades.

El autor también indica que la satisfacción que pueda sentir el cliente interno de una empresa se refleja en su reconocimiento como ser humano, con el respeto a su dignidad, con la remuneración justa y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización. El cliente interno necesita sentirse parte del éxito de la empresa, ver que la empresa se preocupa en sus opiniones y que lo involucra en la búsqueda de mejoras para todo el equipo de trabajo.

La satisfacción de un empleado genera una alta productividad, por eso el reto para los directivos de las empresas que deseen aplicar el mercadeo interno es facilitar la satisfacción adecuada y oportuna de las necesidades sociales (amistad, reconocimiento, pertenencia) de sus trabajadores, más allá de los incentivos económicos que les ofrezcan.

A fin de realizar una comparación entre el mercadeo general y el mercadeo interno, Barranco (2000) realiza la siguiente similitud entre los términos asociados a cada tipo de mercadeo:

- En el mercado general hablamos de cliente, mientras que en el mercadeo interno es el empleado el que se convierte en cliente interno de la empresa, del cual es necesario conocer sus preferencias, deseos, necesidades, expectativas, preocupaciones, etc.
- Mientras que generalmente se mercadea un producto, en el mercadeo interno lo
 que queremos "vender" es la empresa, que se mercadeará con necesidades
 concretas, objetivos, organización, planes y políticas comunicacionales.
- 3. Las técnicas de ventas del mercadeo general, son sustituidas, básicamente, por un buen plan de comunicación interna que debe involucrar flujos de comunicación ascendente y descendente. La comunicación descendente permitirá transmitir los objetivos, las políticas y las acciones de la empresa; mientras que la comunicación ascendente le permite a la empresa conocer las necesidades, expectativas y opiniones de sus clientes internos.
- 4. La fuerza de ventas en el mercadeo interno está conformada por el conjunto completo de directivos y mandos de la empresa, que son los encargados de vender los ideales, objetivos y planes de la organización.
- Finalmente, el autor distingue que el objetivo final del mercadeo interno es el incremento de la motivación global de los trabajadores con el fin último de potenciar la productividad de todo el equipo.

El concepto básico del mercadeo interno planteado por Grönroos (1994) señala que "el mercado interno conformado por los empleados se motiva mejor con el fin de lograr una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente, recurriendo a un enfoque activo" (p.217).

Sanchís y Ribeiro (1999) agregan que el mercadeo interno, al igual que el externo, se estructura a través de las cuatro estrategias del *marketing mix*: precio, producto, comunicación y distribución. El precio se considera el esfuerzo que el trabajo está dispuesto a hacer para lograr sus objetivos. El producto es el trabajo en sí mismo, con sus aspiraciones y objetivos. La comunicación puede ir determinada por los distintos canales utilizados por la empresa para relacionarse con sus clientes internos. Y, por último, la distribución hace referencia a todos aquellos aspectos relacionados con la ubicación geográfica de la empresa y el área física de trabajo.

La importancia del mercadeo interno recae, para Serna (2000), en que una empresa debe ser primero competitiva internamente para sobrevivir en los mercados. Por lo cual, las organizaciones deben diseñar programas de mercadeo interno que garanticen un servicio de calidad al cliente interno.

Por su parte, Grönroos (1994) cree que la importancia del mercado interno se debe a que este tipo de estrategias le permite a la dirección de la empresa, orientar todas sus acciones desde una perspectiva mucho más sistemática y estratégica.

El diseño de un plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal también es signo del mercadeo interno dentro de una organización. La capacitación debe considerarse "como una inversión a largo plazo que incrementa la rentabilidad y estabilidad de la organización." (Serna, 2000, p. 114). Cada forma de capacitación posible requiere acciones gerenciales que tomen en cuenta las características de cada empleado para diseñar y desarrollar programas adecuados al tipo de trabajo que se realiza, con el objeto de que resulten eficaces sin perder tiempo.

2.2.1 Objetivos globales del mercadeo interno

Grönroos (1994) indica que los objetivos globales de la implantación del mercado interno dentro de una organización, tienen dos principales vertientes, las cuales son:

- Gestionar al personal de la empresa y desarrollar programas de comunicación interna para que se sienta motivado a desarrollar la orientación hacia el cliente externo.
- Atraer y retener a los buenos empleados ofreciéndoles un lugar de trabajo agradable y atractivo.

2.2.2 Plan de mercadeo interno

El plan de mercadeo interno es un documento que detalla las estrategias y el conjunto de técnicas que utilizará la empresa para mercadear la empresa a sus clientes internos con el objeto de aumentar su motivación (Barranco, 2000).

Izarb (2007) agrega la idea de que:

Con un programa de mercadeo interno se presente crear aquellas condiciones entre el personal (desde la dirección hasta todos los niveles del personal) que hagan posible que en su trabajo y a la hora de prestar los servicios, tengan en cuenta la importancia del cliente, sus intereses y necesidades y adapten su trabajo a conseguir la satisfacción de sus expectativas (p. 160).

Los programas de mercado interno de una empresa deben contemplar la inducción del empleado al ambiente de trabajo; el establecimiento de sistemas formales de divulgación de informaciones; la priorización de programas de capacitación y educación; la estimulación de la participación en la vida laboral y el sentido de pertenencia a la organización. La ejecución de estos programas debe promover la participación del cliente interno dentro de las estrategias de trabajo, gracias al suministro de información sobre objetivos, políticas, planes y programas de la empresa (Serna, 2000).

Por su parte, Barranco (2000) establece las principales fases que comprenden la elaboración de un plan de mercadeo interno, las cuales son las siguientes:

a. <u>Análisis de características comparables con el entorno:</u> en esta primera etapa es importante que desde la perspectiva del departamento de gestión de talento humano se conozcan todos aquellos aspectos que pueden influir en la empresa o que pueden permitir la comparación con organizaciones similares.

Para cumplir con esta primera etapa, Barranco (2000) menciona que se utilizan aspectos clásicos tales como:

- Tamaño de la organización a determinar por su plantilla, indicadores de producción, comerciales o económicos. Según Rajadell (2003), el tamaño de la empresa puede determinarse por su número de empleados; una empresa es artesana cuando tiene de 1-5 trabajadores, de 6-50 es pequeña, de 51 a 100 es mediana, y con más de 500 trabajadores es grande.
- Características de la plantilla: edad, sexo, antigüedad media, distribución por unidades orgánicas, indicadores socio-laborales.
- Política retributiva: masa salarias, retribuciones fijas y variables, retribuciones en especies, beneficios sociales.

- Formación: proporción de masa salarial que se destina a formación, tipos de enseñanza y participación en cursos.
- Selección: número de candidatos por año, nuevas incorporaciones a la plantilla.
- Comunicación interna: canales más utilizados, existencia de revista de empresas, buzones de sugerencias, audiencias de los órganos de comunicación interna.
- Desarrollo: existencia de planes de carrera, fichero de potencial humano, programas de sustituciones, programas de personas clave.
- Negociación colectiva: tipo de convenio, indicadores más significativos de los dos últimos convenios, personal afectado, elecciones sindicales, composición del comité de empresa.
- b. Análisis del mercado social interno: la segunda etapa es un análisis detallado del mercado social que se está realizando dentro de la empresa y de comprensión de los clientes internos en cuanto a: sus características, necesidades, deseos, preocupaciones, expectativas, debilidades, fortalezas y todos aquellos otros factores que sean nos ayuden a plantear nuestra estrategia social.
- c. <u>Proceso de adecuación:</u> en esta tercera etapa, es importante coordinar las características de los clientes internos con las exigencias del mercado externo, de forma que estén sincronizados en un objetivo común. Barranco (2000) considera que este proceso requiere esfuerzos en el campo formativo, en el de la comunicación y en muchos casos en el de la organización. En la mayor parte de las empresas, a la par del cambio de estrategia, se impone la necesidad de implantar estructuras más planas, flexibles y en la mayoría de las ocasiones, informales.
- d. <u>Control del plan de mercadeo interno:</u> finalmente, la etapa del control debe permitir a la empresa probar la eficacia del plan de mercado interno y establecer las correcciones oportunas ante las desviaciones que vayan surgiendo. Tales controles suelen efectuarse utilizando la técnica de panel y son denominados paneles de clima laboral o estudios periódicos.

Por otra parte, Grönroos (1994) señala que existen 5 aspectos a tomar en consideración en la elaboración de un programa de mercadeo interno, los cuales son:

- Directivos: el éxito de un plan de mercadeo interno depende del cambio de pensamiento y actitud por parte de los directivos de la empresa y, de la forma en que éstos son ejemplo para el resto del equipo.
- Circulares e información masiva interna: los planes y estrategias referentes al mercadeo interno deben ser informadas de forma masiva a los clientes internos de la organización.
- Apoyo de la dirección: se refiere de un apoyo significativo de los niveles directivos medios y supervisores en la tarea de transmitir información, asistir, aconsejar, ayudar, motivar y controlar al equipo de trabajo.
- 4. Formación: la formación profesional genera el conocimiento y las habilidades básicas para la realización del trabajo dentro de la empresa.
- 5. Coordinación y subprogramas: un programa de mercado interno debe ser reforzado con la coordinación de subprogramas a corto plazo que garanticen el cumplimiento del programa de mercadeo macro de la organización.

2.2.3 Aspectos que pueden afectar el ambiente laboral

En la elaboración del plan de mercado interno, se deben tomar en cuenta distintos aspectos que podrían estar presentes en la organización y que es necesario incluir en las previsiones para evitar consecuencias negativas en el ambiente laboral. Muchas personas esperan trabajar en una empresa con buenos compañeros, buenos jefes y donde se pueda sentir un ambiente agradable.

Barranco (2000) menciona algunos factores que pueden generar un conflicto laboral dentro de la empresa, entre ellos:

- Tecnológico: simplificación de los procedimientos individuales de trabajo y la sustitución de recursos humanos por recursos tecnológicos.
- Sociológico: nuevas profesiones y nuevas formas de comunicación entre empresa y empleados exigen mejoras y fluidez en la información y más

exactitud de los métodos empleados en la predicción del futuro en la toma de decisiones.

- Comercial: cambios que implican nuevos consumidores, perfeccionamiento de la calidad, obsolescencia planificada, compras electrónicas, fronteras que desaparecen, jubilaciones anticipadas entre otros elementos hacen prever una modificación sustancial de los actuales conceptos de mercadeo que tenemos en nuestras economías.
- Político: en el campo de la política se han generado cambios importantes, resultado de la pérdida de interés hacia las ideologías tradicionales y la aceptación de extremos radicales.
- Económico: profundos desajustes laborales producto de la crisis económica mundial, inclusión de la tercerización, transformación en el sistema de pagos de salarios, bonificaciones y beneficios exigidos por los gobiernos.

Además, el autor señala que existen ciertas áreas de la empresa que son más sensibles a presentar problemas de comunicación y de gestión de recursos humanos, por lo tanto son las denominadas Áreas de impacto de la empresa, entre ellas:

- Las relaciones laborales con los trabajadores que deben orientarse hacia un estilo nuevo: mercadeo interno.
- Las formas de organizarse: la palabra clave es flexibilidad y adaptación a los mercados. La meta es la disminución del número de niveles jerárquicos entre el puesto de máxima responsabilidad y los niveles de operación, con el propósito de facilitar y agilizar las comunicaciones entre los distintos departamentos de la organización.
- Los sistemas de gestión: los métodos autocráticos dan paso a los sistemas participativos, su objetivo es lograr la colaboración natural.

De igual forma, Barranco (2000) plantea que existen algunos tipos de problemática general en las empresas latinoamericanas, que pueden ser fácilmente aplicados y adaptados a cualquier empresa del continente para tomar las previsiones necesarias en el área que pueda ser sensible en cada empresa. El autor menciona los siguientes aspectos:

- Aumentos de los niveles de información: lo que indica que cada vez se recibe más información y de diversos canales lo que, en su mayoría, genera disonancias y ruidos en las comunicaciones internas de la empresa.
- Deficiencia de los canales de comunicación: las empresas tienen cierto desinterés en el tema de comunicaciones internas, de forma que los canales de comunicación presentan importantes fallas.
- Falta de motivación: existe correlación entre comunicación y motivación. De modo que, si la comunicación interna es deficiente, no hay motivación.
- Fallas en los sistemas de gestión: los sistemas actuales permiten que se tomen decisiones apresuradas y equivocadas, lo que influye directamente en la desmotivación de los empleados y, por lo tanto, en el rendimiento de la empresa.

2.3 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual "un agente emisor transfiere una información a un receptor y éste entiende cabalmente el mensaje recibido" (Serna, 2000, p. 91). Para que una comunicación sea efectiva, es condición que el receptor haya entendido el mensaje con el significado que el emisor quería transmitir, lo cual se logra mediante la preparación organizada y lógica de un mensaje claro, oportuno y confiable.

Barranco (2000) también señala que en todo proceso de comunicación se interrelacionan cuatro elementos constitutivos, los cuales son:

- El que genera la información, o emisor que, en ocasiones, puede recibir respuestas concretas del mensaje emitido
- El sujeto al que se pretende informar, o receptor, que de igual forma pasará a emisor en algunas ocasiones
- · Los mensajes emitidos
- Los canales por los cuales pasará la comunicación

Bajo este esquema, denominado "Modelo de Shannon y Weaver" se aplica el esquema general de la comunicación a las comunicaciones internas de cualquier empresa.

Además, el autor plantea que "no podemos hablar de marketing interno en una empresa si no se hace mención a la política de comunicación" (p. 181). De allí la importancia de analizar el proceso de la comunicación como pilar fundamental del mercadeo interno dentro de la empresa.

2.3.1 Comunicación interna

Barranco (2000), indica que la comunicación y los canales que se utilizan para la transmisión de información en la empresa representan un factor sumamente importante y dinamizador para cualquier tipo de organización.

Una buena comunicación es rentable para la institución, ya que un trabajador bien informado, es decir, un trabajador que conoce los objetivos de su empresa, el contenido de su tarea, su contribución al beneficio global de la organización, la evolución del sector y las funciones de sus compañeros tiene tendencia a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo, siendo, en consecuencia, mucha más efectivo en el mismo. (Barranco, 2000, p. 183)

Existen seis puntos principales que pueden ser causantes de una inadecuada comunicación interna dentro de la organización, los cuales son:

- Áreas funcionales o geográficas independientes que llegan a constituir verdaderos problemas dentro de la estructura de la empresa.
- 2. Conflictos funcionales y rivalidades orgánicas entre dichas áreas.
- Incremento de las estructuras organizativas de la empresa que alargan la pirámide jerárquica.
- 4. Existencia de un fuerte aparto burocrático que resta agilidad organizativa.
- Mandos intermedios con baja capacitación profesional y niveles de información limitados.
- Utilización de medios y soportes de comunicación interna insuficientes y, en muchas ocasiones, desfasados.

Además de los cuatro elementos constitutivos de la comunicación planteados por Barranco (2000), existe otro elemento fundamental en el área de la comunicación empresarial: la retroalimentación.

La retroalimentación o *feedback* es, según Verderber y Verderber (2009), el conjunto de "reacciones y respuestas a los mensajes que le indican al emisor que su mensaje ha sido escuchado, visto o interpretado, y de qué manera" (p.8).

Es imperativo que las empresas involucren dentro de sus políticas comunicacionales, estrategias de retroalimentación que abran espacios en común con sus empleados para que éstos puedan manifestar sus opiniones. Serna (2000) aconseja empezar por lo obvio como escuchar las quejas del cliente interno.

Diseñar programas que permitan estar en contacto permanente con el cliente, como el celebrar reuniones con ellos, y preguntarles cómo se puede satisfacer mejor sus necesidades y escuchar la línea de contacto con el público, son actividades productivas que ayudan a retener clientes (p. 73).

Las comunicaciones, tanto formales como informales, son vehículos propicios para el aprendizaje y refuerzo de la cultura empresarial. Las formales se pueden realizar a través de herramientas como boletines de noticias, memorandos y reuniones programadas; mientras que las informales se refieren a las que se dan como consecuencia de la interacción diaria y el compartir en áreas comunes.

2.4 Cliente interno

Como se planteó anteriormente, al realizar la comparación entre mercadeo general y mercadeo interno, en éste último el cliente es el empleado de la empresa, que labora día a día para elaborar los productos que se comercializan.

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" (Serna, 2000, p. 12).

Barranco (2000) indica que "el empleado es el cliente interno de la empresa, el interlocutor último cuyas preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, etc., deberán ser conocidos y considerados si se desea evitar el fracaso de toda la estrategia social" (p.59).

El cliente interno es el trabajador y resulta ser más exigente que el externo, ya que conoce muy bien el negocio. Si bien los clientes externos pueden conocer la publicidad y las características del producto que comercializa la empresa, nunca sabrán como se ha producido. Por su parte, el cliente interno tiene mucha más información sobre lo que está pasando en la organización y, por lo tanto, requiere más conocimientos de todo el proceso (Ruiz, A. www.rrhhmagazine.com, para.3, recuperado el 13 de marzo de 2011).

El "empleado" es al que se hace referencia como "cliente interno" o personal de contacto con el cliente. Una vez que se haga un cambio de pensamiento y se considere al empleado como cliente interno, es posible mejorar las relaciones laborales (www.estrategiamagazine.com, para.1, recuperado el 14 de diciembre de 2010).

El cliente interno debe tener la primera y mejor atención, debe ser respetado, escuchado, entendido, informado y remunerado adecuadamente por parte de la empresa. Igualmente debe conocer y comprender los elementos que conforman la filosofía de la empresa.

2.5 Cultura empresarial

Toda organización posee una identidad y personalidad distinta de cualquier otra que define su cultura empresarial. La cultura de una organización está conformada por los valores, las creencias, las conductas que se van constituyendo a lo largo de la vida empresarial, las características generales del personal, los estilos de gerencias y las normas y procedimientos requeridos para sus actividades (Serna, 2000).

Para lograr una cultura corporativa, el autor también indica que la empresa debe pasar por un proceso mediante el cual todos los miembros de la organización se ponen de acuerdo "en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados por valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (Serna, 2000, p. 17).

Además, el autor menciona los principales factores que inciden en el momento de la consolidación de la cultura empresarial, entre ellos:

 Los fundadores: los que inician un proyecto empresarial imprimen en ellos las iniciativas personales, los principios y las percepciones que tienen de la organización. Esta cultura empresarial puede irse amoldando en los primeros momentos de la empresa a fin de conseguir aspectos en común entre los miembros de la gerencia.

 El estilo de dirección: la forma de gerenciar, el estilo de las interacciones entre los miembros de la organización y la toma de decisiones inciden en el estilo de ejecución de los elementos culturales de la organización.

La cultura empresarial debe ser conocida e internalizada por cada empleado. Debe ir más allá de observar y aprender los elementos de la cultura de la organización, debe ser expresada a través de las conductas de los miembros.

Grönroos (1994) señala que una cultura empresarial débil genera inseguridad pues no permite que los empleados estén preparados para responder a los mensajes en una situación determinada. Por el contrario, una cultura empresarial fuerte, permite al cliente interno dominar los mensajes correctos ante cualquier situación y audiencia.

Además, Serna (2000) indica que todos los colaboradores deben conocer y comprender a dónde va dirigida la organización y cuáles son las estrategias para lograrlo. Asimismo, compartir la visión que permite enfocar los esfuerzos en aspectos acordados por todos los clientes internos.

La cultura empresarial está conformada por la visión, misión y los valores. La organización, además de elaborar estos elementos, debe idear las formas y vías en las cuáles se transmitirán a todo el equipo de trabajo.

2.5.1 Visión

La visión es "un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro" (Serna, 2000, p.36).

Cuando todos los miembros de la gerencia de una empresa están centrados en la visión corporativa, pueden desarrollar estrategias de trabajo bajo una concepción del futuro. Es importante que los empleados que no se encuentren a nivel de gerencias conozcan y compartan la visión para que puedan ejecutar las estrategias de forma alineada con las ideas expresadas en ella. La visión debería mostrar una propuesta de valor atractiva para quienes

integran la organización, algo que los motive a colocar su esfuerzo personal y parte de su vida en ese proyecto llamado empresa.

2.5.2 Misión

La misión empresarial "debe ser clara y amplia, expresar los propósitos de la organización e involucrar a los agentes y actores que deben participar en el logro de los planes propuestos" (Serna, 2000, p.36). La misión debe complementarse con objetivos claros y estrategias bien definidas que se reflejen en planes de acción y metas específicas. La misión debería mostrar una propuesta de valor para el cliente externo.

2.5.2 Valores

Los valores son "bienes sociales intangibles que la empresa se propone desarrollar y defender, como guías de actuación para alcanzar su misión" (Ballve y Debeljuh, 2006, p.80). Como parte de la cultura empresarial, la empresa debe determinar y establecer los valores que inspiran su vida institucional. Posteriormente, estos valores deben ser comunicados y asimilados por todos los clientes internos a través de su comunicación clara y explícita (Serna, 2000).

Una organización con valores claramente compartidos, según Grönroos (1994) presenta las siguientes características:

- Existen pautas claras para la realización del trabajo.
- Los directores dedican parte importante de su tiempo al desarrollo y refuerzo de los valores compartidos.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Empire Keeway

Empire Keeway es una ensambladora de motocicletas, ubicada en Charallave, Edo. Miranda.

3.1.1 Historia

En el año 2002, Manuel Kim funda la empresa *Empire* que comercializaba motocicletas importadas de China. Según el Manual del Empleado de *Empire Keeway*, al comienzo de las actividades el proceso de semi-ensamblaje se realizaba de forma mecánica, bajo lo que se denomina CBU (*Completely Built Unit*/completamente armado) y CDK (*Semi Knock Down*/ semi desarmado) por lo que las motocicletas eran importadas semi armadas, de forma que el personal solo debía colocar algunas partes como los cauchos y volantes.

Posteriormente, en 2005 se firmó un convenio con el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio (MPPILCO) mediante el cual Empire pasaba a ser la primera y única empresa ensambladora de motocicletas integrada al programa Venezuela Móvil. Así, en la búsqueda de expansión y desarrollo de su producto, decide instalar por primera vez en Venezuela una línea de producción de forma automatizada (L. Gutiérrez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2010).

En principios del 2011 *Empire Keeway* adquirió la marca italiana de motocicletas de alta cilindrada *Benelli*®, lo que requirió la incorporación de alrededor de 100 personas al equipo de trabajo.

Actualmente, *Empire Keeway* comercializa 9 modelos a través de la red de 186 concesionarios exclusivos y genera más de 700 empleos directos y cerca de 3500 indirectos (R. Fuenmayor, comunicación personal, 27 de julio de 2011).

Entre los meses de mayo y julio de 2011, *Empire Keeway* presentó un aumento significativo de las ventas realizadas. En mayo la empresa vendió 10035 unidades, en junio 12915 y en julio 16425. Para finales del mes de julio reportó un total de 73675 motocicletas

comercializadas en el transcurso del año 2011, superando el total de las unidades vendidas por las otras cuatro empresas del sector de ensamblaje de motocicletas, que sumadas comercializaron 53152 unidades (http://www.aifem.com.ve/aifem/publicaciones, recuperado el 22 de agosto de 2011).

Empire Keeway trabaja en crear, mantener y reforzar el posicionamiento de la marca tanto para distribuidores como consumidores, basándose en políticas de: el enfoque en servicio, repuestos, la calidad y garantía. Empire Keeway cuenta con un stock de repuestos para atender las necesidades de existencia, disponibilidad y distribución a nivel nacional, y exige como condición de apertura de un nuevo concesionario, el poseer una alta variedad de repuestos y destinar un área de taller para ofrecer servicio de post venta. Además, las motos pasan por un estricto proceso de control de calidad que asegura la satisfacción del consumidor final.

3.1.2 Cultura empresarial

3.1.2.1 Misión

La razón de ser de *Empire Keeway* y las distintas funciones que debe desempeñar todo el equipo de trabajo gira en torno a:

"Incrementar la red de distribuidores de motocicletas con productos de alta calidad y personal calificado a fin de brindarle atención y servicio a nuestros clientes" (Manual del Empleado de *Empire Keeway*, p.6)

3.1.2.2 Visión

Empire Keeway trabaja día a día con una meta fija en su planificación estratégica, tanto los objetivos del presidente de la empresa como los de los directores de cada departamento deben estar alineados para que la empresa pueda ser proyectada en los próximos años de la siguiente manera:

"Ser la empresa líder en motocicletas en el mercado nacional e internacional para brindarle bienestar a su personal y a la sociedad" (Manual del Empleado de *Empire Keeway*, p.6).

3.1.2.3 *Valores*

Empire Keeway tiene definidos los valores que pertenecen a su cultura empresarial, tanto el enunciado como las conductas sugeridas para seguir cada valor están reflejados en el Manual del Empleado.

Respeto

Reconocimiento de la propia dignidad y la de los otros. Su significado para el equipo de la empresa recae en brindar un clima de trabajo agradable, aceptar y reconocer los errores y acatar el manual del empleado.

Algunas conductas sugeridas por la empresa para cumplir este valor son:

- Esperar el turno para intervenir
- Escuchar con atención al interlocutor
- Acatar las normas de la compañía
- Entregar un trabajo/informe a tiempo
- Asistir puntualmente a las reuniones
- Proveer un ambiente laboral adecuado
- Mostrar interés en conocer al otro
- Esforzarse por hacer siempre lo mejor posible
- No usar el poder organizacional para afectar la dignidad, el orgullo y el honor de las personas
- Cuidar los detalles verbales y gestuales en las oportunidades de comunicación

Honestidad

Cualidad de comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando la ética de las demás personas. Para *Empire Keeway* se refiere a hacer y decir evaluaciones con base en hechos concretos y cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Algunas de las conductas recomendadas para este valor son:

- Procurar ser sincero en las comunicaciones
- Ser transparente en los procesos y en los fines de los mismos
- No usar la posición jerárquica en la empresa para promover trato discriminatorio con los subalternos

Integridad

Cualidad para tomar por sí mismo decisiones en relación al comportamiento propio, adoptando actitudes fundamentadas en los valores aunque resulten impopulares. Significa respetar todos los valores de la organización y aplicarlos dentro del hogar.

Algunas conductas sugeridas son:

- Obrar con rectitud en todas las situaciones
- Admitir los errores o desaciertos
- Comunicar las intenciones, ideas y sentimientos de forma directa y abierta
- Actuar de forma coherente con lo que se dice y se piensa
- No dudar en señalar las acciones poco éticas de los demás

Comunicación

Capacidad de las personas para expresar pensamientos en forma tal que se genere en el otro una oportunidad de acción. Se refiere a asegurar que los mensajes se transmitan y se entiendan claramente entre emisor y receptor.

Las conductas propuestas para cumplir este valor son:

- Corresponder la acción de comunicación con la mirada
- Transmitir mensajes en forma clara, positiva y precisa
- Asegurar la comprensión del mensaje validando la información con el interlocutor
- Comunicarse teniendo en cuenta las circunstancias del lugar, tiempo y personas que intervienen
- Ser coherente entre la comunicación verbal y gestual, desarrollando expresiones positivas dirigidas hacia los interlocutores

Ética

Es el conjunto de valores trascendentes que no cambian con el tiempo, espacio ni vivencia. Supone el proceder correctamente con las políticas, normas y procedimientos para evitar conflicto de interés.

Para cumplir este valor es recomendable:

- Actuar en todo momento en correspondencia con los valores y buenas costumbres
- Valorar el buen comportamiento del personal
- Velar porque prevalezcan los valores morales por encima de los particulares
- Conducirse de acuerdo a los valores definidos por la empresa

Responsabilidad

Capacidad de asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer.

Para ser responsable se sugiere:

 Cumplir con las actividades asignadas, inclusive por encima de los intereses particulares

- Entregar trabajos o productos según las fechas contempladas y acordadas
- Asumir las consecuencias de lo que el grupo al cual pertenece haga o deje de hacer
- Cumplir plazos de entrega con calidad y oportunamente
- Asumir los errores personales y las consecuencias de los mismos

Tolerancia

Capacidad para aceptar, convivir y compartir espacio y tiempo con una personalidad con la cual existen diferencias.

Ser tolerante requiere:

- Escuchar con atención críticas aún cuando no se esté de acuerdo
- Tener apertura ante el planteamiento de ideas con las cuales se presenten diferencias
- Aceptar la diversidad de opiniones
- Expresar aprecio por las distintas formas de ser y de pensar
- Trabajar eficientemente en entornos de alta exigencia

Paz

Cualidad para mantener estados de tranquilidad y quietud, evitando situaciones claras de violencia. Requiere tener una relación armónica consigo mismo, la cual se manifiesta con una buena relación con su entorno.

Algunas conductas definitorias de la paz son:

- Convivir con los demás sin enfrentamientos, conflictos y sin romper la armonía
- Fomentar el entendimiento y las buenas relaciones entre los miembros de la empresa

Amor

Capacidad que muestra un individuo para acercarse, aceptar y mejorar a otros. Se refiere a tratar a los demás como se quiere ser tratado, hacer las tareas diarias con pasión, apoyar a los compañeros ante cualquier situación de trabajo o personal y hacer actividades de integración familiar entre los trabajadores

Se trata de:

- Demostrar afecto hacia los compañeros de trabajo en el día a día
- Mostrar pasión en cada actividad que se lleva a cabo
- Expresarse ante los demás con muestras de aceptación
- Mostrar compromiso con las actividades, los compañeros de trabajo, los supervisores y la organización

3.1.3 Objetivos de la empresa

Los principales objetivos de la empresa, reflejados en el Manual del Empleado de Empire Keeway son:

- Lograr afrontar con éxito el desafio de servirle a sus clientes
- Lograr ser lo más avanzado en ensamblaje y distribución de motos y repuestos
- Ofrecer un servicio que no sólo sea el mejor, sino que llegue a ser legendario
- Realizar programas eficientes y efectivos en cuanto a maximizar las operaciones y minimizar los costos
- Que todo el personal trabaje con una buena idea de lo que es el servicio al cliente y una férrea voluntad para trabajar, con el objeto de lograr que el negocio sea un éxito
- Maximizar la satisfacción al cliente
- Agregar calidad de servicio a través de mejoras e innovación continua
- Mejorar las relaciones internas y externas de la organización

3.1.4 Programas de Responsabilidad Social Empresarial

Empire Keeway posee una serie de programas de responsabilidad social tanto para su público externo como para su público interno, a fin de establecer vínculos estables entre la organización y sus distintas audiencias (Manual del Empleado de Empire Keeway).

3.1.4.1 Para el público interno

Programa Buen Vecino Interno

Todos los meses la Dirección de Gestión de Talento Humano recibe solicitudes de los empleados que tienen alguna necesidad específica de remodelación en sus casas, equipos mobiliarios, equipos de línea blanca, entre otros. Dichas solicitudes son analizadas y se eligen 10 del total recibido y se procede a suministrar lo que el empleado o su familiar necesite a fin de mejorar su calidad de vida.

Sugerencias Premiadas

Es un programa que busca involucrar al personal de la empresa dándoles la posibilidad de que propongan sugerencias para mejorar las cosas dentro de la compañía.

Las sugerencias pueden girar en torno a:

- Reducir el consumo de materiales, o aumentar la duración de herramientas
- Disminuir el tiempo inútil u ocioso
- · Reducir los riesgos de accidentes
- Mejorar la calidad de los productos
- Perfeccionar el entrenamiento de los trabajadores
- Aumentar la productividad
- Incrementar el número de despachos o entregas por día
- Disminuir la repetición de operaciones o tareas

Chamo Tour

Desde hace tres años, *Empire Keeway* realiza un programa mediante el cual, los hijos de los empleados de la organización conocen el trabajo que realizan sus padres en el proceso de ensamblaje, durante un recorrido por las cuatro líneas de producción de la planta. En el 2010 se incluyeron en la actividad, más de 180 niños, niñas y adolescentes pertenecientes a más de 20 comunidades de la Alcaldía Cristóbal Rojas de Charallave, como parte de un plan vacacional organizado por la alcaldía antes mencionada (Fuenmayor, comunicación personal, 27 de julio de 2011).

3.1.4.2 Para el público externo

Programa Buen Vecino Externo

Desde el año 2006, *Empire Keeway* lleva a cabo el programa "Buen Vecino" que se realiza coincidiendo con el aniversario de la compañía y que consiste en prestar apoyo a más de 15 instituciones de la zona, en materia de educación, deporte, ayudas económicas, entre otros (Fuenmayor, comunicación personal, 27 de julio de 2011).

3.1.5 Herramientas de Comunicación

Entre las herramientas de comunicación que utiliza la empresa para sus audiencias internas, según lo reflejado en el Manual del Empleado de *Empire Keeway* se encuentran:

3.1.5.1 Reuniones periódicas

Son programadas y se realizan con todo el personal y la gerencia de la empresa, por lo menos dos o tres veces al año. El propósito general de estas reuniones es discutir las ideas, sugerencias y problemas concernientes al personal, así como también sobre las políticas de la empresa y sus procedimientos.

3.1.5.2 Carteleras internas

Es el vehículo comunicacional con todo el equipo que labora en la empresa, allí se colocan las informaciones que son de interés general y/o particular. Están colocadas en cada departamento con noticias relevantes de cada área y son actualizadas constantemente.

3.1.5.3 Boletín informativo "Empire al Día"

Es un boletín mensual en el que se publica la información más relevante del negocio, las noticias y eventos recientes de la empresa. Es un puente entre la empresa y sus empleados.

3.1.6 Concesionarios

El concesionario es el punto de contacto entre *Empire Keeway* y su consumidor final: es el representante principal de la marca. La empresa posee patrones de comportamiento y de imagen que deben ser cumplidos por cada concesionario exclusivo de la marca, a fin de unificar la proyección que se tiene hacia los consumidores finales.

Según el Manual del Empleado de *Empire Keeway*, la estrategia de la empresa es expandirse cada vez más a través de la apertura de nuevos distribuidores exclusivos de la marca en todo el territorio nacional, para ofrecer a sus consumidores motocicletas, repuestos y servicio técnico especializado. *Empire Keeway* posee actualmente 186 concesionarios ubicados estratégicamente a lo largo del país.

3.1.7 Departamentos

Empire Keeway está organizada por la Presidencia, a cargo de Manuel Kim, seguida por el Director General, José Ricardo Páez, quien se apoya con la Gerencia de Asuntos Corporativos, liderada por María Hernández). A su vez, la empresa está conformada por 6 Direcciones, las cuales son: Gestión de Talento Humano, a cargo de Rosa

Fuenmayor, Administración y Finanzas con Leonardo Jaimes, Contraloría a cargo de Gustavo Zorrilla, Comercialización con Ninoska Reyes, Operaciones liderada por Luis Gutiérrez y Sistemas en manos de Pedro Baptista (Molina, comunicación personal, 26 de octubre de 2010).

Dirección de Operaciones

La Dirección de Operaciones funciona desde hace cuatro años. Su rol principal es agrupar y supervisar todas las actividades relacionadas con la elaboración de las motos, desde la llegada de las partes, hasta su finalización y despacho a los concesionarios autorizados (Empire al día, septiembre 2010). Está conformada por siete gerencias: Producción, Almacén, Aseguramiento de Calidad y Procesos, Despacho, Taller y Servicio Técnico, Repuestos y Proyectos.

Gerencia de Producción

La gerencia de producción recibe las piezas listas para los procesos de ensamblaje, se encuentra divida en cuatro líneas de producción que contienen las áreas de ensamblaje y pre-ensamblaje.

En pre-ensamblaje se arman algunos componentes muy pequeños de la moto. De aquí, sale el *esqueleto* de la moto que pasará al área de ensamblaje. Un total de 350 obreros, entre pre-ensambladores, ensambladores, supervisores y líderes de grupos, trabajan en las cuatro líneas.

En el área de ensamblaje, las cuatro líneas de producción van dando forma a la moto en un proceso continuo. Según la complejidad del modelo, desde que se coloca un chasis pre-ensamblado en la línea hasta que sale la moto lista, pueden pasar de 25 a 40 minutos.

Dentro de las cuatro líneas de producción, la línea 1 es la más antigua y posee el personal con más experiencia y conocimiento. Además, es la línea que más motos producen al día y, por lo general, se encarga del ensamblaje del modelo que más se requiera en un determinado momento. Progresivamente se fueron creando las siguientes líneas a medida

que la demanda de motocicletas aumentaba (Contreras, comunicación personal, 18 de mayo de 2011).

Paralelamente a la creación de las nuevas líneas de producción y dado el requerimiento de incluir personal a la nómina de *Empire Keeway*, se fueron aumentando el número de mujeres para trabajar en el proceso de ensamblaje de motos (Fuenmayor, comunicación personal, 09 de septiembre de 2010).

3.2 AIFEM

Es la Asociación que agrupa a los Industriales, Fabricantes y Ensambladoras de Motociclos en Venezuela. Inicia sus operaciones en Mayo de 2009 con la misión de desarrollar el sector industrial de ensamblaje de motocicletas en Venezuela y de impulsar el establecimiento del sector de moto-partes en nuestro país (Empire al día, junio de 2010, p.2).

Entre las empresas filiadas a AIFEM se encuentran:

- Empire Keeway
- Repuestolandia, CA, marca SKYGO®
- Soloson Import, CA, marca Suzuki®
- Moto Delicias, CA, marca FYM®
- Corporación Kurisan, marca Bera®

AIFEM consolida sus actividades representando los intereses de este sector ante organismos privados y públicos, gestionando y fortaleciendo el desarrollo de la industria en nuestro país y facilitando la incorporación de partes y piezas desarrolladas localmente en el proceso de ensamblaje (Hernández, comunicación personal, 16 de noviembre de 2010).

Los miembros de AIFEM divisan un futuro próspero para la industria del motociclo nacional que se traduzca en ofrecer al consumidor venezolano productos de calidad con una excelente relación precio-valor, ensamblados en la Republica Bolivariana de Venezuela.

IV. MÉTODO

4.1 Modalidad

Este estudio se ubica dentro de la modalidad I (según la taxonomía de la UCAB), denominada *Estudios de mercado*, pues consiste en analizar las variables que influyen en el mercadeo interno de *Empire Keeway*, con la finalidad de determinar si la empresa efectivamente está realizando un buen trabajo de mercadeo interno o si, por el contrario, existen aspectos en los que se deben reforzar o elaborar elementos de este tipo de mercadeo.

Según el Manual del Tesista del portal www.ucab.edu.ve, esta modalidad se refiere a los estudios que tienen como objetivo la medición y análisis de variables adecuadas para el diseño e implementación de estrategias de mercadeo.

4.2 Diseño de la investigación

En cuanto al diseño que se utilizará, será no experimental y de campo. Para Hernández, Collado y Baptista (2003), el diseño no experimental se realiza cuando "no hay manipulación intencional ni asignación al azar" (p.190). Debido a la privacidad de la empresa seleccionada para el estudio, no se pueden controlar las personas que participarán y colaborarán en la investigación.

Por su parte, Sabino (1992) indica que en las investigaciones con diseño de campo, los datos se recogen de forma directa desde la realidad. Además, el autor llama a estos datos primarios, debido a que con la calificación que se obtiene, se indica que los datos fueron extraídos de primera mano y sin intervención de ninguna naturaleza. Al estudiar a los individuos dentro de su entorno, sin alterar variables ni contexto, se pueden conocer las opiniones de los participantes dentro de su sitio de trabajo, lo que permitiría una actitud más favorable de parte de los mismos hacia el estudio.

4.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación de este trabajo es exploratorio pues según Hernández (2003), este tipo de estudio se utiliza cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado.

Por su parte, Sabino (1992) indica que la investigación exploratoria es aquella que:

(...) Pretende darnos una visión general, aproximada respecto a un determinado objeto de estudio. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. (p.60)

En este caso, la revisión de literatura reveló que, aunque existen muchas publicaciones referidas a la gestión de talento humano, pocas involucran el concepto de mercadeo interno. Además, este estudio no generará conclusiones definitivas sino acercamientos, lo que permitirá reconocer inclinaciones y tendencias en la gestión de los clientes internos de la organización.

4.4 Variables

Una variable es "cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores" (Sabino, 1992, p.74).

Por su parte, Hernández (2003) define a la variable como "una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse" (p.77).

Por lo tanto, en los instrumentos seleccionados para este trabajo de investigación (encuesta y *focus group*) se incluyeron las variables a estudiar en este caso, a fin de obtener los datos relevantes para elaborar las conclusiones y recomendaciones adecuadas.

4.4.1 Conceptual

Las variables utilizadas para este trabajo de investigación son: características de la empresa comparables con el entorno, comunicación, cliente interno y plan de mercadeo interno, las cuales se pueden definir de la siguiente forma:

Características de la empresa comparables con el entorno

La empresa, dentro del plan de mercadeo interno, puede ser analizada según características que pueden permitir la comparación con organizaciones similares (Barranco, 2000).

Comunicación

El diccionario de la Real Academia Española lo define como "Acción y efecto de comunicar o comunicarse" (www.rae.es, recuperado el 8 de junio de 2011). Sin embargo, para fines de este estudio, tomaremos la definición de Barranco (2000) sobre la comunicación como el proceso por el cual una información se transmite, previo establecimiento de unos canales que permitan su intercambio entre los emisores y receptores.

Por su parte, Serna (2000) define a la comunicación como el proceso por el cual un agente emisor transfiere una información a un receptor y éste entiende cabalmente el mensaje recibido.

Alameda, Romeo y Roca (2005) define la comunicación organizacional como "un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran diferentes subsistemas y se relacionan con el medio ambiente" (p.50).

Cliente interno

Barranco (2000) indica que "el empleado es el cliente interno de la empresa, el interlocutor último cuyas preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, etc., deberán ser conocidos y considerados si se desea evitar el fracaso de toda la estrategia social" (p.59). Por su parte, Serna (2000) indica que el cliente interno es el colaborador directo de la cadena interna de los procesos industriales de la empresa.

Plan de mercadeo interno

El plan de mercadeo interno es un documento que detalla las estrategias y el conjunto de técnicas que utilizará la empresa para mercadearse a sus clientes internos, con el objeto de aumentar su motivación (Barranco, 2000). A fines de esta investigación, el plan de mercadeo interno será analizado según las etapas que se requieren para su elaboración, las cuales son: análisis de la empresa bajo características comparables con el entorno, análisis del mercado interno, proceso de adecuación y control del programa de mercadeo interno.

4.4.2 Operacionalización

La operacionalización de las variables es el proceso mediante el cuál el concepto desemboca en el recurso cuantitativo o que se mide (Silva, 1997, p.44); está reflejada en un cuadro técnico metodológico que se muestra a continuación. En este cuadro, se muestran los objetivos específicos de este trabajo de investigación, que luego se descomponen en dimensiones, y, a su vez, en indicadores. Además, incluyen los ítems reflejados en los instrumentos, las fuentes de información y el instrumento a utilizar.

Objetivo: Describir las características de la empresa bajo parámetros comparables con el entorno, respecto al proceso de mercadeo interno en Instrumento Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta producción de Empire Keeway producción de Empire Keeway producción de Empire Keeway Directores de Empire Keeway Directores de Empire Keeway Directores de Empire Keeway Directores de Empire Keeway Empleados de la gerencia de Empleados de la gerencia de Empleados de la gerencia de Fuente ¿Conoces los valores de la empresa? Esta empresa es: pequeña, mediana ¿Cuál es la educación promedio en Consideras que las herramientas de empleados en sus áreas de trabajo? Indique el departamento en el cual empresa son: muy buenas, buenas, Cuál es la misión de la empresa? Con cuánta frecuencia se ofrece Cuál es la visión de la empresa? empresa para el público interno? Cuáles son las herramientas de ¿Cuáles son los tres principales comunicación utilizadas por la herramientas de comunicación capacitación a los empleados? comunicación utilizadas en la ¿Se ofrece capacitación a los ndica un valor de la empresa utilizadas por la empresa? ¿Cómo se planifican las valores de la empresa? regulares, malas. la empresa? o grande trabaja Item Características de Departamentos Capacitación empresarial la plantilla Formación Indicador Escritas Verbales Tamaño Cultura Empire Keeway en el año 2011. Dimensión Empleados Empresa Mensajes Medios Características de comparables con Comunicación la empresa el entorno Variable

	Dimensión	Indicador	Ítem	Fuente	Instrumento
	Características	Edad	Edad	Empleados de la gerencia de	Encuesta
	demográficas	Sexo	Sexo	producción de Empire Keeway	
		Tiempo en la	Tiempo en la empresa		
Cliente interno		empresa	Indique si es de ensamblaje o pre-		
		Departamento de	ensamblaje.		
		trabajo	Indique en que línea trabaja.		
	Necesidades,	Expectativas	Indica la principal expectativa que	Empleados de la gerencia de	Encuesta
	deseos y	Amenazas	tienes hacia la empresa.	producción de Empire Keeway	Focus
	preocupaciones		¿Crees que la empresa cumple con		group
			tus expectativas?		
			Indica la principal amenaza que		
			crees que exista contra la empresa.		
	Debilidades	Barreras	Indica la principal debilidad que	Empleados de la gerencia de	Encuesta
		Obstáculos	crees que exista en la empresa.	producción de Empire Keeway	Focus
					group
	Fortalezas	Estrateoias	Indica la principal fortaleza de la	Empleados de la gerencia de	Encuesta
		Metas	empresa.	producción de Empire Keeway	Focus
		Actitud			group
					,

Objetivo: Evaluar e	l cumplimiento de	las etapas del plan d	Objetivo: Evaluar el cumplimiento de las etapas del plan de mercadeo interno en la empresa Empire Keeway en el año 2011.	re Keeway en el año 2011.	
Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Fuente	Instrumento
Plan de mercado interno	Análisis de entorno	Dofa Mercado	¿Se realiza análisis de entorno de la empresa? ¿Cómo se realiza el análisis de entorno de la empresa? Indique el principal elemento del entorno que es analizado con mayor regularidad. ¿Con cuánta frecuencia se realiza el análisis de entorno de la empresa?	Directores de Empire Keeway	Encuesta
	Análisis de mercado interno	Mercado interno	¿Se realiza análisis del mercado interno de la empresa? Indique el principal elemento del mercado interno que es analizado con mayor regularidad. ¿Con cuanta frecuencia de realiza el análisis del mercado interno de la empresa?	Directores de <i>Empire Keeway</i>	Encuesta
	Adecuación	Entorno Mercado interno	Indique en qué nivel considera que están alineados el entorno y el mercado interno.	Directores de Empire Keeway	Encuesta
	Control	Plan de mercadeo interno	¿Existe mercadeo interno? ¿Se realiza el proceso de mercadeo interno en la empresa? ¿Con cuanta frecuencia se realiza el proceso de mercadeo interno en la empresa?	Directores de <i>Empire Keeway</i>	Encuesta

4.5 Diseño del instrumento

A fin de obtener la información deseada para el desarrollo de este estudio, se requiere el diseño de instrumentos óptimos que faciliten la recolección de los datos necesarios. Para Sabino (1992), "un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p.143).

4.5.1 Tipo de instrumento

Encuesta

Hernández (2003) indica que una encuesta es un estudio en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer matrices de opinión, características o hechos específicos.

Por su parte, Sabino (1992) indica que la encuesta es un instrumento de recolección de datos que intenta obtener información de un grupo significativo de personas, con respecto al tema investigado y luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con nuestros objetivos planteados.

Para este trabajo de investigación se diseñaron dos encuestas: la primera, con 17 preguntas dirigida a los empleados de la gerencia de producción de *Empire Keeway*, y la segunda, diseñada para los Directores de la empresa, con 23 preguntas.

Sesión de grupo o focus group

El focus group, según Serna (2000) es una técnica que consiste en una reunión de un grupo de asistentes, de entre 8 y 12 personas, durante la cual se trabaja con una guía de

sesión, enfocados en los objetivos generales de la investigación, que deben ser seguidos a través de una charla informal con los participantes.

Por su parte, Webb (2003) indica que los grupos de discusión, generalmente tienen una duración comprendida entre una o dos horas y el número de participantes puede variar entre seis y diez. El *focus group*, para Corbetta (2003) "puede aportar profundizaciones y favorecer la comprensión del investigador" (p.384).

El focus group se llevó a cabo con un grupo de 9 participantes, empleados de la gerencia de producción de *Empire Keeway* y tuvo una duración de una hora y media. La discusión giró en torno a un guión previamente diseñado con ayuda de bibliografía especializada.

4.5.2 Validación

Los instrumentos elaborados para la ejecución de este trabajo de investigación contaron con la validación de los siguientes profesionales de la comunicación:

- Carolina Meléndez, Licenciada en Comunicación Social, egresada de la Universidad Santa María y Directora de la agencia de relaciones públicas "Conecta Comunicaciones".
- Roberto de Vries, Licenciado en Comunicación Social, egresado de la Universidad Católica Andrés Bello, quien labora bajo libre ejercicio.
- María Virginia Rodríguez, Licenciada en Comunicación Social, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello, quien trabaja como Ejecutiva de Cuentas en "Conecta Comunicaciones".

4.5.3 Ajustes al instrumento

Los instrumentos diseñados para la recolección de datos en este estudio fueron revisados por los profesionales de la comunicación, quienes realizaron algunas sugerencias a fin de utilizar un instrumento óptimo.

En la encuesta diseñada para los directores de *Empire Keeway*, la Licenciada Carolina Meléndez sugirió hacer cambios en la frase "mercadeo interno" en las preguntas 10 (¿Existe mercadeo interno en la empresa?), 10.1 (¿Se realiza control del proceso de mercadeo interno de la empresa?) y 10.2 (¿Con cuánta frecuencia se realiza el control del proceso de mercado interno en la empresa?) y sustituirlo por la definición del término, ya que podrían no conocer el significado del mercadeo interno. El ajuste no se realizó debido a que no se creyó que los directores desconocieran el término y, en tal caso, dicho desconocimiento podría ser evidencia de que no se realiza mercadeo interno en la empresa. Sin embargo, se hará la aclaratoria a los directores de ser necesario en el momento de aplicar la encuesta.

En la encuesta diseñada para los operarios, la pregunta 10 solicitaba que el encuestado indicara las tres principales exigencias que tenía hacia la empresa. La Licenciada María Rodríguez propuso que se cambiara la palabra exigencia por expectativa, pues ésta última expresaba mejor la intención que se tenía con la pregunta. Por lo tanto, se hizo el cambio a "Indica las tres principales expectativas que tienes hacia la empresa".

Posteriormente, la Licenciada Meléndez sugirió reducir el número de amenazas, expectativas, debilidades y fortalezas que se solicitan en la encuesta dirigida a los operarios, en las preguntas 10 (Indique las tres principales expectativas que tienes hacia la empresa); 12 (Indique las tres principales amenazas que crees que existan contra la empresa); 13 (Indique las tres principales debilidades que posee la empresa); 14 (Indique las tres principales fortalezas que posee la empresa); a una sola. Se consideró que, en efecto, los operarios podrían no responder tres elementos para cada pregunta por lo que se hizo el ajuste sugerido.

De igual forma, en el instrumento a los operarios, el Licenciado de Vries indicó que, para facilitar el momento de vaciar los datos recolectados y realizar los análisis de tipo cuantitativo, era preferible cerrar las preguntas 1 (Indique su edad) y 3 (Indique el tiempo que tiene trabajando en la empresa). De acuerdo con la sugerencia, para la pregunta 1 se crearon cuatro opciones con los siguientes márgenes de edad a) entre 20 y 25 años, b) entre 26 y 30 años, c) entre 31 y 35 años y, d) 36 años o más. Igualmente, para la pregunta 3 se crearon tres opciones: a) de 1 a 3 meses, b) de 4 a 12 meses y, c) 13 meses o más.

4.6 Unidades de análisis y población

Una vez establecidas las variables seleccionadas para este estudio, resulta necesario presentar las características de la población de la cual se tomó la muestra para aplicar los instrumentos seleccionados.

Las unidades de análisis consideradas como fuentes de información importantes para este Trabajo Especial de Grado son las siguientes:

- Personal de la gerencia de producción de Empire Keeway.
- Directores de Empire Keeway.

En este caso, la población está conformada por el personal del Departamento de Operaciones, específicamente de la gerencia de producción, que distribuido entre las cuatro líneas de producción y los subdepartamentos de ensamblaje y pre-ensamblaje llegan a ser 340 empleados.

El término población "se refiere a todos aquellos casos, situaciones o individuos que poseen la o las variables en las que la investigación está interesada" (Webb, 2003, p. 32).

4.7 Diseño muestral

El tamaño de la organización determina si el trabajo de investigación debe cubrir toda la población de la empresa para obtener resultados más confiables. En organizaciones pequeñas (tienen de 6-50 empleados), generalmente se realizan los estudios con base en toda la población. Para empresas medianas (entre 51-100 empleados) entre y grandes (más de 500 trabajadores) se suele utilizar una muestra con niveles bastante altos de confiabilidad.

4.7.1 Muestra

Benassini (2009) define a la muestra como el "porcentaje de la población que se considera para su estudio y que debe ser lo más representativa posible de las características del total de la población" (p.37).

Una muestra, según Bonta y Farber (1994), "es una pequeña parte que representa al grupo entero o universo de particularidades que el investigador desea estudiar a partir de las cuales plantea generalizaciones" (p.90).

Para este trabajo de investigación, se seleccionó una muestra de 70 individuos distribuidos entre las cuatro líneas de producción y los dos subdepartamentos de ensamblaje y pre-ensamblaje, sin seleccionar género ni edad. El tamaño de la muestra se determinó a través del muestreo por juicio o por decisión razonada. Según Webb (2002), este tipo de muestreo implica una elección un tanto arbitraria de la muestra. Sierra (1999) afirma que en estos casos, la muestra se elige bajo el criterio de los investigadores con "los asesoramientos que sean precisos" (p.199).

4.7.2 Tipo de muestra

El tipo de muestreo utilizado para este trabajo de investigación es de tipo no probabilístico, debido a que los sujetos que participaron en las encuestas fueron seleccionados directamente por el autor de la investigación, sin dejar espacio a la intervención probabilística y el azar en su selección.

Para Sabino (1992), las muestras no probabilísticas requieren de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características que deben ser especificadas en el planteamiento del problema.

La muestra tomada para este estudio es de muestreo por conveniencia. Fernández (2004) señala que este tipo de muestreo consiste "en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria" (p.154). Por su parte, Malhotra (2004) añade que, generalmente los encuestados se elijen para el estudio "porque están en el lugar correcto en el tiempo apropiado" (p.321).

4.8 Criterios de análisis

Posterior al vaciado de la información recogida a través de los instrumentos en una base de datos, se procedió a realizar el cálculo de la frecuencia y el porcentaje para cada pregunta y sus respectivas opciones de respuestas.

Encuestas

Para las preguntas 10 (Indique la principal expectativa que tienes hacia la empresa); 12 (Indique la principal amenaza que crees que existan contra la empresa); 13 (Indique la principal debilidad que posee la empresa); y, 14 (Indique la principal fortaleza que posee la empresa) se establecieron categorías a fin de cerrar las preguntas. De esta forma, una vez observadas las distintas respuestas obtenidas en cada pregunta, se establecieron las categorías bajo un tópico común. Igualmente con la pregunta 15.1 (Indica un valor de la empresa), en la cual se observaron cuáles fueron los valores mencionados por los encuestados y se establecieron categorías con los mismos.

En la pregunta número 10 (Indique la principal expectativa que tienes hacia la empresa), se asignó el valor 1 para quienes indicaron "Tener un buen comedor", 2 para "Tener un buen ambiente de trabajo", 3 para "Tener un buen paquete salarial", 4 para "Tener buenos supervisores", 5 para "Recibir los pagos de salario a tiempo", 6 para "Quedar fijo en la empresa", 7 para "Hacer carrera dentro de la empresa", 8 para "Estar siempre informado" y 9 para "Tener un buen horario".

Por su parte, en la pregunta número 12 (Indique la principal amenaza que crees que existan contra la empresa), los valores para las categorías establecidas fueron los siguientes: 1 para "Fallas en el comedor", 2 para "Falta de comunicación", 3 para "Crecimiento de la competencia", 4 para "Falta de personal", 5 para "Falta de seguridad", 6 para "Fallas de origen", lo que se refiere a los defectos que presentan algunas piezas responsables de la casa matriz que las fabrica, 7 para "Disminución de las ventas", 8 para "Falta de materia prima" y 9 para "Expropiación".

A su vez, las respuestas para la pregunta 13 (Indique la principal debilidad que posee la empresa) fueron enmarcadas dentro de las categorías siguientes: 1 "Falta de

46

emorno y el mercado interno) se puede responder únicamente sí las preguntas 8 y 9 fueron afirmativas.

Asimismo, la pregunta 11 (¿Existe mercado interno en la empresa?), de ser la respuesta "Sí", los encuestados podrían responder las preguntas 11.1 y 11.2. De lo contrario, quedan anuladas las siguientes dos preguntas.

Para la pregunta 20 (¿Cuál es el principal valor de la empresa?), luego de observar los valores que se mencionaron al menos una vez, se crearon las categorías siguientes y se le asignó un valor a cada una: 1 "Tolerancia", 2 "Amor", 3 "Respeto", 4 "Comunicación" y 5 "Responsabilidad".

Focus group

Por otro lado, luego de realizar el *focus group*, las respuestas obtenidas gracias a esta técnica se vaciaron en una matriz de contenido en la que se colocaron las respuestas de los 9 participantes en cada columna, de las cinco preguntas realizadas, las cuales fueron:

- ¿Qué esperas de la empresa? ¿Qué crees que te puede ofrecer este trabajo?
- ¿Qué es lo peor que podría pasarle a la empresa?
- ¿Qué crees que es lo mejor de tu trabajo?
- Si pudieras cambiar o mejorar una cosa en la empresa, ¿qué sería?
- ¿Conoces los valores de la empresa?

V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos, se procedió a realizar el análisis de los resultados con el uso del programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Encuesta a operarios de Empire Keeway

En la encuesta realizada a los empleados de la gerencia de producción de *Empire Keeway* los resultados fueron los siguientes:

Características de los empleados

Edad

La variable edad posee cuatro categorías y se obtuvieron los siguientes resultados:

32 personas (45,7%) entre 26 y 30 años

16 personas (22,9%) entre 20 y 25 años

11 personas (15,7%) entre 31 y 35 años y

11 personas de 36 años en adelante. (Ver anexos 1 y 2)

Género

Para esta variable existen dos categorías:

43 personas (61,4%) de sexo masculino y

27 personas (38,6%) del sexo femenino. (Ver anexos 3 y 4)

Tiempo en la empresa

Para analizar el tiempo que tiene el empleado en la empresa, se crearon tres categorías con los resultados siguientes:

```
41 personas de 4 a 12 meses (58,6%),
```

16 personas de 1 a 3 meses (22,9%) y

13 personas más de 13 meses (18,6%). (Ver anexos 5 y 6)

Línea de producción en la cual trabaja

La empresa posee cuatro líneas de producción, por lo que para esta variable existen cuatro opciones:

```
37 personas (52,9%) trabajan en línea 1,
```

25 personas (35,7%) trabajan en línea 2,

8 personas (11,4%) trabajan en línea 3. (Ver anexos 7 y 8)

Departamento en el cual trabaja

De forma similar, para la variable "Departamento en el cual trabaja" existen dos categorías:

```
Ensamblaje con 42 personas (60%) y
```

Pre-ensamblaje con 28 personas (40%). (Ver anexos 9 y 10)

Opiniones de los empleados de Empire Keeway

Capacitación por parte de la empresa

A fin de conocer si los empleados creen que la empresa les ofrece capacitación en su área de trabajo, se presentan dos posibles respuestas: Sí y No.

El 87,1% (61 personas) manifestó que la empresa sí ofrece capacitación y un 12,9% (7 personas) cree que no ofrece .(Ver anexos 11 y 12)

Frecuencia de la capacitación que ofrece la empresa

Los 61 encuestados (87,1%) que sí consideran que la empresa ofrece capacitación indicaron la frecuencia con la que ésta se ofrece:

30 personas (49,2%) cree que "Frecuentemente",

16 personas (26,2%) cree que se ofrece "Muy frecuentemente" y

15 personas (24,6%) "Poco frecuentemente". (Ver anexos 13 y 14)

Herramientas de comunicación conocidas

En cuanto al conocimiento de las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa se presentaban tres variables: Reuniones, Carteleras y Boletín *Empire al Día*, con dos categorías de respuesta: Sí y No. A continuación los resultados para cada una:

- Reuniones: Sí, con una frecuencia de 60 personas (85,7%) y No con una frecuencia de 10 personas (14,3%). (Ver anexos 15 y 16)
- Cartelera: Sí con una frecuencia de 48 personas (68,6%) y No con una frecuencia de 22 personas (31,4%). (Ver anexos 17 y 18)
- Boletín: Sí con una frecuencia de 29 personas (41,4%) y No con una frecuencia de 41 personas (58,6%). (Ver anexos 19 y 20)

Recepción de la información a través de las herramientas de comunicación

Para esta variable estipulada como "Considera que con las herramientas de comunicación utilizadas te llega la información que requieres", se encuentran dos categorías: Sí y No, con los siguientes resultados:

65 personas (92,9%) considera que sí le llega la información que requiere y 5 personas (7,1%) no considera que le llega la información deseada. (Ver anexos 21 y 22)

Calidad de las herramientas de comunicación

La variable sobre la calidad de las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa, arrogó los siguientes resultados para cada categoría:

```
39 personas (55,7%) que son "Buenas",
```

16 personas (22,9%) que son "Regulares".

13 personas (18,6%) cree que son "Muy buenas" y

2 personas (2,9%) que son "Malas". (Ver anexos 23 y 24)

Principal expectativa hacia la empresa

Para la variable "principal expectativa que tienes hacia la empresa" se obtuvieron los siguientes resultados para cada categoría:

20 personas (28,6%) desean tener un buen paquete salarial,

14 personas (20%) quisieran hacer carrera dentro de la empresa,

7 personas (10%) esperan quedar fijo en la empresa,

7 personas (10%) quisieran tener un buen ambiente de trabajo,

6 personas (8,6%) esperan tener un buen comedor,

6 personas (8,6%) estar siempre informado,

4 personas (5,7%) recibir los pagos de salario a tiempo,

4 personas (5,7%) tener un buen horario y

2 personas (2,9%) tener buenos supervisores. (Ver anexos 25 y 26)

Cumplimiento de las expectativas por parte de la empresa

Con referencia a esta variable,

74,3% (52 personas) cree que la empresa cumple con sus expectativas y

25,7% (18 personas) no cree que la empresa las cumpla. (Ver anexos 27 y 28)

Principal amenaza contra la empresa

A fines de esta investigación, se agruparon las respuestas en las siguientes categorías, cada una con sus respectivos resultados:

- 18 personas (25,7%) creen que son las fallas de origen de algunas piezas,
- 11 personas (15,7%) creen que sería muy grave presentar falta de personal,
- 11 personas (15,7%) consideran que lo peor sería la falta de comunicación,
- 9 personas (12,9%) la disminución de las ventas,
- 8 personas (11,4%) consideran que el crecimiento de la competencia,
- 7 personas (10%) observan como una amenaza la falta de materia prima,
- 2 personas (2,9%) creen que la peor amenaza sería presentar fallas en el comedor,
- 2 personas (2,9%) ven la mayor amenaza en la falta de seguridad y
- 2 personas (2,9%) creen que la expropiación. (Ver anexos 29 y 30)

Principal debilidad de la empresa

Para conocer las principales debilidades de la empresa se tienen once categorías, que obtuvieron los siguientes resultados:

- 18 personas (25,7%) fallas en el comedor,
- 13 personas (18,6%) la falta de comunicación,
- 11 personas (15,7%) los retrasos en los pagos de salarios,
- 7 personas (10%) falta de liderazgo,
- 5 personas (7,1%) fallas en los directores,
- 5 personas (7,1%) el descuido de áreas comunes,
- 3 personas (4,3%) los pocos beneficios que se reciben adicionales al sueldo base,
- 3 personas (4,3%) baja calidad de los materiales,
- 3 personas (4,3%) la falta de personal y
- 2 personas (2,9%) creen que hay falta de reconocimiento y motivación.

(Ver anexos 31 y 32)

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Empire Keeway desde el 2008 inició un cambio en la gestión de recursos humanos, involucrando estrategias características del mercadeo interno a sus políticas de trabajo y planificación. A nivel de presidencia se adoptaron cambios que permitirían la aceptación del empleado como cliente interno de la empresa y que como tal, requeriría trato y atención de sus necesidades y requerimientos.

Los colaboradores son los primeros clientes del mercado de una empresa y son pilar fundamental en la formación de ventajas diferenciadoras y competitivas. Serna (2000) agrega que un colaborador comprometido con la visión y misión de la empresa, y que incorpora los valores a su forma de trabajar, es el motor que garantiza la supervivencia y consolidación de la empresa en un mercado competitivo.

Análisis de características comparables con el entorno

Empire Keeway es una empresa grande, según lo indicó el 75% de los directores encuestados, es decir, tiene más de 500 empleados, lo que significa que se requiere de un análisis extenso para conocer realmente las necesidades de la empresa.

El 50% indicó que el nivel de educación promedio de los trabajadores es bajo, mientras que el 50% restante cree que es un nivel medio. Si consideramos que el nivel educativo es medio-bajo, es imperativo elaborar estrategias de comunicación y capacitación adecuadas a las necesidades y capacidades de comprensión del empleado promedio.

La empresa, además, está conformada por hombres en su mayoría (61,4%), pero la diferencia con respecto a la cantidad de mujeres (38,6%) no es mucha tomando en consideración que el trabajo que realizan es físico, lo que indica que las estrategias que tengan relación con el género del empleado deben estar equilibradas puesto que existe casi la misma cantidad de hombres que de mujeres trabajando en la empresa.

El 45,7% de los empleados tiene entre 26 y 30 años y el 58,6% del total tiene entre 4 y 12 meses trabajando en la empresa, esto indica que es una población joven y con poca experiencia en la empresa. Esto, aunado a que tiene expectativas de crecer dentro de la organización, según lo indicado por un 30% de los encuestados, indica que existe un campo

fértil a la hora de implementar estrategias de mercado interno, haciendo énfasis en programas de capacitación y planes de carrera apropiados para cada empleado.

La gerencia de producción tiene la mayor cantidad de empleados en la línea 1 (52,9%) y gran parte de ellos está en el área de pre-ensamblaje (60%). Al conocer esto, la empresa puede implementar planes de capacitación enfocados a ofrecerles entrenamiento especializado para el trabajo que realizan dentro del proceso de ensamblaje de motocicletas.

Adicionalmente, *Empire Keeway* es la ensambladora de motocicletas con más unidades vendidas en el mercado venezolano hasta julio de 2011, lo que indica un alto nivel de desempeño de la organización como un todo en comparación con otras empresas del sector.

Análisis del mercado social interno

Dentro de las etapas del programa de mercadeo interno, según Barranco (2000), se encuentra el análisis del mercado social interno de la empresa. En este sentido, es necesario analizar detalladamente la comprensión del cliente interno en cuanto a sus características, necesidades y expectativas, conocer su percepción sobre las debilidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Expectativas

Las expectativas de los clientes internos hacia la empresa se presentan, como lo indican los resultados de las encuestas y del *focus group*, en 4 aspectos generales: aspecto salarial, ambiente de trabajo, estabilidad laboral y necesidad de estar informado.

El aspecto salarial es el que más resaltó en los resultados puesto que los empleados esperan recibir un buen pago, contar con beneficios adicionales, pagos a tiempo, buen servicio de comedor y horarios atractivos. La principal expectativa es tener un buen salario (28,6%), lo que indica que los empleados esperan recibir un pago justo y acorde con el tipo de trabajo que realizan. Igualmente, 3 de los participantes del *focus group* esperan recibir un buen paquete salarial.

Si bien es el mayor porcentaje, esto no es de extrañarse por cuanto el salario es el principal recurso para la satisfacción de las necesidades básicas, que, considerando las características sociales de los entrevistados, son las que predominan.

Esta variable puede permitirle a la empresa, analizar las negociaciones colectivas que se están realizando para los trabajadores de la gerencia de producción y determinar los tipos de convenios salariales, los beneficios adicionales, los sindicales y la puntualidad de los pagos, con el objeto de establecer políticas retributivas que permitan la satisfacción del cliente interno.

En cuanto a la estabilidad laboral, el 10% de los empleados espera quedar fijo en la empresa y un 20% desea crecer dentro de ella, esto significa que al menos un 30% desea permanecer en la empresa. Además, 2 de los participantes del *focus group* señalaron que desean seguir y crecer en la empresa. La expectativa de estabilidad salarial posee el segundo mayor porcentaje después de las salariales, lo que evidencia la necesidad de elaborar estrategias que creen y mantengan sentido de pertenencia del cliente interno con la organización. Esto implica también, de manera indirecta, que los empleados consideran a la empresa un buen lugar para estar, cono un buen ambiente,

Por su parte, el ambiente laboral representa una expectativa importante para el cliente interno puesto que el 10% espera un buen ambiente, y otro grupo manifestó que desea tener buenos compañeros de trabajo y supervisores. Por lo tanto, la empresa debe invertir esfuerzos en mantener ambientes laborales agradables, tomando en consideración las recomendaciones de Barranco con respecto a los factores que pueden generar conflictos dentro de la empresa.

Las relaciones laborales que se tienen con el cliente interno deben mantenerse mediante la incorporación de políticas de gestión de talento humano orientadas al mercadeo interno.

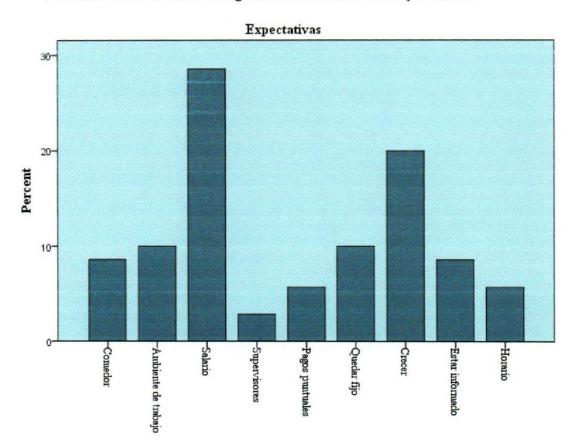
En cuanto al cumplimiento de las expectativas por parte de la empresa, un 74,3% cree que encontraron lo que esperaban de la organización. Por el contrario, un 25,7% indicó que la empresa no cumple con sus expectativas, lo que significa que, aunque el porcentaje satisfacción de expectativas favorece a la empresa, existe cierto grado de descontento con lo que *Empire Keeway* le ofrece a sus empleados.

Esta es una excelente área de oportunidad para investigar desde la Gerencia de Talento Humano, a fin de conocer cuáles son esas expectativas. Igualmente conviene aclarar a los empleados cuáles de sus expectativas dificilmente serán satisfechas allí, como el salario ideal, por ejemplo.

Barranco (2000) indicó que es necesario conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos. Debido a que en *Empire Keeway* existe un margen de incumplimiento de expectativas, esto representa una oportunidad para la empresa. Además, mediante la encuesta aplicada, los empleados indicaron cuáles expectativas tienen hacia la empresa, lo que le suministra a *Empire Keeway*, los elementos en donde se encuentra este nivel de incumplimiento.

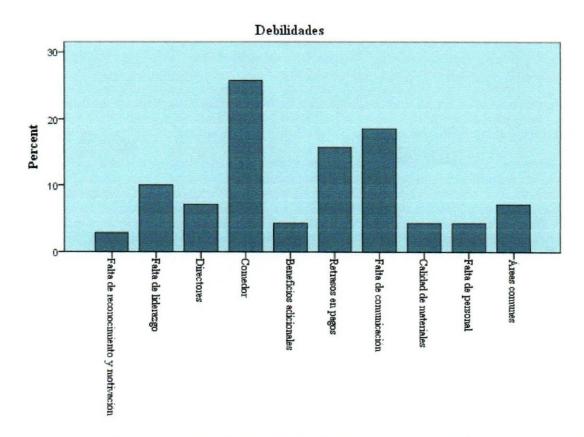
Conviene revisar también si al momento de seleccionar y contratar al personal se han generado algunas expectativas o promesas que luego no son satisfechas o fueron ignoradas.

A continuación se muestra el gráfico de resultados de expectativas.



Debilidades

Al conocer la percepción de los empleados sobre las debilidades de la empresa, se obtuvieron los resultados que se muestran en el siguiente gráfico:



En cuanto al aspecto económico resaltó el comedor con un 25,7%. Esto ratifica la prioridad de las necesidades básicas para los empleados. Considerando, además, que el 8,6% indicó que su principal expectativa es tener un buen comedor, se puede deducir que parte de los empleados que consideran que la empresa no cumple con sus expectativas, podrían estarse refiriendo específicamente al tema del comedor.

Luis Contreras, director de Operaciones de *Empire* Keeway, indicó mediante una comunicación personal, que hace más de 6 meses los empleados habían presentado quejas con respecto al comedor y que la empresa creyó que con la inauguración de la nueva área de comedor las quejas terminarían. Por lo tanto, se puede decir que los empleados pudieron quedar insatisfechos con la nueva estructura del comedor, o que las fallas percibidas en el mismo podrían deberse a otros aspectos específicos del comedor como: calidad de atención

de los encargados de servir la comida, calidad o sabor de los alimentos, variedad en el menú, tiempo para comer, entre otros. Si bien un 18,6% considera que lo mejor de la empresa es que le ofrece el uso del comedor adicional al pago de *tickets* de alimentación, se presenta un oportunidad de mejor la calidad de servicio al cliente interno.

Los empleados indicaron que otra falla importante de la empresa es el retraso en los pagos (15,7%) y, según Barranco, el factor económico es un aspecto que puede generar conflictos en el trabajo. Además, las políticas retributivas y la negociación colectiva permiten definen a una empresa en comparación con otras organizaciones y, si *Empire Keeway* desea resaltar en el mercado, debe invertir esfuerzos en conseguir mejoras en el ámbito salarial y definir con precisión en qué quiere resaltar, por ejemplo: empleados mejor pagados, mejor ambiente de trabajo, empresa más segura, entre otros.

En el área comunicacional, el 18,6% de los empleados reconoce como principal debilidad la falta de comunicación. Sin embargo, un 92,9% cree que con las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa le llega la información que requiere. Esto genera un margen de encuestados que indicaron ambas respuestas, es decir, existe un grupo de empleados que creen que recibe la información que requiere pero considera la falta de comunicación como la principal debilidad de la empresa, lo que indica que falta todavía mejorar la comunicación.

La falta de comunicación no vendría dada, entonces, por la ausencia de herramientas, lo que permitiría analizar si la falla se encuentra en otro elemento del proceso de comunicación. Podría evaluarse, entonces, si el mensaje transmitido en las comunicaciones de la empresa con sus empleados es realmente el que ellos quieren y esperan, si el tono de la comunicación es el que esperan, o si la frecuencia en la que son transmitidos los mensajes es la apropiada, o si la oportunidad de la comunicación es la indicada, puesto que el retraso crea un espacio para el rumor.

Debido a que, según Barranco, no se puede hablar de mercadeo interno sin hacer mención a las políticas de comunicación, resulta trascendental analizar este aspecto a fin de lograr mejoras en este campo. Además, el 50% de los directores encuestados reconoció como principal valor de la empresa, la comunicación y para practicar la cultura empresarial es condición que los valores sean compartidos entre todos los empleados de la organización. Por consiguiente, se debe establecer una verdadera correspondencia entre el

Principal fortaleza de la empresa

La variable "Principal fortaleza de la empresa" tiene diez categorías, cada una con los siguientes porcentajes y frecuencias:

- 13 personas (18,6%) creen que es el ambiente de trabajo,
- 13 personas (18,6%) el uso del comedor adicional al pago de ticket alimentación,
- 9 personas (12,9%) el buen salario,
- 8 personas (11,4%) el personal,
- 8 personas (11,4%) los beneficios adicionales al salario,
- 8 personas (11,4%) el tipo de trabajo que realizan,
- 6 personas (8,6%) los buenos supervisores,
- 2 personas (2,9%) consideran que lo mejor es el horario,
- 2 personas (2,9%) el buen trabajo de Gestión de Talento Humano y
- 1 persona (1,4%) ser la primera ensambladora de Venezuela. (Ver anexos 33 y 34)

Conocimiento de los valores de la empresa

Para la variable sobre el conocimiento de los valores de la empresa se tomaron en cuenta dos categorías: Sí y No, para lo cual resultó que:

- 64 personas (65,7%) no conoce los valores y
- 24 personas (34,3%) sí los conocen. (Ver anexos 35 y 36)

Valores conocidos

Al solicitarle a los encuestados que indicaran un valor de la cultura empresarial, de las 24 personas (34,3%) que, en la variable anterior, contestó que sí conoce los valores, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 11 personas (45,8%) el respeto,
- 4 personas (16,7%) el amor,
- 4 personas (16,7%) la honestidad y

3 personas (12,5%) mencionaron la tolerancia,

2 personas (8,3%) la responsabilidad. (Ver anexos 37 y 38)

Creencia en la misión de la empresa

Para la variable considerada como la creencia de los encuestados en la misión de la empresa se obtuvo que:

69 personas (98,6%) y

1 persona (1,4%) no cree en la misión. (Ver anexos 39 y 40)

Creencia en la visión de la empresa

De forma similar, para la variable creencia de los encuestados en la visión de la empresa, se obtuvo que:

64 personas (91,4%) creen en la visión de la empresa y

6 personas (8,6%) no creen en ella. (Ver anexos 41 y 42)

Encuesta a directores de Empire Keeway

En la encuesta realizada a los directores de cada departamento de *Empire Keeway* los resultados fueron los siguientes:

Características de la empresa y sus empleados

Tamaño de la empresa

En cuanto al tamaño de la empresa, ninguno de los directores considera que es pequeña, una persona cree que es mediana (25%) y los otros 3 directores (75%) reconoce que es una empresa grande. (Ver anexos 43 y 44)

Nivel de educación promedio de los empleados

El 50% de los directores, con una frecuencia de 2 personas, concuerda en que el nivel promedio de los empleados es bajo. Mientras que el 50% restante (2 personas), indica que el nivel de educación es medio. (Ver anexos 45 y 46)

Opiniones de los directores de Empire Keeway, respecto a:

Capacitación a los empleados

De igual forma, el 100% de los directores (4 personas) cree que la empresa ofrece capacitación a los empleados en sus áreas de trabajo. (Ver anexos 47 y 48)

Frecuencia de la capacitación

El 100% (4 directores) cree que la empresa ofrece capacitación "Frecuentemente". (Ver anexos 49 y 50)

Herramientas de comunicación

En cuanto a las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa, se cerraron las respuestas en las categorías: Reuniones, Carteleras, Boletín *Empire al Día* y Correo electrónico. A continuación los resultados para cada una:

- Reuniones: Sí, con una frecuencia de 4 personas (100%). (Ver anexos 51 y 52)
- Cartelera: Sí con una frecuencia de 3 personas (75%) y 1 persona no señaló la cartelera como una herramienta de comunicación (25%). (Ver anexos 53 y 54)
- Boletín: Sí, con una frecuencia de 4 personas (100%). (Ver anexos 55 y 56)
- Correo electrónico: Sí, con una frecuencia de 4 personas (100%). (Ver anexos 57 y 58)

Planificación de las herramientas de comunicación

El 50% de los encuestados, con una frecuencia de 2 directores indicó que las herramientas se planifican a través de la Agencia de Comunicaciones que tiene contratada la empresa. Por su parte, el 50% con una frecuencia de 2 directores, cree que la responsabilidad de la planificación de las herramientas de comunicación le corresponde a la Dirección de Gestión de Talento Humano. (Ver anexos 59 y 60)

Calidad de las herramientas de comunicación

El 100% (4 directores) cree que las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa son "Buenas". (Ver anexos 61 y 62)

Análisis del entorno

Los 4 directores (100%) indicaron que no se realiza análisis del entorno de la empresa. Por esta razón, las variables "Elementos del entorno", "Frecuencia del análisis del entorno" no se pueden analizar. (Ver anexos 63 y 64)

Análisis del mercado interno

El 100% (4 directores) señaló que sí se realiza análisis del mercado interno de la empresa. (Ver anexos 65 y 66)

Elementos del mercado interno

De los encuestados, con una frecuencia de 2 personas (50%) respondieron "Comunicación", 1 persona (25%) indicó "Clima organizacional" y 1 persona (50%) señaló como elemento del mercadeo interno el liderazgo. (Ver anexos 67 y 68)

Frecuencia del análisis del mercado interno

Los 4 directores (100%) coincidieron en que el análisis de entorno se realiza de manera "Poco frecuente". (Ver anexos 69 y 70)

Nivel de alineación entre entorno y mercado interno

Debido a que los encuestados indicaron que no se realiza análisis de entorno, no se puede determinar el nivel de alineación que existe entre esa variable y el mercado interno.

Existencia de mercadeo interno

El 100% de los encuestados (4 directores) indicó que en la empresa no se realiza mercadeo interno como tal. Ninguno de los directores maneja el término adecuadamente. Por lo tanto, no se puede determinar si se realiza el control del proceso de mercadeo interno, ni su frecuencia. (Ver anexos 71 y 72)

Conocimiento de los valores de la empresa

A los encuestados se les pide que indique el principal valor de la empresa y se obtuvieron los siguientes resultados:

2 directores (50%) señaló como principal valor "Comunicación",

1 director (25%) indicó "Respeto" y

1 director (25%) "Responsabilidad". (Ver anexos 73 y 74)

Conocimiento de la misión de la empresa

El 100% de los encuestados (4 directores) conoce la misión de la empresa. (Ver anexos 75 y 76)

Conocimiento de la visión de la empresa

Igualmente, el 100% de los directores encuestados (4 directores) conoce la visión de la empresa. (Ver anexos 77y 78)

Focus group

Por último, los resultados obtenidos en el *focus group*, realizado con un total de 9 operadores participantes, fueron las siguientes:

- 1. ¿Qué esperas de la empresa? ¿Qué crees que te puede ofrecer este trabajo?
 - Ganar bien (2 personas)
 - Tener buenos compañeros de trabajo (2 personas)
 - Que ofrezcan beneficios adicionales (1 persona)
 - Buen ambiente laboral (1 persona)
 - Aprender sobre las motos (1 persona)
 - Buenos jefes (1 persona)
 - Crecer en la empresa (1 persona)
- 2. ¿Qué es lo peor que podría pasarle a la empresa?
 - Suspensión de importaciones (2 personas)
 - Crecimiento de la competencia (2 personas)
 - Disminución en la demanda (1 persona)
 - Dejar de ser la empresa número uno en el mercado (1 persona)
 - Expropiación de la empresa (1 persona)
 - Disminución de la calidad de los productos (1 persona)
 - Disminución en ventas (1 persona)
- 3. ¿Qué crees que es lo mejor de tu trabajo?
 - Uso del comedor adicional al pago de ticket alimentación (2 personas)
 - El personal (3 personas)
 - Los turnos de trabajo (1 persona)

valor y el comportamiento, especialmente en lo concerniente al modelaje de los líderes y gerentes.

Por lo tanto, se debe analizar menudamente el proceso de la comunicación interna en *Empire Keeway*, puesto que durante el *focus group* se comentó que existen fallas en la comunicación entre los distintos departamentos y que no existe el mismo trato para el personal de oficina y el de planta. De esta forma, existe doble percepción con respecto a la comunicación ya que, los directores lo consideran como un valor y los empleados como una falla.

Barranco (2000) señala que el mercadeo interno tiene como fin último incrementar la motivación del personal. Aunque la falta de motivación resultó ser la respuesta con menor frecuencia en la variable de debilidades, no se puede negar que existe un 2,9% que identifica esta categoría como la principal debilidad. Por consiguiente, es importante reforzar las estrategias de comunicación con el objeto de eliminar la falta de motivación como principal falla de la empresa.

El autor indica, además, que existe relación entre comunicación y motivación, por lo que la baja o ausente motivación es consecuencia, en parte, de una comunicación deficiente. De esta forma, el 2,9% que considera la falta de reconocimiento y motivación como debilidad de la empresa, refuerza la opinión del 18,6% que reconoce que existe falta de comunicación en la organización.

Fortalezas

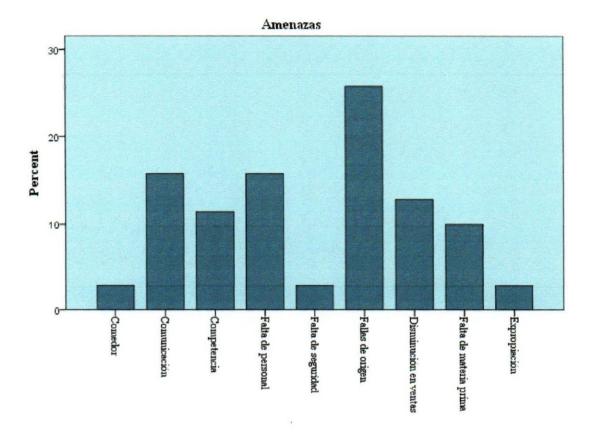
Los empleados reconocieron las principales fortalezas de la empresa y, quizá, estas constituyen las razones por las cuales el 30% de los empleados desea permanecer en la empresa y hacer crecer dentro de ella. Las principales categorías se muestran en el siguiente gráfico:

En consecuencia, se puede observar que en todo lo referente a pagos recibidos por el trabajo existen opiniones encontradas, lo que indica que el aspecto económico es totalmente subjetivo, por lo que es preferible reforzar otros aspectos que sean más objetivos para la percepción del empleado o investigar con más detalle éstos aspectos.

Por su parte, un 1,4% indicó que la principal fortaleza de la empresa es ser la primera ensambladora de Venezuela y 1 participante del *focus group* indicó que lo mejor de su trabajo es que forma parte de una empresa conocida. A pesar de que este aspecto se mencionó en los instrumentos de investigación, el bajo porcentaje del mismo, indica que el reconocimiento que tiene *Empire Keeway* por las audiencias externas, no es el principal atractivo para los empleados de la organización. Por lo tanto, hace falta vender más los atributos de la empresa hacia sus clientes internos.

Amenazas

Dentro del mercado interno de *Empire Keeway* es importante conocer la percepción de los empleados hacia las amenazas que pueden afectar la empresa. El 25,7% identificó las fallas de origen como principal amenaza. Las fallas de origen son una amenaza que puede incidir en el 4,3% que señaló la calidad de los materiales como principal debilidad. De esta forma, es imperativo que la empresa internamente refuerce los procesos de aseguramiento de calidad y desarrolle mensajes comunicacionales para mantener informado al personal sobre las acciones que se planteen para solucionar las fallas de origen. Otras de las amenazas planteadas por los operadores se muestran el gráfico a continuación:



A pesar de que las amazas son externas a la organización, algunos de los operarios no entiende el término e identificó algunas posibles amenazas internas como: el comedor y la comunicación, lo cual se encuentra en concordancia con lo expresado como debilidades.

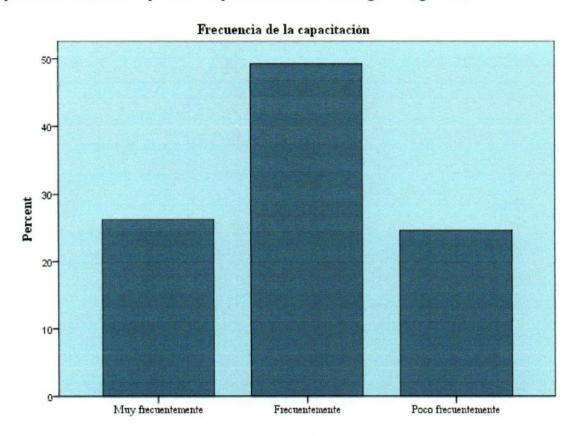
Debido a que un 12,9% consideró que la disminución de las ventas representa una amenaza para los empleados y un 11,4% el crecimiento de la competencia, *Empire Keeway* puede valerse de eso para crear mensajes de motivación relacionados con la importancia de la productividad de los empleados para minorizar la percepción de las amenazas.

Además, al reforzar las comunicaciones internas con los objetivos de la empresa, los proyectos que se tienen y la importancia de cada uno en el proceso de ensamblaje, permitirá que el equipo se sienta más comprometido con la empresa. De esta forma, los operarios podrían sentirse más tranquilos ante la idea de la disminución de ventas y el crecimiento de la empresa.

Capacitación

Serna (2000) indica que toda empresa debe involucrar un programa intensivo de mercadeo interno referido a: capacitación y satisfacción de necesidades de sus empleados. Que el 87,1% de los encuestados crea que la empresa ofrece capacitación en sus áreas de trabajo de forma bastante frecuente (75,4%) indica que *Empire Keeway* tiene dentro de sus políticas de mercado interno, la capacitación constante del personal. Por su parte, los directores también coincidieron en que sí se ofrece capacitación al personal con cierta periodicidad.

La percepción de la frecuencia de la capacitación ofrecida por la empresa, desde el punto de vista de los operarios se puede observar en el siguiente gráfico:



Sin embargo, habría que analizar con mayor detenimiento si la frecuencia con la que los operarios reciben capacitación es suficiente para el departamento y línea en la que se encuentran. Además, es importante ahondar en el 24,6% que dice recibir capacitación poco frecuentemente, con el objeto de determinar si la razón se debe a que no necesitan

capacitación muy frecuentemente o si se trata de un grupo que se ha tenido ignorado en los programas de capacitación de la empresa.

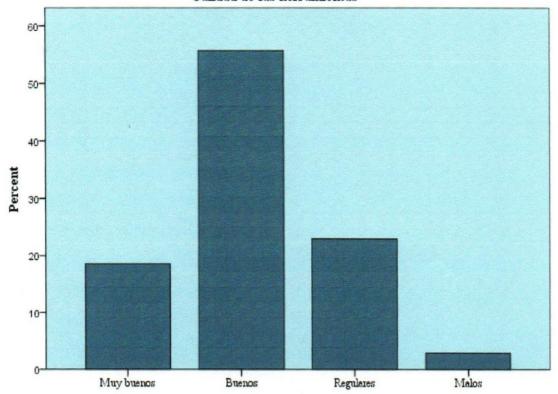
Herramientas de comunicación

Barranco (2000), indica que la comunicación y los canales que se utilicen para la transmisión de información en la empresa representan un factor sumamente importante y dinamizador para cualquier tipo de organización. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta que un 8,6% de los operarios tiene como principal expectativa estar informado, lo que demuestra que hay un deseo de comunicarse y depende de la empresa utilizar los canales adecuados. La segunda respuesta con mayor porcentaje dentro de las amenazas contra la empresa es la falta de comunicación (15,7%); igualmente, la segunda respuesta a la principal debilidad de la empresa es la falta de comunicación.

De esta forma, se comprueba que existe la necesidad de tener buenas comunicaciones pero gran cantidad de personas considera que la empresa presenta importantes fallas en este aspecto.

Barranco comenta los aspectos que conforman la problemática general que existe en las empresas latinoamericanas, entre ellos la deficiencia de los canales de información. Para *Empire Keeway*, esto pareciera no ser un problema puesto que el 92,9% cree que con las herramientas de comunicación utilizadas actualmente, les llega la información que requieren. Además, el 74% de los encuestados considera que la calidad de estas herramientas está ubicada entre "Muy buenas" y "Buenas", como se puede observar en el siguiente gráfico.





Por otra parte, al analizar las distintas herramientas de comunicación que utiliza Empire Keeway, se puede decir que el vehículo más conocido son las reuniones (85,7%), seguido de las carteleras (68,6%) y finalmente el boletín (41,1%). Si bien Barranco (2000) propone que es necesario revisar si los canales de información están desfasados, para Empire Keeway pareciera que le funcionan muy bien algunas de las herramientas de comunicación más antiguas (reuniones y las carteleras).

Po su parte, en el *focus group* se indicó que una de las debilidades de la empresa se debe a las amonestaciones, si bien no se trata de una herramienta de comunicación que se usa con frecuencia, es necesario prestar atención a cómo se está manejando el mensaje y el tono de la comunicación en este aspecto.

Las reuniones resultaron ser la herramienta de comunicación más conocida, lo que indica que hay preferencia por las formas de comunicación: verbales más que visuales, que involucran el contacto personal y que ofrecen posibilidades de retroalimentación. Los autores Barranco (2000) y Serna (2000) coinciden en que es importante incluir dentro de las

herramientas de comunicación, espacios de interacción con el cliente interno que permita conocer sus quejas y requerimientos.

Verderber y Verderber (2009) indican que la retroalimentación permite las reacciones y respuestas a los mensajes, que le indican al emisor si el mensaje ha sido recibido y de qué manera. En efecto, entre las herramientas utilizadas por *Empire Keeway*, las reuniones son las únicas que permiten la comunicación bidireccional y que les da la posibilidad de expresarles a sus supervisores las inquietudes que tengan.

Para lo cual, *Empire Keeway* puede crear alguna forma de estructura o programación para la comunicación directa rutinaria, una vez a la semana por ejemplo, reuniones de evaluación de los trabajadores, seguimiento de quejas, etc.

Si bien no se identificaron herramientas de comunicación informales dentro de la encuesta, se puede agregar la interacción diaria con los compañeros de trabajos y supervisores. Un 2,9% tiene como principal expectativa tener buenos supervisores, de igual forma se comentó durante el *focus group*, lo que indica que existe cierta necesidad de tener cabecillas de equipo de quienes puedan aprender y apoyarse en ellos.

Por su parte, dentro de las debilidades de la empresa, un 7,1% indicó que existen fallas en los directores y un 10% considera que hay falta de liderazgo, aunado a que 2 personas durante el *focus group* indicaron que no hay buena comunicación con los supervisores. Si el personal indicó que existen fallas en las comunicaciones con los supervisores, quiere decir que reconocen la necesidad de que haya buenas relaciones con los mismos. Por lo cual, la empresa puede elaborar programas de formación del sistema gerencial y supervisorio en el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación.

De esta forma, las formas de comunicación, tanto formales como informales, con superiores deben ser reforzadas y profundizadas. Si existe interés en estudiar este tema con mayor detalle, se puede analizar la percepción de los empleados hacia sus líderes directos, a través de técnicas de exploración más individuales.

Por su parte, el 100% de los directores reconoce como herramientas de comunicación las reuniones, el boletín y el correo electrónico; mientras que el 75% menciona las carteleras como herramientas de comunicación. Además, todos los directores coinciden en que la calidad de las herramientas de comunicación es buena.

En cuanto a la planificación de las herramientas, el 50% de los directores le atribuye la responsabilidad de hacerlo a la agencia de comunicación que tienen contratadas y el otro 50% señala que le corresponde al Departamento de Gestión de Talento Humano.

Si bien en la literatura consultada no se menciona el papel de las agencias de comunicaciones dentro del mercadeo interno, Rosa Fuenmayor, directora de Gestión de Talento Humano de *Empire Keeway*, indicó que las herramientas de comunicación se planifican en un comité compuesto por algunos directores de la empresa y la directora de la agencia de comunicaciones contratada. Esto se debe a que dentro de la empresa no existe una persona ni un departamento encargado de las comunicaciones corporativas.

Grönroos (1994) señala que en la elaboración de un programa de mercadeo interno es importante la participación de los directivos para que ellos sean voceros y ejemplo para el resto del equipo.

Cultura empresarial

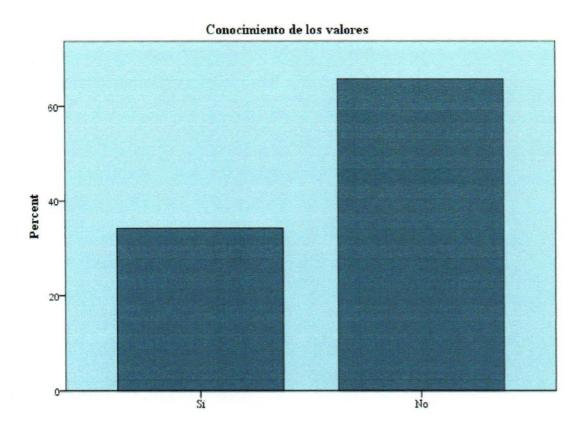
La identidad de la empresa está conformada por la misión, la visión y los valores. La cultura empresarial debe ser conocida e internalizada por cada empleado.

El 100% de los directores *Empire Keeway* conoce la misión y la misión de la empresa. Por su parte, el 98,6% de los operarios cree en la misión de la empresa y el 91,4% en la visión. La misión permite conocer los propósitos de la organización; mientras que la visión debe ser una oferta atractiva para que los empleados se sientan motivados a esforzarse por los objetivos de la empresa.

La definición de mercadeo interno planteada por Barranco (2000) involucra el sentido de *vender* los objetivos, estrategias y políticas de la empresa a los clientes internos, lo que indica que el comunicar la filosofía de la empresa a los empleados es un requisito para el cumplimiento del mercadeo interno dentro de la organización.

Aunque un número bastante alto cree en la misión y la visión, es importante reforzar las formas en las que se comunican y prestar atención a las conductas de todo el equipo directivo para que sirva de modelaje de los líderes a todo el equipo, con el objeto de que el 100% conozca y crea en la cultura de la empresa.

Con respecto a los valores de la empresa, el 100% de los directores lo conoce; mientras que sólo el 34,4% de los operarios los conoce, como se indica en el gráfico a continuación:

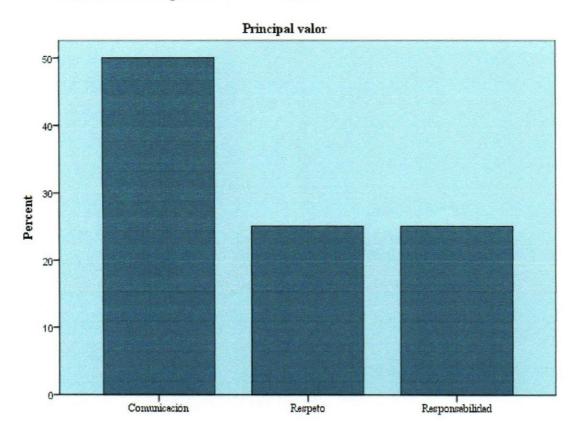


Por su parte, 4 de los participantes del *focus group* se mostraron confundidos con los valores de la empresa pues al momento de preguntarles si conocen los valores indicaron que eran la misión y la visión, lo cual indica que hay una confusión en los términos de la cultura empresarial.

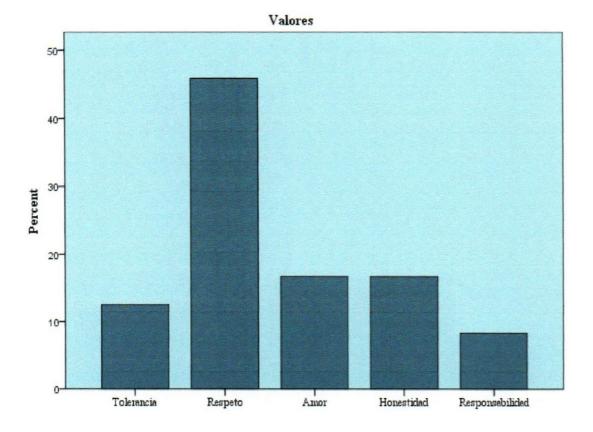
Algunos de los participantes del *focus group* indicaron que reconocen que la misión y la visión se encuentran en el carnet de cada empleado, pero que no se los saben ni los recuerdan., lo que significa que el canal que se está utilizando para la comunicación de la cultura de la empresa no es la más apropiada para el público analizado.

Es imperativo para el cumplimiento del mercadeo interno, que la cultura empresarial se transmita a todo el equipo y que se establezcan elementos en común entre todos los empleados.

Con respecto a los principales valores de la empresa, el 50% de los directores señaló la comunicación como el más importante para la empresa, los demás valores indicados se muestran en el gráfico a continuación:



Por su parte, los operarios indicaron que el principal valor es el respeto, el resto de los valores mencionados se colocan a continuación:



Es importante señalar que ninguno de los operarios mencionó la comunicación como un valor de la empresa; este hecho se refuerza con el 18,6% que indicó la falta de comunicación como principal debilidad de la empresa.

Sin embargo, directores y operarios coincidieron en el respeto y la responsabilidad; mientras que los operarios agregaron los valores "Amor", "Honestidad" y "Tolerancia".

Si bien existen coincidencias entre directores y operarios, los valores no están del todo compartidos por el equipo de trabajo. En este aspecto, se debe reforzar el trabajo de comunicar los valores de forma clara y explícita a los clientes internos.

Como se ha indicado anteriormente, una buena comunicación es una inversión para la empresa, debido a que si el empleado está claramente informado de los objetivos de la empresa, tiene tendencia a presentar una actitud positiva hacia el trabajo (Barranco, 2000).

Plan de mercadeo interno

En el plan de mercadeo interno es un documento que refleja el conjunto de técnicas que utilizará la empresa para mercadearse a sus clientes internos. En *Empire Keeway*, todos los directores concuerdan en que en la empresa no se realiza mercadeo interno, lo que podría indicar dos cosas: que no manejan el término o que realmente no se realiza.

La primera fase del plan de mercadeo, referente al análisis formal de las características de la empresa que permiten compararla con otras similares se puede decir que no se realiza dentro de la organización, según lo indicaron los directores. Por su parte, sí se realiza análisis del mercado interno a través de los elementos: comunicación, clima organizacional y liderazgo. Y se realiza de forma poco frecuente, una vez al año.

Debido a que no existe un plan claro de mercado interno y los directores indicaron que en efecto no se realiza, se supone que no se realizan los subsecuentes procesos.

LIMITACIONES

Durante la elaboración del estudio se presentaron limitaciones en el momento de aplicar las encuestas a los empleados de la gerencia de producción de la empresa pues, debido al bajo nivel de educación predominante en la muestra, resultó muy difícil que los encuestados entendieran lo que es expectativas, amenazas, debilidades y fortalezas. Por esta razón, se decidió realizar el *focus group*, a fin de reforzar los resultados en cuanto a éstas variables, lo que permitió que se explicara mejor a los participantes lo que se intentaba identificar en cuanto a expectativas, amenazas, debilidades y fortalezas.

Además, por ser un tema poco estudiado, no se encontró gran variedad de literatura para consultar ni antecedentes que pudieran servir de guía para la realización de este trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

Ya presentado el análisis y la discusión de los resultados de este estudio de investigación y con el propósito de fortalecer la gestión del talento humano dentro de Empire Keeway, es importante que la empresa recurra a la aplicación de las siguientes medidas enmarcadas dentro del proceso de mercado interno, las cuales se presentan priorizadas según el impacto que generarían sobre el desempeño o valor de la empresa:

- 1. Como recomendación principal de este trabajo de investigación, se cree que Empire Keeway debe elaborar un programa de mercadeo interno que agrupe las técnicas que se deben llevar a cabo para mercadear la empresa a sus clientes internos. Su elaboración puede realizarse tomando en cuenta las fases planteadas por Barranco (2000) y las consideraciones reflejadas en este trabajo de investigación.
- 2. Lo inicial sería realizar un análisis de la empresa, bajo parámetros que permitan compararla con su entorno con el fin de conocer si Empire Keeway es realmente competitiva en el mercado, sin importar el sector. Elementos como el tamaño y desempeño de la empresa, las características de la plantilla, las políticas retributivas y los programas de crecimiento profesional del personal son clave para la elaboración de estrategias acordes al tipo de empleado interno.
- Conjuntamente, se debe realizar un análisis del entorno y las audiencias que influyen de forma directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa.
- 4. Seguidamente la empresa debe llevar a cabo un análisis extenso del mercado social interno de la empresa. Si bien se está realizando una investigación de clima organizacional, comunicación y liderazgo, es necesario incluir en estos estudios, elementos como las expectativas, los deseos y preocupaciones.
- 5. En este sentido, la empresa puede valerse de los resultados de esta investigación para profundizar en los ámbitos que sobresalieron en el estudio de las expectativas de los empleados como lo fueron: el aspecto salarial, el ambiente laboral, estabilidad laboral y la necesidad de comunicación.

- 6. Si bien el aspecto salarial es dificil de llevar puesto que no se pueden complacer a todos, se pueden resaltar otros aspectos como los beneficios adicionales para sobrellevar el descontento con el sueldo.
- 7. En cuanto al comedor, es recomendable profundizar el estudio a través de técnicas de grupo como focus group que permitan conocer los elementos específicos que se pueden mejorar en la prestación de este servicio.
- 8. Al mismo tiempo, de deben revisar las fallas que está presentando el sistema de pagos de salarios y, de ser un problema que no presente un resultado a corto plazo, se deben utilizar los distintos canales de comunicación para informar al personal los problemas que se están presentando y las gestiones que se están realizando para solucionarlos.
- 9. Debido al alto interés de los empleados en tener estabilidad laboral, se pueden diseñar programas de capacitación especialmente para cada grupo de empleados, para mantener el deseo de pertenecer en la empresa. De igual forma, se pueden fortalecer las comunicaciones de la cultura empresarial para aumentar el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- 10. Por lo tanto, se propone elaborar una campaña de comunicación interna de la cultura empresarial, haciendo énfasis en los valores de la empresa.
- 11. Debido a que parece existir un buen ambiente laboral dentro de la empresa, la recomendación sería mantenerla, tomando en cuenta las áreas delicadas de la empresa que podrían detonar un conflicto laboral como el tema del comedor, la falta del comedor y el retraso en los pagos.
- 12. Por otra parte, se recomienda resaltar los atractivos principales de la empresa como el hecho de ser la primera ensambladora creada en Venezuela y el reconocimiento de la marca en el mercado automotriz, con el objeto de que los empleados se conviertan en voceros de la marca y entiendan su responsabilidad en el objetivo de mantener el posicionamiento de los productos de la empresa.
- 13. Dado el alto grado de desconocimiento de los valores de la empresa por parte de los empleados, se recomienda el refuerzo de la comunicación de los mismos y la evaluación de los canales utilizados, con la intención de conocer si los clientes internos la están prestando atención.

- 14. Se pueden incluir estrategias no escritas sino personales que más que el conocimiento de los valores, logre la internalización y aplicación de los mismos al día a día laboral, puesto que los canales escritos no causan impacto para la audiencia interna.
- 15. Con referencia al manejo de la percepción de amenazas hacia la empresa, en el plan de mercado interno se debe hacer uso del proceso de comunicación y sus distintos canales, para disminuir las preocupaciones de los empleados e involucrarlos en la solución de los problemas. De esta forma, se recomienda el mantenimiento del programa "Sugerencias premiadas" y la inclusión de proposiciones que minimicen los efectos de las fallas de origen que presentan algunas piezas de las motocicletas.
- 16. La planificación de las herramientas de comunicación debe involucrar a los directivos de la empresa puesto que dentro de la elaboración del programa de mercadeo se señala la importancia de los cabecillas de la empresa en la difusión y cumplimiento de las estrategias orientadas al cliente interno.

Finalmente, dentro de las recomendaciones académicas que puedan generar aportes importantes en el área del mercadeo interno se propone lo siguiente:

- Diseñar el plan de mercadeo interno con base en el análisis de la empresa, del mercado social interno y de las adecuaciones que se deban realizar entre cliente interno y externo.
- Elaborar una campaña interna de la cultura empresarial de Empire Keeway haciendo énfasis en los valores de la empresa.
- Realizar un análisis del mercado social interno utilizando un tipo de muestreo más confiable como el probabilístico.
- Desarrollar un análisis del mercadeo interno de la empresa utilizando, esta vez, los empleados del área administrativa como muestra.

CONCLUSIONES

Empire Keeway desde hace un par de años ha incluido en la forma de gerenciar los recursos humanos, estrategias que, en su mayoría, son características del mercadeo interno. De esta forma, la empresa apuesta por sus clientes internos entendiendo que es necesario prestar atención a sus necesidades, expectativas y deseos.

Al conocer a nivel general se pueden elaborar estrategias de mercado acordes a la población mayoritaria de la empresa. Saber que, aunque la mayoría es de sexo masculino, existe una gran masa de mujeres dentro de la línea de producción le da otra visión a la empresa de lo que debe realizar en cuanto a la comunicación de los supervisores hacia el equipo de trabajo.

Por su parte, resaltó el hecho de que gran parte de la empresa es una población joven y nueva, esto en definitiva puede ser de gran provecho para incluir en el campo de la capacitación y de la cultura empresarial. Además, *Empire Keeway* se encuentra ante una población que desea hacer carrera de la empresa, lo que indica gran gusto hacia su trabajo, por lo que se pueden elaborar planes de carrera para el personal. Es necesario conocer las áreas de trabajo por las que sienten preferencia, y las actitudes y destrezas que posee. Así, el empleado se siente entendido e importante para la empresa, por lo que se aumenta la motivación.

Entendiendo que aumentar la motivación del empleado es el fin último del mercadeo interno, hacer un análisis de mercado social interno es imperativo para poder elaborar y ejecutar un plan de mercado para cliente interno.

Además, conocer a fondo al empleado más allá de los números ofrece un abanico de ventajas para el campo de la capacitación puesto que se invierte en programas que sean adecuados para cada trabajador. Si bien es necesario que el empleado se especialice en su área de trabajo, es importante involucrar talleres de motivación y de comunicación.

Por otra parte el tema salario se presentó como expectativa, como debilidad y como fortaleza. Tomando en cuenta que todos pertenecen a la misma gerencia, y realizan trabajos similares, existen dos aspectos a considerar: por un lado, hay que revisar las políticas retributivas para cada línea y área de trabajo para determinar si hay alguna variación sin sentido; por el otro, hay que destacar que el tema económico siempre va a ser

un inconveniente en cualquier empresa debido a que resulta muy dificil que todo el personal esté de acuerdo con el paquete salarial que recibe.

A pesar de que la percepción de los empleados con respecto al cumplimiento de expectativas por parte de la empresa es bastante alta, es imperativo trabajar para que el cumplimiento sea cada vez más. Al estudiar las principales expectativas de los empleados se puede analizar cuáles áreas de la empresa hay que reforzar con estrategias comunicativas para satisfacer las expectativas no cumplidas. Además, hay que crear planes de mercadeo interno con tácticas que mantengan las expectativas de los que ya se sienten satisfechos.

El comedor resultó ser un aspecto delicado para la empresa debido a que los empleados lo mencionaron en muchas ocasiones lo que indica que es un factor importante para la satisfacción del cliente interno. Si bien no se pueden satisfacer todos los gustos en un servicio tan generalizado como es el comedor, se pueden hacer análisis de los elementos específicos que podrían estar causando desagrado en el personal para hacer mejoras.

De igual forma, los retrasos en los pagos resultaron una debilidad significativa. Por lo tanto, la empresa debe verificar los inconvenientes que pudieran estar pasando a nivel de administración debido a que este aspecto podría ser un detonante que generaría conflictos laborales. Es importante que la empresa se valga de las herramientas de comunicación que dispone para informarles a los empleados las razones de los retrasos en pagos u otras fallas que se puedan presentar a nivel administrativo.

El mercadeo interno plantea que se deben crear espacios que permitan la comunicación bidireccional y así lo demostraron los empleados al reconocer en su mayoría las reuniones como herramienta de comunicación. Así, como existen dentro de la empresa vehículos que van de la directiva al resto del personal, los empleados también necesitan herramientas que permitan que sus opiniones sean escuchadas y atendidas.

La comunicación resaltó en muchos aspectos de la investigación, se observa la necesidad que sienten los empleados por estar comunicados. Aun cuando los empleados creen que las herramientas de comunicaciones utilizadas actualmente son efectivas, los resultados indicaron que todavía hay que mejorar la comunicación.

El proceso de la comunicación aplicado al ámbito organizacional es un recurso sumamente importante para el desarrollo exitoso de un plan de mercadeo interno. Por lo

tanto, para mejorar las fallas se deben analizar otros elementos de la comunicación como el mensaje, el tono o la frecuencia.

Si a nivel de dirección se mencionó como principal valor de la empresa la comunicación, resulta incongruente que la percepción de los empleados sea contraria.

El mercadeo como estrategia para gerenciar la cultura empresarial ofrece un sinfin de consideraciones a tomar en cuenta con el objeto de transmitir la misión, la visión y los valores de la empresa.

Solo una pequeña parte de los empleados manifestó conocer los valores de la empresa, mientras que todos los directores los conoce. Por lo tanto, se puede decir que los elementos de la cultura empresarial no se están transmitiendo a todos los niveles jerárquicos.

La importancia de que todos los clientes internos conozcan, compartan y apliquen la cultura de la empresa recae en que ésta permite que todo el equipo esté alineado en un mismo sentir. Además, la correcta información de los valores de la empresa debe ir acompañada de un cambio conductual a nivel de directivos para que éstos funjan como ejemplo al resto de la empresa.

El ambiente laboral resultó ser la mayor fortaleza de la empresa, desde los ojos de los operarios, por lo que se deben tomar previsiones en las áreas de impacto de la empresa, a fin de evitar conflictos laborales que afecten lo que los empleados perciben como lo mejor de la empresa.

Resultó interesante observar que muy pocos empleados manifestaron sentirse complacidos con el reconocimiento externo de la marca. A nivel externo *Empire Keeway* se presenta como la primera ensambladora de Venezuela, pero este atributo no fue destacado en los resultados del estudio. Por lo tanto, se podría decir que posiblemente la empresa no está vendiendo sus ventajas competitivas a los clientes internos.

Esta es una oportunidad de trabajo debido a que el compromiso de los empleados con la empresa y con sus atributos, los convertirá en voceros de la compañía y sus productos; además, se pueden utilizar mensajes internamente para que los empleados más que sentir una amenaza ante el crecimiento de la competencia y a la disminución de las ventas, siente

En cuanto al resto de las amenazas como el crecimiento de la competencia y la disminución de las ventas.

Las fallas de origen resultaron ser la principal amenaza de la empresa y mediante el mercadeo interno, la empresa tiene la posibilidad de minorizar los efectos que estas fallas tienen sobre el empleado. Estrategias y espacios como los que permite el programa "Sugerencias premiadas" permiten involucrar al personal en la solución de los problemas que generan las fallas de origen. Así, el cliente interno pasaría de ser afectado por el problema a ser la solución del mismo.

Por otra parte, los directores indicaron que sí se ofrece capacitación al empleado de forma frecuente. La misma percepción tienen los empleados, lo que supone que *Empire Keeway* si tiene dentro de sus políticas la capacitación constante del personal.

Referente al proceso de mercadeo interno, en principio, los directores mostraron que desconocían el término, lo cual rectifica que es un concepto nuevo. Sin embargo, en el estudio realizado se pudo observar que sí se llevan a cabo muchos aspectos que están agrupados en el mercado interno.

Por un lado, se realiza el análisis del mercado interno en cuanto a comunicación, liderazgo y clima organizacional. No obstante, habría que revisar el tipo de análisis que están llevando a cabo a fin de determinar si incluye los aspectos más importantes del mercadeo interno como las expectativas, deseos y opiniones del cliente interno.

Se pudo observar que las estrategias relacionadas a la satisfacción del cliente interno se realizan de forma independiente una de la otra y no bajo una planificación estratégica. Es importante que todos los esfuerzos se reúnan bajo un plan general que incluya los objetivos macro, los objetivos para cada tipo de personal y que indique esfuerzos substanciales en las áreas delicadas de la empresa.

En muchos aspectos de la investigación se pudo observar la necesidad y la importancia de la comunicación dentro de una empresa para lograr el éxito a nivel de gestión de recursos humanos. La comunicación es un recurso que permite conocer las expectativas, necesidades y deseos del cliente interno y establecer estrategias para su cumplimiento. Además, un mensaje bien diseñado y adecuado para la audiencia a la cual está dirigida ofrece abundantes posibilidades para crear, mantener y mejor el ambiente laboral para tener empleados productivos.

Adicionalmente, la comunicación permite transmitir la cultura empresarial de forma que todo el equipo de trabajo, incluyendo a áreas administrativas y de planta, con el fin de armonizar todas las energías en un objetivo común y que cada quien sepa cómo es parte fundamenta del cumplimiento de las metas de la empresa.

La implementación de un plan de mercado interno garantiza tener empleados, considerados ya como clientes internos, que impriman su motivación y satisfacción en el trabajo que realizan y en su trato con los clientes internos.

En la evaluación y auditoría del mercadeo interno se encontró con que no existe mercadeo interno y, por ende, tampoco existe un plan de mercado interno. Sin embargo, sí se están llevando a cabo algunas estrategias comunicacionales relacionadas con el mercadeo interno.

BIBLIOGRAFÍA

- Alameda, J., Romeo, M y Roca, X. (2005). Comunicación interna en la empresa.
 Barcelona. Editorial UOC.
- Armstrong, G., y Kotler P. (1999). Marketing. (8^{va} Edición). México. Prentice-Hall.
- Ballvé, A. y Debeljuh, P. (2006). Misión y visión. La empresa en busca de su sentido.
 (1^{ra} Edición). Buenos Aires. Gestión 2000.
- Barranco, F. (2000). Marketing interno y gestión de recursos humanos. (1^{era} Edición). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Benassini, M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados: enfoque para América latina. (2ª edición). México. Prentice Hall.
- Chaneton, D. (1992). La percepción del trabajador venezolano de la riqueza como meta y el trabajo como medio para alcanzarlo". Caracas. Ucab.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios. (1^{era} Edición). Madrid. Ediciones Díaz de Santo.
- Corbetta, P. (2003). Metodología y técnicas de investigación social. (1^{ra} Edición).
 España. Mc Graw-Hill.
- Empire Keeway (junio 2010) Empire al día.
- Empire Keeway (septiembre 2010) Empire al dia.
- Fernández, A. (2004). Investigación y técnicas de mercado. Madrid. ESIC Editorial.
- García, M. (2001). Las claves de la publicidad. (5^{ta} Edición). España. ESIC Editorial.
- Hernández, R., Collado, C. y Baptista, P. (2003) Metodología de la investigación. (3^{era} Edición). Caracas. McGraw-Hill.
- Izard, O. (2007). Gestión de oficinas de turismo. (1^{era} Edición). Barcelona. Editorial UOC.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S. y Rudelius, W. (2004). Marketing. México.
 Pearson Prentice- Hall.
- Kotler, P. (2002). Dirección de marketing. Conceptos esenciales. (1^{era} Edición).
 México. Pearson Educación.

Publicaciones AIFEM. Recuperado el 22 de agosto de 2011.
 http://www.aifem.com.ve/aifem/publicaciones