



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Mención Comunicaciones Publicitarias

Trabajo Especial de Grado

Año Académico 2014-2015

**REALIZAR UN ESTUDIO DE *ENDOMARKETING*
(CASO UCAB)**

Tesista 1: De Faria Sousa, Angélica Nataly

Tutora: Ramos, Karyn.

Caracas, 02 de septiembre de 2015

DEDICATORIA

A ti Dios padre celestial, por iluminar todos y cada uno de los pasos a lo largo de este recorrido.

A Mamá por darme la vida y enseñarme que siempre hay un nuevo camino por recorrer.

*A Alejandro Vieira por estar presente en cada momento, por alentarme a levantarme y seguir después de un tropiezo. Por reír, llorar y soñar conmigo a diario.
¡Gracias infinitas!*

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a Dios por llenarme de sabiduría, paciencia y ganas de seguir trabajando día a día en este proyecto.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi tutora, amiga, maestra, y tantas cosas más, Karyn Ramos, gracias por tu constante apoyo, paciencia e infinita sabiduría a lo largo de lo que parecía una interminable tarea. Eres una persona fácil de querer, pero imposible de olvidar. Gracias por ofrecerme tu mano y no soltarme durante todo el camino.

A la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por no solo brindarme la oportunidad de conocer a personas maravillosas a lo largo de cinco años, sino por ser mi segunda casa y brindarme todos los instrumentos para enfrentar los obstáculos de la vida. Gracias por ser la mejor Alma Mater, por ofrecerme educación, orientación y apoyo en todo momento para convertirme en una gran profesional y en una admirable persona.

A todos aquellos profesores que a lo largo de la carrera te dejan enseñanzas que van más allá de los contenidos académicos, gracias Sebastián Cova, gracias infinitas a los padrinos de mi promoción, Tiziana Polesel y Pedro Navarro Gil.

Gracias a todas aquellas Escuelas y Direcciones que me abrieron sus puertas durante cuatro años mientras quise ser Beca Trabajo. Gracias a todos los profesores, directivos, secretarias y compañeros que se convierten en hermanos que la vida te regala.

Por último, a profesores como Rafi Ascanio, Jennifer Cuns, Elsi Araujo, Jorge Ezenarro y Aimée Juhazs, quiero darles las gracias por dedicar al menos una porción de su tiempo para poder convertir este trabajo en una realidad. A todos y cada uno de los encuestados, a los Directores, a los amigos que hice en el

camino y a todos aquellos que se tomaban la molestia de preguntar “¿Cómo vas con la tesis?”.

Gracias a todos aquellos familiares, amigos, compañeros por sus ocurrencias, consejos y palabras de aliento.

¡Muchas gracias!

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABLAS	XI
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 El problema.	15
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo general.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Formulación del problema y terminología básica.....	20
1.4 Justificación.....	21
1.5 Delimitación.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	23
2. Marco Teórico.....	23
2.1 Las organizaciones.....	23
2.2 Definición de las organizaciones.....	23
2.3 Elementos básicos de las organizaciones.....	25
2.4 Estructura organizacional.....	25
2.4.1 Tipo de estructura organizacional.....	27
2.5 Factores que influyen en la selección del diseño organizacional.....	29

2.5.1 La estructura.....	29
2.5.2 El tamaño.....	29
2.5.3 La tecnología.....	29
2.5.4 El ambiente.....	30
2.6 La Organización Sistémica.....	30
2.6.1 La Teoría de Sistemas.....	30
2.7 El entorno organizacional.....	34
2.8 El líder de la Organización Sistémica.....	34
2.8.1 Definición de la compañía.....	35
2.8.2 Establecimiento de los objetivos del sistema.....	35
2.8.3 Creación de subsistemas formales.....	35
2.8.4 Integración de los sistemas.....	36
2.9 Cultura Organizacional.....	36
2.9.1 Misión.....	36
2.9.2 Visión.....	38
2.9.3 Valores.....	39
2.9.4 Identidad corporativa.....	41
2.9.5 Elementos de la identidad.....	42
2.10 La comunicación.....	43
2.11 Proceso de comunicación.....	43

2.12 Comunicación Organizaional.....	44
2.12.1 Comunicación interna.....	47
2.13 La comunicación factor clave dentro de la organización.....	49
2.14 <i>Endomarketing</i>	53
2.15 Modelos de gestión del <i>endomarketing</i>	55
2.16 Objetivos del <i>endomarketing</i>	59
2.17 Públicos de la organización.....	60
2.17.1 Público interno.....	60
2.17.2 Público externo.....	60
2.17.3 Perfiles de los públicos.....	62
2.18 Los mensajes.....	63
2.18.1 Tipos de mensajes.....	63
2.18.2 Características del mensaje.....	64
2.18.3 Transmisión de mensajes.....	66
2.19 Los medios.....	66
3CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....	69
3.1 Evolución histórica y actualidad del <i>endomarketing</i>	69
3.2 El <i>endomarketing</i> y su relación con la gestión de recursos humanos.....	71
3.3 Antecedentes de <i>endomarketing</i> en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).....	73
3.3.1 Misión, visión y objetivos de la UCAB.....	73

3.3.2 La UCAB y su historia.....	74
3.3.3 La UCAB en la actualidad.....	76
3.3.4 La UCAB y sus audiencias internas.....	77
3.4 Departamentos encargados.....	78
3.4.1 Dirección de Tecnología de la Información (DTI).....	78
3.4.2 Dirección de Identidad y Misión.....	79
3.4.3 Dirección de Calidad y Mejora Continua.....	83
3.4.4 Dirección de Recursos Humanos.....	87
3.4.5 Estatuto Orgánico de la UCAB.....	88
3.5 Marco legal.....	89
3.5.1 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).....	89
3.5.2 Manual de identidad visual de la UCAB.....	90
4. CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO.....	92
4.1 Modalidad.....	92
4.2 Diseño y tipo de investigación.....	93
4.2.1 Diseño de investigación.....	93
4.2.2 Tipo de investigación.....	94
4.3 Definición de variables.....	94
4.3.1 Operacionalización de variables.....	97
4.4 Unidades de análisis, población y muestra.....	103

4.4.1	Unidades de análisis.....	103
4.4.2	Población.....	103
4.4.3	Muestras.....	104
4.4.4	Tamaño de la muestra.....	104
4.5	Técnicas de recolección de datos.....	105
4.5.1	Entrevista.....	105
4.5.2	Diseño de la entrevista.....	105
4.5.3	Cuestionario.....	107
4.5.4	Diseño del cuestionario.....	108
4.6	Confiabilidad del instrumento.....	115
4.7	Validación del instrumento.....	115
4.7.1	Ajuste del instrumento.....	116
4.8	Procesamiento de datos.....	118
4.8.1	Criterios de análisis.....	119
4.9	Limitaciones.....	121
5.	CAPÍTULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	123
5.1	Análisis e interpretación de resultados.....	123
5.2	Cruce de variables.....	160
5.2.1	Edad y nivel académico.....	161
5.2.2	Edad y número de años laborando en la Institución.....	162

5.2.3 Edad y cargo que desempeña en la Institución.....	163
5.2.4 Número de años laborando en la UCAB y cargo que desempeña...	164
5.2.5 Edad y tipo de nómina.....	165
5.2.6 Edad y frecuencia de uso del correo dominio UCAB.....	167
5.2.8 Edad y frecuencia de recepción de información a través de Twitter.....	168
5.2.9 Edad y frecuencia de recepción de información a través de Facebook.....	169
5.2.10 Edad y frecuencia de recepción de información a través de Instagram.....	171
6. CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	172
6.1 Conclusiones.....	172
6.2 Recomendaciones.....	176
6.3 Referencias bibliográficas.....	178
6.3.1 Fuentes bibliográficas.....	178
6.3.2 Tesis.....	182
6.3.3 Grises.....	183
6.3.4 Fuentes electrónicas.....	183
6.3.5 Fuentes hemerográficas.....	184
6.4 Anexos.....	185

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructuras organizacionales.....	28
Figura 2. Histograma de la variable edad.....	139
Figura 3. Porcentajes de edad.....	140
Figura 4. Cruce 1.....	161
Figura 5. Cruce 2.....	162
Figura 6. Cruce 3.....	163
Figura 7. Cruce 4.....	164
Figura 8. Cruce 5.....	165
Figura 9. Cruce 6.....	167
Figura 10. Cruce 7.....	168
Figura 11. Cruce 8.....	169
Figura 12. Cruce 9.....	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de distinción de las organizaciones.....	24
Tabla 2. Principales características de la comunicación en las teorías organizacionales.....	32
Tabla 3. Coeficientes de Contingencia.....	121
Tabla 4. Matriz de contenido: pregunta N°1.....	123-124
Tabla 5. Matriz de contenido: pregunta N°2.....	125
Tabla 6. Matriz de contenido: pregunta N°3.....	126
Tabla 7. Matriz de contenido: pregunta N°4.....	127
Tabla 8. Matriz de contenido: pregunta N°5.....	129
Tabla 9. Matriz de contenido: pregunta N°6.....	130
Tabla10. Matriz de contenido: pregunta N°7.....	132
Tabla 11. Matriz de contenido: pregunta N°8.....	133
Tabla 12. Matriz de contenido: pregunta N°9.....	135
Tabla 13. Matriz de contenido: pregunta N°10.....	137
Tabla 14. Variable: mayor contenido visual.....	147
Tabla 15. Variable: solo contenido textual.....	148
Tabla 16. Clasificación del contenido de las carteleras.....	152
Tabla 17. Clasificación del contenido de la pág. Web de la UCAB.....	153
Tabla 18. Direcciones de estudio con cuenta en Twitter.....	155

Tabla 19. Direcciones de estudio con cuenta en Facebook.....157

Tabla 20. Clasificación del uso de los medios internos de comunicación.....160

INTRODUCCIÓN

Desde décadas pasadas son incontables las instituciones que han sido creadas en diversas áreas, financieras, administrativas, comerciales, farmacéuticas, automovilística, y la que se analizará en la presente investigación, educativa.

La comunicación es el proceso por el cual todas y cada una de las empresas, organizaciones e instituciones funcionan, es decir, el tener un mensaje que es emitido por un emisor, transmitido por un canal y recibido por un receptor, es lo que a diario facilita y optimiza los procesos.

A su vez, dentro de una organización debe existir un departamento de comunicación, relaciones públicas, o cual sea su nombre; que se encargue de identificar cuáles son los públicos y audiencias a los que desean dirigirse, y de esta manera podrán detectar a cuál de ellos deben abordar primero.

Dentro de las estrategias de comunicación se encuentra lo que Daniel Galindo (2010) plantea como el *endomarketing*: “las acciones gerenciales de marketing éticamente dirigidas al público interno” (p.41). Además, el autor señala que es una forma de generar lealtades y relacionamiento con el público interno, para así alcanzar los objetivos de la empresa.

Al igual que el mercadeo, no sólo consiste en la difusión de mensajes publicitarios, el *endomarketing* contempla acciones que van más allá del componente comunicacional. Un completo plan de *endomarketing* toma en cuenta acciones gerenciales que van desde recursos humanos, análisis de la estructura de la organización, entre otros.

Es por esto que toma sentido investigar en este trabajo de grado cuáles han sido las estrategias de *endomarketing* que han implementado las direcciones

objeto de estudio de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), sede de Montalbán para llegar a su público interno.

Partiendo de la premisa que dentro del organigrama de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) existen departamentos y direcciones que durante años se han encargado de planificar, crear y ejecutar proyectos en los que se involucren a las audiencias internas, es de vital importancia realizar un estudio para evidenciar cuáles son los planes, si han sido efectivos o no, entre otras interrogantes.

Para cumplir con el objetivo general de realizar un estudio para analizar las estrategias de *endomarketing* que han sido implementadas por las unidades internas de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), sede Caracas-Montalbán, al momento de transmitir mensajes a sus públicos internos, esta investigación cuenta con un capítulo I donde se plantea el problema junto con los objetivos a realizar, la justificación y la delimitación del presente trabajo de grado.

Luego, en el capítulo II, referente al marco teórico, se señalan todos los conceptos fundamentales que sirven como base para llevar a cabo la investigación. El capítulo III, se dedica a la referencia y antecedentes de la institución objeto de estudio.

Asimismo, el capítulo IV se enmarca en la metodología del trabajo de grado que contiene la modalidad, tipo de investigación, hipótesis, variables, población, muestra, unidad de análisis, técnicas, confiabilidad del instrumento, validación y procedimiento.

Y para finalizar, en los capítulos V y VI se analizan e interpretan los resultados obtenidos y posteriormente se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, respectivamente. Por último, se incorporan las referencias bibliográficas y los anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema

La comunicación organizacional plantea múltiples dificultades cuanto más amplias son las audiencias. La clave para saber llegar a los diversos públicos es lograr que los mensajes que se transmiten sean realmente efectivos. Las organizaciones suelen tener segmentadas sus audiencias según sean internas o externas, y de allí derivan otras categorías que ayudan a establecer canales de difusión y mensajes específicos según sus intereses.

De igual forma, los mensajes emitidos a los diferentes públicos deben tener un objetivo único, ya que como apunta Richard Dolphin (1999) “una organización necesita impactar comunicando de una forma integrada y con mensajes coherentes a esas audiencias internas y externas con las que desea relacionarse” (p. 2).

En organizaciones complejas, con diversos tipos de audiencias, como lo son las universidades, en las que sus públicos internos pueden ser profesores, alumnos y empleados administrativos y obreros; la gestión de los contenidos de las comunicaciones internas es de especial importancia. En estos casos, cada audiencia requiere de medios de información y contenidos especialmente diseñados para cada una de ellas.

La importancia de las comunicaciones internas dentro de las organizaciones es un tema ampliamente estudiado, y ya se ha demostrado su eficacia en problemas de clima organizacional para resolver conflictos, manejo de crisis, entre otros. Sin embargo, el tema de las comunicaciones hacia los públicos internos son manejadas simplemente para transmitir información, comunicar

logros o incentivar el alcance de metas; olvidando que los medios de comunicación posibles dentro de una organización pueden favorecer no sólo al liderazgo, la integración y el buen clima; sino a un factor fundamental que es el sentido de pertenencia con la institución.

Las comunicaciones internas son, según lo planteado por Torvá Jordán (2005), “el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo y, como consecuencia de ello, por qué lo hace de una determinada manera y no de otra”. (p. 231). El autor apunta también, que esta definición puede resultar simple y obvia, mas es importante resaltar la dificultad y el compromiso que eso conlleva.

La dificultad a la que se enfrentan las organizaciones, conociendo ya la importancia de comunicar, es cómo llegar a los públicos, cómo transmitir los mensajes en una era en la que abundan los canales de información, en la que la interactividad es la clave para atrapar la atención de todos. Y mientras más diferentes son las audiencias, más canales de comunicación se deben facilitar para que el mensaje llegue de la forma más efectiva.

En la mayoría de las instituciones funcionan medios como correos electrónicos, memorando, revistas o carteleras. La complicación es aún mayor porque las organizaciones educativas plantean el reto de ser sumamente amplias en espacio físico y en cantidad de personas, una audiencia conformada por individuos que pueden pasar sólo dos horas a la semana en las instalaciones hasta aquellos que dedican todo su trabajo a la academia. Este reto ofrece la posibilidad de generar contenidos que puedan transmitirse por diversos canales y que estén al alcance de todos aquellos que hacen vida en la institución.

Por otro lado, las universidades se han visto involucradas en un mundo cada vez más competitivo, en el que deben luchar con otras instituciones por alumnos y profesores, donde los estudiantes actuales son prospectos para ofertas académicas de postgrados o especializaciones. Todos estos componentes han

favorecido la creación de estrategias comunicacionales que acercan las instituciones a sus posibles audiencias.

Es por ello que desde hace más de medio siglo el concepto de marketing educativo ha sido parte de las gestiones educativas, para dar respuesta a la necesidad de comunicar los elementos diferenciadores de una institución.

Zapata Guerrero (sf) señala que

Las organizaciones educativas desarrollarán su actividad en el siglo XXI, dentro de un ambiente altamente competitivo, acentuado por un incremento de la oferta (a nivel nacional e internacional), y a una disminución de la demanda (tendencia de bajas tasas de crecimiento demográfico y por deserción o baja inscripción debido a dificultades económicas). En virtud de lo anterior, se justifican plenamente el interés y la urgencia de conocer y aplicar las modernas técnicas de mercadeo educativo. (p. 1).

Estas modernas técnicas de mercadeo que menciona Zapata Guerrero pasan, en la actualidad, por evaluar los diferentes medios de información que existen en la sociedad moderna. Cada vez es más necesario el uso de herramientas interactivas que permiten una conexión directa con las audiencias, quienes están transformando los regulares medios de información en canales de comunicación permanentes.

Los diversos públicos internos de las universidades poseen características que los hacen particulares y diferentes entre sí. Es en este punto en el que podemos considerar los planteamientos de *endomarketing* para establecer las estrategias de comunicación interna, debido a que esta teoría ofrece una visión de mercadeo, en la que se maneja la comunicación no sólo como la transmisión de información, sino con un objetivo claro de generar una identidad compartida y una identificación con la misión y valores de la organización.

“Los expertos en *endomarketing* aseguran que la base de toda organización o sistema es conservar a sus públicos internos: empleados, gerentes, directivos” (Cobra, 2000, p.130).

Al igual que el mercadeo, el *endomarketing* no sólo consiste en la difusión de mensajes publicitarios, sino que también contempla acciones que van más allá del componente comunicacional. Un completo plan de *endomarketing* toma en cuenta acciones gerenciales que van desde recursos humanos, análisis de la estructura de la organización, entre otros.

Uno de esos elementos fundamentales en la estrategia de marketing interno es la comunicación. El hacer llegar los mensajes correctos a través de los medios idóneos hace posible que el resto de acciones implementadas dentro del plan general tenga el éxito esperado.

En fin, normalmente las organizaciones y sistemas destinan muchos recursos físicos y económicos para idear planes y estrategias para la captación de nuevos clientes, buena atención a estos, lograr la fidelización con la marca del servicio o producto ofrecido; sin tomar en cuenta que los clientes más importantes son los que ya están dentro del sistema.

“A nivel mundial se habla que en el ámbito de marketing y promoción de servicios y productos debe existir una constante motivación y reconocimiento a los consumidores/clientes finales” (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009, p.8), pero no solo con actividades como enviar contenido mediante las redes sociales, el patrocinio de un evento al que los estudiantes deban asistir, sino ir más allá, buscando motivarles y hacerlos partícipes del sistema.

Es por ello que con la presente investigación se pretende realizar un estudio de las estrategias de *endomarketing* que han sido implementadas por las unidades internas de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar las estrategias de *endomarketing* que han sido implementadas por las direcciones objeto de estudio, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) al momento de informar e involucrar oportunamente a los diferentes públicos internos (autoridades, profesores, personal administrativo y personal obrero).

1.2.2 Objetivos Específicos

a. Identificar el nivel de conocimiento que tiene el público interno de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) sobre las comunicaciones de *endomarketing*.

b. Determinar las unidades / direcciones internas de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) que realizan esfuerzos de *endomarketing*.

c. Identificar los medios internos de comunicación utilizados por las unidades / direcciones de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), para comunicarse con los públicos internos.

d. Especificar los públicos internos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) que reciben información de las Direcciones objeto de estudio.

e. Caracterizar el contenido de los mensajes que se transmiten a través de las estrategias de *endomarketing* que son implementadas por las Direcciones objetos de estudio, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

1.3 Formulación del problema y terminología básica

¿Cómo podrían las entidades internas de la UCAB optimizar las herramientas de comunicación a través de estrategias de *endomarketing* para mejorar la transmisión de mensajes comunicacionales?

Glosario:

Optimizar: “buscar la mejor manera de ejecutar una actividad”. (Diccionario Enciclopédico Larousse, 1984, p. 1769).

Endomarketing: “marketing realizado por una empresa de servicios para capacitar y motivar eficientemente a su personal de contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo de servicio para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción a los clientes”. (Kotler y Armstrong, 2001, p. 269).

Estrategia de comunicación: es la forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario. “La planificación estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”. (Arellano, 1998, p.5).

Estrategias de endomarketing: “también conocido como ‘marketing interno’. El prefijo –endon- que significa dentro, en el interior o en movimiento hacia adentro, de esta manera, la palabra *endomarketing* significa el esfuerzo de mercadeo realizado en las empresas para promover entre las personas de la organización un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente.” (Cobra, 2000)

Transmisión: “acción de transmitir, conjunto de mecanismos que comunican el movimiento de un cuerpo a otro” (Diccionario reglas y ayudas gramaticales El Nacional, 2001, p. 584).

1.4 Justificación

Berganza y Ruiz (2005) señalan que un trabajo de investigación encuentra su justificación en distintos ámbitos teóricos, metodológicos, geográficos y económicos tales como: la conveniencia, la proyección social, las implicaciones prácticas, el aporte teórico y el aporte metodológico. Dichos elementos hacen factible el proceso de la presente investigación durante el período delimitado.

Con la presente investigación se busca ahondar en las estrategias comunicacionales que ha venido implementando la Universidad Católica Andrés Bello, con la finalidad de enumerar y caracterizar esta serie de actividades.

Para luego, a través de las estrategias de *endomarketing*, plasmar un plan de comunicaciones que le permita a la institución tener en cuenta que existen otros medios por los cuales transmitir un mensaje al público externo, estudiantes de bachillerato, padres y representantes, autoridades gubernamentales; y al público interno, profesores, personal administrativo, obreros y estudiantes de pregrado.

Las necesidades que se buscan satisfacer, mediante dicha investigación, consisten en plasmar e identificar los esfuerzos de *endomarketing* que las Direcciones objetos de estudio de la UCAB, han realizado para comunicarse con los distintos públicos internos, es decir, evaluar qué medios son útiles para la transmisión de mensajes al público internos y que estrategias de *endomarketing* pueden ser implementadas para mejorar las comunicaciones internas en el campus de UCAB Montalbán.

El tema de estrategias de *endomarketing* no ha sido tratado con la finalidad de suministrar un catálogo de posibilidades a la Direcciones objetos de estudio de la UCAB, por lo tanto se decidió abordar el tema tomando en cuenta las fallas que se pueden tener a la hora de lograr transmitir mensajes o comunicarse con los públicos internos.

Por lo tanto, se requiere realizar un estudio de cuáles son las estrategias de *endomarketing* que en un futuro pudiesen ser implementadas para el desarrollo y funcionamiento de las comunicaciones internas entre las direcciones objeto de estudio y autoridades, profesores, personal administrativo y obrero.

Para llevar a cabo la investigación se hizo un contacto directo con los miembros de la direcciones objetos de estudio *UCAB*, puesto que, son ellos quienes pueden suministrar la información de las distintas herramientas de comunicación integradas (CIM), y los medios que han utilizado para poder abarcar a los públicos ya antes mencionados.

Además de realizar un contacto con los miembros de estos departamentos, se debe obtener el resultado de cuestionarios o estudios anteriores que demuestre la efectividad de los medios que han implementado durante los últimos años.

Para la recolección de material ya existente, reuniones con directivos y personal de las direcciones objetos de estudio, se deben realizar un instrumento de investigación, en este caso se aplicará un cuestionario a profesores, autoridades, personal administrativo y obrero Y por otro lado, entrevistas a personalidades importantes como los coordinadores/ encargados de las direcciones objetos de estudio y a expertos en el área de estudios de mercado.

1.5 Delimitación

Dicha investigación se realizó en la ciudad de Caracas, en el municipio Libertador, parroquia La Vega, en la *Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)*, campus Montalbán.

La investigación cubrió todo el material que suministren los encargados de las direcciones objetos de estudio, acerca de las estrategias de comunicaciones de *endomarketing* que se han venido implementando; además, de la aplicación de instrumentos de investigación a las autoridades, profesores, personal administrativo y obreros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Con el fin de comprender las estrategias de *endomarketing* que han sido implementadas, por la Universidad Católica Andrés Bello, se plantean los diferentes conceptos que abarcan el tema de investigación y reúne dentro de este marco conceptual los aspectos relacionados con la comunicación, el *endomarketing*, los tipos de públicos, los mensajes, los medios y su efectividad.

2.1 Las organizaciones

Se inicia el segmento teórico con este tema ya que es en el contexto de las organizaciones donde se insertan el diseño y la ejecución de estrategias comunicacionales. Parte de los conceptos básicos para entender el alcance de esta propuesta están contenidos en el capítulo que sigue.

Tras presentar un concepto de organización, se enumeran los elementos fundamentales de esta, así como los factores que influyen en el diseño de las estructuras organizacionales, para cerrar con la identificación de los públicos claves hacia los cuales deben orientarse todas las acciones de la corporación.

2.2 Definición de organizaciones

Robins (1996, p.5) observa la organización como "(...) una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes".

De aquí se desprende la idea de que el ser humano vive inmerso dentro de una sociedad formada por múltiples organizaciones (escuelas, instituciones públicas, partidos políticos, la familia), cuyas acciones están orientadas hacia la satisfacción de necesidades compartidas.

No obstante, según refiere Bartoli (1992), cualquier reunión de personas no es una organización. Existen seis elementos que ayudan a distinguir las organizaciones del resto de los grupos.

Tabla 1. Factores de distinción de las organizaciones

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
- Distribución de roles y tareas a realizar.
- División de la autoridad y el poder formal.
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo.
- Sistema de comunicación y coordinación.
- Criterios de evaluación y control de resultados.

Fuente: Bartoli, 1992, p.18.

Fernández (1991, p.13) considera a las organizaciones como sistemas abiertos, al igual que Katz y Kahn (1977). Los aportes que la organización hace al ambiente revisten una importancia especial ya que, según el autor, una organización está integrada por dos o más personas “que coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados (...)”. Se trata entonces de un ciclo de recepción de insumos y colocación de productos, que sirve además para informar sobre las capacidades de la organización.

La repetición y perdurabilidad en espacio y tiempo son, para Katz y Khan (1977, p.25), claves en la consideración de cualquier sistema social, y la organización es uno de ellos “(...) pues el insumo de energías y conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente”.

En resumen, las organizaciones pueden ser consideradas como agrupaciones de dos o más personas, que trabajan conforme a una estructura, para alcanzar metas comunes a través de la transformación de los insumos

recibidos del medio ambiente. Son sistemas permeables que, constantemente, retribuyen en forma de productos los insumos que recibieron del entorno.

2.3 Elementos básicos de la organización

Fernández (1991) distingue cinco elementos en toda organización:

1) Interdependencia: para alcanzar los objetivos comunes, los miembros de la organización se afectan mutuamente. El desempeño de la empresa depende de la articulación existente entre cada individuo.

2) Tamaño: aunque se calcula también por la medida de sus recursos financieros y tecnológicos, el tamaño de una organización se refiere más bien al número de personas que trabajan en ella. La interdependencia y la interrelación impiden el que una empresa esté formada por menos de dos personas. A mayor número de empleados más compleja se tornará la organización, y las necesidades de comunicación aumentarán porque se dificulta el control de cada instancia.

3) Insumos: se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales que la corporación importa del ambiente.

4) Transformación: proceso continuo a través del cual se convierten en productos los insumos aportados por el entorno.

5) Productos: es el reintegro de la organización al medio ambiente, como resultado del ciclo de transformación de insumos.

2.4 Estructura Organizacional

El objetivo de estructurar una organización es obtener cohesión entre cada uno de sus componentes a la hora de enfrentarse a situaciones complejas. Esa cohesión se logra mediante el orden en la empresa, así "(...) el resultado de la acción de organizar constituye de este modo un conjunto de elementos

estructurales compuestos por reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades”. (Bartoli, 1992, p.22).

Según Robins (1996), la estructura de una organización está dada por la forma en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas asignadas a cada cargo. Un administrador no debe dejar de considerar los efectos que pueden tener los diversos diseños organizacionales sobre el comportamiento de sus empleados, y debe concentrarse en los seis elementos que el autor identifica como las claves del diseño organizacional (Robins, 1996, p.551).

1)Especialización del trabajo: o subdivisión de las tareas de la organización.

2)Departamentalización: es la agrupación de los puestos especializados para facilitar la ejecución de las tareas comunes, según las funciones desempeñadas, el tipo de productos, de acuerdo al criterio geográfico, según los procesos de producción o en atención al público específico o clientela de la organización.

3)Cadena de mando: línea de autoridad que recorre la organización desde el nivel superior hasta el escalón más bajo, y permite identificar quién debe responder a quién.

4)Tramo de Control: número de empleados que un jefe puede dirigir con eficiencia y eficacia. El tamaño del tramo de control es directamente proporcional a la reducción de costos; se cumple la relación inversa al tratarse del desempeño de los subordinados.

5)Centralización-descentralización: grado en que se concentra o se reparte la toma de decisiones dentro de la empresa. La tendencia actual apunta hacia la flexibilización de las organizaciones.

6)Formalización: las organizaciones altamente formalizadas programan específicamente las funciones de cada cargo y sus empleados se conducen según

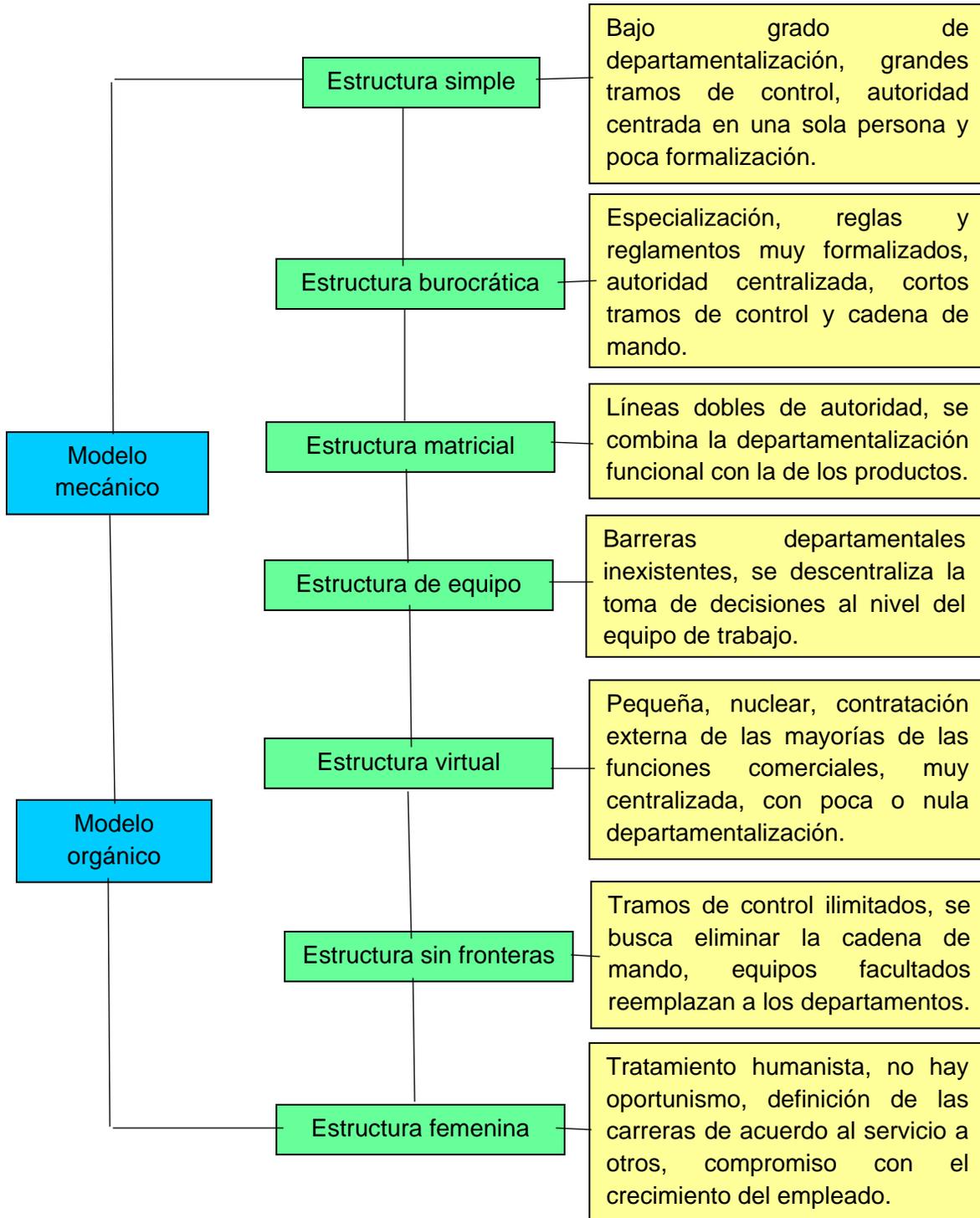
procedimientos claramente estandarizados, con lo cual se reducen o anulan los comportamientos alternativos.

2.4.1 Tipos de estructuras organizacionales

La tipología de los diseños organizacionales varía entre lo que Robins (1996) identifica como el Modelo Mecánico y el Modelo Orgánico. En el primer caso, la departamentalización y la formalización externas limitan la participación de los empleados ubicados en los niveles más bajos de la empresa por lo que la comunicación es mayoritariamente descendente.

En contraste, el segundo modelo ofrece una extensa red de comunicaciones en todos los sentidos, que propicia la participación del personal en la toma de decisiones. Entre estos dos límites –continúa Robins- se dan las variaciones que originan los diseños organizacionales más comunes: la estructura simple, la burocrática, la matricial, la de equipo, la organización virtual, la organización sin fronteras y la organización femenina:

Figura 1. Estructuras organizacionales



Fuente: Robins, 1996, p.559.

2.5 Factores que afectan la selección del diseño organizacional

2.5.1 La estrategia

“La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación (...) la estructura debe seguir la estrategia”. (Robins, 1996, p.569).

2.5.2 El tamaño

El número de personas que trabajan en una organización influye directamente en la opción estructural seleccionada. Es lógico pensar que a medida en que aumenta el número de empleados de una empresa, crecen también los reglamentos y la especialización; por el contrario en una organización con una nómina más o menos reducida es más fácil implantar una estructura de descentralización y flexibilidad pues hay menos gente y procesos que continua.

Sin embargo, la relación entre tamaño y estructura organizacional no mantiene una proporcionalidad directa: la influencia del tamaño decrece a medida que la organización se expande. Ello depende de las dimensiones del grupo preexistente y del número de personas que estén ingresando (Robins, 1996).

2.5.3 La tecnología

Se refiere a la forma como una organización convierte sus recursos humanos, físicos y financieros en productos o servicios. La tecnología condiciona la estructuración de las organizaciones dependiendo del grado de rutina del proceso de producción.

Las operaciones estandarizadas poseen un alto grado de rutina – fabricación de uniformes, por ejemplo–, mientras que en las operaciones condicionadas por los clientes –confeccionar un traje a la medida– el grado de

rutina disminuye, aun cuando se conservan procedimientos comunes a ambas formas de producción.

Entre más rutinaria sea una tecnología, más centralizada será la estructura organizacional; las tecnología no rutinarias se apoyan en el conocimiento que los expertos tengan sobre la materia, en muchos casos a ellos corresponde la forma de decisiones (delegación).

2.5.4 El ambiente

Compuesto por cualquier agente externo a la organización, que puede afectar potencialmente el desempeño de la misma Como dice Fernández (1991, p.275) “(...) las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones (...)”.

2.6 La Organización Sistémica

La consideración de las corporaciones como conjuntos de subsistemas que intercambian información continuamente, no solo entre ellos mismos sino también con el entorno, es el principal fundamento teórico de la propuesta final de esta investigación.

Se incluyen en este apartado las consideraciones que autores como Katz y Kahn (1977) hacen del entorno de la organización, así como las pautas que asegura el desempeño satisfactorio de líderes de una organización sistémica.

2.6.1 La Teoría de Sistemas

Del concepto de “organización” incluido en apartados anteriores, se infiere que las organizaciones son sistemas que se mantienen en constante intercambio con su entorno. Así entendidas, las empresas forman parte de un sistema más general o supra-sistema, que constituye el entorno de la organización y cuyas

dimensiones superan en mucho el resultado de la suma de sus propios componentes.

En la enumeración de la Teoría Moderna de las Organizaciones, autores como Seton (1997), Fernández (1991) y Hanna (1990) coinciden en que un sistema es un conjunto de pares ordenados e interrelacionadas que actúan sobre los insumos que reciben del entorno, para luego devolverlos en forma de productos que, a su vez, pueden ser procesados como insumos por otros sistemas mayores.

Como se observa en la Tabla N°2, la Teoría Sistémica plantea una mayor apertura al medio. La premisa básica de esta escuela, la teoría de la organización es que las relaciones de otros sistemas vivos son a partir de la consideración de los procesos característicos de sistemas microscópicos como la célula, por ejemplo, para entender la dinámica de la organización.

Tabla 2. Principales características de la comunicación en las teorías organizacionales

Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría de Sistemas	Teoría Contingente
<ul style="list-style-type: none"> ·Comunicación muy formal. ·Preponderantemente escrita. ·Verticalmente descendente. ·Muy reguladas. ·Contenido básico de normas y procedimientos internos. ·Centralización de la toma de decisiones. ·Supervisión cercana y control. ·No toma en cuenta las necesidades de los empleados. ·Nivel organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Comunicación formal e informal. ·Oral y escrita. ·Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente. ·Flexible. ·Contenido básico grupal (patrones necesidades) e interno. ·Alta descentralización en la toma de decisiones. ·Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos. ·Alta consideración de las necesidades de los empleados. ·Nivel individual y grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas. ·Oral y escrita. ·Horizontal y vertical. ·Regulación variable. ·Contenido básico organizacional interno y externo. ·Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo. ·Importancia de la retroalimentación como elemento central de control. ·Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas. ·Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas. ·Oral y escrita. ·Horizontal y vertical, interna y externa. ·Regulación variable según las demandas del entorno (situacional). ·Contenido básico organizacional y externo. ·Descentralización variable según las demandas del contexto. Comunicación como elemento integrador. ·Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto. ·Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.

Fuente: Fernández, 1991, p.59.

Fernández (1991), afirma que Trist, Bamforth, Emery, Katz y Kahn son los cinco autores más citados al referirse al estudio de las organizaciones como sistemas. Los tres primeros identificaron fuerzas de índole económica, social y/o técnica cuyos efectos son determinados en la consideración de cualquier sistema.

Por su parte, Katz y Kahn (1977) exponen nueve elementos que confirman el carácter abierto de las organizaciones, en oposición a la “independencia” que concebían las escuelas clásica y humanista:

- 1) Energía: indispensable para el funcionamiento del sistema. Cualquier materia prima o estímulo proveniente del exterior.
- 2) Proceso: actividades de transformación de la energía dentro de la organización.
- 3) Resultado: aporte de la organización al medio ambiente. Producto, bien o servicio resultante del procesamiento de insumos.
- 4) Ciclos: el proceso de transformación e intercambio es continuo.
- 5) Entropía Negativa: las organizaciones deben contrarrestar esta tendencia degenerativa almacenando más energía de la exportan al medio.
- 6) Información: la información permite conocer los detalles del funcionamiento de la estructura respecto a su ambiente y corregir disfunciones. La retroalimentación es fundamental el control del sistema organizacional.
- 7) Homeóstasis: es la conservación del carácter inicial del sistema. Este cambia solo lo suficiente para atender las demandas del entorno, manteniendo ciertas condiciones de.
- 8) Diferenciación: los límites temporales, espaciales, sociales o psicológicos (Hanna, 1990) pueden ser un factor de diferenciación.

- 9) Equifinalidad: todo sistema abierto puede alcanzar sus objetivos o partir de condiciones iniciales y procesos diferentes.

2.7 El entorno organizacional

Al intentar una aproximación investigativa al sistema organizacional, es importante estudiar el ambiente o entorno que rodea a la empresa. Las organizaciones están conectadas con una amplia variedad de sistemas que condicionan el funcionamiento de las mismas.

Según Katz y Kahn (1977), es un error no conocer que las empresas dependen de los insumos del ambiente y que el flujo de entrada de los recursos no es constante sino dinámico.

El entorno organizacional es toda la red de relaciones que sostiene la empresa con proveedores, públicos internos, clientes, gobierno y competidores, entre otro. Dentro de la totalidad de estas relaciones, los gerentes pueden distinguir el ambiente relevante, “que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente. Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio. Por ello, esta noción de ambiente relevante es y debe ser muy flexible” (Fernández 1991, p.277).

“Lo más importante para establecer una estrategia frente al entorno, es obtener los datos más relevantes que permitan elaborar planes con sentido y coherencia con las acciones que se identifiquen con los principios, valores, cultura, misión, visión de la empresa, además de responder a las acciones que otras empresas del sector realizan en torno a las comunidades” (Römer, 1994, p.85).

2.8 El Líder de la Organización Sistémica

El enfoque sistémico de las organizaciones comprende además una concepción del trabajo gerencial. Desde el punto de vista de los sistemas, la

premisa que rige el desempeño de un gerente es el interés por el modo en que las cosas se relacionan entre sí, incluyendo los nexos que la corporación establece interna o externamente con sus públicos de interés.

Sexton (1997) agrupa en cuatro áreas no excluyentes las tareas básicas del gerente de un sistema:

2.8.1 Definición de la compañía

El gerente debe entender que no hay un único público que para todos los fines pueda ser considerado como “interior” a la organización sistémica. Es necesario reconocer la participación de personas o grupos que convencionalmente no forman parte de la organización (suelen no aparecer dentro del organigrama), pero cuyo aporte es esencial para el éxito de la empresa.

2.8.2 Establecimiento de los objetivos del sistema

La atención del gerente estará orientada no sólo hacia la consecución de objetivos empresariales como la obtención de ganancias o el liderazgo del mercado (Sexton, 1997). La subsistencia de la organización depende de su capacidad de establecer relaciones simbióticas con su entorno (es decir, mutuamente provechosas para las partes involucradas).

La ventaja adicional que ofrece un gerente que dirija su mirada al exterior de la empresa es que con ello garantiza la satisfacción del equipo humano a su cargo, al transmitirles a los empleados la sensación de que la empresa a la cual pertenecen sabe hacia dónde se dirige porque reconoce y valora su entorno.

2.8.3 Creación de subsistemas formales

Se trata de concebir una estructura de entidades oficialmente establecidas para el desarrollo de las actividades de la compañía (divisiones, departamentos, comités, entre otros.). Observar la organización como un conjunto de subsistemas

formales implica no sólo la jerarquización de estas instancias sino también la consideración cooperativa de las acciones de la empresa.

2.8.4 Integración de sistemas

El gerente es responsable de obtener alguna integración entre los subsistemas y supra-sistemas que forman parte de su corporación, por lo que es capaz de traducir en decisiones estratégicas las tendencias que circulan en el ambiente de la empresa.

2.9 La Cultura Organizacional

Para Granell (1998) es la serie de “conductas, creencias y valores compartidos y transmitidos en una organización, que se convierten en un conjunto de reglas formales e informales que la gente acepta como guía de su pensamiento y acción”.

Römer (1994), la llama corporativa y agrega (citando a Serna Gómez, 1992), que “el estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de la empresa complementan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía”.

Fernández (1991) estima que la organización constituye un sistema cultural, pues tiene valores, creencias y una variedad de manifestaciones culturales.

No existe corporación sin cultura, sea débil o fuerte, manifiesta o encubierta “más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficacia y de la productividad organizacionales, pero el hecho es que siempre está ahí. La cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones” (Gladiardi, citado por Fernández, 1991, p.111).

2.9.1 Misión corporativa

Drucker (1990, citado por Römer, 1994), afirma: “se necesita tener objetivos en todos los aspectos en los cuales el desempeño y los resultados afectan directa

y vitalmente la supervivencia y la prosperidad del negocio”. Explica Römer (1994) que lo más difícil no es redactar la misión, sino asumirla. “Generalmente se compone de la descripción de la empresa, sus objetivos y principio operativos, el negocio en sí” (p.54).

Kotker y Amstrong (1998) escriben sobre la necesidad de definir una misión, “una declaración del propósito de la organización, lo que quiere lograr en el ambiente más vasto”. Asimismo, añade que “tradicionalmente las compañías han definido sus negocios en relación con el producto (Fabricamos muebles), o con la tecnología (Somos una empresa de procesamiento de productos químicos). Pero las definiciones de la misión deben estar orientadas al mercado”. (Kotler y Amstrong, 1998, p.39).

Antes de llegar al texto definitivo, deben responderse las siguientes preguntas: ¿cuál es el negocio?, ¿quién es el cliente?, ¿qué es lo que valoran como consumidores?, ¿cuál debería ser el negocio de esta empresa?

Conforme a Kotler y Amstrong (1998), “estas preguntas, que suenan muy sencillas, se encuentran entre las más difíciles a las cuales deberá responder la compañía. Las compañías exitosas aumentan continuamente esas preguntas y las responden con cuidado y de manera muy completa”. (Kotler y Amstrong, 1998, p.39)

Según Römer (1994), “las misiones tienen dos comportamientos básicos sobre las organizaciones. El primero de ellos es dar sentido y propósito a gran cantidad de razones –no indispensablemente económicas- por las que una organización es importante dentro del colectivo del trabajo. El segundo (...) el sentido de dirección que necesita la empresa para encaminar la acción. Ambos factores son apoyo para los valores rectores o claves de la organización” (p.55).

Trak (2001, citando a Goodstein, 1998), refiere diez criterios para evaluar las declaraciones de misión:

- 1) El enunciado es claro y comprensible para todo el personal.
- 2) Es tan breve como para que la mayoría de las personas la recuerden.
- 3) Específica con claridad en qué negocio se encuentra inmersa la organización.
- 4) Identifica las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la empresa.
- 5) Refleja las ventajas competitivas de la organización.
- 6) Es lo suficientemente amplia para permitir flexibilidad en la implementación.
- 7) Sirve como modelo y medio para la toma de decisiones.
- 8) Representa los valores, creencias y filosofía de gestión de la empresa.
- 9) Puede lograrse y es lo suficientemente realista como para que los miembros de la organización se involucren en ella.
- 10) Actúa como fuente de energía y punto de unión de la empresa.

2.9.2 Visión Corporativa

“Es un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que se es y lo que se quiere ser. Sin visión, la alta gerencia no puede establecer un patrón de direcciones que podría encaminar a la empresa al desarrollo que se pretende de ella” (Römer, 1994, p.73).

Con una visión la capacidad potencial de los empleados puede convertirse en algo tangible. Estos resultados, recogidos por Römer (1994), satisfacen a la directiva o junta de accionistas; pero “para que se desarrolle una visión, existe un ciclo que toma en cuenta la cultura de la organización y las metas que tiene planteada la misma”. (p.73). Senge (1992), en Römer (1994), plantea que “la

construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo”. (Römer, 1994, p.73)

Este es el primer paso para permitir que la gente trabaje en conjunto, aun cuando sus relaciones interpersonales sean negativas. Se crea una identidad común, en vista de que “el propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico” (Römer, 1994, p.79).

Las visiones se propagan y para Senge (1992, en Römer, 1994), esto se debe a “un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo”. Sobre todo cuando la compañía empieza a tener éxito en sus intentos por alcanzar la visión. Continúa Senge (1992, citado por Römer, 1994), afirmando que al difundirse ésta, entra en una espiral de comunicación, en la cual se posicionará. (Römer, 1994, p.80)

2.9.3 Valores Corporativos

Son los principios bajo los cuales se rige una organización y deben ser admitidos por sus audiencias internas para adquirir validez. Römer (1994) señala: “cuando los valores impulsados por los gerentes prosperan dentro de la organización, se pasa a un proceso de transformación cognoscitiva”. (p.74) Este proceso sólo ocurre si el valor propuesto es efectivo.

“Los valores, como ha subrayado A. Campbell (1990), son creencias que se apoyan en una base moral y que pueden proporcionar una lógica emocional a los miembros de la empresa” (Tejada, 1992, p.13).

Entre los empleados de la organización podría haber cierta resistencia a la introducción de un nuevo valor, pero Römer (1994) sostiene que estos tienden a olvidar la razón por la cual ese valor era contrario a la cultura de la empresa y, de esta manera, ingresa a ella.

Pascal y Athos, (citados por Fernández, 1991), establecen seis campos relevantes para los valores:

- 1) La compañía como entidad: implica el desarrollo de un sentido de pertenencia, tanto en sus públicos internos y externos como en la sociedad.
- 2) Los mercados exteriores de la compañía: alude a los bienes y servicios que produce, haciendo énfasis en su calidad y la atención al cliente.
- 3) Las operaciones internas de la compañía: toma en cuenta variables como costos, rendimiento, productividad, innovación y manejo de crisis.
- 4) El personal de la compañía: se refiere al recurso humano en su papel de consumidor y de trabajador, así como a la satisfacción de sus necesidades.
- 5) Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado: se fundamenta en el respeto a las leyes y valores; también a las expectativas de la comunidad.
- 6) Las relaciones de la compañía con la cultura que opera: la cultura nacional influye en la organizacional y marca su desempeño.

Fernández (1991) considera que los valores y creencias se manifiestan de diversas maneras. Una es la conceptual-simbólica, que comprende la mitología, misión, estrategia y filosofía organizacionales. Después están las conductuales, cuyos ejes son el lenguaje, los rituales, políticas, los procedimientos y el liderazgo. Mientras que los materiales tocan la infraestructura y tecnología.

Tejada (1992) enumera los valores que pueden hallarse en cualquier organización del mundo y que la llevarían a la excelencia:

- 1)Ética de negocios.

- 2) Responsabilidad Social.
- 3) Servicio al cliente.
- 4) Calidad en los productos.
- 5) Humanismo en las relaciones laborales.

2.9.4 Identidad Corporativa

Chaves (1990) señala que la identidad institucional se compone de los atributos que la organización considera como propios. Constituyen “un discurso. - ‘el discurso de la identidad- que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo”. (Chaves, 1990, p. 28).

Van Riel (1998) define la identidad como “la forma en la que una empresa se presenta, mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el llamado mix de la identidad corporativa”. A lo que Römer (1994) añade que la historia de la empresa, sus creencias, su filosofía, la tecnología y su gente se incluyen en ella. (Van Riel, 1998, p.29)

Chaves (1990) afirma que existe una tendencia a tomar la realidad institucional como un sinónimo de la identidad corporativa. “Esta inexactitud se genera en el falso supuesto de que las formas que una entidad adopta para auto representarse, autopensarse o autoidentificarse, coinciden con sus condiciones de existencia objetiva”. (Chaves, 1990, p. 28).

En Tejada (1992) se encuentra que la identidad favorece el manejo de un lenguaje común y a interacción entre los empleados; permite que en su relación con la empresa y el entorno mantengan un sentido de pertenencia. Trabajar en una organización se convierte en una causa que defender.

La acción colectiva y los objetivos compartidos entre la corporación y sus públicos internos compensan la pérdida de autonomía del individuo. “La identidad conceptual posee aquí un contenido voluntarista al que cada empleado puede

adherirse en torno a un propósito en común que es capaz de movilizar las fuerzas dinámicas de la compañía. (Tejada, 1992, p.71.).

La identidad es producto de una negociación; ya que Chaves (1990) considera difícil hallar una empresa cuya identidad sea homogénea. Además, es común observar que la misma corporación maneja conceptos distintos sobre sus públicos internos. “Una misma realidad recibe distintas lecturas por parte de los sectores internos de la institución”. (Chaves, 1990, p. 28).

La empresa se presenta de forma clara y comprensible, para simbolizar su ética y proyectarla, a través de la identidad. De igual manera, ayuda a diferenciar la institución de sus competidores, pero a juicio de Römer (1994) puede caer en el error de “*ser pura cosmética*”.

En cuanto a la importancia de la identidad corporativa, Van Riel (1998) señala que incrementa la motivación en su personal, inspira confianza en sus públicos objetivos, resalta el papel del cliente al propiciar una relación estrecha y fiel. Además de considerar el papel vital de los “*públicos objetivo financieros*”, que invierten en la empresa arriesgando su capital.

2.9.5 Elementos de la Identidad

El diseño de la identidad se originó, según Costa (1989), con el producto, para diferenciarlo de la competencia. La marca es un grafismo; no obstante, “el nacimiento de los medios técnicos de comunicación, a partir de la imprenta dio a la marca nuevos soportes: las etiquetas, los carteles, los envases y los anuncios, con lo cual la marca trascendería para siempre la materialidad de los productos y se extendería por todo el multiforme universo de los media”. (Costa, 1989, p.26)

Römer (1994) observa que “en el momento en que una empresa se identificó con una tipografía y un logotipo, estaba concibiendo su identidad corporativa”. Para Costa (1989), esto es trabajo del diseñador de programas de

identidad, que depende de la visión de la alta gerencia, el departamento de mercadeo y la de su propio equipo.

Con la información tomada de esas tres fuentes, Costa (1989) sostiene que el diseñador inicia la “*traducción icónica*”; a partir de la que se identificará los factores que generan la identidad que se persigue y, de éstos, tomará los que efectivamente sean ‘visualizables’.

El estudio corporativo puede resumirse en un manual “que ha de ser consultado o creado por los diseñadores, y que enfatiza las características superficiales sin entrar en contacto con los elementos más profundos de la identidad corporativa”. (Van Riel, 1998, p. 39).

“Los empleados necesitan tener un sentimiento de pertenencia, y el de que forman parte de una cultura compartida. Necesitan estar orgullosos de su empresa, y de todo lo relacionado con ella (...) Para despertar el sentimiento de lealtad, la organización debe realizar rituales y eventos para celebrar lo que es, y la razón de su existencia (...) Si esto no se lleva a cabo, la empresa puede empezar a estancarse”. (Van Riel, 1998, p. 39).

2.10 La comunicación

La comunicación, como elemento inseparable al hombre, ha sido estudiada desde años atrás, puesto que, el ser humano ha visto en este proceso un agente socializador y de gran beneficio para las masas. La acción de comunicarse surge desde el primer momento de vida, y se va mejorando a lo largo del desarrollo, para perfeccionar el habla.

2.11 Proceso de comunicación

Los pasos básicos para llevar a cabo la comunicación surge desde el momento en el que el emisor transmite un mensaje, a través de un canal o medio, y este es recibido por un receptor, quien es el encargado de generar una

respuesta o retroalimentación. Como afirman Sanz y González (2005) “la comunicación que interviene en una corporación no escapa a esta norma”. (Sanz y González, 2005, p.48)

A lo largo del tiempo, los estudios acerca del proceso de comunicación, y los conceptos referentes a cada una de sus partes, emisor, mensajes y receptor son bastante frecuentes, siendo el medio la parte menos estudiada en el ámbito académico. Esto puede deberse a que durante muchas décadas el canal para transmitir el mensaje fue un elemento que no se vio alterado, mientras que la evolución de la comunicación, y más en la organización interna, en los receptores.

En la actualidad, es más sencillo acceder a la información e incluso ocupar el papel de informante a través de herramientas de comunicación que están al alcance del hombre. Las organizaciones deben tomar este factor en cuenta a la hora de plantear sus estrategias comunicacionales, puesto que se está modificando la manera en cómo se comunican los miembros internamente y la forma en cómo quieren lograr relacionarse con grandes empresas externas.

Dos variables como la interactividad y la inmediatez son fundamentales en el proceso de comunicación, que surge a diario, la mayoría de los individuos ameritan tener la información al momento y a su alcance, y a su vez, quieren ser atendidos cuando ellos lo necesiten. Esta visión que está en los ambientes externos, se ha trasladado a la parte interna de las organizaciones, en donde los empleados y audiencias exigen poder tener la información más actualizada en el momento deseado.

2.12 Comunicación Organizacional

Según Fernández, (2002, pp.11-12), la comunicación organizacional se puede entender de tres formas distintas pero no excluyentes: como un fenómeno, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades.

Vista como un fenómeno, la comunicación es algo que se da naturalmente en todas las organizaciones. Una de las cosas que nos distinguen como seres humanos de otros animales, es la comunicación, pues representa al proceso social más importante. Las personas tenemos la capacidad de representar de diversas formas ideas y emociones para que otros las entiendan.

La comunicación organizacional también es una disciplina porque existen personas que se dedican a estudiar la forma dentro de las organizaciones, y entre estas y su entorno.

Y la tercera manera de entender la comunicación organizacional es como un conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su entorno. Pero también pueden influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo esto con el fin de que esta cumpla rápidamente y mejor sus objetivos. “Estas técnicas y objetivos deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”. (Fernández, 2002, p.12).

En este sentido, la comunicación organizacional puede dividirse en dos (Fernández, 2002, p.12):

Comunicación interna: es aquella que va dirigida a sus miembros (públicos internos) a través del uso de diferentes medios de comunicación para crear y mantener buenas relaciones con ellos. De esta forma estarán informados, integrados y motivados para ayudar con su trabajo al logro de los objetivos de la organización.

Comunicación externa: es aquella que va dirigida a todos los públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes distribuidores,

medios de comunicación), con la finalidad de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, de proyectar una buena imagen o promover sus productos o servicios.

Como se puede observar, la comunicación organizacional no se refiere solamente a la comunicación interna de la empresa. La comunicación interna y externa deben responder a una estrategia común con la finalidad de ayudar a la organización a alcanzar sus metas. La estrategia debe partir de la cultura de la empresa y de la imagen que esta busca evocar hacia adentro y hacia afuera. La comunicación organizacional interna y externa no debe verse de forma aislada ya que la estrategia en común las hace interdependientes y debe existir coherencia en todo lo que comunica la organización.

La buena comunicación en las organizaciones es necesaria. Una buena comunicación externa genera buenas relaciones con los públicos externos, y en consecuencia una imagen favorable para la organización. Y la efectiva comunicación interna motiva a los empleados y los hace sentir integrados, debido a que conocen de qué forma contribuyen con su trabajo a alcanzar los objetivos de la organización, así como también llegan a sentirse identificados con la misión, visión y valores de la empresa. En este sentido, Morales (2001) señala que:

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la empresa o institución y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la organización y el entorno relevante de la misma. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la Dirección de Comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir y alcanzar los objetivos de la compañía, haciendo partícipe tanto a los públicos externos como internos ya que el fin último de todos y cada uno de los miembros de la organización

debe ser compartir, entender y defender el “concepto de marca” de la empresa. Para lograrlo, es imprescindible que exista un alto grado de eficiencia entre los profesionales que han de ponerlas en práctica. (p. 2)

2.12.1 Comunicación interna

En todas las organizaciones hay necesidades de comunicación. Los trabajadores necesitan saber y tener información relacionada con la organización, información acerca del trabajo que desempeñan e información sobre asuntos que afecten su vida personal y familiar. Pero toda esta información sola no basta, el empleado o colaborador necesita comunicar sus inquietudes, sugerencias y quejas, y la empresa debe escucharlos para conocer y satisfacer a sus clientes internos. En muchas compañías esto se descuida, lo cual genera empleados poco informados, poco involucrados y en consecuencia, poco motivados.

La comunicación interna de la organización es aquella que va dirigida a sus miembros o colaboradores, quienes representan los públicos o clientes internos de la compañía. Muchas empresas confunden la comunicación interna con la simple transmisión de información, lo cual es un error bastante común. La información es unidireccional y suele ser descendente, es decir, de jefes a subordinados, y es simplemente la transmisión de mensajes. Mientras que la comunicación es bidireccional, lo cual significa que tiene que hacer retroalimentación para que exista comunicación.

Kreps (1990; cp. Morales, 2001, p.3) define la comunicación interna como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.” Según Costa (1998; cp. Morales, 2001) esta debe ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Y estar orientada a la calidad en función del cliente.” Dentro del plan estratégico de cada compañía,

deben estar incluidos las funciones y objetivos de la comunicación interna y debe ser gestionada al mismo nivel que las políticas estratégicas de la organización. (Morales, 2001, p.3).

Las compañías más exitosas se han dado cuenta de que la comunicación interna es una herramienta que ayuda a potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados, ya que se sienten involucrados, identificados y por lo tanto, motivados a cooperar mucho más por propia iniciativa. Saben en qué medida ellos contribuyen a alcanzar las metas de la organización. Según Muñiz (2010):

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías. (Parágrafo 4).

Capriotti (1998, objetivos globales de la comunicación interna) señala de forma general los objetivos de la comunicación interna: (p.192)

A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un

clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad de trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Pueden existir más objetivos y aún más específicos dependiendo de la organización y del tipo de situación y necesidades que existan dentro de la misma.

2.13 La comunicación, factor clave dentro de la organización

Las instituciones que se dedican a ofrecer servicios académicos tienen un nuevo reto, que a su vez es más complejo, puesto que, estas cuentan con públicos con características distintas, por lo que se debe hacer un estudio que arroje como resultado las formas más idóneas de hacer comunicación con ellos.

Las universidades por ejemplo, han creado en su organigrama de empresa, departamentos dedicados al abordaje y planificación de la comunicación interna, gestión y calidad de los servicios o de mercadeo y ventas. Esto con la finalidad de generar variables que le permitan acercarse a las distintas audiencias existentes en el mercado.

El departamento o la dirección de mercadeo, como es definido en el organigrama de diversas instituciones, tiene como finalidad analizar los estudios de mercado, para vender mejor sus servicios y productos, detectando la mejor ventaja competitiva con respecto a las distintas universidades con las que tiene que competir en la sociedad.

Estos parámetros han ayudado a las instituciones educativas a encontrar las estrategias y tácticas para convencer y conquistar al cliente y a su vez posicionarse mejor dentro de la sociedad. Es por ello, que suelen caer un error común que es enfocarse únicamente en los públicos externos, dejando a un lado los públicos internos, en el caso de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) profesores, estudiantes, personal administrativo y personal obrero; quienes se convierten en embajadores y voceros de la identidad de la casa de estudio, ante la sociedad.

Para analizar la estrategia de comunicación, mejor conocida como *endomarketing* y su utilidad para la UCAB es de vital importancia ahondar en contenidos como la comunicación y sus diversas aplicaciones en la institución.

Es inevitable la implementación de la comunicación dentro de una institución, esta inclusive se ha dado antes de que se empezara a estudiar y analizar su carácter de importancia para el desenvolvimiento de un ente. Imaginar una institución sin comunicación es algo completamente descabellado, ya que esta está conformada por individuos, que se comunican desde el primer momento en el que nacen, ya sea a través de ruidos, señas, sonidos, entre otros. Por lo que la institución educativa no es más que la suma de equipos de personas que desempeñan funciones, pero que de alguna forma están conectadas por intereses, motivación y necesidades en común.

El papel importante de tomar en cuenta la comunicación dentro de las organizaciones nace posteriormente a la II Guerra Mundial, cuando, como señala Sotelo Enríquez (2004), se inicia una profesionalización de la actividad en los Estados Unidos. Este comienzo viene marcado por la necesidad de las empresas de comunicarse con sus audiencias internas y externas, de alcanzar de una forma más eficiente a sus públicos, y no dejar todo en manos de la publicidad. Las instituciones empiezan a buscar la colaboración de periodistas y voceros para

plantear las relaciones públicas, puesto que, esto establecería el trato y desenvolvimiento con los medios de comunicación y líderes de opinión pública.

Los resultados de la comunicación en los períodos de guerra y la importancia que empezó a verse reflejada en las empresas posterior al período bélico marcó la necesidad de incorporar en las universidades la creación y propagación de contenidos y profesionales de la información, con las habilidades no solo duras o teóricas, sino con capacidades prácticas para enfrentar los problemas que fueron surgiendo a lo largo del siglo XX.

A su vez, Sotelo Enríquez (2004) enumera los primeros pasos de la profesionalización de las comunicaciones organizacionales con los siguientes datos:

Aumenta de forma considerable el número de practicantes y crece el número de agencias que proporcionaban servicios de comunicación. B. Se publica habitualmente literatura científica, tanto manuales como textos de investigación y se imparten de manera regular cursos de relaciones públicas en las facultades de periodismo. C. Se consolidan las primeras asociaciones profesionales. (p. 43)

Esta serie de pasos dio inicio a una larga trayectoria en las comunicaciones organizacionales de una institución, de las cuales mucho se encuentra ya investigado y escrito. Desde ese momento se inicia una etapa en la que se le otorga importancia estratégica a las comunicaciones, gracias a que se vieron las ventajas y beneficios que esta arroja a las instituciones. Por lo tanto como afirma Torvá Jordán (2005) ya para la década del 70, en las empresas “nace la toma de conciencia de que el personal es el primer embajador de la imagen de la empresa es decir, de su percepción pública” (p. 240).

Sotelo Enríquez (2001) menciona que en al comienzo de la comunicación internamente en las organizaciones, esta fue percibida como un componente de impacto externo, por lo que los expertos del área se educaron en la proyección

pública de la empresa. El autor señala que “esta falta de concepción integral influye, además de que no se reconozca su estatuto de tarea directiva, el que desde las relaciones públicas hasta ahora no se haya entendido la organización como totalidad que precisa ser comunicada” (p. 159).

En las organizaciones internamente la comunicación se siguió a través de los pasos antes mencionados, y se logró avanzar hasta un concepto de publicidad institucional, en donde se dejaba, un poco, de lado la publicidad y el mercadeo tradicional de venta de marcas y productos, para abrir espacio al impulso de la imagen de la empresa, al transmitir el mensaje en que se destaca la intencionalidad, voluntad y compromiso de la organización con su entorno.

En este punto de la representación de la imagen surge la necesidad de mostrar lo que las empresas quieren que se vea, como señala Sanz y González:

De la misma forma que las personas gustan de individualizarse, de diferenciarse de los demás y de ser fácilmente identificables, así las empresas buscan distinguirse de las que constituyen su competencia; quieren que sus productos, sus comunicaciones, sus oficinas, sus sedes, etc. Se identifiquen con la propia empresa al primer punto de vista. (p. 11)

En el momento en que las instituciones comienzan a notar la necesidad que delinean los autores, es que empieza el entendimiento de las comunicaciones organizacionales como puntos estratégicos dentro del sistema. Los contenidos generados para crear un mensaje no solo funcionan para vender más un servicio o para reflejar la imagen de la empresa en la sociedad, sino que se captan todos los factores que conforman a la institución y se ponen en práctica para generar el mayor beneficio posible.

Sotelo Enríquez (2004), señala que para este momento “se apuntó la necesidad de proporcionar a la comunicación un carácter más estratégico: debía concebirse como una función esencial, al igual que otras áreas directivas de la organización, y había que someterla a una planificación sistemática” (p. 47). En el

momento que la situación es interpretada y entendida por las instituciones, se empieza a introducir en el organigrama una sección para el manejo de las comunicaciones, en el que como los señalan Sanz y González (2005) se fijan los objetivos, se determina la estrategia y se desarrolla lo planeado.

2.14 Endomarketing

A lo largo de la historia de las comunicaciones organizacionales se ha hecho evidente que el mayor esfuerzo ha recaído siempre en los públicos externos y clientes, debido a que las corporaciones siempre consideraron que las inversiones en esa área resultaba rentable al ver los valores de ventas o ingresos.

Sin embargo, el esfuerzo comunicacional interno dirigido a los empleados es una visión moderna del negocio. Hasta hace algunas décadas atrás, la comunicación interna no era un área planificada, ni respondía a objetivos organizacionales.

Pero, las concepciones actuales de las teorías de desarrollo dentro de las instituciones han situado a los empleados como un elemento fundamental en la productividad, la satisfacción de sus necesidades básicas y de autorrealización, han llevado a las empresas a crear departamentos dedicados exclusivamente a gestionar las comunicaciones entre la organización y sus empleados y/o relacionados.

Esta nueva visión empresarial ha favorecido la investigación y la creación de teorías que permiten aplicar estrategias dentro de las organizaciones, con el fin último de crear un ambiente de trabajo que favorezca la productividad y por ende el crecimiento global de la empresa.

De allí que haya sido lógico extraer fundamentos del mercadeo clásico a su aplicabilidad hacia los empleados. Satisfacer necesidades es el objetivo del

marketing de productos, y satisfacer las necesidades del público interno es el objetivo del *endomarketing*.

Viviane señala que el *endomarketing* es “la filosofía que consiste en tratar a los empleados como clientes, teniendo en cuenta que un empleado bien informado y satisfecho es el mejor agente de mercadeo de una empresa de servicios” (p. 65).

Es por esto que una institución, como las universidades, debe tener en cuenta que los profesores son clientes potenciales de estudios de postgrado. Al igual que los estudiantes, que al convertirse en egresados pueden regresar a las aulas si su experiencia dentro de la institución fue buena y se llevan una buena imagen de su casa de estudios.

El papel de las organizaciones educativas, va entonces, más allá de vender sus servicios al mercado, sino que debe tomar en cuenta quienes están dentro de la institución para comunicarles a ellos la identidad de la organización. Estos serán, como ya se ha señalado, capaces de vender puertas afuera los beneficios de esta casa de estudios en comparación con el resto.

Galindo (2010) señala que uno de los primeros factores a tomar en cuenta al momento de establecer las estrategias de *endomarketing* es que se deben “abrir y flexibilizar los canales de comunicación” (p.55), esto con el objetivo de llegar a todos por igual, en la menor cantidad de tiempo y de la forma más eficiente posible.

Al generar la planificación, primero se deben conocer las audiencias y los canales de los que se disponen (o que puedan iniciarse) para estar en contacto con los clientes internos.

Para iniciar la estrategia primero la organización debe comprenderse a sí misma, conocer las necesidades de sus audiencias y qué tipo de mensaje desea recibir por parte de la institución.

A nivel mundial son numerosos los estudios que se han realizado que demuestran que existe una relación directa entre la satisfacción y comodidad del empleado de una organización y la manera como ellos venden y transmiten la imagen de la empresa a los públicos externos. Es decir, hoy en día es complicado que una organización sea reconocida por la calidad de sus servicios y productos ofrecidos, si sus empleados no se encuentran satisfechos con la filosofía interna que se maneja, es necesario que ellos estén comprometidos con la misión y visión que se expone en el ambiente de trabajo.

2.15 Modelos de gestión del endomarketing

El modelo de Berry (1981)

Está basado en el fundamento del marketing interno que consiste en reconocer al empleado como un cliente de la empresa y esto se debe desarrollar hasta convertirse en una ventaja competitiva. Según el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, lo que a su vez conducirá a mejor calidad percibida y clientes complacidos, son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado en todas y cada una de las actividades que se realicen.

En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer, conservar y motivar a los empleados en la empresa.

El modelo de Berry no menciona dos elementos claves en el *endomarketing* y son la orientación al cliente, que debe ser desarrollada con el empleado, y la especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa.

El modelo de Grönroos (1990)

Grönroos fue más específico en relación con las técnicas. Citó, por ejemplo, el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente.

El autor afirma que las expectativas del cliente son en función de factores tales como: la comunicación de mercado, la imagen corporativa local y las necesidades del cliente. La calidad experimentada por el cliente depende de la imagen que este tenga y, a su vez, por dos componentes distintos: la calidad técnica que hace referencia a todo lo que concierne al soporte físico, los medios materiales, la organización interna, sería lo “qué” el consumidor recibe y la calidad funcional, aquella que aborda la forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería el “cómo” se recibe.

Ambos modelos se asemejan en la medida en que desarrollan una secuencia de acciones que llevan a las empresas a obtener no solamente mejores resultados, sino también a lograr una ventaja competitiva.

Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos, ellos señalan que la motivación de los empleados se logra a través de actividades desarrolladas por la empresa con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo. Esta motivación, junto con la delegación del poder en el organigrama de la empresa para la toma de decisiones (*empowerment*), influye positivamente en la satisfacción en el trabajo, lo que a su vez se asocia con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del cliente/ consumidor.

Por otro lado, la actitud de coordinar el proceso de forma interfuncional e integrada influye en la calidad de los servicios y, además, en la satisfacción del cliente.

Para poner al lector en contexto la coordinación interfuncional, es el análisis y planificación de cómo deben definirse y organizarse las relaciones en un sistema u organización, ya sea entre los individuos que en este laboran, o entre las áreas, todo esto para que respondan a inquietudes y necesidades específicas.

En el centro del modelo está la orientación al cliente, que refleja el principio fundamental del marketing, para alcanzar la satisfacción del cliente externo y los objetivos de la empresa. Según los autores, la coordinación interfuncional es un elemento muy importante para la orientación al mercado.

Este modelo abarca distintos puntos, pero no trata de forma directa las actividades que pueden y deben desarrollarse para alcanzar la motivación y la satisfacción de los empleados. Uno de los aspectos positivos del modelo es la referencia al *empowerment*, aunque en relación solamente con los empleados que tratan directamente con el cliente, quienes necesitan de mayor autonomía para atenderlos de manera óptima.

El modelo de Rafiq y Ahmed (2000) es más limitado que el desarrollado por Lings (1999), cuyo diagrama de marketing interno se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar a los sectores, y no a los empleados, como clientes internos. Este concepto, detallado anteriormente, es poco explorado en la literatura y normalmente está limitado a la literatura sobre gestión de calidad.

El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta llegar a cada empleado individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente y, por último, todos los empleados son, de cierta forma, responsables de las metas y de los objetivos de la institución.

El autor construye el modelo a partir del concepto general que empieza por la siguiente reflexión: *“un cliente interno satisfecho es la base para un cliente externo satisfecho”*.

Lings enumeró los principios claves de su modelo:

- a) Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno.
- b) El cliente interno debe comunicar sus necesidades al proveedor interno.
- c) A su vez, se deben comunicar los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos.
- d) Los efectos de satisfacer o no los requisitos del cliente interno deben ser la recompensa o la sanción.
- e) Y por último, en este sistema de trabajo los empleados deben ser compañeros de los gestores.

Bansal, Mendelson y Sharma (2001) señalan que un modelo de marketing interno debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, puesto que son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación y satisfacción del cliente.

Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) presentan un modelo de gestión de marketing de servicios, que habla del marketing interno como una primera acción para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente. Para estos autores, un efectivo programa de marketing interno comprende reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados. A su vez, señalan que existe una relación directa entre el marketing interno y el externo, especialmente en el sector de instituciones que ofrecen servicios.

Es evidente que no hay unanimidad entre los autores reseñados en cuanto a las actividades, los procesos e incluso la filosofía del *endomarketing*; pero, aun así, se pueden rescatar varios aspectos.

Lo primero que se debe considerar es el *endomarketing* como un elemento estratégico dentro de la gestión de una institución. Otra convergencia se encuentra en definir al empleado como un cliente interno. Finalmente, todos los autores coinciden en que la gestión del *endomarketing* es importante para diferentes disciplinas y para todos los sectores de la empresa. Es un trabajo en conjunto, coordinado y alineado con los objetivos del sistema.

2.16 Objetivos del Endomarketing

Al igual que los planes de mercadeo tradicionales, el *endomarketing* debe partir de los objetivos que cada organización considere fundamentales. Muchas empresas ya han analizado los usos y las ventajas que la gestión de este tipo de planificación de cara al público interno puede significar.

Autores como Ahmed y Rafiq (2002) concluyen que el objetivo fundamental del endomarketing va más allá de una función informativa de los valores de la organización. La diferencia entre un enfoque de comunicaciones internas y uno centrado en el mercadeo interno, es la visión que tiene la empresa acerca de sus empleados. El *endomarketing* va más allá de los procesos comunicativos tradicionales y centra su atención en una estrategia integrada para la audiencia interna.

Es por esto que el *endomarketing* es entendido como algo más que comunicación. Bajo este modelo, el envío de mensajes, los procesos comunicacionales y los medios y mensajes, son sólo una parte de todo un sistema integrado que involucra a varias áreas de la empresa.

Al hablar de procesos de *endomarketing* encontraremos referencias al trabajo que se puede realizar desde recursos humanos, los diversos niveles gerenciales y no sólo desde el departamento de comunicación o mercadeo. Este sistema integrado obedece a la complejidad de tratar al empleado como un cliente.

Algunos autores proponen que el *endomarketing* tiene una importancia mayor en las empresas de servicio. Esto se debe a que como nos apunta Maines (2009), el clima organizacional, la eliminación de conflictos y las relaciones interpersonales son fundamentales en este planteamiento. Por lo que en una organización en la que las personas son el contacto directo con el cliente, este tipo de mejoras adquieren un mayor valor.

2.17 Públicos de la organización

Dado que la forma, intención y medios de comunicación difieren según los públicos al cual se dirijan, conviene mencionar la clasificación más común de los públicos que integran a una empresa:

2.17.1 Público Interno

Conforme a Römer (1994) este público está conformado por los trabajadores y a gerencia de la organización. Puede ser categorizado según la ubicación por nivel (reflejada en el organigrama), la ubicación formal (pertenencia a divisiones o departamentos especializados) o por ubicación geográfica (Fernández, 1991, p.147).

2.17.2 Público Externo

Aquel que no está directamente vinculado con la empresa pero ejerce alguna influencia en el funcionamiento de esta (Romer, 1994).

Todos estos grupos evalúan a las organizaciones, no solo por su nombre sino según muchos aspectos como el servicio que ofrece, la atención al público, la tecnología que utiliza, entre otros (Romer, 1994).

Este mismo autor explica que cada una de las variaciones de estos públicos constituye un nicho particular con el que la empresa debe comunicarse. En el caso

de la UCAB en caso de existir un ajuste en algún reglamento, o un cambio en el funcionamiento de las unidades, estas decisiones gerenciales se deben enviar a todos los públicos de la misma manera.

Con esta definición de los autores se evidencia la necesidad de trabajar en conjunto con otras áreas de la organización para llevar a cabo un plan de *endomarketing* que realmente responda a las necesidades de la empresa. El conocimiento de los públicos internos es fundamental para desarrollar estrategias efectivas y que contribuyan a los objetivos planteados por la dirección de la organización.

Dunmore (2002) destaca que la gente “need to know where the organization is going, their part in that journey and the results of their work. They also need to want to go there” (p. 139). Por ello es necesario que la organización conozca sus audiencias, que identifique sus roles y los aportes que cada uno de los grupos realiza, para así poder dirigir mensajes que impacten positivamente su trabajo y su relación con la empresa.

En el caso de las empresas de servicio es aún más importante que los empleados conozcan los objetivos y se sientan parte de ellos, eso se refleja en su trabajo. Ahmed y Rafiq (2002) explican que:

Because of the nature of the service delivery process, it is essential that employees have the right training and attitudes. In particular, customer contact employees need to be more people oriented rather than task oriented. Furthermore, where the personnel and the services that they perform form a large part of the product being offered (high contact services), then marketing needs to be as closely involved as the HRM/ personnel function in the recruitment, training and rewarding of employees. Motivation of these employees constitutes an essential element in the success of these services. (p. 59)

2.17.3 Perfiles de los públicos

El perfil según Rosamelia Gil Guzmán (1994) es definido esencialmente por “la delimitación precisa de los rasgos y características de un cuerpo dentro de un todo” (p. 32). Cuando el todo en el que está inmersa esa delimitación es un punto abstracto y amplio, como lo es la sociedad, el cuerpo a delimitarse puede abarcar diferentes aspectos según lo que interese en concreto analizar.

Perfil académico

El perfil académico conocido también como perfil de formación es el que Rosamelia Gil Guzmán (1994) identifica como el que “comprende las características deseables y las condiciones factibles que se pretenden con la formación ofrecida por escolaridad formal”. (p. 37)

Perfil demográfico

El perfil demográfico es aquel que se construye a través de las características físicas (edad, sexo, medida, peso, color de piel, entre otros), sociales (estado civil, clase social, tipo de vivienda) o económicas (nivel de educación, empleo, salario, ingresos) de la audiencia.

Perfil laboral

El perfil laboral es el que Rosamelia Gil Guzmán (1994) define como aquel que es “elaborado sobre la base del perfil de trabajo o de cargo en el cual, en el cual se especifican datos relativos al grado de desempeño del trabajador en relación con su ocupación en la unidad y puesto de trabajo respectivo”. (p. 37, 38)

Luego de identificar a las audiencias y reconocer sus diferencias es necesario generar mensajes y medios para difundir lo que la empresa desea

comunicar. Distintas audiencias pueden requerir distintos mensajes, bien sea por su posición, el tipo de trabajo, zona geográfica, etc. De la misma forma, cada audiencia puede necesitar medios distintos para recibir los mensajes, no es lo mismo un empleado que tiene a su disposición herramientas como computadoras o acceso a Internet, que otro que trabaje en labores de mantenimiento y no pueda acceder a mensajes digitales.

2.18 Los mensajes

El mensaje, en su sentido más general, es el objeto del proceso de comunicación, en este caso es la información que la organización o institución envía por medio de un canal a sus diferentes audiencias.

2.18.1 Tipos de mensajes

Mensajes intencionales

Daniel Scheinsohn (1998) define los mensajes intencionales como “todos aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos”. (p. 26) En este tipo de mensaje la empresa posee cierto dominio de la situación comunicacional, porque pasan por procesos de codificación y control más o menos eficaces.

En este caso, la institución emite mensajes como avisos publicitarios, folletos, carpetas informativas, documentales corporativos e institucionales, carteleras, creación y manejo de redes sociales.

Mensajes no intencionales

En este caso Scheinsohn afirma que “la empresa genera un mensaje sin habérselo propuesto, con este tipo de contenidos la institución pierde la

governabilidad de la situación comunicacional, puesto que estos no están sometidos a procesos de codificación o control". (p. 27)

2.18.2 Características de los mensajes

La organización como emisor está en la capacidad de decidir los mensajes que desea transmitir y la relevancia que le quiere imprimir a cada uno de ellos. Como ya se ha mencionado es importante que exista coherencia no sólo con los mensajes que se emitan a las audiencias externas, sino con las actitudes y comportamientos de todos en la organización.

Los objetivos de la organización son el punto de partida para establecer los mensajes que los empleados deben recibir. Las audiencias internas deben estar al tanto del camino a seguir, de lo que se espera de cada uno y de los resultados esperados. En este sentido, Ahmed y Rafiq (2002) apuntan que:

One of the most important aspects of internal marketing is communication with employees. Internal communication lets employees know what is going on so that they can do their 64emo effectively and efficiently. This is the basis for serving external customers and internal customers well. Internal cues and communications signal to employees which activities are 64emorádu and which are not. (p.198)

En casos de organizaciones que estén planteando cambios culturales, estructurales o que se vean afectados por una crisis, los mensajes deben ser orientados a mejorar la situación actual. Los empleados deben estar al tanto de los cambios que los pueden afectar, reducir los niveles de incertidumbre es también parte de la labor de los mensajes que las organizaciones emitan.

Dunmore (2002) resalta que:

If a company is to follow a new direction or strategy, it is important that employees know what that strategy is, why it is important, what their role is in its implementation, how their performance will be measured and what is in it for them (both logically and emotionally). This lengthy process stretches from the corporate memoranda to individual comprehension and action. It may also involve stages of communication in which employees contribute to the development of an organization's memoranda and strategy. (p. 14)

En lo propuesto por Dunmore se destaca que los empleados contribuyen con el desarrollo de la estrategia de la organización, ejemplificando así que este es un proceso de comunicación dentro de la empresa y no un plan de información. Los empleados están en la capacidad de responder a los mensajes que reciben y de esta manera mantener una comunicación con la organización.

Un cambio de actitud, una mejora en los procesos productivos o de atención al cliente, son una forma de responder a los mensajes recibidos. Si por el contrario la organización observa cambios negativos, bajas de productividad o desmotivación, debe leer estas respuestas para poder reaccionar y redireccionar los mensajes.

Entender este proceso como una comunicación entre la organización y los empleados hará posible que el modelo de *endomarketing* sea más exitoso para la empresa.

En cualquier caso los mensajes deben responder a los objetivos de la comunicación y deben satisfacer las necesidades comunicacionales de las audiencias. Maines (2009) apunta que:

Buscamos desenvolver a mensagem a partir da resposta desejada. Idealmente, a formulação da mensagem memoranda a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e memoranda à ação.

Este 66emorán é comumente conhecido como AIDA (atenção, interesse, desejo, ação). A formulação da mensagem exige a solução de quatro problemas: o que dizer (conteúdo da mensagem); como dizer (estrutura da mensagem), como dizer simbólicamente (formato da mensagem) e quem dizê-la (fonte da mensagem). (p. 47)

La respuesta deseada a la que apunta Maines, es en el caso del *endomarketing*, una audiencia satisfecha, comprometida con los objetivos de la organización y con una mejora en el desarrollo de sus actividades laborales.

Sin embargo un buen mensaje puede perder toda su efectividad si no es comunicado por los medios correctos. Una organización puede generar mensajes motivacionales, diseños impactantes y con un alto nivel de recordación, pero si toda esa información no llega al empleado, bien por problemas técnicos o por falta de interés, no se alcanzarán los objetivos.

2.18.3 Transmisión de mensajes

Para Fernández (1991) en algunas “organizaciones los medios de comunicación interna se utilizan de manera aislada, fragmentada. No se tiene un sistema para planear, organizar, usar y evaluar a dichos medios como un conjunto, en forma global. Así, las publicaciones internas se usan para ciertos propósitos, por ejemplo: para motivar al personal, proporcionar una mejor integración entre este e informarle acerca de sucesos que ocurren en la compañía” (s/f).

2.19 Los medios

En una institución puede encontrarse medios formales e informales de comunicación interna. Gordon (1996, p. 275) menciona las redes de comunicación entre los que cubren uno y otro estilo. Incluyen la red completa de sistemas o “los

patrones de comunicación en la organización entera”. La red de camarillas, que se refiere a “un grupo de personas o departamentos que se comunican exclusivamente entre sí” (Gordon, 1996, p. 275). Y la red personal que representa a las personas que se comunican con individuos específicos.

Una lista bastante completa sobre los medios de comunicación más utilizados en las organizaciones, según Fernández (1991), comprende: teléfono, para comentarios y grabación de mensajes en una contestadora, Interfono, facsímil, telegrama, correo electrónico, teleconferencia, presentaciones audiovisuales con diapositivas y/o transparencias, videos y películas, casete, radios, memos, cartas, recados escritos y verbales; invitaciones a eventos especiales, buzón de sugerencias, carteleras, reportes, programas de inducción, boletines, revistas y periódicos internos.

A los que se añaden intranets, volantes y panfletos, instructivos, trípticos, altavoces, entrevistas informales y de contratación; contactos formales e informales, reuniones de pautas, desplegados gráficos (afiches y pendones); eventos sociales, deportivos y culturales; visitas guiadas, pruebas psicotécnicas, tormentas de ideas, investigaciones y encuestas sobre clima organizacional, material POP, patrocinio de eventos públicos.

Estos, añade Fernández (1991), ayudan a ejecutar conductas específicas de comunicación individuales o sistemáticas de la gerencia general. Para Fernández (1991) “los mensajes y conferencias electrónicos facilitan la comunicación dentro de las organizaciones porque aumentan las interacciones entre los miembros de la organización, aceleran a facilidad y el tiempo de respuesta, dependiendo de los hábitos del usuario, y difunden información más extensamente dentro de la organización”.

Katz y Kahn (1977, p.25) sostienen que “las elecciones de organización y de comunicación sólo pueden llevarse a cabo luego de haber pasado por las etapas de análisis y de acuerdo con metodologías coherentes (...) Lo primero que

hay que hacer es analizar y evaluar lo disponible para medir las ventajas que conviene reforzar y los puntos negativos”:

La combinación de todos los elementos de la comunicación es necesaria para obtener los resultados esperados. Mas, no se debe olvidar, como ya se ha señalado, que la comunicación es parte de un proceso mayor en un modelo de *endomarketing*, en el que su labor es hacer sentir a los empleados como clientes con necesidades y expectativas que deben ser tratadas apropiadamente con el objetivo de mejorar la productividad de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 Evolución histórica y actualidad del endomarketing

Internacionalmente el *endomarketing* está en constante desarrollo, de ahí que surge la necesidad de investigar cómo ha venido evolucionando este concepto para identificar las acciones ejecutadas desde este enfoque y, principalmente, examinar las convergencias en la literatura sobre el tema.

Según Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002), el *endomarketing* es reciente. Las primeras investigaciones datan desde hace 25 años y fueron realizadas por el interés en mejorar la gestión de personal y la atención a los clientes. De este modo, ambos autores coincidieron con una competencia que iba adquiriendo cada vez una mayor perspectiva internacional. En algunos casos, el tratamiento empírico incentivó diversas interpretaciones y conceptualizaciones sobre el tema y, en consecuencia, distintas aplicaciones en la forma de desarrollo de metodologías con algunos puntos en común como, por ejemplo, la satisfacción del empleado y el cliente.

En el año 1976, Berry, Hensen y Burke utilizaron el término *endomarketing* por primera vez, relacionando la elevada calidad de los servicios con potenciar las capacidades del cliente interno. Berry es uno de los pioneros del término *endomarketing*, puesto que en 1981 llamó a los empleados, clientes internos.

Años más tarde, Christian Grönroos (1981, p.8) marcó otro hito cuando describió el objetivo del *endomarketing*: “Motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo”. Es decir, hizo énfasis en lo importante que es enseñar, concientizar y educar al empleado como el primer cliente interno para que estos ofrezcan el mejor servicio a los clientes externos.

En 1991, autores como Berry y Parasuraman presentaron la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios. Todo esto para demostrar que si el cliente interno, empleado, se encontraba satisfecho con la organización podía desenvolverse y cumplir con sus labores de manera óptima.

Bohnenberger (2005) señala que el *endomarketing* es un tema interdisciplinario tanto en el entorno académico como en el empresarial. En el campo académico se encuentran estudios elaborados por expertos en marketing, recursos humanos y relaciones públicas, en este caso con menor intensidad.

Al principio, el enfoque académico se rehusaba a prestar atención al *endomarketing*, especialmente al relacionado con recursos humanos. Luego, conforme pasaron los años, el *endomarketing* se hizo cada vez más conocido.

En los últimos años, la importancia del *endomarketing* es reconocida por diversos autores. Todos coinciden en que los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico, lo cual impactará en la rentabilidad de las empresas (Berry y Parasuraman, 1992; Kotler, 1998; Grönroos, 1990; Lings, 2004).

De este principio se desprende la idea de buscar ventajas competitivas dentro de la organización a través de una serie de programas y gestiones que potencien los recursos humanos, tanto para su propio bienestar como para el desarrollo y crecimiento de la institución.

Sin embargo, el desarrollo del *endomarketing* ha generado también diferentes posiciones entre los investigadores respecto de los procesos, los elementos e

incluso la filosofía intrínseca del concepto. Esto ha ocasionado que las empresas se abstengan de aplicarlo y, por tanto, se limite su desarrollo. Es posible que la ambigüedad respecto del liderazgo de la gestión del *endomarketing* provoque la renuencia de los sectores de recursos humanos.

3.2 El endomarketing y su relación con la gestión de recursos humanos

La organización, la remuneración, la capacitación, la evaluación del desempeño, la evaluación de competencias, la motivación y la productividad, son muchos de los elementos que deben considerarse dentro de la gestión del recurso humano. A esta relación deben añadirse los deberes y los derechos tácitos de la institución, la dirección y los empleados. El conjunto de todos estos elementos determina el grado de relación entre la empresa y el empleado, lo cual dependerá de cómo la empresa establezca las prioridades entre los elementos y, a la vez, de si los elementos priorizados están en consonancia con las prioridades y las posibilidades del empleado y la empresa.

Sin embargo, se debe recalcar que no necesariamente los elementos señalados coexisten en toda relación básica entre empresa y empleado; más aún, su presencia tampoco garantiza una relación de valor o una interacción mutua generadora de valor. Para lograrlo, Robbins (2004) considera que “es preciso dar un paso más en la gestión y, con ello, traspasar el umbral de la gestión operativa e ingresar a la gestión estratégica”. (p.30). El autor completa este enfoque al relacionar o incluir otros conceptos en la gestión de recursos humanos: la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional.

A los puntos señalados se les debe agregar el concepto de evaluación de competencias como un componente más de la gestión del recurso humano, con el fin de identificar las áreas o las aptitudes que deben fortalecerse en el empleado.

Con este complemento se sentarían las bases para depurar, conceptualmente, una relación de valor con el empleado considerado como cliente interno.

De acuerdo con Alcaide (2008), la moderna gestión del capital humano se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia. Estos principios son:

a)El activo más valioso de una empresa es su gente.

b)El personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas en el largo plazo.

c)La forma en que la empresa gestiona su capital humano influye en la rentabilidad de la organización.

d)La creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento, la participación en el mercado y la estabilidad de una empresa dependen, sobre todo, de su capital humano.

Las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el marketing interno y la fidelización de los trabajadores. Mediante los mismos instrumentos y técnicas del marketing tradicional, el marketing interno tiene como función convencer al personal de los valores y la cultura de la institución: calidad total, servicio al cliente, satisfacción total de los consumidores; en conclusión, el cliente es lo primero.

Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) postulan acerca de la relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional:

El punto de vista más ampliamente aceptado es que la satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización. El marketing interno se refiere a la aplicación de conceptos de marketing a la administración interna de una organización; por ello, las teorías de la relación, el desarrollo del marketing

interno y el compromiso organizacional, han sido elaboradas por estudiosos del marketing (2007. P.268).

3.3 Antecedentes de endomarketing en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

Tal y como lo refleja el portal *web*, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) “es una institución de educación superior de la Compañía de Jesús. El Episcopado Venezolano decretó su fundación en el año de 1951 y realizada en Caracas el año de 1953 por la Compañía de Jesús, a quien pertenece a perpetuidad” (consulta en línea).

La UCAB es una institución de “inspiración cristiana, católica pero no confesional, abierta a estudiantes y profesores de diversas tendencias que no rechacen la orientación amplia del humanismo cristiano” (folleto informativo, 2003). Esta inspiración cristiana se ve reflejada en su defensa de la dignidad humana, solidaridad y visión trascendente de la vida.

Además, la universidad es una organización sin fines de lucro, cuyos ingresos provienen de la matrícula, donaciones particulares y convenios con personas naturales o jurídicas.

3.3.1 Misión, visión y objetivos de la UCAB

La UCAB tiene como misión:

Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida. Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres. (consulta en línea)

El rector Francisco José Virtuoso, SJ (2012), en su *Lectio Brevis* señala como visión de la UCAB:

Ser reconocida como una institución de educación superior privada de servicio público, líder en la formación integral, comprometida con la excelencia, orientada hacia la construcción de una sociedad más justa y humana, así como con el diálogo fe y cultura.(p. 15)

Esta misión y visión está acompañada de los siguientes objetivos que la universidad se ha planteado y que expone en su página *web*:

1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
2. La Universidad es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
3. La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.
4. La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica. (Consulta en línea)

3.3.2 La UCAB y su historia

La Universidad Católica Andrés Bello fue aprobada por el gobierno venezolano el 19 de octubre de 1953 e inició sus actividades académicas el 24 de

octubre de ese mismo año. Como comenta Virtuoso, sj (2013, p.1) en su discurso de apertura del año jubilar, la institución comenzó a funcionar “en el edificio que hasta ese momento había servido de sede al Colegio San Ignacio, ubicado en la tradicional esquina de Jesuitas”.

El colegio mudó sus instalaciones dejando en la sede sólo a los alumnos de tercero y cuarto de bachillerato. En la edición 128 de El Ucabista Magazín se apunta que “para la UCAB fue importante tener en sus instalaciones estudiantes próximos a comenzar estudios universitarios que se convirtieron en un alumnado potencial” (p.16).

La institución inició sus actividades con dos facultades: Ingeniería y Derecho, a las que se le sumarían en los siguientes años las de: Farmacia, Humanidades y Economía.

Diez años después de su inauguración se comenzó la construcción de los que sería el campus en su sede Montalbán. En una extensión de terreno de 32 hectáreas, donados por la familia Vollmer, se realizaron los trabajos necesarios para que dos años después la UCAB pudiese funcionar en unos espacios más amplios y con capacidad para el creciente número de profesores y estudiantes que la universidad congregaba.

La nueva sede, con capacidad para 4 mil alumnos, ha ido creciendo a lo largo de las siguientes décadas. A la construcción inicial se le han ido sumando la ampliación del edificio de aulas, los edificios de biblioteca, Centro Loyola, servicios centrales, postgrado, cincuentenario y el Centro Cultural Padre Carlos Guillermo Plaza, sj.

Al igual que se iba evidenciando un desarrollo en el aspecto físico, la UCAB expandió su oferta académica y su capacidad investigativa para dar respuesta a las necesidades del país.

3.3.3 La UCAB en la actualidad

La universidad después de cumplir 60 años cuenta con una trayectoria de crecimiento académico y aporte al país. Como apunta Virtuoso (2012) en la *Lectio Brevis*, la UCAB, en la suma de todas las sedes, cuenta con más de 14 mil alumnos de pregrado.

La UCAB ofrece 14 carreras agrupadas en cinco facultades, una Dirección de Postgrado que comprende seis áreas de conocimientos y un Centro Internacional de Actualización Profesional. Además cuenta con un Núcleo en Guayana y sedes en Los Teques y Altamira.

A todo esto se suma un extenso grupo de investigadores que trabajan en alguno de los 10 Centros o Institutos de Investigación de la UCAB.

Además, a lo largo de su historia la UCAB ha trabajado de la mano de las comunidades y este interés por el impacto social de la institución fue lo que impulsó la creación del Parque Social Manuel Aguirre, sj. Estas instalaciones nacieron para “acercar las comunidades vecinas a la universidad y, al mismo tiempo, llevar la universidad y sus servicios hasta los habitantes de las zonas aledañas” (El Ucabista Magazín, p.19)

El aspecto social es una de las características de la institución, que como se señala:

Se propone hacer resonar en sus aulas y foros las urgencias de la vida nacional, así como llevar a la vida del país sus aportes específicos en investigaciones y estudios. Esta apertura hacia la sociedad de manera muy especial (aunque no exclusiva), se orienta a los sectores de menores recursos. (Folleto informativo, 2003, p.54).

3.3.4 La UCAB y sus audiencias internas

La universidad a lo largo de los últimos años ha desarrollado un plan estratégico para definir las líneas de acción en los diferentes ámbitos de la institución. Dentro de este modelo se han incluido dos apartados referidos a la gestión de calidad en el servicio y desarrollo del talento humano, ambos claramente orientados al trabajo de la mano de los empleados.

La UCAB en su rol de organización de servicio orienta sus próximas acciones a la mejora de la calidad de la atención a los clientes internos. En el aspecto de gestión de la calidad, Virtuoso, sj (2012), en su informe académico, señala que:

Este modelo estará basado en los principios más actuales de excelencia en la gestión: liderazgo; participación de las personas; enfoque en la satisfacción de todas las partes interesadas; gestión basada en sistemas y procesos; toma de decisiones basadas en hechos y mejora continua. (p. 37)

Mientras, en el mismo informe, también se apunta al aspecto relacionado con el desarrollo del talento, en el que Virtuoso, sj (2012) afirma que:

Queremos captar, desarrollar y retener el mejor talento, para mantener e incrementar los niveles de excelencia en la gestión académica y administrativa, convirtiendo a la Universidad en el mejor lugar para trabajar. (p. 37)

Con esta visión, la UCAB establece como una de sus prioridades la relación con sus empleados, en un modelo que busca mejorar la gestión de la calidad y creando un ambiente favorable para el crecimiento profesional de su cliente interno.

3.4 Departamentos encargados

3.4.1 Dirección de Tecnología de la Información (DTI)

El DTI es un centro de investigaciones y servicios basado en el desarrollo de nuevas alternativas en el uso de la tecnología informática. Su labor es dar apoyo tanto académico como técnico a la comunidad 78emoránd, con el fin de proyectarla como una institución de vanguardia en el ámbito tecnológico.

Atención al Usuario

El DTI cuenta con un equipo de atención al usuario, dispuesto a ayudar a empleados, profesores y estudiantes con:

- Cuentas de correo UCAB.
- Entrega del Carnet de Certificado.
- Soporte a laptops para acceso a la red UCAB.
- Gestión de solicitudes para soporte técnico.

Creación de Listas de Correos

Es un servicio brindado a los profesores que desean mantener una comunicación constante con sus alumnos a través del correo electrónico. Estas listas consisten en una serie de direcciones de correo electrónico que se encuentran almacenadas en una base de datos y están asociadas a una dirección de correo única. Es una herramienta rápida y eficaz para comunicarse con otras personas.

Funcionamiento

Los profesores deben realizar la solicitud a través del sistema de Gestión UCAB (<http://gestion.ucab.edu.ve/>) ingresando con su cuenta de correo UCAB, haga clic sobre Formularios, haga clic sobre “Unidades de Apoyo y Servicio”despliegue los formularios del Centro para la Aplicación de la Informática

y haga clic en Nueva del formulario “Listas de Correo”. Llène los datos que allí le solicitan y envíen la solicitud. Recibirá respuesta por correo o podrá consultar el estatus de la misma a través de Formularios – Mis Solicitudes.

Una vez recibida esta información, se tramita la creación de la lista de correo y en un máximo de 7 días hábiles le envía al profesor los datos de la misma (nombre y clave) y el manual con las indicaciones para su administración.

3.4.2 Dirección de Identidad y Misión

Dentro de la UCAB la dirección de Identidad y Misión actualmente a cargo del Padre Dany Socorro, s.j, fue creada tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

1. El fortalecimiento de la Identidad y Misión institucional es la respuesta que da la UCAB, desde su especificidad, a un mandato corporativo proveniente de las instancias de gobierno de la Compañía de Jesús.
2. La UCAB concibe el fortalecimiento de la Identidad y Misión institucional como una política de gestión estratégica, dado que las valora como imprescindibles para el logro de sus metas institucionales.
3. La Identidad institucional de la UCAB la constituyen los atributos esenciales que la caracterizan y le dan singularidad, Es un proceso dinámico y planificado, impulsado, esencialmente, por sus principios fundacionales e historia como institución, así como su vinculación con la tradición universitaria de la Compañía de Jesús y la Espiritualidad ignaciana.

4. La Identidad y Misión se expresan objetivamente en el Proyecto Formativo Institucional, el Estatuto Orgánico, reglamentos, y disposiciones de gobierno, planificaciones y proyectos. Más subjetivamente, en el modo de ser y proceder de la comunidad universitaria.

Posterior a las consideraciones antes nombradas “gracias a los procesos de revisión y análisis que han tenido los equipos de la pastoral universitaria, desde la década de los 90, tanto en la Red de Homólogos de AUSJAL en esta materia, así como los de la UCAB (Caracas y Guayana), (...) de la unidad organizacional Dirección de Pastoral ya no daba respuesta a las necesidades de la UCAB, realizadas las deliberaciones pertinentes y considerando un momento oportuno el inicio del Plan Estratégico UCAB 20-20, a instancias del Rector, p. José Virtuoso S.J, se decidió adoptar el modelo de Dirección de Identidad y Misión (DIM)”. La cual fue creada por Decreto Rectoral N° 2.55, entrando en funcionamiento a partir de Julio 2013”. (Consulta online)

Considerando que el cultivo y consolidación de la Identidad institucional está asociada a todo el conjunto de procesos articulados que se desarrollan en la institución en todas sus instancias, la Dirección de Identidad y Misión puede proponer la participación eventual de sus representantes en otros procesos organizacionales e instancias de gobierno y solicitar su colaboración en el desarrollo de los proyectos que considere necesarios.

Todas las instancias que conforman la estructura de la Universidad deberán involucrarse y comprometerse para garantizar el logro del objetivo general planteado, dando cuenta de ello en sus Informes de Memora y Cuenta.

La Dirección de Identidad y Misión sustituye a la que en años anteriores fue nombrada como Dirección de Pastoral, reformulando sus objetivos y alcance. Está adscrita en el caso de la sede Caracas al Rectorado. En la sede de Guayana

reportará al Vice-Rectorado de Extensión en cuanto a su gestión operativa y al Rectorado en relación a las líneas estratégicas.

Misión de la Dirección de Identidad y Misión:

“Fortalecer la cultura e imagen institucional, promoviendo y articulando procesos planificados de identificación en la comunidad universitaria, que consoliden un modo de hacer y proceder que se corresponda con la misión, la visión, los valores y principios de la UCAB, así como con la espiritualidad de la Compañía de Jesús. Busca informar, inspirar, formar y comprometer, mediante una amplia oferta de programas, proyectos y procesos articulados de carácter personal, grupal e institucional”. (Recuperado el 23 de junio de 2015, página web de la UCAB, apartados correspondientes a la “Dirección de Identidad y Misión”, “Información Institucional”, “Misión y objetivo”.)

Visión de la Dirección de Identidad y Misión:

Ser una unidad técnica, conformada por un equipo de profesionales cualificados, reconocida por la comunidad universitaria debido a su experticia en el diseño y desarrollo, apoyo y asesoría, siguiendo los valores de la UCAB, a programas, proyectos, así como actividades, orientadas al fortalecimiento de la Identidad y Misión institucional.

Atribuciones de la Dirección de Identidad y Misión:

- a. Acompañar los procesos de inducción de los nuevos miembros de la comunidad universitaria, profundizando en aspectos asociados a la Identidad y Misión de la UCAB.
- b. Diseñar, promover y gestionar cátedras así como programas de formación complementaria en materia de Identidad y Misión; dirigidas a miembros de la comunidad universitaria.

- c. Diseñar, promover y acompañar experiencias que alimenten la reflexión, generen vínculos, cultiven los valores ucabistas e inviten al compromiso.
- d. Acompañar los programas especiales de formación asociados a los sistemas de becas y ayudas económicas, así como a los procesos de extensión, compromiso social y voluntariado, para profundizar en los aspectos relativos a la Identidad y Misión Institucional.
- e. Diseñar, promover y gestionar programas orientados al desarrollo del liderazgo universitario con compromiso social. Igualmente, coordinar la Cátedra de Honor de la Universidad.
- f. Diseñar y ejecutar programas y proyectos orientados a fomentar la Pedagogía Ignaciana.
- g. Diseñar, ejecutar y potenciar espacios, intra o extra-cátedra, en los que se armonice la Fe y la Razón, Fe y Cultura, Fe y Justicia, entre los miembros de la comunidad universitaria.
- h. Colaborar en los procesos de difusión, profundización y fortalecimiento de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), haciendo especial énfasis en la relación Fe-Compromiso social.
- i. Sensibilizar y acompañar a la comunidad universitaria en los procesos de conocimiento, comprensión y vivencia del mensaje cristiano, desde el enfoque católico.
- j. Acompañar el desarrollo espiritual de los miembros de la comunidad universitaria, haciendo énfasis en la difusión, así como el cultivo de la Espiritualidad ignaciana.
- k. Promover el fortalecimiento de la dimensión celebrativa de la Fe en la comunidad universitaria y garantizarle un servicio litúrgico-

sacramental a lo largo del año, haciendo especial énfasis en los momentos religiosamente significativos.

l. Fomentar, apoyar y fortalecer las relaciones inter-institucionales en materia de Identidad y Misión.

m. Promover y desarrollar investigaciones en materia de Identidad y Misión.

La DIM trabaja bajo un modelo de consolidación en donde el centro y principio básico es el ser MAGIS que se divide en dos procesos “la inserción” y “el egreso”, el primero tiene eslabones como el cultivo de la experiencia cristiana, la cantera de liderazgo, inducción y la formación complementaria inicial. Por su parte, en el apartado correspondiente a egreso existe una experiencia cristiana y elección, seguido de un liderazgo profesional sin fronteras y por último una formación complementaria y un acompañamiento profesional.

A su vez el ser MAGIS implica profundizar en la experiencia cristiana, formar líderes estudiantiles, realizar liderazgo socio-comunitario y ser parte del liderazgo AUSJAL.

3.4.3 Dirección de Calidad y Mejora Continua

La calidad se asume como una necesidad y un reto ineludible en la sociedad contemporánea y este enfoque es de particular importancia para las instituciones de educación universitaria del mundo.

La Ley del Sistema Venezolano para la Calidad establece los mecanismos necesarios que permitan garantizar el derecho de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país. Por lo que la Universidad Católica Andrés Bello ha decidido implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, con las estructuras necesarias para garantizar la calidad y el mejoramiento continuo de su servicio educativo.

La Dirección de Calidad y Mejora Continua se creó bajo Decreto Rectoral de la Universidad Católica Andrés Bello. Esta unidad estará adscrita al Rectorado y tendrá como objetivo general implementar acciones que permitan una mejora de la calidad de los servicios universitarios. Con tal fin considerará mecanismos de retroalimentación, tanto internos como externos de mejoramiento continuo de los procesos. Dichos procesos se fundamentarán en el Plan Estratégico de la Universidad y en los principios que informan a la organización como institución universitaria privada confiada a la Compañía de Jesús.

Misión de la dirección de Calidad y Mejora Continua:

- Desarrollar y mantener un modelo integrador de gestión institucional, que contemple a la calidad como eje transversal e incluya los principios de excelencia en la gestión: promover las competencias y la actitud proactiva del talento humano; la idea es involucrar, motivar y capacitar a todos en el compromiso y el reconocimiento del valor calidad.
- Actualizar los procesos académicos-administrativos y documentales con el fin de prestar un mejor servicio y soportar adecuadamente el proceso de reforma curricular.

Política de la calidad

“En la Universidad Católica Andrés Bello estamos comprometidos en la formación de personas con competencias en un contexto global para servir solidariamente a la sociedad venezolana y contribuir a su desarrollo mediante los servicios de docencia, investigación y extensión con procesos eficaces, eficientes, innovadores sustentados en la calidad, la mejora continua y un talento humano capacitado dentro un clima organizacional motivador”. (Recuperado el 23 de junio de 2015, página web de gestión y calidad de ambiente de la UCAB, apartado correspondiente a la “Política de calidad”).

Principios de un sistema de Gestión de Calidad

1. Organización orientada al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por consiguiente deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse para exceder sus expectativas.

2. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: el personal, en todos sus niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoques basados en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque sistémico: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente en ésta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

A su vez, se creó el Comité de Calidad como entidad encargada de diseñar, implementar y sustentar el Modelo de Calidad integralmente en la Universidad bajo la supervisión de la Dirección de Calidad y Mejora Continua. Esta unidad canalizará, a todas las unidades que así requiera, el soporte técnico que brindan otras unidades competentes así como de fuentes de calidad expertas.

El Comité de Calidad tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Desarrollar los procesos de diseño, apoyo y coordinación con las diferentes áreas de la institución, para lograr una óptima implementación del sistema de gestión de la calidad.
- b. Asumir el rol de facilitadores al interior de sus respectivas áreas, apoyando el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, posterior al proceso de implementación.
- c. Procurar el conocimiento técnico y el soporte administrativo requerido para la realización de los trabajos de levantamiento de los procesos y procedimientos actuales.
- d. Adoptar las directrices, procedimientos, instructivos y demás medidas divulgados durante la implementación del sistema de calidad y mantener la evidencia objetiva de su realización.
- e. Promover la sensibilización, capacitación y toma de conciencia del personal respecto a los objetivos del sistema de calidad.

3.4.4 Dirección de Recursos Humanos

En el Plan Estratégico UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso, existe un eje denominado: Desarrollo del talento, sus mentores son el Lic. Ángel Finocchiaro actual director de Recursos Humanos y el Lic. Josué Bonilla. Los objetivos que se plantan alcanzar en el eje son captar, desarrollar y retener el mejor talento, para mantener e incrementar los niveles de excelencia en la gestión académica y administrativa, convirtiendo a la Universidad en el mejor lugar para trabajar.

En una entrevista al Lic. Finocchiaro, él aseguraba que la responsabilidad del proceso de capacitación del personal administrativo recae bajo la Dirección a su cargo, mientras que la de los docentes es de las unidades académicas (escuelas, centros o instituto. Sin embargo, Finocchiaro mencionó que lo más importante en estos momentos es la caracterización de los trabajadores para instrumentar mecanismos relacionados con su compensación y desarrollo.

Finocchiaro aseguró que la gran mayoría de los cargos/ roles que ocupan los públicos internos de la UCAB están descritos, sin embargo, es necesario la actualización de ciertos perfiles, lo que ellos denominan “cargo claves”, lo cual exigirá la revisión de la valoración y del pago asociado a cada uno de estos puestos.

Desde la dirección de Recursos Humanos se difunden aquellos aspectos relacionados con la gestión del talento, a su vez se conecta al talento con las acciones, surgen iniciativas a proyectos que buscan impulsar la comunicación entre el personal que labora en la institución.

Sin embargo, los sistemas de información con los que se cuenta son utilizados para apoyar los procesos administrativos, es necesario mayor interconectividad entre los distintos sistemas de la Universidad para lograr mejoras en el proceso de comunicación y las estrategias de *endomarketing*.

Los esfuerzos de *endomarketing* buscan satisfacer al talento humano (personal administrativo, obrero y profesores) con la finalidad de compensar, incentivar y reconocer la labor que realiza el público interno para mantener al cliente final (los estudiantes).

3.4.5 Estatuto Orgánico de la UCAB

Los estatutos son una forma de expresar en términos normativos las maneras cómo se organiza, las competencias, los derechos y deberes de cada uno de los miembros de una comunidad. En el caso de la UCAB son estructuras que apuntan a posibilitar los fines de la institución, pero los mismos están enmarcados en un espíritu que como señalaba San Ignacio de Loyola (...) “más que ninguna exterior constitución, la interior ley de la caridad y amor que el Espíritu Santo escribe e imprime en los corazones ha de ayudar para ello”.

Arturo Peraza (2012, p.1) señala que “toda la comunidad universitaria debe hacer vida y, pasión y misión, aquello que en el Estatuto Orgánico se expresa como norma (...)”.

En el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica se encuentran expresos todos los artículos relacionados con la naturaleza y fines de la universidad, la estructura fundacional y la organización universitaria apartado en el cual se describe la composición y función de los distintos órganos internos: Consejo Universitario, Consejo de Facultad y Consejo de Escuela, además, de las funciones que deben cumplir el rector, los decanos y profesores que pertenezcan a estos entes.

Los diferentes entes: Consejo Universitario, Consejo de Facultad y el Consejo de Escuela son órganos emisores, también, de contenidos e información que es de interés para los públicos de la UCAB. Sin embargo, la mayor parte de las comunicaciones emitidas desde alguno de estos encuentros va dirigida y es de

interés finalmente para los estudiantes quienes en este caso son uno de los clientes de la Universidad.

Es decir, el estudiantado quien acude de alguna manera a algunos de estos tres órganos, a nivel de esfuerzos de *endomarketing* no entra en la clasificación de públicos internos, puesto que ellos son el cliente final por y para quienes la universidad trabaja.

3.5 Marco legal

3.5.1 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

LOPCYMAT son las siglas de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo la cual fue publicada en Gaceta Oficial el día 26 de julio de 2005. La misma tiene como objetivos establecer las instituciones, normas y lineamientos en materia de seguridad y salud laboral. A su vez, busca regular los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores de una organización, teniendo la potestad de sancionar a los que incumplan a esta normativa.

En este caso la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) debe regirse por lo expuesto en ella puesto que en el artículo N° 4 de la misma, menciona que su ámbito de aplicación es para empresas tanto públicas como privadas con y sin fines de lucro.

En la LOPCYMAT se encuentran reflejados artículos referentes a la comunicación interna que debe existir en una organización, entre el empleador y el empleado.

En el Artículo N° 26 por ejemplo se habla acerca de una Oficina de asuntos Educativos y Comunicacionales, la cual servirá de unidad técnica de apoyo al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Entre las funciones de

dicha oficina se encuentra el promover una oficina de prensa en la cual se comuniquen cualquier cambio, noticia o información de interés para los empleados

Es decir, internamente desde el órgano de la LOPCYMAT existen aspectos comunicacionales que se deben manifestar con la finalidad de que tanto el empleador como el empleado se encuentren informados. El cumplimiento de las normas por parte de cada uno de ellos fortalecerá el clima organizacional.

En este caso, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) a través de la Dirección de Calidad y Mejora Continua incentiva al trabajador a fortalecer los esfuerzos realizados en su área de trabajo para ofrecer un servicio al cliente final (los estudiantes).

La UCAB busca desarrollar y mantener un modelo integrador de gestión institucional, que contemple a la calidad como eje transversal e incluya los principios de excelencia en la gestión: promover las competencias y la actitud proactiva del talento humano; la idea es involucrar, motivar y capacitar a todos en el compromiso y el reconocimiento del valor calidad.

Actualizar los procesos académicos-administrativos y documentales con el fin de prestar un mejor servicio y soportar adecuadamente el proceso de reforma curricular.

3.5.2 Manual de Identidad visual de la UCAB

El Padre José Virtuoso manifestó en el manual de identidad visual de la UCAB:

La Universidad Católica Andrés Bello, no puede ser la excepción, especialmente cuando entre nuestras actividades académicas contamos con especialidades que (en la enseñanza estudiantil) destacan la importancia de la pulcritud de la identidad de marca y del efecto multiplicador que –dicho elemento organizacional

conlleva a reflejar una imagen acorde con la filosofía para la cual fue creada en el año 1953.

Con base a lo anterior y procurando buscar siempre la excelencia en cada una de las cosas que hacemos en la institución, desde las distintas dependencias, nos hemos abocado a la actualización del Manual de Identidad UCAB (contentivo de la nueva identidad visual), con una doble finalidad. Por un lado, contar con una identidad renovada; y por el otro, normar el uso correcto de todo lo que represente la aplicación de elementos gráficos de la Universidad.

Nos corresponde entonces ser vigilantes del fiel cumplimiento de las normas descritas en dicho manual, con el objeto de unificar nuestra identidad visual y consolidar la imagen positiva que por décadas se ha ganado la Universidad Católica Andrés Bello en el entorno académico.

El Manual de Identidad tiene como objetivo establecer una serie de lineamientos que permitan normar el uso adecuado de la imagen corporativa –en lo que se refiere a la aplicación de logotipo, emblema y fuente tipográfica- en todas las comunicaciones de la organización; sean éstas de mercadotecnia, institucionales (internas y externas) y de publicidad. Entre ellas: papelería en general y materiales promocionales, publicaciones, señalizaciones internas y externas, campañas publicitarias, material P.O.P.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para la realización del presente trabajo de investigación se tomó en cuenta aspectos metodológicos que guiarán el proceso y que definirán qué tipo de trabajo será y las técnicas de recolección de datos.

4.1 Modalidad

Esta investigación clasifica dentro de lo que el Manual del Tesista de Comunicación Social define como la modalidad IV de Estrategias de Comunicación, la cual consiste en la realización o generación de estrategias comunicacionales tomando en cuenta la necesidad real que tiene una organización.

La finalidad de estos proyectos es la investigación, categorización y evaluación del problema de información que un sistema posee con uno de los públicos de interés, para posteriormente mostrar soluciones.

Hay una serie de pasos que seguir para llevar a cabo un estudio bajo esta modalidad, lo primero que debe realizarse es la selección de la organización o empresa a la cual se le aplicará el estudio. Posteriormente, lograr consultar con fuentes internas de la organización.

Luego deben realizarse dos tipos de investigación una relativa a las estrategias comunicación y otra en la que se estudien las necesidades de la empresa u organización.

Después de revisar el material correspondiente, se formula un problema o incógnita concreto a investigar dentro del área, tomando en cuenta las variables pertinentes alusivas a la necesidad de la empresa.

Por otra parte, debe definirse la metodología que se va a implementar para desarrollar la propuesta que se plantea a la organización.

4.2 Diseño y tipo de investigación

4.2.1 Diseño de investigación

Sabino (2000) señala que el diseño de la investigación es “el modelo de verificación que permite contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p.91). En el caso de la presente investigación el diseño escogido es el de campo.

En este tipo de diseño se obtienen los datos directamente de la realidad, obteniendo una información de tipo primaria, ya que es de primera mano. Sin embargo, Sabino (2000), apunta que en este modelo también se suelen utilizar datos secundarios (obtenidos mediante documentos), pero su valor radica en ir directamente al contexto a obtener los elementos a analizar. Estos datos se recogen gracias a la experiencia empírica del investigador.

En este caso los datos se obtendrán directamente de las audiencias estudiadas y que corresponden al público interno de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo que el diseño de campo que mejor se aplica a la investigación.

Tal y como señala Sabino (2000), el tipo de investigación viene determinado por los objetivos planteados en la misma, ya que en la fase de diseño de objetivos se establece claramente qué es lo que se quiere lograr, y eso plasma la intención del investigador acerca de cuál es el tipo de trabajo que quiere realizar.

Los datos serán obtenidos directamente de las audiencias estudiadas que corresponden con el público interno de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por lo que el diseño de campo es el que mejor se aplica a la

investigación, puesto que se estudiará un fenómeno que se da diariamente y de manera real en las instalaciones de la institución.

4.2.2 Tipo de investigación

Tal y como señala Sabino (2000) el tipo de investigación viene determinado por los objetivos planteados en la misma, ya que en la fase de diseño de objetivos se establece claramente qué es lo que se quiere lograr, y eso plasma la intención del investigador acerca de cuál es el tipo de trabajo que quiere realizar.

Bird (2003) define la investigación cuantitativa como la que busca facilitar datos que puedan analizarse estadísticamente y expresar los resultados numéricamente. Esta investigación busca determinar cuáles son las unidades internas de la Universidad Católica Andrés Bello que han realizado esfuerzos de *endomarketing*, para lograr comunicarse con las audiencias internas enviando mensajes claros a través de medios de comunicación efectivos. Por lo cual la investigación corresponde a un estudio descriptivo que Kinnear y Taylor (1998) definen como “la investigación que caracteriza los fenómenos del mercado, determina la asociación entre variables y predice los futuros fenómenos del mercado”. (p.117)

Esta investigación busca utilizar un instrumento de medición. Este arrojará datos estadísticos donde se puedan cuantificar las unidades internas de la UCAB que han realizado esfuerzos de *endomarketing*, los perfiles de las audiencias internas, los tipos de mensajes emitidos y los medios de comunicación utilizados de manera efectiva.

4.3 Definición de variables.

Públicos Internos

En términos de esta investigación el público interno está conformado por los trabajadores y a gerencia de la organización. Puede ser categorizado según la

ubicación por nivel (reflejada en el organigrama), la ubicación formal (pertenencia a divisiones o departamentos especializados) o por ubicación geográfica (Fernández, 1991, p.147).

Los públicos internos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), objeto de estudio de esta investigación son autoridades, directivos, personal administrativo, profesor a tiempo convencional, profesor a tiempo completo y el personal obrero.

En este caso identificar los públicos internos y sus características permite conocer quiénes son los receptores de los mensajes emitidos por las Direcciones internas de la UCAB.

Estrategias de endomarketing

Para esta investigación la definición de estrategias de *endomarketing* abarca todos y cada uno de los esfuerzos comunicacionales que realizan las entidades/direcciones de la Universidad Católica Andrés Bello para comunicarse con las audiencias internas y que estas se sientan a gusto y acorde con todos los procesos y funciones que ejecutan para la institución.

Estos esfuerzos de *endomarketing* con el tiempo se ven reflejados en la satisfacción del personal interno, en el desempeño y esfuerzos que ellos realizan desde su puesto de trabajo.

Mensajes transmitidos

En términos de esta investigación los mensajes transmitidos son aquellos contenidos que la institución emite desde distintos departamentos y estos son difundidos a través de los medios de comunicación internos.

Los mensajes transmitidos por la institución se pueden clasificar según el objetivo que este posea, por el tono en el que se encuentre escrito, formal o

informal; por el contenido que refleje que puede ser institucional, informativo o de filosofía corporativa.

Medios de comunicación

En términos de esta investigación los medios de comunicación son aquellas vías mediante las cuales la institución envía mensajes a las audiencias internas.

Los mismos pueden ser electrónicos, como página web, correo electrónico, redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook); físicos (carteleros, afiches, circulares, memorándum, El Ucabista, trípticos y folletos) o mediante reuniones de status, consejos de escuela, facultad y universitarios.

4.3.1 Operacionalización de variables

OBJ.	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	FUENTE
Determinar las unidades internas de la UCAB que realizan esfuerzos de <i>endomarketing</i> .	Estrategias de <i>endomarketing</i> utilizadas por las Direcciones objeto de estudio.	Comunicación.	Administrativa Académica Formal Informal	1	Entrevistas directivos y coordinadores de unidades internas de la UCAB.
	Transmisión de mensajes a los públicos internos.	Medios utilizados.	Carteleras. Afiches. Folletos/trópicos Portal web. Correo UCAB. El Ucabista. Redes sociales. Memorandum. Comunicados. Reuniones de status.		
	Público al que dirigen sus comunicaciones	Tipo de público	Personal de la UCAB (obrero, administrativo y/o docente) Estudiantes Entes externos		

	Perfil laboral	Nivel de cargo	21-25 años 26-30 años 31-35 años 36-40 años 41-45 años 50 o más años -Autoridades (Rector, decanos) -Gerencial/ Directivo -Administrativo -Asistente -Obrero -Profesor tiempo convencional -Profesor tiempo completo	5	
		Nivel de supervisión	Coordinador Supervisado	7-8	
		Nómina a la que pertenece	Nómina profesional Nomina empleados y obreros	6	

Caracterizar el contenido de los mensajes emitidos.	Tipos de mensaje transmitido por las Direcciones objeto de estudio.	Según Objetivo: Laboral	Porcentaje de mensajes con objetivo laboral.	9	Cuestionario a: Personal administrativo. Personal obrero. Personal académico. Profesores tiempo completo. Profesores tiempo convencional.
		Social	Frecuencia de recepción de mensajes.	10	
			Porcentaje de mensajes con objetivo social.		
		Según tono: Formal	Frecuencia de recepción de mensajes.	11	
		Informal	Porcentaje de mensajes dirigidos a usted personalmente.	12	
Según contenido: Dinámico	Porcentaje de mensajes dirigidos a una lista de correo.	13			
			Porcentaje de mensajes que posee imágenes		

		Plano	y archivos adjuntos.		
		Según Feedback:			
		Si	Porcentaje de mensajes que tan solo incluye textos.	14	
		No	Porcentaje de mensajes que ameritan una respuesta.	15	
		No	Porcentaje de mensajes que indican que no amerita respuesta.	16	
	Uso adecuado de los medios internos de comunicación.	Oportuno	Pertinencia en el tiempo de los mensajes (según medio).	16-17-18-20-21-22	
		Importancia	Nivel de relevancia de los mensajes.	19-20-21-22	
		Frecuente	Nivel de frecuencia de	18-17-20-22-36-37-	

		Mass media	los mensajes (por medio). Uso de redes sociales	38-39 23-24-25- 26-27-28- 29-20-31- 32-33-34- 35	
--	--	------------	--	---	--

4.4 Unidades de análisis, población y muestra

4.4.1 Unidades de análisis

Así como señalan (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), la unidad de análisis se centra en *qué o quiénes* responderán al instrumento de recolección de datos para realizar la investigación.

Por lo tanto, la unidad de análisis de la presente investigación busca dejar plasmado las audiencias internas a quienes son sujeto de los distintos esfuerzos que ha realizado la institución en el área de *endomarketing*.

En este caso, la investigación abordó en una primera unidad a los directivos de departamentos de la UCAB, como lo son Identidad y Misión (DIM), Tecnología de Información (DTI), Recursos Humanos, y Calidad y Mejora continua que respondan sobre los esfuerzos de *endomarketing* que han realizado para llegar a las audiencias internas de la institución.

Y por último, se examinaron las distintas acciones o cambios en el área de *endomarketing* que han presenciado las audiencias internas en el período de tiempo establecido. Se les aplicará el instrumento de investigación al personal administrativo, obrero, profesor a tiempo completo, profesores por tiempo convencional, autoridades, coordinadores y asistentes.

4.4.2 Población

Tomando en cuenta que la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” Selltiz *et al* (1980), cp Hernández, Fernández y Baptista (2010), para llevar a cabo la recolección de datos de esta investigación se estudiaron los diferentes públicos internos de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán.

4.4.3 Muestra

Una muestra “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 394).

Partiendo de este concepto, el tipo de muestra a utilizar fue dirigida o no probabilística ya que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la selección de los individuos será por su relación con el problema de investigación sin depender de la probabilidad.

Para efectos de esta investigación se seleccionaron una muestra de cada uno de los públicos internos de la *UCAB*, autoridades, directivos/ gerenciales, profesor a tiempo completo, profesor a tiempo convencional, personal administrativo, asistentes y personal obrero.

4.4.4 Tamaño de la muestra

En una investigación de muestra no probabilística, el tamaño de la muestra es irrelevante. El tamaño de la muestra cobra relevancia al realizar cruces de variables nominales que requieren como pre-requisito un mínimo de cinco (5) frecuencias observadas en cada celda; para lograrlo se toman las dos (2) preguntas cerradas de respuesta simple con mayor número de categorías de respuesta, se multiplican el número de categorías entre sí y el resultado se multiplica por cinco (5). (J. Ezenarro, comunicación personal, abril 15, 2015):

$$M = PcRs1 \times PcRs2 \times 5 \longrightarrow 8 \times 8 \times 5 = 320$$

Según la fórmula esta investigación requería una muestra de mínima de 320 unidades de análisis encuestadas.

4.5 Técnicas de recolección de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean que recolectar los datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico (...) con la finalidad de recolectar datos se dispone de una gran variedad de técnicas e instrumentos, tanto cuantitativas como cualitativas. (p.274)

4.5.1 Entrevista

De acuerdo con Janesick (1998), cp Hernández, Fernández y Baptista (2010), “en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema”. En este sentido, a través de la entrevista como instrumento de investigación se pretende obtener las percepciones de la muestra sobre nuestro problema y lograr los objetivos de la investigación.

4.5.2 Diseño de la entrevista

Para la realización de este Trabajo de Grado, se llevaron a cabo cuatro *Entrevistas Dirigidas*, Acevedo, A. y López, A. (s/f), comentan que “la estructura de este estilo es muy rígida, depende de un plan preciso, con preguntas directas ya elaboradas (...)” (p. 40).

Tales entrevistas fueron realizadas empleando como instrumento una *Guía de Entrevista*, el mismo es definido por Báez, J. y Pérez De Tudela (2009), como “(...) un guion, un esquema que señale la dirección en la que ha de ir la entrevista. (p. 119).

Este instrumento está constituido por un cuestionario de preguntas abiertas, definidas por Fernández, A. (s/f), como “aquellas en las que no se facilita ni se propone ninguna alternativa de respuesta al entrevistado.” (p. 127), de 35

reactivos que buscan conocer las diferentes percepciones u opiniones que presenta la población estudiada acerca del uso de las Relaciones Públicas en las diferentes agencias de comunicaciones para las que trabajan.

La elección de cada una de las técnicas utilizadas para la recolección de datos ha sido tomada en función de alcanzar el objetivo general de la investigación, que es analizar las estrategias de *endomarketing* que han sido implementadas por las Direcciones objeto de estudio, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) al momento de informar e involucrar oportunamente a los diferentes públicos internos (autoridades, profesores, personal administrativo y personal obrero).

A continuación se presenta la primera versión del instrumento, el cual fue posteriormente validado.

1. ¿Cómo se originó esta Dirección?
2. ¿En qué año se creó bajo Decreto Rectoral dicha Dirección?
3. ¿Qué atribuciones posee esta Dirección?
4. ¿Cuáles son las funciones que debe cumplir esta Dirección?
5. ¿Cuáles son las estrategias de *endomarketing* implementadas desde la Dirección para sus públicos internos?
6. ¿Poseen un organigrama definido de los públicos internos de la Institución?
7. ¿Han tenido la oportunidad de reunirse con los públicos internos de la UCAB, en algún evento, taller, actividad?
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación internos utilizados por esta Dirección?
9. En el tiempo que tiene creada la Dirección ¿cuántas veces han modificado/ cambiado sus estrategias de *endomarketing*?

10. ¿Cómo miden la efectividad de los esfuerzos de *endomarketing* que realizan desde la Dirección?

4.5.3 Cuestionario

Según Hernández Díaz (2012), el cuestionario es un documento contentivo de una serie de preguntas redactadas de manera coherente, siguiendo objetivos precisos y una secuencia temática determinada”. (p. 161)

El diseño de un cuestionario es “un arte, más que una ciencia” (Malhotra, 2004, p.281); diseñar un cuestionario exitoso es resultado de la experiencia, pero la teoría presenta una serie de pasos a seguir que pueden colaborar:

- ✓ Especificar la información necesaria.
- ✓ Definir el método de entrevista con el que se aplicará el cuestionario.
- ✓ Los datos resultantes de cada pregunta deben servir a algún propósito; igualmente deben hacerse tantas preguntas como hagan falta para lograr los datos requeridos.
- ✓ Deben agregarse *preguntas de filtro* que permitan al investigador descartar encuestados que no tengan la información necesaria sobre el tema estudiado.
- ✓ No cuente con la memoria del encuestado o con su capacidad de responder, utilice
- ✓ métodos como la asistencia para estimular la memoria, dando al encuestado señales relacionadas con el evento de interés, o facilitándole fotos (por ejemplo) que le ayuden a manifestar sus respuestas.
- ✓ Explicar por qué se necesitan ciertos datos legitima la pregunta y facilita la disposición de los encuestados a responder.
- ✓ Para datos personales como ingresos, se deben proporcionar categorías de respuestas en vez de pedir cifras.

Para Malhotra (2004) las preguntas de un cuestionario pueden ser:

- a) Sin estructura: preguntas abiertas que los encuestados responden en sus propias palabras, útiles en la investigación exploratoria, pero de codificación lenta y costosa, que en esta investigación fueron utilizadas en la encuesta preliminar.
- b) Estructuradas: preguntas que especifican las alternativas y el formato de respuesta, pudiendo ser:
 - De opción múltiple: se proporciona una opción de respuestas y los encuestados pueden seleccionar una o más de las alternativas; dichas alternativas deben ser mutuamente exclusivas, incluyendo todas las posibles opciones y una alternativa con la etiqueta “otro (especifique)”.
 - Dicotómica: sólo tiene dos alternativas de respuesta “sí o no”, “acuerdo o desacuerdo”, etc., complementando con una alternativa neutral como “sin opinión”, “no lo sé”, “ambos” o “ninguna”.
 - De escala: existen cuatro escalas de medición fundamentales, nominal, ordinal, de intervalos y de razón; las técnicas de escalas se clasifican como comparativas (comparación directa de objetos de estímulo) y no comparativas, donde se emplea un sistema de calificación estándar apropiado para medir un solo objeto a la vez.

4.5.4 Diseño del cuestionario

El instrumento de esta investigación fue un cuestionario estructurado en tres grandes bloques: (a) introducción, (b) identificación del perfil de los encuestados y el (c) cuerpo.

- (a) Introducción / Presentación: la encuesta inició con un breve saludo que explicaba que la misma era de carácter anónimo y el motivo de la misma, solicitaba la colaboración del encuestado a los fines pertinentes. Así mismo, se mencionaba la confidencialidad de la

data a ser suministrada por el encuestado, y se agradecía la colaboración prestada.

(b) Identificación del perfil de los encuestados: sección destinada a recolectar datos del encuestado.

1. Edad: pregunta de opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: 18-22 años, 23-27 años, 28-32 años, 33-37 años, 38-42 años, 43-47 años, 48-52 años y de 53 o más años.

2. Género: pregunta dicotómica sobre el género del encuestado. Dos alternativas excluyentes de respuesta: Hombre o Mujer.

3. Nivel de instrucción académica: pregunta de opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta: Primaria, Bachiller (Br), Técnico Superior Universitario (TSU), Licenciado (Li.), Postgrado, Ninguno.

4. Número de años laborando en la UCAB: pregunta con alternativas excluyentes de respuesta: 0-5 años, 6- 10 años, 11- 15 años, 16- 20 años, 21-25 años, 26- 30 años, 31-35 años, 36 años o más.

5. Tipo de cargo que desempeña en la UCAB: pregunta con alternativas múltiples de respuesta: Autoridad (rector/decano), Gerencial/Directivo, Administrativo, Secretaria, Asistente, Obrero, Profesor tiempo completo, Profesor tiempo convencional.

6. Tipo de nómina a la que pertenece: pregunta con alternativas excluyentes de respuesta: Nómina personal obrero/ empleado, Nómina profesional, Nómina profesores.

7. Indique si posee coordinador o supervisados: pregunta de opción múltiple para alternativas de repuestas: Coordinador, Supervisados, Ambos.

8. Número de coordinadores o supervisados que posee: pregunta en la cual el encuestado debe colocar el número de coordinadores o supervisados que posee.

(c) Cuerpo del cuestionario: contenía preguntas diferenciadas, destinadas a recolectar data de valor para el análisis de las distintas variables de dicha investigación.

Las preguntas 9, 10, 11,12 (mencionadas a continuación), son preguntas de escalas de medición, en donde el encuestado podía ponderar del 1 al 5 las características de las comunicaciones emitidas desde las Direcciones de estudio.

9. Indique cuál considera usted de los siguientes departamentos, es el emisor de mayor número de mensajes de carácter laboral (cursos, inducciones, exámenes, actividades académicas, decretos). Pondere del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor.

10. Indique cuál considera usted de los siguientes departamentos es el emisor de mayor número de mensajes de carácter social (misas, eventos, voluntariados, celebraciones, carreras, entre otros.) Pondere del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor valor.

11. Indique cuál de las siguientes direcciones se dirige a usted mediante comunicados formales (dirigidos a usted personalmente –nombre y apellido-, o como personal interno de la UCAB). Pondere del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor.

12. Seleccione cuál de las siguientes direcciones se dirige a usted mediante mensajes informales o colectivos (dirigidos a la lista de correo UCAB). Pondere del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor valor.

Las preguntas 13 y 14 relacionadas con el tipo de contenido que manejan las Direcciones en sus comunicaciones, son de opción múltiple, con alternativas excluyentes de respuestas:

-13: Mayor contenido visual, Nunca he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección, más la opción No sabe/ no contesta.

-14: Solo contenido textual, Nunca he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección, más la opción No sabe/ no contesta.

La pregunta 15 destinada a ponderar del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor, cuál era la Dirección que emitía mensajes que “si ameritaban una respuesta”.

La pregunta 16 destinada a ponderar del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor valor, cuál era la Dirección que emitía mensajes que “no ameritaban una respuesta”.

Ambas preguntas forman parte de una escala de medición para clasificar a las Direcciones de estudio según los dos parámetros antes mencionados.

La pregunta 17 relacionada con la frecuencia de recepción de información a través del correo dominio UCAB, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, nunca.

La pregunta 18 dedicada a los fines de uso del correo UCAB por parte del encuestado, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: información de la UCAB (eventos, actividades, sucesos, decretos rectorales, enviar y recibir información a sus alumnos, registrarse en redes sociales, comunicarse con colegas y personal UCAB, uso personal más la opción ninguna de las anteriores.

La pregunta 19 se diagramó en un cuadro con la finalidad que el encuestado pudiese seleccionar una respuesta para cada Dirección entre varias opciones de respuesta: sí, no, no posee cartelera, no sabe/ no contesta.

Las preguntas 20 y 21 destinada a la clasificación del contenido informativo y visual de las carteleras y apartados en el portal Web de la UCAB, de las

Direcciones de estudio, el encuestado podía seleccionar múltiples opciones de respuesta.

-20: Contenido actualizado, información de interés, información pertinente, variedad de textos e imágenes, menciona redes sociales, más la opción no sabe/ no contesta.

-21: Actualizada, desactualizada, oportuna, relevante, no posee información de interés, no sabe/ no contesta.

La pregunta 22 relacionada con la frecuencia de visitas al portal web de la UCAB, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, nunca, más la opción no sabe/ no contesta.

Pregunta 23, usuario de Twitter: pregunta dicotómica sobre si el encuestado posee cuenta en Twitter. Dos alternativas excluyentes de respuesta: sí o no.

Pregunta 24, relacionada con la frecuencia de recepción de información relacionada con la UCAB a través de Twitter, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, más la opción nunca.

Pregunta 25, de respuesta semi-cerradas, que como mencionan Stracuzzi y Pestana (2010) “se trata de un tipo de reactivo que, (...) contempla una opción abierta identificada con las palabras ‘otros (as)’, ‘especifique’, dejando el espacio para que el encuestado pueda responder” (p.136); es decir, se busca que el encuestado seleccione entre las múltiples opciones con alternativas excluyentes de respuesta: 1-5 cuentas, 6-10 cuentas, 11-15 cuentas, 16-20 cuentas, ninguna; pero a su vez mencione en el apartado “especifique” cuáles son los nombres de las cuentas relacionadas con la UCAB que sigue en Twitter.

Pregunta 26, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: sigo la cuenta de esta dirección, no sigo la cuenta de esta Dirección, no sé si posee cuenta en Twitter, no posee cuenta en Twitter.

Pregunta 27, usuario de Facebook: pregunta dicotómica sobre si el encuestado posee cuenta en Facebook. Dos alternativas excluyentes de respuesta: sí o no.

Pregunta 28, relacionada con la frecuencia de recepción de información relacionada con la UCAB a través de Facebook, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, más la opción nunca.

Pregunta 29, de respuesta semi-cerradas, el encuestado puede seleccionar entre las múltiples opciones con alternativas excluyentes de respuesta: 1-5 cuentas, 6-10 cuentas, 11-15 cuentas, 16-20 cuentas, ninguna; pero a su vez mencione en el apartado “especifique” cuáles son los nombres de las cuentas relacionadas con la UCAB que tiene como amigo en Facebook.

Pregunta 30, con el número de publicaciones referentes a la UCAB que el encuestado recuerda haber visto en Facebook, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas: 1-10 publicaciones, 11-20 publicaciones, 21-30 publicaciones, 31-40 publicaciones, 41-50 publicaciones, 50 o más publicaciones.

Pregunta 31, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: tengo como “amigo” en Facebook la cuenta de esta Dirección, no tengo como “amigo” en Facebook la cuenta de esta Dirección, no sé si posee cuenta en Facebook, no posee cuenta en Facebook. La misma se diagramó en un cuadro en donde se colocan las cuatro Direcciones objeto de estudio.

Pregunta 32, usuario de Instagram: pregunta dicotómica sobre si el encuestado posee cuenta en Instagram. Dos alternativas excluyentes de respuesta: sí o no.

Pregunta 33, relacionada con la frecuencia de recepción de información relacionada con la UCAB a través de Instagram, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, más la opción nunca.

Pregunta 34, de respuesta semi-cerradas, el encuestado puede seleccionar entre las múltiples opciones con alternativas excluyentes de respuesta: 1-5 cuentas, 6-10 cuentas, 11-15 cuentas, 16-20 cuentas, ninguna; pero a su vez mencione en el apartado “especifique” cuáles son los nombres de las cuentas relacionadas con la UCAB que sigue el encuestado en Instagram.

Pregunta 35, opción múltiple de respuestas, el encuestado podía seleccionar entre una lista de opciones ¿cuál dirección tenía cuenta en Instagram?, a su vez tenía la opción: ninguna de las Direcciones antes mencionadas posee cuenta en Instagram y por último, la opción: no sabe/ no contesta.

Pregunta 36: pregunta dicotómica sobre si el encuestado ha leído o no el periódico de la UCAB. Dos alternativas excluyentes de respuesta: sí o no. En caso que la respuesta sea “no”, se termina el cuestionario. En este caso se toma el acceso al cuestionario de usuarios que no han leído el periódico de la UCAB para futuros estudios.

Pregunta 37: pregunta dicotómica sobre si el encuestado conoce las versiones del periódico de la UCAB. Dos alternativas excluyentes de respuesta: sí o no. Y se agrega un apartado donde el encuestado pueda especificar cuáles son las versiones que conoce.

Pregunta 38, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: 1-3 ediciones, 4-6 ediciones, 7-10 ediciones, más de 10 ediciones, ninguna edición.

Pregunta 39, relacionada con la frecuencia de recepción de información a través de El Ucabista Magazine y el Ucabista.com, opción múltiple para respuestas excluyentes con alternativas de respuesta de: todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, más la opción nunca.

Pregunta 40, múltiple opción, se plantea una escala de medición del 1 al 5, donde el número 5 es el de mayor valor, para que el encuestado pueda evaluar el uso de los medios internos de comunicación en la UCAB.

4.6 Confiabilidad del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (...) dicha confiabilidad se determina mediante diversas técnicas”. (p.277)

4.7 Validación del instrumento

Según Balestrini (1997) plantea: “Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado.” (pág.140)

A su vez el autor asegura que “toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de refinarlos y validarlos”. (Balestrini, 1997, pág.147)

Para la validación del instrumento de medición fueron consultados los siguientes profesores:

Rafí Ascanio: licenciada en Comunicación Social, experta en el desarrollo de Estrategias Comunicacionales, manejo de crisis, identidad corporativa, talleres de comunicación y Vocería, manejo de eventos corporativos. Profesora de Postgrado y Pregrado en la Universidad Católica Andrés Bello, en asignaturas como Seminario I, II, Políticas Comunicacionales y Gerencia de Crisis.

Jennifer Cuns: licenciada en Comunicación Social, especialista en investigaciones de mercado, diagnóstico de ambiente, competencia y target, consultora de comunicaciones y branding. Profesora de asignaturas como Publicidad I, II, III de la escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Jorge Ezenarro: licenciado en Educación de la Universidad Católica Andrés Bello, profesor de asignaturas como Estadísticas I, II; Investigación Publicitaria, Seminario de Trabajo de Grado I y II.

Pedro Navarro Gil: licenciado en Matemáticas y Física, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello en la escuela de Comunicación Social, dicta asignaturas como Mercadotecnia, Gerencia de Proyectos e Investigación Publicitaria.

Por otra parte se consultó al licenciado Gabriel Aponte, egresado de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, especialista en Mercadeo, actual socio de Fgroup.

4.7.1 Ajuste del instrumento

La primera sugerencia del profesor Jorge Ezenarro fue definir *endomarketing* con palabras más sencillas es decir, no incorporar un concepto

como tal de un único autor, puesto que, este podría no ser entendido y pudiese no estar mencionando aspectos importantes del concepto.

En segundo lugar, el profesor Ezenarro recomendó simplificar la cantidad de ítems de respuesta para la pregunta N° 4 relacionada con el número de años que la persona tiene laborando en la UCAB, es decir, el sugirió colocar intervalos hasta el número 35 y que la última opción fuese “36 años o más”; puesto que, son pocos los datos que se obtendrían, de los últimos tres intervalos que se habían propuesto, para el análisis de resultados.

En tercer lugar se agregó la opción “no sabe/ no contesta” en varias de las preguntas que se planteaban en el cuestionario.

Por otra parte la profesora Jennifer Cuns sugirió que en la pregunta N°1 del cuestionario, relacionada con la edad se generaran escalas para facilitar la tabulación y análisis de resultados.

A su vez, propuso sustituir la pregunta relacionada con el área en la que estaba ubicado el cargo de la persona, por una opción que incluyese el tipo de nómina al cual pertenece.

Además, en el caso de preguntas que tienen múltiples opciones de respuesta recomendó utilizar escalas numéricas del 1 al 5, que le permitan al encuestado seleccionar todas las opciones que considere posible, sin dejar una u otra dirección sin puntuación.

El profesor Pedro Navarro Gil por su parte sugirió agregar a la clasificación de públicos internos la opción de “autoridades” puesto que esta abarca al rector y a los decanos. Dicha sugerencia fue tomada en cuenta puesto que la opción “gerencial/directivo” aplicaba más para los directores de unidades y departamentos, es decir se podría sesgar un tipo de público.

De las sugerencias realizadas por parte de la profesora Rafí Ascanio se tomó en cuenta el hecho de medir la frecuencia de emisión de los mensajes por parte de las Direcciones objeto de estudio. También se realizaron algunos cambios en la forma del instrumento con la finalidad de obtener los datos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

La profesora Ascanio mencionó que los Consejos de Escuela, Facultad y Universitario también deberían considerarse como entes emisores de mensajes que van dirigidos al público interno, por lo que se hizo un estudio a profundidad, que se encuentra reflejado en el marco referencial, de las comunicaciones que estos emiten y a quienes van dirigidas finalmente.

Por último, Gabriel Aponte, licenciado en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), especialista en Mercadeo y socio fundador de Fgroup, coincidió con el Prof. Navarro Gil en que valdría la pena distinguir entre director y decano en los tipos de públicos internos. En las preguntas relacionadas con el número de cuentas en redes sociales que las personas siguen, sugirió agregar un campo llamado “especifique”, con la finalidad que el encuestado mencione las cuentas de la UCAB que sigue en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram).

Los evaluadores determinaron que a través del instrumento sería posible obtener la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

4.8 Procesamientos

Hace más de 20 años se utiliza la tecnología para facilitar la codificación y acopio de los datos de las investigaciones sociales, como se aprecia en el libro de Sampieri, Fernández y Baptista (1991) donde señalan que los datos transferidos a una matriz son analizados por “un programa de computadora” (p. 349).

Excel 2003

El programa de Microsoft Excel 2003 fue utilizado para vaciar los resultados de los 320 cuestionarios, en una primera hoja se colocaron los resultados originales obtenidos y en una segunda hoja se reemplazaron los datos por los códigos numéricos que se utilizarían en el programa SPSS.

SPSS 20

El SPSS –denominado así por sus siglas en inglés para “Statistical Package for the Social Sciences”- es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y de gestión de datos en un entorno gráfico (Ferrán, 2002) siendo generalmente usado en las investigaciones de ciencias sociales; la versión 20 sale al mercado en agosto de 2011 con una actualización para el idioma español y permite trabajar con una base de datos de 2 millones de registros y 250.000 variables.

Actualmente el sistema SPSS pertenece a la empresa IBM, la cual lanzó al mercado la versión 22 que dispone de las mismas funciones de las versiones anteriores, pero en una presentación más agradable a la vista y rápida.

4.8.1 Criterios de Análisis

Para analizar los datos cualitativos obtenidos por medio de las cuatro entrevistas realizadas a los directores y coordinadores de las direcciones de estudio, se realizó un vaciado de la información en una matriz de contenido, en ella se organizó y contrastó la información obtenida de parte de cada entrevistado en respuesta a cada tema o interrogante.

Dicha matriz está compuesta por una primera columna que representa el número del reactivo, tópico o pregunta abordada. La siguiente, la pregunta textual

realizada y, por último, cuatro (4) columnas que representan la o las palabras que responden directamente la pregunta por cada persona entrevistada.

A continuación se presenta la matriz para el análisis de cada una de las preguntas realizadas a los directivos y/o coordinadores de las Direcciones de estudio:

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo				

En el caso del cuestionario se calcularon frecuencias simples y porcentajes para cada una de las categorías de respuesta de cada una de las preguntas. Para la clasificación de los atributos se usó media y desviación típica. Para el cruce de variables nominales se usó coeficiente de contingencia.

✓ Frecuencias simples: es el listado del total de repeticiones de cada valor de cada variable observada por separado (Malhotra, 2004).

✓ Porcentajes: son las frecuencias relativas de cada categoría expresadas en base al número de apariciones por cada 100 casos (Ritchey, 2008).

✓ Media: es el resultado de sumar todos los datos y dividir ese monto entre el número de datos existentes (Benassini, 2009).

✓ Desviación típica: es el promedio en que las puntuaciones se alejan o acercan de la media, determinando cuan agrupados están los datos (Sampieri, Fernández y Baptista, 1991).

✓ Coeficiente de contingencia: evalúa el nivel de relación entre dos variables, donde el valor cero (0) ocurre cuando no hay relación y mientras más se acerca al valor uno (1) mayor relación hay entre las variables. (Malhotra, 2004).

Tabla 3. Coeficientes de Contingencia

Valor del Coeficiente de Contingencia	Relación entre las variables
0 - 0.15	Muy Baja
0.16 – 0.3	Baja
0.31- 0.45	Moderada
0.46 – 0.55	Media
0.56 – 0.7	Moderada alta
0.71 – 0.85	Alta
A partir de 0.86	Muy Alta

Fuente: J. Ezenarro, comunicación personal, abril 15, 2015.

4.9 Limitaciones

Siempre que se realizan entrevistas suele existir una barrera específica que es el factor tiempo, ya que se trata de directivos ocupados, quienes no cuentan con el mismo para atender a estudiantes o lo hacen de una manera muy superficial que no permite que se involucren completamente con la actividad.

Además, las preguntas no eran respondidas por completo por los entrevistados, haciendo que muchas quedaran a medias o las respuestas fuesen confusas.

El costo inherente a la impresión de un número determinado de cuestionarios hizo que al principio se decidiera aplicar el instrumento de medición por medios electrónicos, sin embargo durante el proceso se halló que el alcance de la población tuvo una limitante: se discriminó a aquellos públicos internos que no tienen hábitos de consumo del internet.

Por lo que posteriormente hubo que imprimir y repartir por los distintos departamentos de la UCAB, los cuestionarios en

Por último, el hecho de tratarse de un muestreo no aleatorio, los resultados y conclusiones obtenidos, solo pueden proyectarse a la muestra seleccionada.

Los resultados obtenidos son aplicables solo para el nicho de públicos internos de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas sede de Montalbán.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis de resultados

Tabla 4. *Matriz de contenido: pregunta N°1*

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
1	¿Cómo se originó esta Dirección?	“La DIM surge en sustitución a la Dirección de Pastoral, para fortalecer la identidad y misión institucional en respuesta a un mandato proveniente de instancias superiores de gobierno de la Compañía de Jesús”.	“La Dirección de Recursos Humanos se originó con la finalidad de captar, desarrollar y retener el mejor talento, para mantener e incrementar los niveles de excelencia en la gestión académica y administrativa”.	“A principios de los 90 la Universidad contaba solo con el Centro de Tecnología y Sistemas, CTS, quien se encargaba de administrar materias, inscripciones, la tarjeta inteligente (TAI), control de acceso y seguimiento de las cámaras de seguridad. En 1993 la UCAB en el marco de la celebración de su XL aniversario, creó el Centro para la Aplicación de la Informática, CAI, para promover y divulgar el uso de las herramientas	“Nuestra dirección se creó porque en la Universidad Católica Andrés Bello estamos comprometidos en la formación de personas con competencias en un contexto global para servir solidariamente a la sociedad venezolana y contribuir a su desarrollo mediante los servicios de docencia, investigación y extensión con procesos eficaces, eficientes, innovadores sustentados en la calidad, la mejora continua y un talento humano capacitado dentro

				computacionales. Para finales del 2008, el CAI y el CTS concretaron su fusión estratégica, para dar nacimiento al DTI”.	un clima organizacional motivador”.
--	--	--	--	---	-------------------------------------

Dos de cuatro de las Direcciones que fueron consultadas aseguran que surgen con la finalidad de sustituir y fusionar algunos departamentos que existían en años anteriores y de esta manera poder unificar los procesos, proyectos y actividades que estaban distribuidos entre muchos. A su vez, las otras dos Direcciones de estudio afirman que fueron creadas con la finalidad de cumplir una serie de proyectos, en el transcurso de los años, para captar, capacitar y formar personas bajo los principios ucabistas.

Tabla 5. Matriz de contenido: pregunta N°2

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
2	¿En qué año se creó bajo Decreto Rectoral dicha Dirección?	“La DIM fue creada en el año 2013”.	“No manejo un año exacto de su creación, lo único es que a raíz del crecimiento de la Institución y del personal se creó este Departamento”.	“EL DTI nace en el año 2008, creo que no hay Decreto fue una decisión de carácter administrativo”.	“La Dirección de Calidad y Mejora Continua fue creada en el mes de septiembre del 2012”.

Tanto la Dirección de Identidad y Misión y la Dirección de Calidad y Mejora Continua, la primera por ser una fusión de departamentos que existieron anteriormente, tiene dos años en funcionamiento, por su parte la Dirección a cargo de la Lic. María José Goncálves tiene tres años de fundada. La Dirección de Tecnologías de Información, después de la fusión de los distintos departamentos, fue creada hace siete años atrás, no sé sabe si bajo un decreto rectoral o no. La persona entrevistada en la Dirección de Recursos Humanos, no mencionó ninguna fecha, pero aseguró que con el crecimiento de la universidad, el desarrollo del personal cobró mayor importancia y por lo tanto, ellos se encargan de una serie de procesos administrativos. Lo que se puede evidenciar es que las Direcciones de Estudio tienen un determinado tiempo ejecutando proyectos dentro de la Institución.

Tabla 6. Matriz de contenido: pregunta N°3

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
3	¿Qué atribuciones posee esta Dirección?	<p>“La DIM busca consolidar la identidad institucional informando, inspirando, formando, comprometiendo y acompañando mediante una amplia oferta de programas, proyectos y procesos articulados de carácter personal, grupal e institucional”.</p>	<p>“Desde la dirección de RRHH, se busca captar e incorporar al talento humano con el potencial y las competencias necesarias. Además de identificar y desarrollar las competencias que requiere nuestro talento para lograr un desempeño superior”.</p>	<p>“Nuestra atribuciones van desde la gestión y prestación de servicios de tecnología de información y comunicación, pasando por la gestión de soporte a los usuarios y la gestión de infraestructura y seguridad, para que los servicios que se brindan a la comunidad Ucabista sean confiables y de la mayor calidad posible”.</p>	<p>“La Dirección de Calidad y Mejora Continua contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida”.</p>

En dos de los casos, las Direcciones de Tecnologías de Información y Recursos Humanos tienen atribuciones netamente funcionales y administrativas, es decir, se encargan de ejecutar una serie de proyectos tomando en cuenta las actividades que estos comprenden. Por otra parte, la Dirección de Identidad y Misión y la Dirección de

Calidad y Mejora Continua tienen atribuciones que van más enfocada a lo que a formación y acompañamiento se refiere, en los públicos internos de la UCAB, tomando en cuenta los principios de identidad institucional. Es decir, existen diferentes enfoques comunicacionales desde cada Dirección para con sus públicos.

Tabla 7. Matriz de contenido: pregunta N°4

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
4	¿Cuáles son las funciones a nivel de comunicaciones que debe cumplir esta Dirección?	“Desde la DIM se manejan redes sociales de la dirección (Instagram, Facebook, Twitter), realización de boletines mensuales para profesores y trabajadores, cobertura de eventos, promoción de los programas, convocatorias de actividades, envío de mensajes de texto a la comunidad ucabista, difusión de los valores que identifican a la comunidad por los medios disponibles”.	“Desde acá se emiten comunicaciones puntuales, referentes a los pagos de nómina, o a través del correo dominio UCAB para informarle al personal cuando deben asistir a un curso de formación. Y cuando es época de pre y post vacaciones tratamos el tema de los exámenes médicos”.	“Informar a nuestros clientes sobre los servicios que les ofrecemos y cualquier cambio que se vaya a producir en los mismos en caso que sea por parte nuestra. Recibir modificaciones de los servicios por decisiones de gobierno que afecten algunos de los elementos que configuran el servicio. Mantener comunicación constante cuando se presenta alguna falla en los servicios”.	“Tenemos un portal Web en el cual colocamos cualquier información alusiva a nuestros proyectos (...) desde acá aún no se manejan redes sociales, trabajamos en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos y colaboradores como la Lic. María de los Ángeles Taberna.”

Con esta pregunta se pudo evidenciar que existen diferentes funciones a nivel de comunicación en cada departamento entrevistado, desde la DIM por ejemplo se maneja una amplia gama de medios para comunicar los diferentes valores que identifican a la comunidad Ucabista, por su parte la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Calidad y Mejora Continua trabajan con lo que ellos llaman *comunicaciones formales*, es decir, el manejo de comunicados para los empleados y públicos internos de la institución y además cada una cuenta con un portal Web que contiene un botón de acceso en la página de la UCAB, consideran que el uso de redes sociales, folletos y carteleras, no son los medios acordes para llegar a su target. Por su parte, la DTI asegura que las funciones a nivel de comunicaciones son formales, para notificar alguna modificación o cambio en los procesos que ellos manejan, cuentan con redes sociales y a su vez trabajan con lo que se conoce como el *boca a boca*.

Tabla 8. Matriz de contenido: pregunta N°5

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
5	¿Cuáles son las estrategias de endomarketing implementadas desde la Dirección para sus públicos internos?	“Realizamos reuniones semanales del equipo, retiro de fin de año académico, encuentros celebrativos”.	“Nuestra Dirección cuenta con un personal capacitado y preparado para dar respuesta a cualquier interrogante que tanto profesores como personal administrativo y obreros, presente (...) la atención directa al público interno es nuestro fuerte”.	“No contamos con una metodología. El espíritu que desde la dirección y desde mi coordinación tratamos de transmitir a todo el personal que tiene contacto con el cliente es el de siempre buscar la forma de solucionar o brindar alternativas a la necesidad del requerimiento en el menor tiempo posible”.	“Nuestro portal web es la conexión con los públicos internos, hay un apartado para los usuarios que deseen registrarse y acceder a mayor información acerca de los proyectos que desde acá realizamos”.

Las direcciones de Recursos Humanos, Tecnologías de Información y Calidad y Mejora Continua parecen no tener un plan de comunicaciones de *endomarketing* claro, que esté planteado y formulado para ejecutarse. Todas cuentan con recursos humanos, físicos y digitales para transmitir sus comunicaciones a los públicos internos, sin embargo, el objetivo clave del *endomarketing* no se ve reflejado del todo, puesto que, este debe ir más allá de las comunicaciones tradicionales que muchos departamentos implementan, lo ideal es concentrar su atención en una estrategia de comunicación integrada que involucre y a todas sus audiencias, en este caso internas.

Tabla 9. Matriz de contenido: pregunta N°6

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
6	¿Poseen un organigrama definido de los públicos internos de la Institución?	<p>El público interno para nosotros está dividido en tres niveles. Nivel Amarillo: estudiantes, trabajadores y profesores (vienen a la universidad estudian o trabajan y se van).</p> <p>Nivel azul: estudiantes, personal o profesores que están vinculados a alguna actividad extracurricular.</p> <p>Nivel verde: estudiantes, personal o profesores que además de ser líderes ucabistas, profundizan en su experiencia de fe y vida eclesial.</p>	<p>“Nuestro público está conformado, en su mayoría, por docentes, pero también tenemos contactos con las autoridades (Rector/ decanos), personal administrativo, secretarias y personal obrero (...) Tenemos un estudio socio-demográfico de nuestros públicos internos; sin embargo, consideramos necesario mejorar la definición de los perfiles de los cargos/roles claves, especialmente los del personal docente”.</p>	<p>“Nuestras labor involucra a todos los públicos internos de la UCAB desde las autoridades hasta los estudiantes, pasando por los docentes. Brindamos apoyo a los laboratorios de computación, atención al usuario y atención personalizada en el Bunker”.</p>	<p>“Trabajamos en conjunto con equipos internos como el CIDI, IIES, EII,PSGC y consultores externos (...) nuestros proyectos e iniciativas plantean la máxima implicación e involucramiento de todo el equipo humano que labora internamente en la Institución.</p>

Todas las Direcciones aseguran estar bastante claras de cuáles son sus públicos internos, la mayoría, los tiene identificados trabajan con organigramas, targets y en algunos casos con segmentos. Lo que a nivel de comunicaciones es un factor clave, puesto que, al identificar, conocer y manejar a las audiencias internas, pueden planificar y elegir, debidamente, los mensajes y medios a utilizar para transmitir los objetivos que desean lograr. Un factor clave consiste en poder identificar y diferenciar a los públicos internos puesto que, no todos poseen las mismas características y perfiles.

Tabla 10. Matriz de contenido: pregunta N°7

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
7	¿Han tenido la oportunidad de reunirse con los públicos internos de la UCAB, en algún evento, taller, actividad?	“Si, hay talleres de identidad para profesores y personal, para los becas trabajo y sus coordinadores, así como también se han realizado convivencias con profesores y estudiantes de algunas carreras, entre otras actividades específicas de cada programa que lleva a cabo la Dirección”.	“Sí, a diario personal interno de la Dirección está en constante contacto con profesores, personal administrativo y obrero que acude a nuestra oficina a entregar documentos, aclarar dudas o recoger alguna correspondencia; entre dos y cuatro veces al año organizamos talleres a los cuales el personal debe acudir. Y por último en los nombramientos o reconocimientos logramos reunirnos con nuestros públicos internos”.	“Se realizan actividades con las unidades de la universidad para recoger sus necesidades y validar como podemos mejorar los servicios. Se han realizado talleres con el personal sobre atención al cliente y ahora sensibilización en el tema de calidad.”	“Sí, en conjunto con otros Centros hemos organizado cursos y talleres de formación de calidad a los cuales asisten autoridades, profesores, personal administrativo”.

Las cinco unidades de estudio coincidieron que sí mantienen un contacto directo con los públicos internos de la Institución, a través de talleres, actividades, cursos vocacionales, convivencias y el contacto *boca a boca* que se tiene a diario. Los públicos internos de la mayoría de las Direcciones están compuestos principalmente por los

profesores y el personal administrativo de la UCAB, puesto que, de alguna forma u otras ellos están en contacto continuo con estos departamentos. El personal obrero y los estudiantes se involucran en tan solo algunas funciones comunicacionales de dichos departamentos.

Tabla 11. Matriz de contenido: pregunta N°8

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
8	¿Cuáles son los medios de comunicación internos utilizados por esta Dirección?	“Internamente nos comunicamos por el correo electrónico de la UCAB, por ahí difundimos cualquier información de interés; también compartimos un calendario por Google Drive esto nos permite pautar actividades tomando en cuenta la disponibilidad del grupo, siempre incentivo en el grupo comunicar cualquier imprevisto por lo que también acudimos a los mensajes de textos y al WhatsApp”. Y como mencioné anteriormente el uso de redes sociales”.	“El medio más utilizados por nosotros es la Intranet de RRHH que está en la parte superior derecha de la página Web de la UCAB. Además del correo UCAB y las correspondencias en físico que no dejan de ser solicitadas o enviadas regularmente, sin dejar a un lado el hecho de que siempre está el teléfono sonando”.	“Gracias a la tecnología nuestra principal herramienta de comunicación interna es la plataforma de correo UCAB, incentivamos el uso de módulo 7 en los docentes y estudiantes que acuden al Centro. Manejamos el internet, la red inalámbrica, las videoconferencias y estamos trabajando en la mejora de estas. Desde nuestra Dirección también se manejan redes sociales”.	“El portal web Calidad y Mejora Continua es nuestro principal canal de información. Como también la página web y el correo de la UCAB. También tenemos la comunicación por teléfono que es muy común en la Institución, nos manejamos con extensiones”.

En lo que respecta a los medios de comunicación internos implementados por los diferentes departamentos para comunicarse con sus públicos internos, existe una gran variedad, que va desde portales Web o Intranet que están al alcance de los usuarios a través de la página Web de la UCAB. También existe una amplia frecuencia del uso de redes sociales como (Twitter, Facebook e Instagram), lo que evidencia que los departamentos utilizan distintas herramientas para informar.

No obstante, los comunicados formales, el correo con dominio UCAB, las carteleras, folletos, afiches, inclusive las llamadas telefónicas son parte de los medios internos de comunicación implementados desde las Direcciones de estudio.

Estas cuatro Direcciones se diferencian, de acuerdo a sus propios proyectos, bajo ventajas competitivas diferentes, tales como el funcionamiento, la administración, los principios Ucabistas, entre otros, por lo tanto, hacen uso de los medios que consideran oportunos para comunicar.

Tabla 12. Matriz de contenido: pregunta N°9

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
9	En el tiempo que tiene creada la Dirección ¿cuántas veces han modificado/ cambiado sus estrategias de endomarketing?	“Desde que soy parte de esta Dirección no se ha modificado el plan de trabajo, hemos trabajado en el proyecto inicial de la DIM”.	“Actualmente trabajamos bajo el eje: desarrollo del talento que forma parte del plan estratégico UCAB 20-20, hemos ido implementando nuevos proyectos y existe la necesidad de contar con una estrategia específica en materia de capacitación y desarrollo. Tenemos la dimensión “comunicar” donde se busca difundir aquellos aspectos relacionados con la gestión del talento, y conectar al talento con las acciones”.	“Como mencioné anteriormente no existe una metodología o un plan de <i>endomarketing</i> que se esté implementando, por lo tanto no se ha tenido que modificar. Se trabaja la parte comunicacional basándonos en aspectos del Plan estratégico 20-20 UCAB”.	“El desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad invita a la identificación de indicadores de eficacia y efectividad vinculados a los procesos de mejora del talento humano, es por ello que no ha habido cambios sino más bien propuestas para ampliar los objetivos que debemos cumplir desde esta Dirección”.

Anteriormente, muchos de los entrevistados identificaron no tener un plan de estrategias de *endomarketing* planteado, por lo que en este caso aseguran no haber visto modificaciones ni cambios en sus esfuerzos comunicacionales. Algunos aseguran, que su objetivo es alcanzar las metas que se plasmaron en el Plan Estratégico UCAB 20-20, en los diferentes ejes, es decir, es necesario plantear estrategias de *endomarketing* claras, que no tiendan a confundirse con metas a cumplir, que lógicamente se pueden trabajar de la mano, pero no necesariamente todas las metas a planteadas son netamente comunicacionales.

Tabla 13. Matriz de contenido: pregunta N°10

Nro.	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Cargo	Coordinadora de Comunicaciones de la DIM	Director de Recursos Humanos	Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad del DTI	Directora de la Dirección de Calidad y Mejora Continua
10	¿Cómo miden la efectividad de los esfuerzos de endomarketing que realizan desde la Dirección?	"Semanalmente realizamos reuniones de equipo, en la cual cada coordinador plantea sus lineamientos de trabajo y los resultados obtenidos de tareas y proyectos que se le han sido asignados".	"Actualmente, existe la necesidad de crear un sistema de indicadores de medición que permita hacer seguimiento oportuno a la gestión del talento humano, los sistema de información con los que se cuenta son utilizados para apoyar procesos administrativos, la falta de interconectividad entre los distintos sistemas de la universidad se ha convertido en un obstáculo para consolidar un modelo de gestión que apunte a lo estratégico".	"No existe una estrategia de <i>endomarketing</i> que estemos midiendo, pero sí tenemos metas planteadas en el Plan estratégico 20-20 UCAB, para el año 2017. Sin embargo, también monitoreamos la participación, por parte de los diferentes públicos internos, en nuestras redes sociales".	"Todos los esfuerzos que realizamos desde esta Dirección están expuestos en el Plan de Sensibilización en Calidad y Mejora Continua, también nos manejamos con un cuadro de planificación para los cursos y talleres".

Cada uno de los entrevistados apuntó a la necesidad de crear un sistema de indicadores de medición que deje evidencia de sí las estrategias comunicacionales que se están implementando son efectivas o no. Sin embargo, desde cada Dirección existen pequeños esfuerzos por evaluar el trabajo que realizan semanal o mensualmente.

El poder contar con planes de medición le permite a cada ente poder analizar si las estrategias implementadas deben ser modificadas o si están cumpliendo los objetivos que fueron, en un principio, planteados en un plan de comunicaciones de *endomarketing*.

Para consolidar un buen plan de estrategias comunicacionales de *endomarketing* es necesario que hayan un capital humano, físico, digital y material, que pueda implementarse para cumplir los diferentes objetivos.

Cuestionario

Pregunta 1: Edad. Fue respondida por 320 personas (100%), 22 personas equivalente a (6,9%) tiene edades comprendidas entre 18-22 años, 47 (14,7%) respondieron 23-27 años, 32 encuestados equivalentes al (10%) seleccionaron el rango comprendido 28-32 años, 71 encuestados (22,2%) se encuentran en el rango de 33-37 años, 42 (13,1%) seleccionaron 38-42 años, 33 de los encuestados (10,3%) seleccionaron el rango de 43-47 años, 36 equivalente al (11,3%) seleccionaron 48-52 años y por último 37 personas (11,6%) aseguran tener 53 o más años de edad.

- Media: 4,86
- Mediana: 5
- Moda: 8
- Desviación típica: 2,299

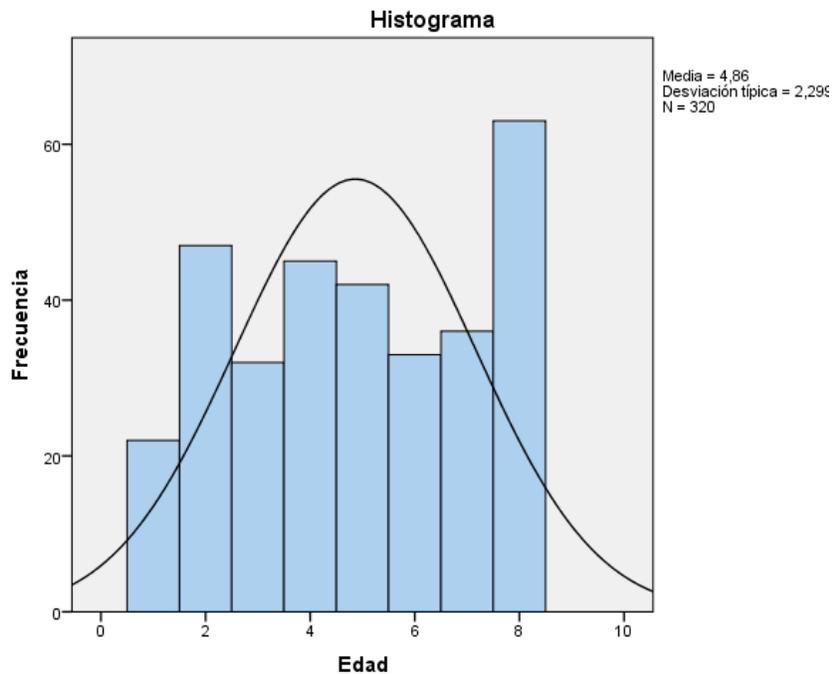


Figura 2. Histograma de la variable edad

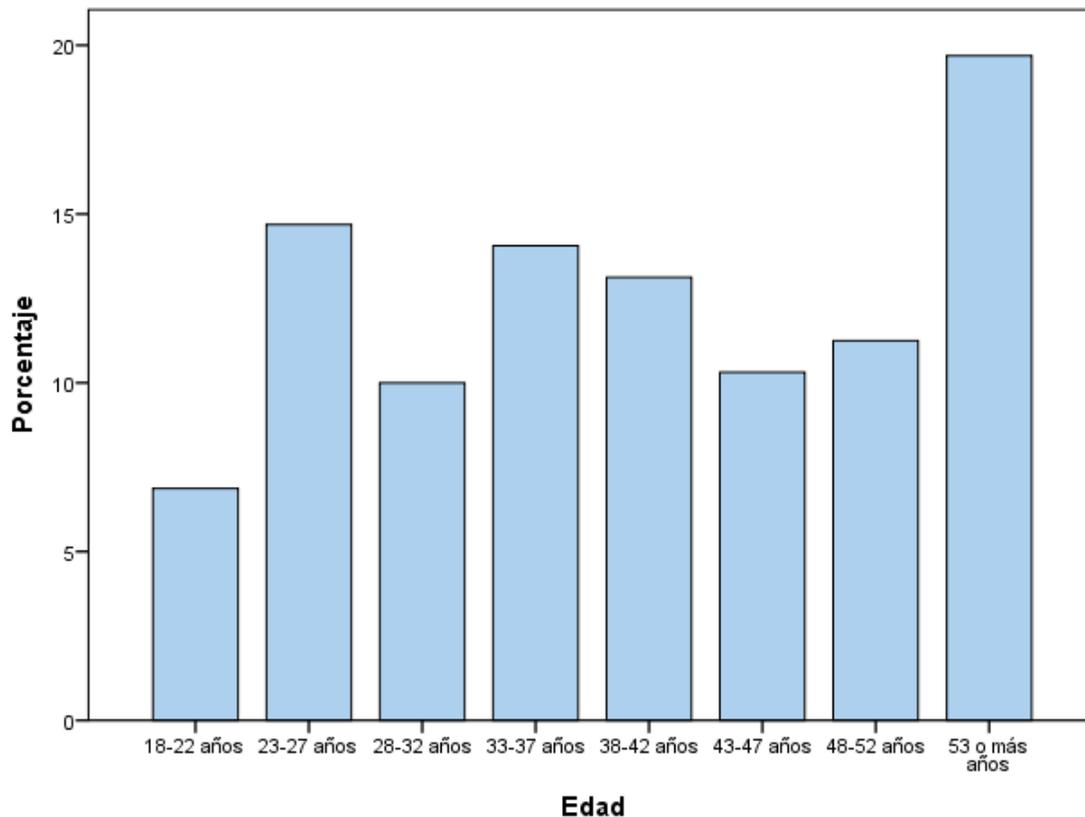


Figura 3. Porcentaje de edad

Pregunta 2: Género. Respondieron 320 personas (100%) de las cuales 208 (65%) son de género Femenino, y 102 (35%) Masculino.

Pregunta 3: Seleccione su nivel de instrucción académica, 320 encuestados equivalen al (100%) 35 (10,9%) son Bachiller (Br), 21 (6,6%) son Técnico Superior Universitario (TSU), 85 (26,6) son Licenciados (Lic.), 176 de ellos equivalente (55,0%) poseen el título de Postgrado y por último tres de los encuestados (0,9%) asegura no tener ningún nivel de instrucción académica.

Pregunta 4: Indique el número de años que tiene usted laborando usted en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), 320 encuestados equivalen al (100%), 125 (39,1%) tiene entre 0-5 años, 48 (15%) entre 6-10 años, 39 (12,2%) entre 11-15 años, 54 (16,9%) entre 16-20 años, 34 (10,6%) tienen entre 21-25

años laborando en la Institución, 8 encuestados equivalentes a (2,5%) seleccionaron el rango 26-30 años, 9 (2,8%) respondieron entre 31-35 años y por último 3 personas equivalentes al (0,9%) aseguran tener 36 años o más laborando en la UCAB.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de cargo desempeña usted dentro de la UCAB?, respondieron 320 personas equivalente al (100%), 3 encuestados tildaron la opción “autoridad (rector / decano)” (0,9%), la opción destinada a “gerencial/ directivo” fue seleccionada por 48 (15,0%), en el reglón “administrativo” 91 encuestado (28,4%), “secretaria” 24 encuestados equivalente a (7,5%), 3 encuestados (0,9%) son “obreros”, 42 encuestados equivalente a (13,1%) son “profesores a tiempo completo” y por último 83 personas seleccionaron el reglón “profesor tiempo convencional” lo que equivale a (25,9%).

Pregunta 6: Seleccione a cuál de las siguientes nóminas UCAB pertenece usted, respondieron 320 personas equivalente al (100%), en el reglón “nómina personal obrero /empleado” respondieron 63 encuestado equivalente a (19,7%), 111 (34,7%) pertenecen a la “nómina profesional” y 146 personas equivalente a (45,6%) seleccionaron el reglón “nómina profesores”.

Pregunta 7: Indique si posee coordinador o supervisados; respondieron 320 personas equivalente al (100%), de las cuales 107 (33,6%) asegura tener “coordinadores”, 111 (34,9%) “supervisados”, 89 (28,0%) aseguran no tener “ninguno” de los dos y por último 11 encuestados equivalente a (3,5%) selecciono tener “ambos”.

Pregunta 8: Con respecto a la pregunta anterior, indique el número de coordinadores o supervisados con respecto a su cargo. Los resultados fueron los siguientes:

-De 320 encuestados equivalentes a (100%), 149 (46,6%) selecciono la opción de no tener coordinador, 92 personas aseguran tener un coordinador (28,7%), 41 encuestados tienen 2 coordinadores (12,8%), 19 tienen 3

coordinadores (5,9%), 12 personas tienen 4 coordinadores (3,8%), 3 seleccionaron tener 5 coordinadores (0,9%), 6 seleccionaron tener 6 coordinadores (0,3%) y por último 3 encuestados manifestaron tener 12 coordinadores (0,9%).

-De 320 encuestados equivalentes a (100%), 189 (59,2%) seleccionó la opción de no tener supervisados, 37 personas aseguran tener un supervisado (11,6%), 19 encuestados tienen 2 supervisados (6,0%), 24 tienen 3 supervisados (7,5%), 16 personas tienen 4 supervisados (5,0%), 3 encuestados manifestaron tener 5 supervisados (0,9%), 9 seleccionaron tener 6 supervisados (2,8%), 5 seleccionaron tener 7 supervisados (1,6%), 3 encuestados mencionaron tener 8 supervisados (0,9%), 3 encuestados mencionaron tener 9 supervisados (0,9%), 2 encuestados mencionaron tener 15 supervisados (0,6%), 3 encuestados mencionaron tener 24 supervisados (0,9%) y por último 6 encuestados manifestaron tener 25 supervisados lo equivale a (1,9%).

Pregunta 9: Indique cuál considera usted de los siguientes departamentos, es el emisor de mayor número de mensajes de carácter laboral (cursos, inducciones, exámenes, actividades académicas, decretos). Pondere del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor. Los resultados fueron los siguientes:

-Dirección de Identidad y Misión (DIM): de 320 encuestados (100%) 16 (5%) evaluó con un puntaje de 5, 17 (5,32%) selección el puntaje 4, 28 (8,8%) seleccionó el puntaje 3, 125 encuestados equivalentes a (39%) evaluaron a la DIM con 2 puntos, 90 (28,12%) seleccionaron el número uno. Por otra parte, 30 (9,38%) aseguran “no haber recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 17 (5,3%) eligieron la opción “no sabe/ no contesta”.

-Dirección de Recursos Humanos (RRHH): de 320 encuestados (100%), 129 encuestados equivalente a (40,3%) seleccionaron el número 5, 76 (23,8%) seleccionó la opción 4, 26 (8,2%) tildó la opción 3, 47 encuestados equivalente a (14,7%) seleccionó la opción 2, 18 (5,6%) de los encuestados marcó la opción

número uno. Sin embargo, 18 (5,6%) aseguran “no haber recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 6 (1,9%) de los encuestados seleccionó la opción “no sabe/ no contesta”.

-Dirección de Tecnología de Información (DTI): de 320 encuestados (100%), 62 encuestados equivalente a (19,4%) seleccionó la opción 5, 114 (35,6%) personas tildaron la opción 4, por su parte 37 encuestados (11,6%) evaluaron las comunicaciones de esta Dirección con 3 puntos, 32 (10%) seleccionaron la opción 2, 28 (8,8%) personas seleccionaron el número 1. La opción “no he recibido comunicaciones de esta Dirección” fue seleccionada por 39 encuestados equivalente a (12,2%) y por último 8 (2,5%) tildaron la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Calidad y Mejora Continua (CMC): de 320 encuestados (100%), 16 (5%) evalúan con 5 puntos a la Dirección, 28 (8,8%) seleccionaron la opción 4, 166 (51,9%) tildaron la opción 3, por su parte 29 encuestados equivalentes a (9%) seleccionó la opción 2, 25 (7,8%) de las personas seleccionaron la opción 1. La opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” fue seleccionada por 48 encuestados (15%) y por último 8 (2,5) personas seleccionaron la opción “no sabe/ no contesta”.

En el caso de la pregunta número nueve (9) la Dirección de Recursos Humanos a cargo del Lic. Ángel Finocchiaro fue la mejor evaluada por los públicos internos de la UCAB, con respecto a la emisión de mensajes de carácter laboral. En segundo lugar quedo la Dirección de Tecnología de Información (DTI) a cargo del profesor José Gregorio García. Y en el tercer lugar hubo un empate, puesto que 16 usuarios evaluaron con cinco (5) puntos a las direcciones de Identidad y Misión y Calidad y Mejora Continua.

Pregunta 10: Indique cuál considera usted de los siguientes departamentos es el emisor de mayor número de mensajes de carácter social (misas, eventos,

voluntariados, celebraciones, carreras, entre otros.) Pondere del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor valor. Los resultados fueron los siguientes:

-Dirección de Identidad y Misión (DIM): de 320 encuestados (100%), 188 (58,9%) seleccionó la opción 1, 20 (6,3%) tildó la opción 2, al igual que en el caso anterior 20 (6,3%) seleccionó la opción 3, 19 (5,9%) de los encuestados eligió la opción 4, 35 personas (10,9%) tildó la opción 5. Sin embargo, 26 (8,2%) encuestados aseguran “no haber recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 12 (3,8%) eligieron la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Recursos Humanos (RRHH): de 320 encuestados (100%), 26 (8,13%) seleccionaron la opción 1, 28 (8,8%) tildaron la opción 2, 21 (6,6%) marcaron la opción 3, 112 encuestados equivalentes a (35%) evaluaron a la Dirección con la opción 4, 66 (21%) eligió la opción 5. Sin embargo, 37 (11,6%) seleccionó la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 30 (9,4%) de los encuestados tildaron la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Tecnología de Información (DTI): de 320 encuestados (100%), 34 encuestados equivalentes a (10,7%) seleccionaron la opción 1, 16 (5%) la opción 2, 164 encuestados (51%) tildaron la opción 3, 11 (3,4%) seleccionaron la opción 4, 12 personas (3,8%) eligieron la opción 5. Sin embargo, 51 encuestados equivalentes a (15,9%) seleccionó la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 32 (10%) del total de la muestra encuestada eligió la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Calidad y Mejora Continua (CMC): de 320 encuestados (100%), 33 (10,3%) de los encuestados seleccionó la opción 1, 162 (5,7%) tildó la opción 2, 16 (5%) de los encuestados eligieron la opción 3, por su parte 10 ((3,1%) seleccionaron la opción 4 y 12 (3,8%) la opción 5. Sin embargo, hubo 55 (17,1%) encuestados que tildaron la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 32 (10%) del total de la muestra encuestada eligió la opción “no sabe/ no contesta”.

A diferencia de la pregunta número nueve (9) donde la Dirección de Recursos Humanos fue la mejor evaluada por los encuestados, en este caso es la menos evaluada y es la Dirección de Identidad y Misión a quienes los usuarios otorgan todo el peso de los mensajes de carácter social. Por su parte las direcciones de Tecnología de Información (DTI) y de Calidad y Mejora Continua quedaron empatadas en el tercer lugar de la tabla. En esta pregunta aumento el número de usuarios que seleccionó la opción no sabe/ no contesta con respecto a la pregunta anterior.

Pregunta 11: Indique cuál de las siguientes direcciones se dirige a usted mediante comunicados formales (dirigidos a usted personalmente –nombre y apellido-, o como personal interno de la UCAB). Pondere del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor. Los resultados fueron los siguientes:

- Dirección de Identidad y Misión (DIM): de 320 encuestados (100%), 2 (2,3%) seleccionó la opción 5, 18 (5,6%) marcó la opción 4, por su parte 12 (3,8%) de los encuestados seleccionó la opción 3, 159 (49,7%) el mayor número de usuarios, marcó la opción 2, 54 (16,9%) la opción 1; lo que quiere decir que esta Dirección no es precisamente la que emite el mayor número de comunicados formales. Sin embargo, 59 (18,4%) respondió “no haber recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 16 (5%) seleccionó la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Recursos Humanos (RRHH): de 320 encuestados (100%), 225 (70,3%) de las personas seleccionaron la opción 5, 29 (9%) la opción 4, 10 (3,1%) de los encuestados eligieron la opción 3, 14 (4,3%) la opción 2 y 20 (6,2%) la opción 1. Sin embargo, (5,6%) seleccionó la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 4 (1,25%) usuarios la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Tecnología de Información (DTI): de 320 encuestados (100%), 12 (3,8%) de los encuestados seleccionó la opción 5, 159 (49,7) de los usuarios marcaron la opción 4, 12 (3,8%) la opción 3, 34 (10,6%) la opción 2 y 30

(9,4%) la opción 1. Sin embargo, hubo 61 (19%) de los usuarios que seleccionó la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 12 (3,8%) marcaron la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Calidad y Mejora Continua (CMC): de 320 encuestados (100%), 10 (3,1%) seleccionaron la opción 5, 24 (7,5%) la opción 4, por su parte 157 encuestados equivalentes a (49%) evaluaron a esta Dirección con la opción 3, 14 (4,4%) la opción 2 y 34 (10,6%) seleccionaron la opción 1. Sin embargo, 67 (20,9%) seleccionó la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 14 (4,4%) la opción “no sabe/ no contesta”.

Pregunta 12: Seleccione cuál de las siguientes direcciones se dirige a usted mediante mensajes informales o colectivos (dirigidos a la lista de correo UCAB). Del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor valor. Los resultados fueron los siguientes:

- Dirección de Identidad y Misión (DIM): de 320 encuestados (100%), 191 (59,7%) de las personas seleccionaron la opción 1, 14 (4,4%) la opción 2, 18 (5,6%) la opción 3, 19 (5,9%) la opción 4, 26 (8,1%) la opción 5. Sin embargo, 32 (10%) de los encuestados tildaron la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 20 (6,3%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Recursos Humanos (RRHH): de 320 encuestados (100%), 18 (5,6%) de las personas seleccionaron la opción 1, 21 (6,6%) la opción 2, 26 (8,1%) la opción 3, 171 (53,4%) de los encuestados tildaron la opción 4 y por último 30 (9,4%) la opción 5. Sin embargo, 20 (6,3%) tildaron la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 34 (10,6%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Tecnología de Información (DTI): de 320 encuestados (100%), 28 (8,8%) de los encuestados seleccionaron la opción 1, 25 (7,8%) la opción 2, 104 (32,5%) la opción 3, 18 (5,6%) la opción 4 y 78 (24,4%) la opción 5. Sin embargo, 33 (10,3%) de los encuestados seleccionaron la opción “no he

recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 34 (10,6%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Calidad y Mejora Continua (CMC): de 320 encuestados (100%), al igual que en el apartado anterior, 28 (8,8%) de los encuestados seleccionaron la opción 1, 169 (52,8%) la opción 2, 6 (1,9%) la opción 3, 16 (5%) la opción 4 y 13 (4%) la opción 5. Sin embargo, hubo 50 (5,6%) de los encuestados que respondieron “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 38 (11,9%) seleccionó la opción “no sabe/ no contesta”.

Como se puede evidenciar la Dirección de Identidad y Misión (DIM) ocupa el primer lugar de las ponderaciones puesto que el (59,7%) de los usuarios evalúan sus mensajes como de carácter informal o colectivo, es decir, que están dirigidos a la lista de correo UCAB.

Pregunta 13: Indique cuál de las siguientes direcciones considera usted maneja mayor contenido visual (imágenes, archivos adjuntos, presentaciones) en sus comunicaciones (carteleras, correos, afiches, folletos, redes sociales, página web).

Tabla 14. Variable: mayor contenido visual

Dirección	Mayor Contenido Visual (N° usuarios) de	Porcentaje	No he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección. (N° de usuarios)	Porcentaje	No sabe/ no contesta (N° de usuarios)	Porcentaje
DIM	248	77,5%	28	8,75%	44	13,75%
RRHH	23	7,19%	37	11,56%	260	81,25%
DTI	28	8,75%	49	15,31%	243	75,93%
CMC	20	6,25%	54	16,88%	246	76,87 %

De 320 encuestados equivalentes a (100%) se evidencia como las comunicaciones emitidas por la Dirección de Identidad y Misión (DIM) son las que

poseen mayor contenido visual (imágenes, archivos adjuntos en el caso de los correos electrónicos, presentaciones, textos, títulos, logos), en comparación con las otras tres direcciones de estudio.

Pregunta 14: ¿Cuál de las siguientes direcciones considera usted que emite mensajes solo con contenido textual?

Tabla 15. Variable: solo contenido textual

Dirección	Solo Contenido Textual (N° de usuarios)	Porcentaje	No he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección. (N° de usuarios)	Porcentaje	No sabe/ no contesta (N° de usuarios)	Porcentaje
DIM	34	10,6%	26	8,12%	260	81,25%
RRHH	261	81,56%	19	5,93%	40	12,5%
DTI	223	69,7%	33	10,31%	64	20%
CMC	151	47,2	42	13,12%	127	39,7%

En este caso ocurre todo lo contrario, de 320 encuestados equivalentes a (100%), las direcciones de Recursos Humanos, Tecnología de Información y Calidad y Mejora Continua son evaluadas por los encuestados como las que emiten comunicaciones con solo contenido textual, a diferencia de la Dirección de Identidad y Misión que sus comunicaciones se caracterizan, como se mencionó anteriormente, por contenidos visuales.

Pregunta 15: ¿Cuál (es) de las siguientes direcciones emite mensajes que ameriten una respuesta? (seleccione cuantas opciones considere). Pondere del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor. Los resultados fueron los siguientes:

- Dirección de Identidad y Misión (DIM): de 320 encuestados (100%), 10 (3,12%) seleccionaron la opción 4, 110 (34,38%) la opción 3, 68 (21,3%) la opción 2, 65 (20,3%) la opción 1. Sin embargo, 27 (8,43%) la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 40 (12,5%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Recursos Humanos (RRHH): de 320 encuestados (100%), 170 personas (53,1%) seleccionaron la opción 5, 12 (3,8%) la opción 4, 20 (6,25%) la opción 3, 14 (4,38%) la opción 2, 55 (17,18%) la opción 1. Sin embargo, 26 (8,12%) de los encuestados seleccionó la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 23 (7,18%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Tecnología de Información (DTI): de 320 encuestados (100%), 12 (3,8%) la opción 5, 156 (48,8%) la opción 4, 12 (3,8%) la opción 3, 16 (5%) la opción 2, 57 (17,8%) la opción 1. Sin embargo, hubo 46 (14,4%) de los encuestados que seleccionó la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 21 (6,5%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Calidad y Mejora Continua (CMC): de 320 encuestados (100%), 10 (3,12%) seleccionaron la opción 5, al igual que en el caso anterior, 10 (3,12%) seleccionaron la opción 4, 62 (19,4%) la opción 3, 106 (33,1%) la opción 2, 53 (16,6%) la opción 1. Sin embargo, 52 (16,2%) de los encuestados seleccionaron la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 27 (8,4%) la opción “no sabe/ no contesta”.

En este caso se puede evidenciar que de las cuatro direcciones de estudio la Dirección de Recursos Humanos es quien emite mayor número de mensajes que ameritan una respuesta por parte de sus públicos internos.

Pregunta 16: ¿Cuál (es) de las siguientes direcciones emite mensajes que no ameritan respuesta? (seleccione cuantas opciones considere). Pondere del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor valor. Los resultados fueron los siguientes:

- Dirección de Identidad y Misión (DIM): de 320 encuestados (100%), 151 (47,1%) seleccionaron la opción 1, 52 (16,25%) la opción 2, 16 (5%) la opción 3, al igual que en el caso anterior, 16 (5%) la opción 4, 28 (8,8%) la opción 5. Sin embargo, hubo 34 (10,6%) encuestados que seleccionaron la opción “no he

recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 23 (7,1%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Recursos Humanos (RRHH): de 320 encuestados (100%), 47 (14,7%) personas seleccionaron la opción 1, 18 (5,6%) la opción 2, 22 (6,9%) la opción 3, 16 (5%) la opción 4, 172 (53,8%) la opción 5. Sin embargo 20 (3,25%) de los encuestados seleccionaron la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 25 (7,8%) la opción “no sabe no contesta”.

- Dirección de Tecnología de Información (DTI): de 320 encuestados (100%), 59 (18,4%) personas seleccionaron la opción 1, 14 (4,4%) la opción 2, 12 (3,8%) la opción 3, 152 (47,5%) la opción 4 y 16 (5%) la opción 5. Sin embargo, 38 encuestados equivalentes a (11,9%) seleccionaron la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 29 (9%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Calidad y Mejora Continua (CMC): de 320 encuestados (100%), 99 (30,9%) seleccionaron la opción 1, 102 (31,8%) la opción 2, 12 (3,8%) la opción 3, 10 (3,1%) la opción 4 y 14 (4,38%) la opción 5. Sin embargo, 54 encuestados equivalentes a (16,88%) seleccionaron la opción “no he recibido comunicaciones por parte de esta Dirección” y 29 (9%) la opción “no sabe/ no contesta”.

En este caso se puede evidenciar como la Dirección de Identidad y Misión (DIM) es el principal emisor de mensajes que no ameritan respuesta por parte de los públicos internos de la UCAB, le sigue la Dirección de Calidad y Mejora Continua con un (30,9%) de usuarios que la evaluaron en la escala de Likert con el número 1. La Dirección de Recursos Humanos (RRHH) y la Dirección de Tecnología de Información se caracterizan, como se mencionó en la pregunta anterior, por emitir mensajes, que regularmente, ameritan una respuesta.

Pregunta 17: ¿Con que frecuencia recibe usted información a través del correo con dominio UCAB?, de 320 encuestados (100%), 226 (70,6%) seleccionaron la opción “todos los días”, 30 (9,4%) “tres veces por semana”, 4 (1,3%) “una vez a la semana”, 30 (9,4%) la opción “dos veces al mes”, 14 (4,4) “rara vez” y 15 (5%) la opción “nunca”.

Pregunta 18: ¿Con que fines utiliza usted el correo con dominio UCAB? (seleccione cuantas opciones considere), de 320 encuestados (100%), 221 (69%) seleccionaron la opción “información de la UCAB (eventos, actividades, sucesos y decretos rectorales)”, 111 (34,7%) usan el correo UCAB para “enviar y recibir emails”, 2 encuestados equivalentes a (0,6%) para “registrarse en redes sociales”, 108 (33,8%) para “comunicarse con colegas y personal UCAB”, 8 (2,5%) “uso personal” y 30 (9,4%) seleccionó la opción “ninguna de las anteriores”.

El correo UCAB como medio de comunicación interna de la institución, es un canal por el cual un porcentaje alto de los encuestados realiza una serie de actividades, que le permiten enviar y recibir información.

Pregunta 19: ¿Conoce usted las carteleras de las siguientes direcciones?. Los resultados fueron los siguientes:

- Dirección de Identidad y Misión (DIM): de 320 encuestados (100%), 201 (62,8%) respondieron que “sí” conocen la cartelera de esta Dirección, 91 (28,4%) que “no”, 28 (8,75%) seleccionaron la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Recursos Humanos (RRHH): de 320 encuestados (100%), 16 (5%) respondieron que “sí” conocen la cartelera e esta Dirección, 165 (51,6%) “no” conocen la cartelera, 103 (32,1%) seleccionaron la opción “no posee cartelera” y 36 (11%) de los encuestados la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Tecnologías de Información (DTI): de 320 encuestados (100%), 179 (55,9%) seleccionaron la opción “sí”, 103 (31%) la opción “no” y 32 encuestados (10%) “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Calidad y Mejora Continua (CMC): de 320 encuestados (100%), 12 (3,75%) de los encuestados respondieron que “sí”, 165 (51,6%) que “no”, 101 (31,6%) “no posee cartelera” y 42 (13,1%) la opción “no sabe/ no contesta”.

Pregunta 20: ¿Cómo clasificaría usted el contenido informativo y visual de las carteleras?, pregunta de selección múltiple en donde el encuestado podía evaluar el contenido informativo y visual de las carteleras de las Direcciones de estudio. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 16. Clasificación del contenido de las carteleras

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Contenido actualizado	169 (52,8%)	2 (0,6%)	10 (3,12%)	6 (1,8%)
Información de interés	101 (31,6%)	8 (2,5%)	10 (3,12%)	4 (1,25%)
Información pertinente.	101 (31,6%)	12 (3,75%)	6 (1,8%)	4 (1,25%)
Variedad de imágenes/ textos	105 (32,8%)			
Menciona redes sociales	99 (30,99%)			
No sabe/ no contesta	84 (21,3%)		52 (16,2%)	147 (45,9%)

Como se puede evidenciar los 320 encuestados (100%) no respondieron por completo la pregunta referente a la clasificación del contenido de las carteleras. Las casillas en color amarillo es donde no hubo ningún tipo de respuesta. A su vez, es bastante claro que un porcentaje bastante alto en cada Dirección seleccionó la opción “no sabe/ no contesta”.

Pregunta 21: ¿Cómo clasificaría usted la información en la página web de la UCAB con respecto a las siguientes direcciones? Pregunta de selección múltiple en donde el encuestado podía evaluar el contenido informativo y visual de la

página Web de la UCAB con respecto a los apartados correspondientes a las Direcciones de estudio. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 17. Clasificación del contenido de la pág. Web de la UCAB

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Actualizada	178 (55,6%)	4 (1,25%)	12 (3,75%)	4 (1,25%)
Desactualizada	6 (1,8%)	95 (29,7%)		
Oportuna	121 (37,8%)			
Relevante	101 (31,6%)	4 (1,25%)	16 (5%)	6 (1,8%)
No posee información de interés	10 (3,12%)	19 (5,9%)	4 (1,25%)	6 (1,8%)
No sabe/ no contesta	76 (23,8%)	10 (3,12%)	149 (46,6%)	12 (3,75%)

Al igual que en la pregunta anterior, muchos usuarios no respondieron por completo la clasificación de la información en la página Web de la institución. Entre los resultados se puede notar que la Dirección de Identidad y Misión (DIM) fue la más evaluada en comparación con el resto de las direcciones de estudio. La pregunta se diagramó en un cuadro, para que el encuestado tuviese la oportunidad de evaluar a todos los departamentos a la vez. Sin embargo, a nivel general hay porcentajes altos de personas que eligieron la opción “no sabe/ no contesta”.

Pregunta 22: ¿Con qué frecuencia visita usted el portal web de la UCAB y los apartados destinados a las siguientes direcciones? Los resultados fueron los siguientes:

- Dirección de Identidad y Misión (DIM): de 320 encuestados (100%), 4 (1,25%) seleccionaron la opción “todos los días”, 6 (1,8%) “tres veces por semana”, 160 (50%) de los encuestados aseguran visitar el apartado destinado a la DIM por lo menos, “una vez a la semana”, 4 (1,25%) “dos veces por mes”, 55

(17,1%) “rara vez”, 82 (25,6%) “nunca” y 9 (2,8%) de los encuestados la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Recursos Humanos (RRHH): de 320 encuestados (100%), 4 (1,25%) seleccionaron la opción “todos los días”, 6 (1,8%) “tres veces por semana”, 26 (8,1%) “una vez por semana”, 218 (68%) “dos veces por mes”, 51 (15,9%) “rara vez”, 12 (3,75%) “nunca” y 3 (0,9%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Tecnologías de Información (DTI): de 320 encuestados (100%), 2 (0,6%) seleccionaron la opción “todos los días”, 2 (0,6%) “tres veces por semana”, 12 (3,75%) “una vez por semana”, 211 (65,9%) “rara vez”, 84 (26,2%) “nunca” y 9 (2,8%) la opción “no sabe/ no contesta”.

- Dirección de Calidad y Mejora Continua (CMC): de 320 encuestados (100%), 8 (2,5%) seleccionaron la opción “todos los días”, 8 (2,5%) “una vez por semana”, 6 (1,8%) “dos veces por mes”, 59 (18,4%) “rara vez”, 226 (70,6%) “nunca” y 13 (4%) la opción “no sabe/ no contesta”.

Los porcentajes más alto de cada Dirección con referencia al nivel de frecuencia de visitas al portal Web de la institución, destinados a los apartados de las Direcciones de estudio, están distribuidos de la siguiente manera: DIM (50%) “una vez por semana”, Recursos Humanos (68%) “dos veces por mes”, DTI (65,9%) “rara vez” y Calidad y Mejora Continua (70,6%) “nunca”.

Pregunta 23: ¿Posee usted cuenta de Twitter?, de 320 encuestados (100%), 234 (73,1%) “sí” poseen cuenta en Twitter y 86 (26,87%) “no” poseen cuenta en esta red social.

Pregunta 24: ¿Con que frecuencia recibe usted información a través de Twitter relacionada con la UCAB? Los resultados fueron los siguientes:

- De 320 encuestados (100%), 60 (18,75%) seleccionó la opción “todos los días”, 118 (36,9%) “tres veces por semana”, 14 (4,4%) “una vez a la semana”, 6

(1,88%) “dos veces por mes”, 18 (5,6%) “rara vez” y 104 (32,5%) la opción “nunca”.

Pregunta 25: Indique a cuántas cuentas de Twitter vinculadas con la UCAB sigue usted en Twitter. Los resultados fueron los siguientes:

- De 320 encuestados (100%), 166 (51,9%) seleccionaron 1-5 cuentas, 18 (5,6%) 6-10 cuentas, 16 (5%) 11-15 cuentas, 12 (7,8%) 16-20 cuentas. Sin embargo, hubo 108 (33,8%) de los encuestados que seleccionó la opción ninguna.

Al pedirle al encuestado que especificará a cuáles cuentas de Twitter relacionadas con la UCAB seguía, los resultados fueron los siguientes: @lcatolica, @ucabistas, @UCABcorre, @comsocial, @UCABMagis, @DTI_UCAB, @notiprofesoresUCAB, @CCultura_UCAB, @postgradosUCAB, @EventosUCAB, @Cecoso, @parquesocial, @proyeccionUCAB, @UcabViveElBarrio.

Pregunta 26: Seleccione a cuál de estas direcciones sigue usted en su cuenta en Twitter. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 18. Direcciones de estudio con cuenta en Twitter

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Sigo la cuenta de esta dirección.	121 (37,8%)	123 (38,4%)	4 (1,3%)	2 (0,6%)
No sigo la cuenta de esta dirección	43 (13,4%)	44 (13,8%)	42 (13,1%)	40 (12,5%)
No sé si posee cuenta en Twitter	130 (40,6%)	129 (44,3%)	151 (47,1%)	155 (48,4%)
No posee cuenta en Twitter	11 (3,4%)	13 (4%)	108 (33,8%)	108 (33,8%)
No responde	15 (4,7%)	11 (3,4%)	15 (4,7%)	15 (4,7%)

En este caso es evidente que las dos Direcciones de estudio más seguidas por los encuestados son la DIM y el DTI. Sin embargo, del análisis de la tabla hay dos aspectos importantes que mencionar:

- En las cuatro Direcciones objeto de estudio el porcentaje de encuestados que seleccionó la opción “no sé si posee cuenta en Twitter”, es prácticamente cercano a la mitad del 100%, lo que indica que los encargados de mantener dichas cuentas de Twitter desde la parte interna de las Direcciones deben realizar un esfuerzo mayor para dar a conocer las redes sociales, en el caso de que las haya, entre los públicos internos de la institución.

- A su vez un grupo de encuestados no respondió la pregunta relacionada con cuál de las Direcciones objeto de estudio seguía o no en Twitter. Siendo este grupo de usuarios, público interno de la UCAB también deberían estar por lo menos informado de la existencia de redes sociales en las Direcciones.

Pregunta 27: ¿Posee usted cuenta de Facebook?, de 320 encuestados (100%), 239 (74,7%) “sí” poseen cuenta en Facebook y 81 (25,3%) “no” poseen cuenta en esta red social.

Pregunta 28: ¿Con que frecuencia recibe usted información a través de Facebook relacionada con la UCAB? Los resultados fueron los siguientes:

- De 320 encuestados (100%), 31 (9,7%) seleccionó la opción “todos los días”, 22 (6,8%) “tres veces por semana”, 38 (11,87%) “una vez a la semana”, 78 (24,4%) “dos veces por mes”, 34 (10,6%) “rara vez” y 117 (36,6%) la opción “nunca”.

Pregunta 29: Indique ¿cuántas cuentas vinculadas a la UCAB tiene usted como amigo en Facebook? Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- De 320 encuestados (100%), 138 (43,1%) seleccionó la opción 1-5 cuentas, 28 (8,8%) 6-10 cuentas, 2 (0,6%) 11-15 cuentas, 17 (5,3%) 16-20 cuentas. Sin embargo, 135 (42,1%) seleccionaron la opción “ninguna”.

- Al pedirle al encuestado que especificará a cuáles cuentas de Facebook relacionadas con la UCAB tenía como “amigo”, los resultados fueron los siguientes: @lcatolica, @ucabistas, @aeucab @notiprofesores, @UCABMAGIS.

Pregunta 30: ¿Cuál es el número de publicaciones referentes a la UCAB que recuerda haber visto en Facebook durante los últimos seis meses? Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- De 320 encuestados (100%), 126 (39,4%) mencionó haber visto entre 1-10 publicaciones, 36 (11,2%) entre 11-20 publicaciones, 1 (0,31%) entre 21-30 publicaciones, 4 (1,25%) entre 31-40 publicaciones, 2 (0,62%) entre 41-50 publicaciones, 18 (5,6%) 50 o más publicaciones. Sin embargo, 133 encuestados equivalentes a (41,6%) seleccionaron la opción “ninguna”.

Pregunta 31: Seleccione ¿cuál de estas direcciones tiene usted agregada como “amigo” en su cuenta en Facebook? Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 19. Direcciones de estudio con cuenta en Facebook

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Sigo la cuenta de esta dirección.	110 (34,4%)	95 (29,7%)	8 (2,5%)	
No sigo la cuenta de esta dirección	34 (10,6%)	40 (12,5%)	36 (11,3%)	38 (11,9%)
No sé si posee cuenta en Facebook	134 (41,9%)	135 (42,2%)	229 (71,6%)	229 (71,6%)
No posee cuenta en Facebook	10 (3,1%)	13 (4%)	13 (4%)	17 (5,3%)
No responde	32 (10%)	36 (11,2%)	34 (10,6)	36 (11,3%)

En este caso es evidente que las dos Direcciones de estudio que los encuestados tienen como “amigo” en Facebook son la DIM y el DTI. Sin embargo, del análisis de la tabla hay dos aspectos importantes que mencionar:

- En las cuatro Direcciones objeto de estudio el porcentaje de encuestados que seleccionó la opción “no sé si posee cuenta en Facebook”, es bastante alto, lo que indica que los encargados de mantener dichas cuentas de Facebook desde la parte interna de las Direcciones deben realizar un esfuerzo mayor para dar a conocer las redes sociales, en el caso de que las haya, entre los públicos internos de la institución.

- A su vez un grupo de encuestados no respondió la pregunta relacionada con cuál de las Direcciones objeto de estudio tenía o no como “amigo” en Facebook. Siendo este grupo de usuarios, público interno de la UCAB, también deberían conocer de la existencia de redes sociales en las Direcciones.

Pregunta 32: ¿Tiene usted cuenta de Instagram?, de 320 encuestados (100%), 186 (58,1%) “sí” poseen cuenta en Instagram y 134 (41,9%) “no” poseen cuenta en esta red social.

Pregunta 33: ¿Con que frecuencia recibe usted información a través de Instagram relacionada con la UCAB? Los resultados fueron los siguientes:

- De 320 encuestados (100%), 12 (3,75%) seleccionó la opción “todos los días”, 24 (7,5%) “tres veces por semana”, 14 (4,4%) “una vez a la semana”, 75 (23,4%) “dos veces por mes”, 20 (6,25%) “rara vez” y 174 (54,4%) la opción “nunca”.

Pregunta 34: ¿Cuántas cuentas vinculadas a la UCAB sigue usted en Instagram? Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- De 320 encuestados (100%), 78 (24,4%) seleccionó la opción 1-5 cuentas, 57 (17,8%) 6-10 cuentas. Sin embargo, 163 (50,9%) seleccionaron la opción “ninguna” y 22 (6,8%) no respondieron.

Pregunta 35: Seleccione ¿cuál de estas direcciones posee cuenta en Instagram? Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- De 320 encuestados (100%), 8 (2,5%) sigue a la Dirección de Identidad y Misión (DIM), 2 (0,6%) "sigue a la Dirección de Tecnologías de Información (DTI)", 32 (10%) seleccionó la opción "ninguna de las Direcciones antes mencionadas poseen cuenta en Instagram". Sin embargo, 250 (78,1%) seleccionó la opción "no sabe/ no contesta" y 28 (8,8%) de los usuarios no respondieron la pregunta.

Pregunta 36: ¿Ha leído usted el periódico de la UCAB "El Ucabista"? de 320 encuestados (100%), 298 (93,1%) seleccionó la opción "sí" y 22 (6,87%) la opción "no".

Para los usuarios que seleccionaron la opción "no" el cuestionario finalizaba en esa pregunta.

Pregunta 37: ¿Conoce las versiones de "El Ucabista?", de 320 encuestados (100%), 296 (92,5%) dijeron que "sí" y 24 (7,5%) "no".

-De los 296 encuestados que seleccionaron la opción "sí", 53 (16,6%) seleccionaron la opción "impresa", 22 (6,8%) "online", mientras que 219 (68,4%) aseguran conocer "ambas" versiones del periódico de la UCAB. Sin embargo, 26 (8,1%) no respondieron dicha pregunta.

Pregunta 38: ¿Cuántas ediciones en físico posee usted de "El Ucabista"?, de 320 encuestados (100%), 44 (13,8%) 1-3 ediciones, 27 (8,4%) 4-6 ediciones, 156 (48,8%) entre 7-10 ediciones, 29 (9%) más de 10 ediciones. Sin embargo, 64 encuestados equivalentes a (20%) aseguran no tener "ninguna edición".

Pregunta 39: ¿Con que frecuencia recibe usted información de "El Ucabista"? Los resultados fueron los siguientes:

- Versión impresa El Ucabista Magazine: de 320 encuestados (100%), 2 (0,6%) seleccionó la opción "una vez por semana", 4 (1,25%) "dos veces por mes", 232 (72,5%) "una vez por mes", 50 (15,6%) "rara vez" y 32 (10%) "nunca".

- Versión online elucabista.com: de 320 encuestados (100%), 8 (2,5%) "todos los días", 8 (2,5%) "tres veces por semana", 169 (52,8%) "una vez por semana",

12 (3,75%) “dos veces por mes”, 32 (10%) “una vez por mes”, 26 (8,1%) “rara vez” y 65 (20,3%) “nunca”.

Pregunta 40: ¿Cómo clasificaría usted del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor, el uso de los medios internos de comunicación en la UCAB? Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 20. Clasificación del uso de los medios internos de comunicación

Dirección/ Valor Likert	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	No sabe/ no contesta	%
Pertinente	30	9,4%	192	60%	50	15,6%	10	3,1%	14	4,4%	24	7,5%
Oportuno	25	7,8%	24	7,5%	202	63%	29	9%	16	5%	24	7,5%
Frecuente	30	9,4%	20	6,3%	53	16,6%	175	54,7%	18	5,6%	24	7,5%
Importante	34	10,6%	31	9,7%	199	62,1%	16	5%	10	3,1%	24	7,5%
Acorde	22	6,9%	34	10,6%	54	16,9%	176	55%	10	3,1%	24	7,5%
Relevante	22	6,9%	30	9,4%	50	15,6%	178	55,6%	16	5%	24	7,5%

Basados en el tema central el *endomarketing* se puede evidenciar como los encuestados reconocen a las direcciones de Recursos Humanos e Identidad y Misión como las que mayor esfuerzo comunicacional realizan para llevar los mensajes a los públicos internos de la institución.

5.2 Cruce de variables

A continuación se reflejan el cruce de la información aportada por la muestra encuestada a partir de las variables que se consideraron importantes para la investigación. El criterio consistió en tomar aquellos indicadores que se consideraron importantes para la discusión de resultados de este TEG y que dieron como resultado una correlación moderada alta, alta o muy alta.

5.2.1 Cruce de la edad y el nivel académico

Existe una correlación de 0,676, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “moderada alta”, entre la edad y el nivel académico de los encuestados que forman parte de los públicos internos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

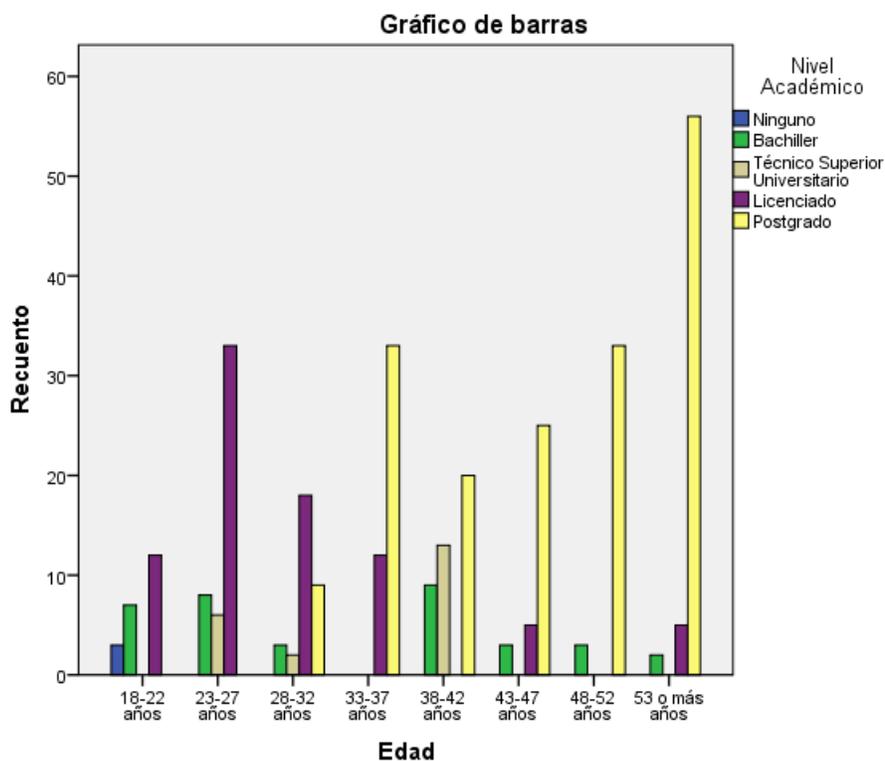


Figura 4. Cruce 1

En la *figura 4*, se ve reflejado que los encuestados con edades comprendidas entre los 18 y 27 años de edad afirmaron tener niveles académicos como “*Bachiller*”, “*Técnico Superior Universitario*”, “*Licenciado*”; de este grupo algunos seleccionaron la opción “*ninguno*”. A partir del cuarto reglón comprendido entre los 33 y 53 años de edad o más la mayoría de los encuestados tiene un nivel académico de “*Postgrado*”. Con lo que se puede concluir que las personas mayores de 33 años de edad decidieron ampliar su nivel de estudio hasta obtener un “*Postgrado*”.

5.2.2 Edad y número de años laborando en la Institución

Existe una correlación de 0,755, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “alta”, entre la edad y el número de años que el encuestado tiene laborando en la institución.

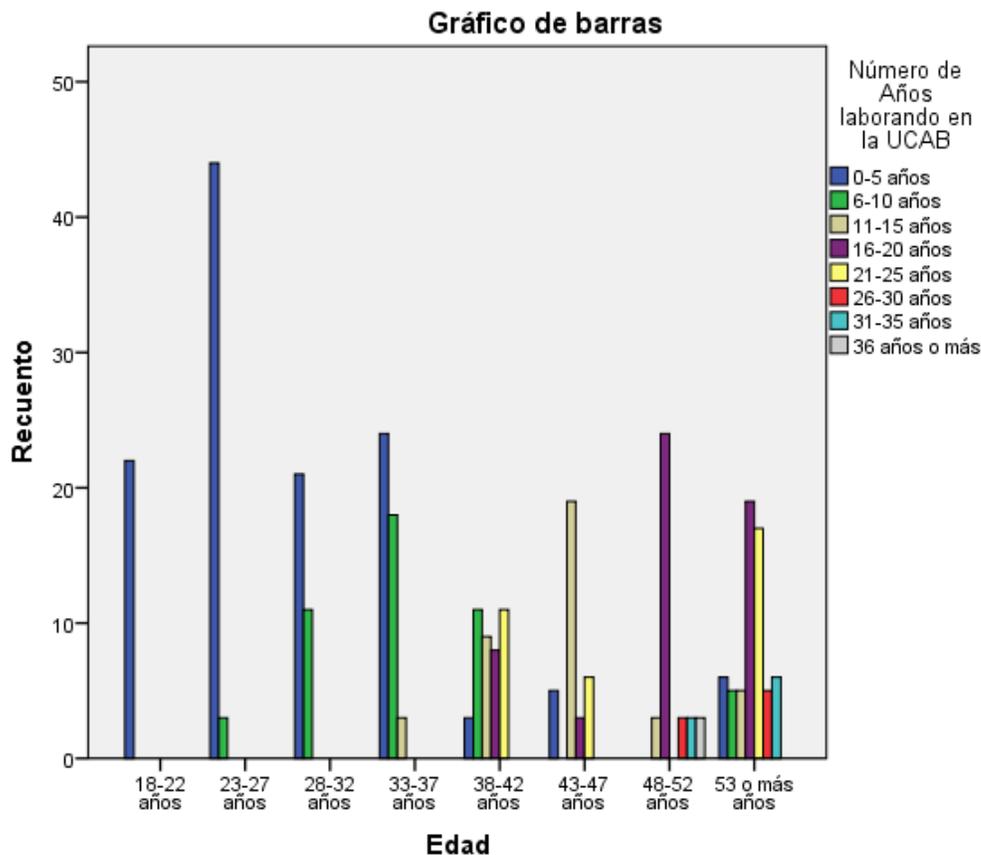


Figura 5. Cruce 2

En los cuatro primeros reglones de edad entre 18-33 años, la mayoría de los encuestados tiene entre 0-5 años laborando en la institución; las personas que tienen 38-42 años de edad la mayoría tiene entre 6-10 y 21-25 años laborando en la UCAB. Por su parte, los encuestados con 43-47 años de edad tienen aproximadamente entre 11-15 años ocupando un cargo internamente.

Por último, los de mayor rango de edad, tienen entre 16-20 años trabajando en la institución. Relación directa puesto que mientras más edad tiene una persona, mayor número de años ha podido estar trabajando.

5.2.3 Edad y cargo que desempeña

Existe una correlación de 0,689, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “moderada alta”, entre la edad y el cargo que desempeña el encuestado dentro de la institución.

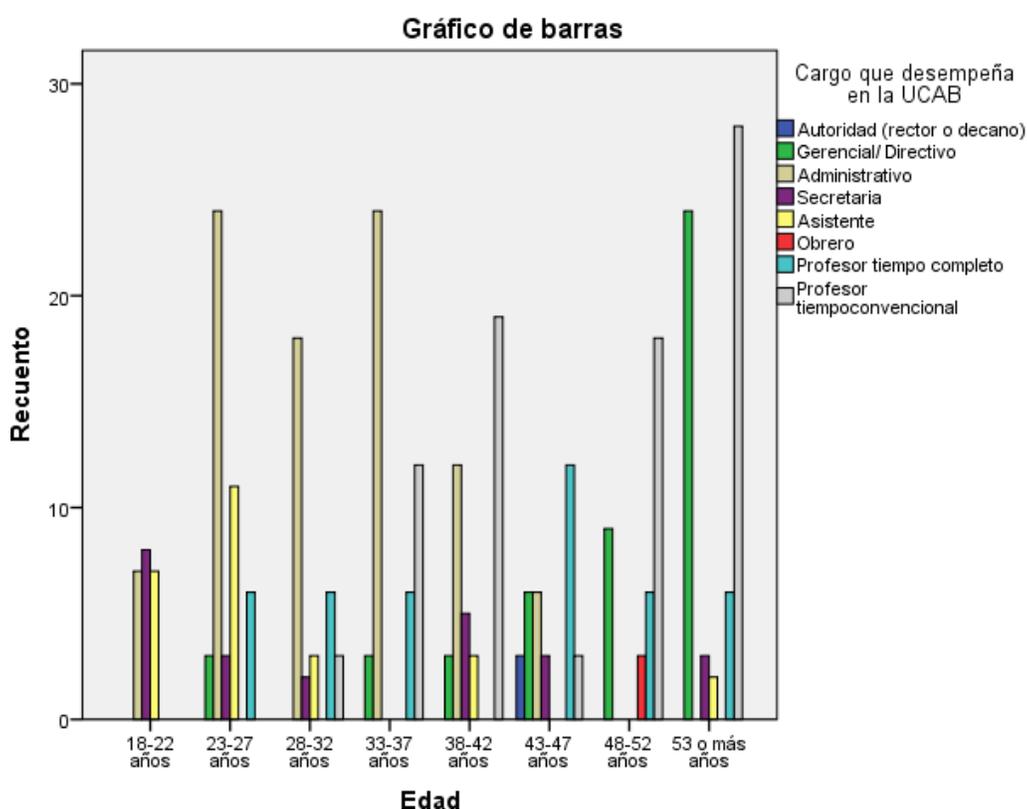


Figura 6. Cruce 3

En la *figura 6* correspondiente a la edad de los encuestados y el cargo que ocupa, se puede ver que entre los 18-22 años la relación es directa porque los cargos que ocupan son administrativo, secretaria y asistente, es decir, relativos a la edad de la persona se le otorgan ciertas responsabilidades.

En los siguientes cuatro reglones que va desde los 23 hasta 37 años la mayoría de los encuestados ejerce un cargo administrativo. En los últimos cuatro reglones de 38 a 53 años de edad o más la variable más destaca fue la de “profesor a tiempo convencional”.

5.2.4 Número de años laborando en la institución y cargo que desempeña

Existe una correlación de 0,642, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “moderada alta”, entre el número de años que tiene el encuestado laborando en la UCAB y el cargo que desempeña el encuestado dentro de la institución.

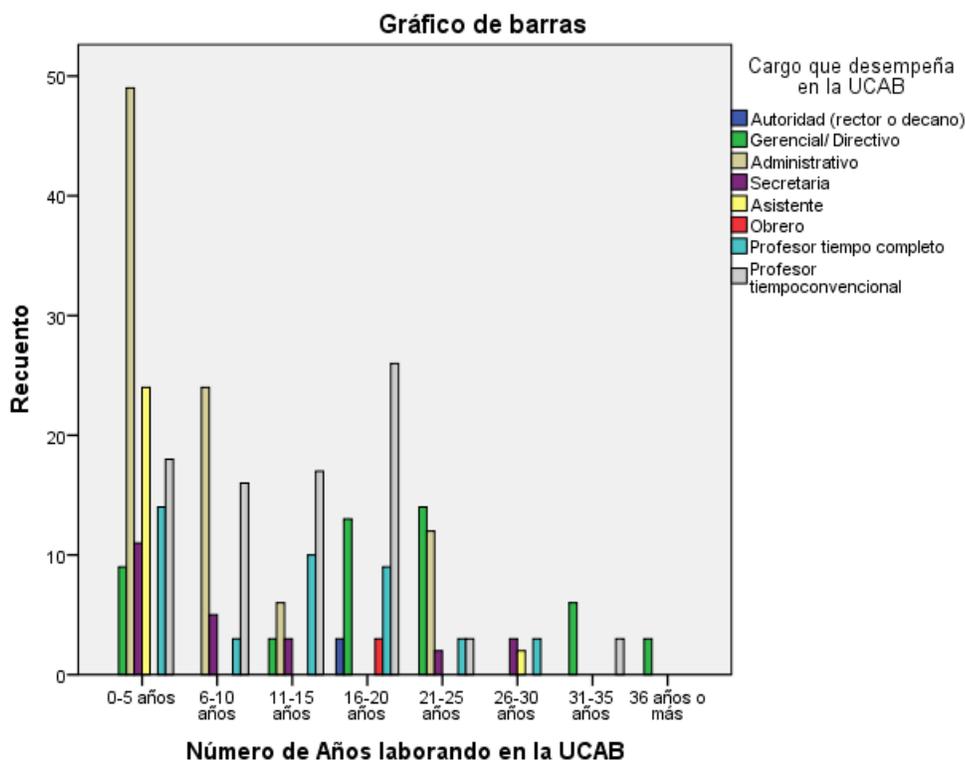


Figura 7. Cruce 4

Entre los empleados que tienen 0-5 años laborando en la UCAB, la mayoría desempeñan cargos administrativos, asistentes o profesor a tiempo convencional. Además es el único reglón de años en el cual se visualizan mayor número de cargos.

En los reglones 6-10 años, 11-15 años y de 16-20 años una de las variables más destacada es la correspondiente a “*profesor a tiempo convencional*”, lo que demuestra que la mayoría de los profesores la institución tienen un tiempo ejerciendo dicha labor.

En los últimos cuatro reglones de los años que posee el encuestado trabajando en la institución, el cargo con mayor puntaje es el gerencial/directivo.

5.2.5 Edad y tipo de nómina

Existe una correlación de 0,585, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “moderada alta”, entre la edad del encuestado y el tipo de nómina al que pertenece dentro de la institución.

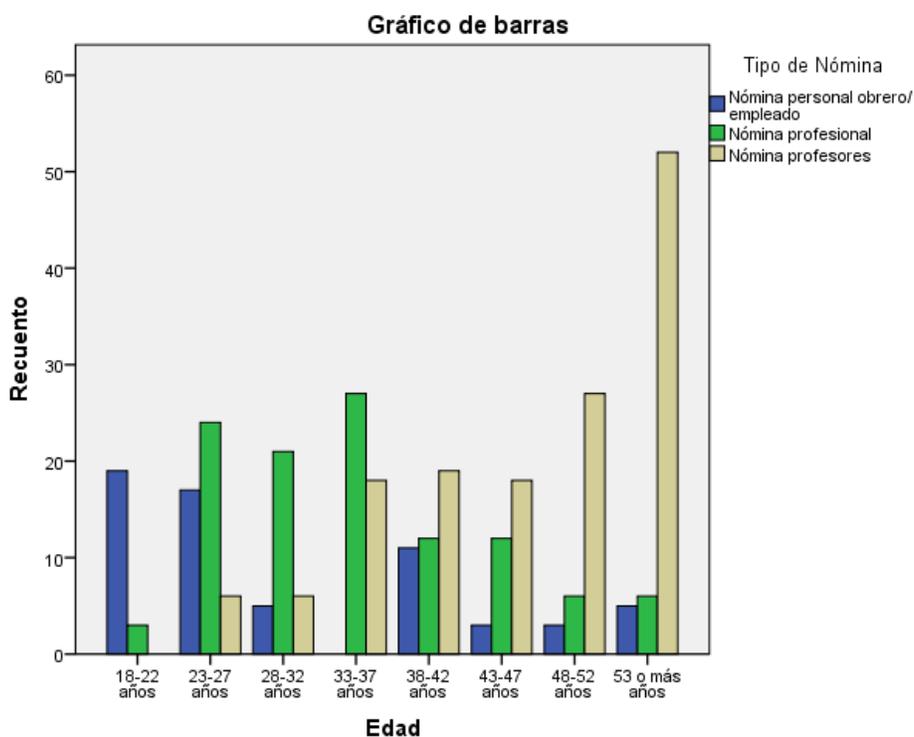


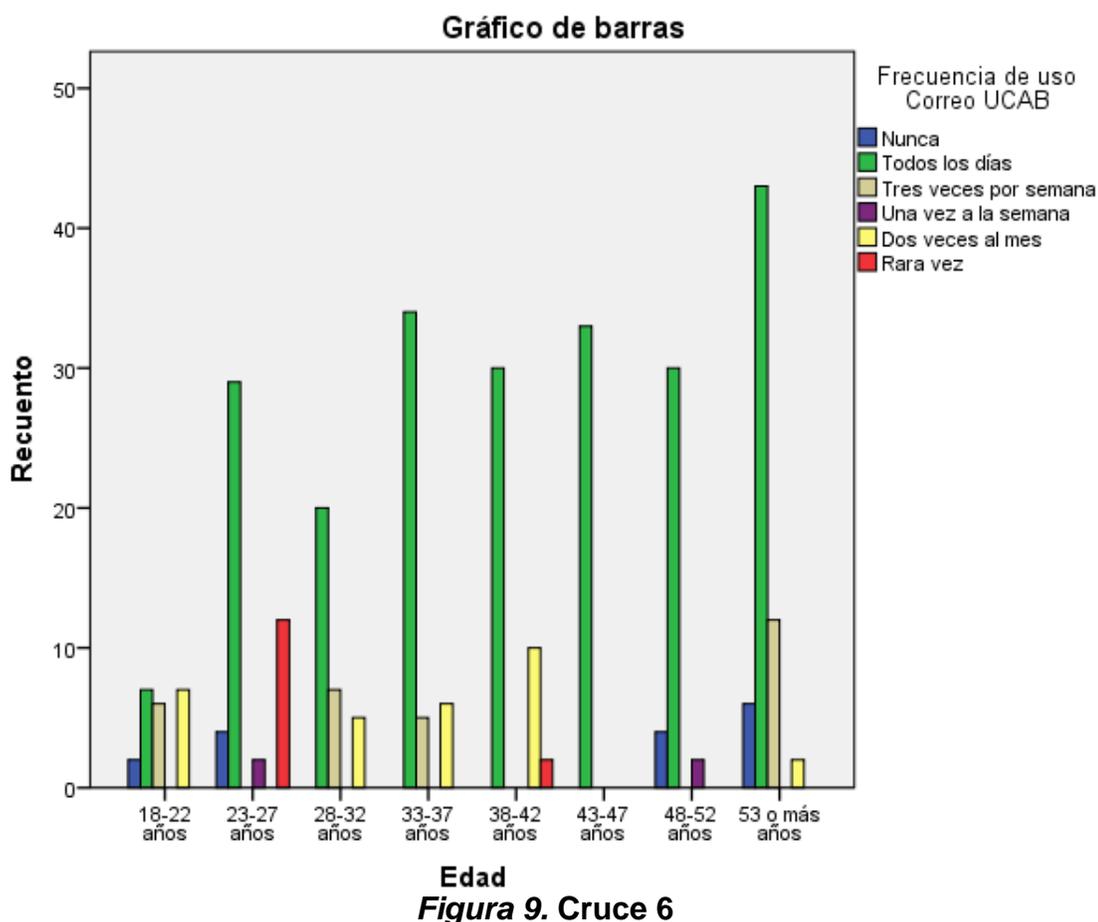
Figura 8. Cruce 5

En este gráfico la relación de las variables es directa, puesto que se puede observar que en el reglón de 18-22 años de edad los encuestados forman parte de la “*nómina personal obrero/empleados*” y algunos de la “*nómina profesional*”, esto puede deberse al nivel de estudio que tienen hasta ese momento.

En los reglones que van desde los 23 hasta los 37 años de edad la mayoría de los encuestados pertenece a la “*nómina profesional*”, esto puede deberse a dos razones, la primera los títulos obtenidos en el área académica y el hecho que la institución brinda la oportunidad que los empleados puedan optar por cargos de mayor escalafón.

5.2.6 Edad y frecuencia de uso del correo dominio UCAB

Existe una correlación de 0,584, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “moderada alta”, entre la edad del encuestado y la frecuencia de uso del correo dominio UCAB (todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, nunca), por parte del encuestado.



En la mayoría de los rangos de edad se puede notar que la frecuencia de uso del correo UCAB, aumenta, en la opción “*todos los días*”, se puede concluir que el correo dominio UCAB es un medio bastante usado por el público interno de la Institución. Esta variable puede ser tomada en cuenta por las diferentes Direcciones de estudio a la hora de elegir los medios internos de comunicación que utilizan.

5.2.7 Edad y frecuencia de recepción de información a través de Twitter

Existe una correlación de 0,602, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “moderada alta”, entre la edad del encuestado y la frecuencia de recepción de información referente a la UCAB (todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, nunca), a través de la red social Twitter.

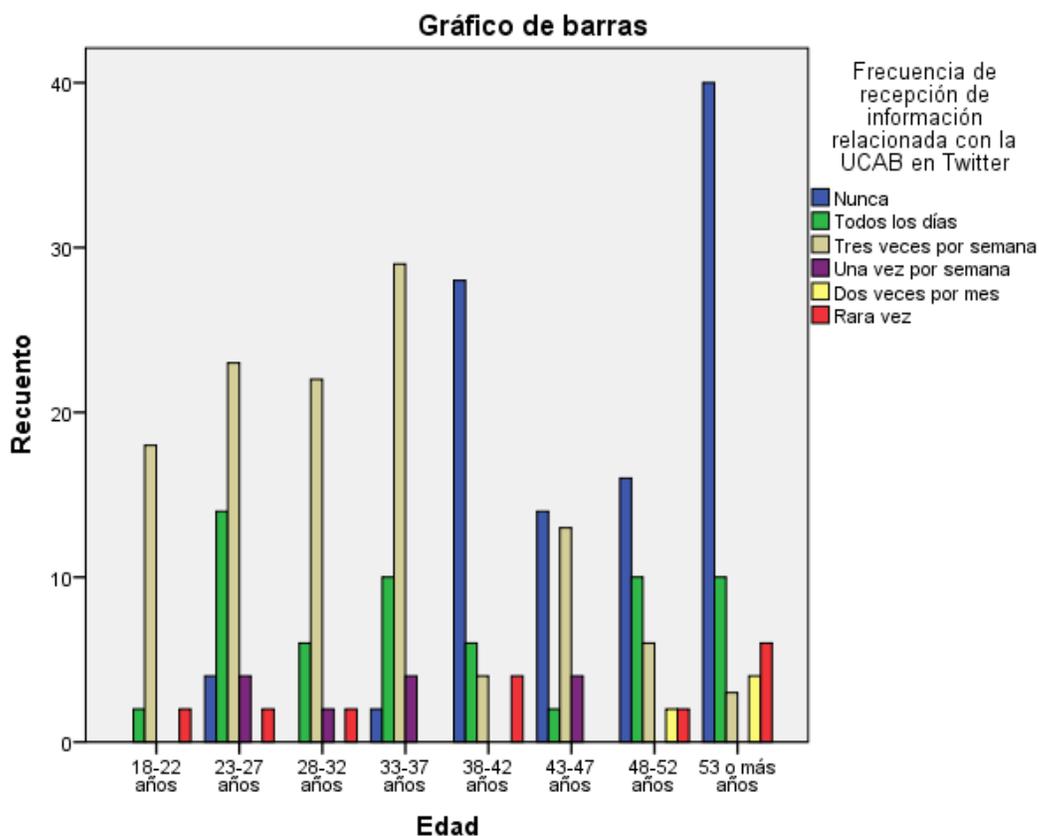


Figura 10. Cruce 7

En los cuatro primeros rangos de edad, se puede observar que los encuestados reciben información alusiva a la UCAB a través de Twitter por lo menos “*tres veces por semana*”, opinión que varía en los cuatro rangos siguientes de edad, puesto que la mayoría asegura no recibir “*Nunca*” información de la institución por su red de Twitter. Esto puede deberse a dos opciones, la primera, que los encuestados con edades comprendidas entre los 18-37 años hacen mayor uso de su red social Twitter y sigue a un número mayor de cuentas relacionadas con la UCAB, en segundo lugar, los encuestados con edades comprendidas entre los 38 años o más no identifican Twitter como un medio interno de comunicación de la institución.

5.2.8 Edad y frecuencia de recepción de información a través de Facebook

Existe una correlación de 0,611, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “moderada alta”, entre la edad del encuestado y la frecuencia de recepción de información referente a la UCAB (todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, nunca), a través de la red social Facebook.

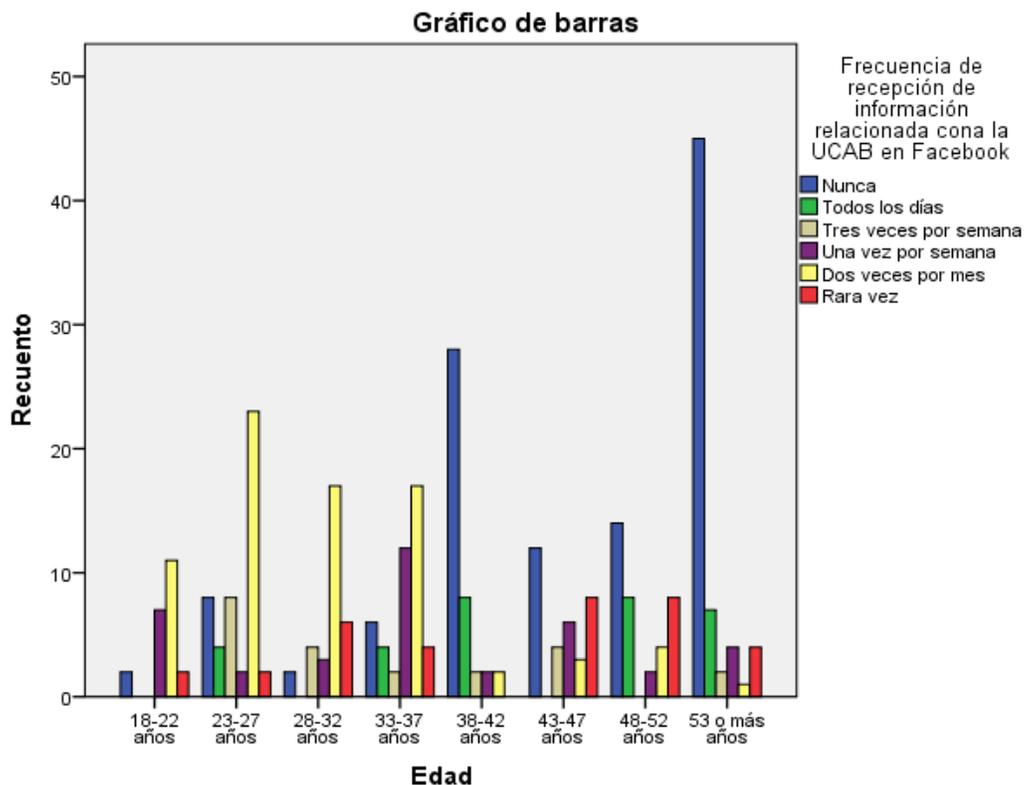


Figura 11. Cruce 8

Al igual que en el gráfico anterior, en los cuatro primeros rangos de edad, los encuestados aseguran recibir información alusiva a la UCAB en su red social Facebook, por lo menos “dos veces al mes”; sin embargo, en los cuatro últimos rangos de edad. Es decir, donde los encuestados tienen edades comprendidas entre los 38 años o más se evidencia, que la mayoría de ellos “Nunca” recibe información de la institución en Facebook.

Esto puede deberse a que las personas más jóvenes conocen más de la red social Facebook y tienen como “amigo” las cuentas relacionadas a la UCAB y las personas de 38 años en adelante no ven a Facebook como una red en la que la institución desee anunciarse.

5.2.9 Edad y frecuencia de recepción de información a través de Instagram

Existe una correlación de 0,609, que en la tabla de coeficientes de contingencia, estaría dentro del reglón destinado a “moderada alta”, entre la edad del encuestado y la frecuencia de recepción de información referente a la UCAB (todos los días, tres veces por semana, una vez a la semana, dos veces al mes, rara vez, nunca), a través de la red social Instagram.

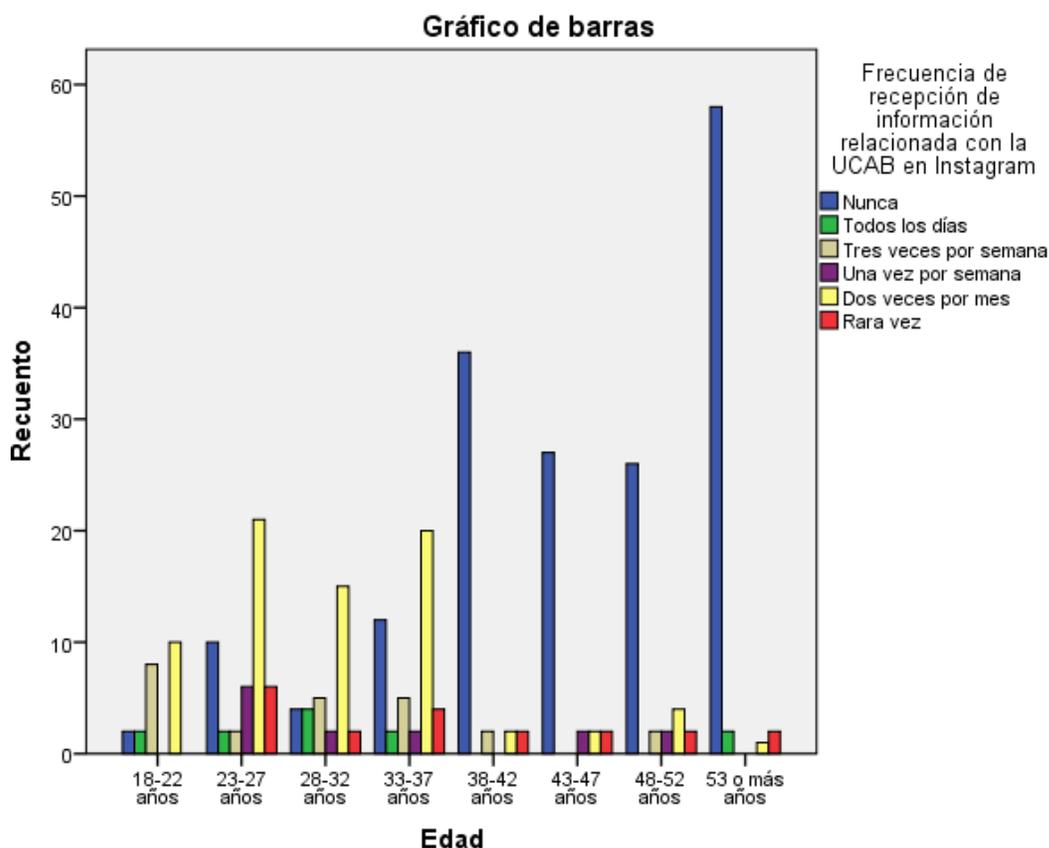


Figura 12. Cruce 9

En general, la mayoría de los usuarios opinó que “*Nunca*” reciben información de la UCAB en su cuenta de Instagram, esto puede notarse con mayor claridad a partir del quinto rango de edad. Sin embargo en los primeros rangos de edad no hay mayor frecuencia de recepción, esto puede deberse a que Instagram es una red social que los departamentos de la UCAB apenas empiezan

a explorar, en realidad la cuenta con mayor número de seguidores es @lacatolica, cuenta principal de la institución manejada directamente desde la Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Promoción (DGCMP).

Por ser esa cuenta la que mayor número de seguidores posee, sería ideal que las Direcciones que quieran tener Instagram en sus medios internos de comunicación lo planteen a la DGCMP para que ellos a través de la cuenta principal incentiven a los públicos a seguir otras cuentas relacionadas con la institución.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Durante los años 1940 y 1980 existían pequeñas y medianas empresas, en donde la principal función de la comunicación dentro de la organización era solo informar a sus empleados, sin pretender que estos se comunicaran de alguna manera con sus superiores. Más adelante, entre los años 1970 y 1990, las empresas fueron creciendo y se crearon las sociedades estratégicas. Para entonces, solamente informar ya no era suficiente, y por lo tanto apareció la persuasión, el compromiso y la gestión de cambios dentro de la comunicación interna. Los trabajadores estaban empezando a ganar importancia en este terreno.

A partir del año 2000 se empezó a tratar las comunicaciones internas dentro de las empresas como las conocemos hoy en día y como fueron descritas en el marco conceptual de este trabajo. Unas comunicaciones en donde los empleados son mucho más que eso, son los colaboradores de las organizaciones en donde trabajan, son lo más importante para la empresa, incluso antes que sus públicos externos, puesto que como plantea el principio del *endomarketing* tener unos colaboradores contentos y motivados con su trabajo atrae a más clientes y más en un momento en donde las instituciones, como es el caso de la Universidad Católica Andrés Bello, que se preocupa porque sus clientes puedan tener buenas experiencias con el servicio prestado.

Posteriormente de haber obtenido los resultados producto de analizar a profundidad las entrevistas realizadas y reflejadas en la matriz de contenido, se concluyeron diferentes aspectos.

Lo importante dentro de los esfuerzos de *endomarketing*, que realiza la institución desde distintas Direcciones, hoy en día es el diálogo, entender a los públicos internos, la creación de comunidades y redes sociales en la que ellos

puedan interactuar y colaborar. Conocer las expectativas de los trabajadores y hacer que se sientan a gusto en sus lugares de trabajo es sumamente importante. Esta es la razón por la cual la retroalimentación es fundamental. Por lo tanto hay que propiciar los canales y los espacios para que eso suceda, cultivando así una cultura comunicacional.

Las Direcciones de estudio, de la mano de sus directores y personal interno, poseen distintas metodologías para realizar esfuerzos de *endomarketing*, los proyectos que tienen planteados, las herramientas utilizadas y los canales de difusión, hoy en día son vitales para comunicarse con los públicos internos de la institución.

Los diferentes públicos internos de la institución son uno de los recursos más importantes y que más debe ser valorado, por ello, los directivos de los departamentos de Identidad y Misión (DIM), Recursos Humanos, Tecnología de Información y Calidad y Mejora Continua; deben esforzarse más en persuadir a esos públicos; a través de herramientas más creativas que los hagan crear un sentido de pertenencia mayor con la institución. Al lograr esto, ellos mismos serán los principales voceros de los beneficios que ofrece la UCAB y a su vez se convertirán en defensores de la filosofía, los valores y los principios.

Para plantear y ejecutar esfuerzos de *endomarketing* más sólidos y eficaces, resulta necesario que cada una de las direcciones antes mencionadas, conozca a los públicos internos, de esta forma se logra dirigir los mensajes a públicos bien específicos, tratando de adaptarlo según sus estilos de vida, cargo que ocupa dentro de la institución, preferencias y necesidades; todo esto con la finalidad de lograr el reconocimiento y posicionamiento que la institución desea afianzar en sus empleados.

Después de entrevistar a directivos y personal encargado del área comunicacional dentro de los departamentos objeto de estudio de dicha investigación, se pudo notar que todos fundamentan sus proyectos en el Plan

Estratégico UCAB 20-20, es decir, que si existen unos lineamientos comunicacionales que deben implementar, desarrollar y evaluar, sin embargo, varios de ellos aseguran que la falta de interconectividad entre los distintos sistemas de la universidad se ha convertido en un obstáculo para consolidar un modelo de gestión que apunte a lo estratégico.

Los cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada, arrojaron resultados que a su vez, respaldan la opinión de los directivos y personal entrevistado. El 70,6% de los encuestados asegura por ejemplo recibir información a través del correo UCAB todos los días, sin embargo, una gran proporción de ellos considera que el uso de los medios internos de comunicación es medianamente pertinente, oportuno, frecuente, importante, acorde y relevante, lo que deja en evidencia que los esfuerzos comunicacionales que se están realizando no son, considerado por los públicos internos, del todo efectivo y eficaces.

El contemplar el uso de redes sociales en los esfuerzos de *endomarketing* que se realizan desde las direcciones antes mencionadas, en la encuesta se vio reflejado como efectivo y eficaz, sin embargo, existe un nicho clave que son todos aquellos empleados y profesores mayores de 43 años que aseguran por ejemplo no tener redes sociales, por lo que resulta necesario pensar, diseñar y desarrollar acciones que involucren a este segmento tan importante.

Toda institución que desee afianzar su filosofía, valores, misión, visión y principios debe darle la importancia necesaria al tema de las comunicaciones y los esfuerzos de *endomarketing*, dedicando recursos, proyectos, tiempo y esmero a desarrollar e implementar acciones destinadas a construir una sólida imagen organizacional y corporativa, reforzando a su vez, una reputación favorable entre sus públicos.

Así mismo, se debe enfocar en pro de lograr la inteligencia corporativa, donde el principio clave sea la formación de empleados, docentes y personal administrativo y donde se analicen los resultados de las actividades y tareas que

cada uno de ellos ejecuta a diario más el esfuerzo que cada uno demuestre por afianzar la lealtad con los principios de la institución.

RECOMENDACIONES

La Universidad Católica Andrés Bello en conjunto con las direcciones que fueron objeto de estudio de la presente investigación mejoraría sus esfuerzos de *endomarketing* a través del trabajo en equipo con la Dirección de Comunicación, Mercadeo y Promoción (DGCMP), el trabajo en conjunto de estos departamentos serviría para canalizar toda la información referente a los distintos públicos internos que tiene la institución.

Y de esta manera poder adecuar los medios y canales a los públicos a quienes van dirigidos, la reorganización y el aprovechamiento de los medios internos y plataformas de comunicación, ya existentes, es la función más importante, para lograr que los esfuerzos de *endomarketing* se conviertan, del todo, en más efectivos y eficaces.

El trabajo en equipo de los departamentos, antes nombrados, mejoraría el flujo de comunicación entre la institución y sus públicos internos.

A su vez, es necesario realizar una identificación más detallada del perfil de los públicos internos, tanto para perfeccionar el uso de los canales y medios de comunicación correctos, como para crear un perfil del talento humano que labora en la institución.

Un factor clave es incentivar a los públicos internos de la universidad a revisar con más frecuencia las redes sociales y el correo de la UCAB, o en última instancia re-direccionar este correo con una cuenta personal que se use con mayor regularidad, ya que son estos los principales canales de difusión utilizados actualmente por las Direcciones objeto de estudio.

Mantener actualizado los apartados destinados a cada Dirección, que poseen en la página web de la UCAB, ya que es uno de los medios más visitados

por los encuestados y le permite a su vez transmitir información pertinente, oportuna, frecuente, importante, acorde y relevante.

Las direcciones que realizan esfuerzos de *endomarketing*, es recomendable que más allá de los mensajes que desean transmitir, recuerden unificar, comunicar y mantener un lema cónsono sobre la institución.

Por último, quisiera recomendar a la escuela de Comunicación Social y a la Coordinación de Trabajo de Grado que incentive a los estudiantes a realizar propuestas de *endomarketing*, para las Direcciones objeto de estudio de esta investigación. Con la finalidad que puedan ser tomadas en cuenta, a futuro, en sus planes de comunicación para los públicos internos de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.3.1 Fuentes bibliográficas:

- Acevedo, A. y López, A. (s/f). *El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos*. Editorial Limusa.
- Ahmed, P. y Rafiq, M. (2002) *Internal Marketing* Butterworth-Heinemann. Londres, Reino Unido.
- Alcaide, J. C. (2008). *Los tres enfoques clave del marketing interno*. Harvard Deusto Márketing y Ventas.
- Arellano, R (1998). *Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina*. México: Mc Graw Hill.
- Báez, J. y Pérez de Tudela. (2009). *Investigación cualitativa*. España: ESIC Editorial.
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*, Caracas: Editorial BL Consultores Asociados.
- Bansal, H., Mendelson, M. & Sharma, B. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. Journal of Quality Management.
- Barquero, J. y Barquero M. (2005) *Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
- Bartolli, A. (1991). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la organización organizada*. Barcelona: España. Piados.
- Bavaresco de Prieto, A. (1994). *Proceso metodológico en la investigación: cómo hacer un diseño de investigación*. 2da edición revisada. Caracas: Academia Nacional de Ciencias Económicas Servicios Bibliotecarios de la Universidad del Zulia.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina*. México. Pearson Educación.

- Berganza, M. y Ruiz, J. (2005), *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Berlo, D (1975). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires; Caracas: Librería editorial El Ateneo.
- Berry, L., Hensel, J. S. and Burke, M. C. (1976) “*Improving retailer capability for effective consumerism response*”, *Journal of Retailing*, Vol. 52 No. 3
- Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. (1992). *Services marketing starts from within. Marketing Management*. .
- Bohnenberger, M. (2005). *Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional*.
- Cázares-Hernández, L., Christen, M., Jaramillo-Levi, E., Villaseñor-Roca, L. y Zamudio-Rodríguez, L., (2000). *Técnicas actuales de investigación documental*, (3ª Edición) México: Trillas.
- Chavez, N. (1990). *La imagen corporativa*. Barcelona-España: Editorial Gustavo Gili, S.A.
- Ching-Sheng, C. & Hsin-Hsin, C. (2007). *Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan*. *Journal of Nursing Research*.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá-Colombia.
- Costa, J. (1989). *Imagen Global*. Barcelona. Ediciones Coac Barcelona.
- Dolphin, R. (2000) *Fundamentals of Corporate Communications* Butterworth-Heinemann. Londres, Reino Unido
- Diccionario Enciclopédico Larousse (1984) Caracas: Editorial Planeta S.A.
- Dunmore, M. (2002) *Inside-out Marketing*. Kogan Page. Londres, Reino Unido.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

- Fernández, C. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. México: Herrero.

Fernández, C (2002). *La comunicación en las organizaciones* (2da ed.). México: Trillas.

- Ferrán, M. (2002). *Curso de SPSS para Windows*. España. McGraw-Hill.

-Galindo, D. (2010) *Marketing & Endomarketing*. Brasil.

- Gil Guzmán, R. (1994). *Figuras sobresalientes de la comunicación social: un perfil de ejemplaridad de los comunicadores*. Caracas-Venezuela.

- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prince Hall Hispanoamericana, S.A.

- Granell, E. (1998). *Éxito gerencial y cultural*. Caracas. Ediciones IESA.

- Grönroos, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface*. Journal of Business Research.

- Hanna, D (1990). *Diseño de las organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Delaware: Addison- Wesley Iberoamericana.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw - Hill.

- Hernández, D. (2012). *Cómo hacer un proyecto de investigación en comunicación*". Ediciones de la UCAB. Venezuela.

- Katz, D y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

- Kerlinge, F (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología* (2da edición) México: Editorial Interamericana.

- Kinneer, T. C. y Taylor, J. R. (1998): *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado*, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (2.a ed.). São Paulo: Atlas.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. Prentice Hill.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing: edición para Latinoamérica*. Pearson Educación. México.
- Lings, Ian N. (2004, abril). *Internal market orientation construct and consequences*. Journal of Business Research.
- Maines, P. (2009) *Marketing Corporativo e Endomarketing*. ULBRA. Porto Alegre, Brasil.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados un enfoque práctico*. (2da edición). México: Prentice Hall.
- Malhotra, Narres. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. (4ta. Edición). México. Pearson Educación.
- Morales, F. (2001). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (1ra ed.). España: Bosch Casa Editorial.
- Ritchey, F. (2008). *Estadísticas para las ciencias sociales, el potencial de la imaginación estadística*. (2da. Edición). México. McGraw-Hill.
- Robins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10.a ed.). México, D. F.: Pearson Educación.
- Römer, M. (1994). *Comunicación Global: el reto gerencial*. Caracas: Ediciones UCAB, Colección Ayakua N°7.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Venezuela- Caracas. Panapo.
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.
- Sanz, M. y González, M. (2005) *Identidad Corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Editorial ESIC. Madrid, España.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE. Argentina.
- Sexton, W. (1997). *Teorías de la organización*. México: Editorial Trillas.

-Sotelo Enríquez, C. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid.

- Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1988). *A services marketing model: Integrating internal and external marketing functions*. Journal of Services Marketing.

- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Virtuoso, J. (2013) *Universidad y democracia*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Universidad Católica Andrés Bello (2003) *Folleto Informativo*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

- Viviane, K (2009) *Marketing corporativo e endomarketing*. Editorial ULBRA, Porto Alegre, Brasil.

- Weil, P. (1992). *La comunicación global: omunicación insitucional y de gestión*. Barcelona: Piadós Comunicación.

- Yépes Castillo, A. (1994) *La Universidad Católica Andrés Bello*. Editorial UCAB. Caracas, Venezuela.

- Zapata, E. (s/f) *Mercadeo educativo ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas?* Uniandes. Colombia.

- Zeithaml, V., Bitner Jo M., Gremler,D. (2009). *Services Marketing*. McGraw-Hill Companies, Incorporated. México.

6.3.2 Tesis:

-Pérez de Chaparro, Tatiana María (2010). *Premisas para diseñar una estrategia comunicacional de endomarketing en pos de difundir el voluntariado corporativo de Banesco*. Tesis de grado (Magíster en Comunicación Organizacional). Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado.

-Díaz Dayana, García Ailyn (2003). *Gerencia del cambio de imagen de una empresa. Caso: FNC- LAFARGE Venezuela*. Universidad Católica Andrés Bello.

-García Meza, María Virginia (2002). *Aprovechamiento de las nuevas tecnologías informativas en los programas de comunicaciones internas*. Universidad Católica Andrés Bello.

6.3.3 Grises:

- Escuela de Comunicación Social (2000). *Manual de tesista de la Escuela de Comunicación Social*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- Tejada, L. (1992). *Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones*. Madrid, Joint Consultores en Imagen Global, S.L.

6.3.4 Fuentes electrónicas:

- Ávila, H. (s.f.) *Introducción a la metodología de la investigación*.

Recuperado el 25 de junio de 2014 en

<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2i.htm>

- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Recuperado 02 de mayo de 2015, de http://bidireccional.net/bLOG/cOMUNICACION_INTERNA.PDF

- Croci, J. (s.f.) *Portal de relaciones públicas*. Recuperado el 25 de junio de 2014 en <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>

- Muñoz, R. (2010). La comunicación interna. Recuperado 02 de mayo de 2015, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.html>

- Veliz Montero, F. (2008) *Endomarketing y construcción de diálogo interno, levantando puentes de encuentro organizacional*. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado el 4 de julio de 2014 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3230310>.

-Recuperados el 16 de abril de 2015 en

http://200.2.15.136/gestiondecalidad/sites/default/files/PrincipiosSGC_0.pdf

<http://gestioncalidadyambiente.ucab.edu.ve/>

<http://guayanaweb.ucab.edu.ve/dentidad-y-mision.html>

<http://apps.ucab.edu.ve/manual.pdf>

- Recuperado el 23 de junio de 2015 en

http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/Reglamentos/2.55.pdf

- Recuperado el 23 de junio de 2015 en

http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/Reglamentos/2.52.pdf

6.3.5 Referencias hemerográficas

-El Ucabista Magazine (2013) *Álbum de recuerdos*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

- Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello. (2012). Caracas: Publicaciones UCAB.

-Sevier, R. (2005) *A new definition of marketing*. University Business. Estados Unidos.

-Trak, J. (2001). *Categorías de estrategia, según Villalba*. (Láminas de apoyo para la cátedra de Comunicación Organizacional).

-Trak, J. (2001). *Teoría del negocio, enfoque de Pittaluga*. (Láminas de apoyo para la cátedra de Comunicación Organizacional).

ANEXOS

Modelo de cuestionario

El siguiente cuestionario es de carácter anónimo, forma parte del instrumento de recolección aplicado con la finalidad de obtener los datos necesarios para el trabajo especial de grado titulado:

Realizar un estudio de endomarketing (caso: UCAB).

El endomarketing es el esfuerzo que realiza una institución mediante sus comunicaciones para estimular y mantener a sus audiencias internas, con la finalidad de que estas sirvan al cliente final.

1. Edad: 38-42 años____
18-22 años____ 43-47 años____
23-27 años____ 48-52 años____
28-32 años____ 53 o más años____
33-37 años____

2. Género: F _____ M _____

3. Seleccione su nivel de instrucción académica.

Primaria _____ Licenciado (Li.) _____
Bachiller (Br) _____ Postgrado _____
Técnico Superior Universitario (TSU) _____ Ninguno _____

4. Indique el número de años que tiene usted laborando usted en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

0-5 años____ 21-25 años____
6- 10 años____ 26- 30 años____
11- 15 años____ 31-35 años____
16- 20 años____ 36 años o más ____

5. ¿Qué tipo de cargo desempeña usted dentro de la UCAB?

(Si pertenece a más de uno seleccione cuantas opciones sea el caso).

Autoridad (rector/decano) _____ Asistente _____
Gerencial/Directivo _____ Obrero _____
Administrativo _____ Profesor tiempo completo _____
Secretaría _____ Profesor tiempo convencional _____

6. Seleccione a cuál de las siguientes nóminas UCAB pertenece usted

Nómina personal obrero/ empleado _____ Nómina profesores _____
Nómina profesional _____

7. Indique si posee coordinador o supervisados

Coordinador____ Supervisados____ Ambos _____

8. Con respecto a la pregunta anterior, indique el número de coordinadores o supervisados con respecto a su cargo.

Coordinadores__ Supervisados____

9. Indique cuál considera usted de los siguientes departamentos, es el emisor de mayor número de mensajes de carácter laboral (cursos, inducciones, exámenes, actividades académicas, decretos). Pondere del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor.

Identidad y Misión (DIM) _____ Calidad y Mejora Continua _____
 Recursos Humanos (RRHH) _____ No sabe / no contesta _____
 Dirección de tecnología de Información
 (DTI) _____

10. Indique cuál considera usted de los siguientes departamentos es el emisor de mayor número de mensajes de carácter social (misas, eventos, voluntariados, celebraciones, carreras, entre otros.) Pondere del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor valor.

Identidad y Misión (DIM) _____ Calidad y Mejora Continua _____
 Recursos Humanos (RRHH) _____ No sabe / no contesta _____
 Dirección de tecnología de Información
 (DTI) _____

11. Indique cuál de las siguientes direcciones se dirige a usted mediante comunicados formales (dirigidos a usted personalmente –nombre y apellido-, o como personal interno de la UCAB). Pondere del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor.

Identidad y Misión (DIM) _____ Calidad y Mejora Continua _____
 Recursos Humanos (RRHH) _____ No sabe/ no contesta _____
 Dirección de tecnología de Información
 (DTI) _____

12. Seleccione cuál de las siguientes direcciones se dirige a usted mediante mensajes informales o colectivos (dirigidos a la lista de correo UCAB). Del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor valor.

Identidad y Misión (DIM) _____ Calidad y Mejora Continua _____
 Recursos Humanos (RRHH) _____ No sabe / no contesta _____
 Dirección de tecnología de Información
 (DTI) _____

13. Indique cuál de las siguientes direcciones considera usted maneja mayor contenido visual (imágenes, archivos adjuntos, presentaciones) en sus comunicaciones (carteleras, correos, afiches, folletos, redes sociales, página web).

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Mayor contenido visual				
No sabe/ no contesta				

19. ¿Conoce usted las carteleras de las siguientes direcciones?

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Sí				
No				
No posee cartelera				
No sabe/ no contesta				

20. ¿Cómo clasificaría usted el contenido informativo y visual de las carteleras?

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Contenido actualizado				
Información de interés				
Información pertinente.				
Variedad de imágenes/ textos				
Menciona redes sociales				
No sabe/ no contesta				

21. ¿Cómo clasificaría usted la información en la página web de la UCAB con respecto a las siguientes direcciones?

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Actualizada				
Poco actualizada				
Desactualizada				
Oportuna				
Relevante				
No posee información de interés				
No sabe/ no contesta				

22. ¿Con qué frecuencia visita usted el portal web de la UCAB y los apartados destinados a las siguientes direcciones?

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Todos los días				
Tres veces por semana				
Una vez por semana				
Dos veces por mes				
Rara vez				
Nunca				

23. ¿Posee usted cuenta de Twitter?

Sí_____

No_____

En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa por favor pasar a la pregunta N°27.

24. ¿Con que frecuencia recibe usted información a través de Twitter relacionada con la UCAB?

Todos los días_____

Dos veces por mes _____

Tres veces por semana _____

Rara vez _____

Una vez por semana _____

Nunca_____

25. Indique a cuántas cuentas de Twitter vinculadas con la UCAB sigue usted

1-5 cuentas _____

16-20 cuentas_____

6-10 cuentas_____

Especifique_____

11-15 cuentas_____

26. Seleccione a cuál de estas direcciones sigue usted en su cuenta en Twitter

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Sigo la cuenta de esta dirección.				
No sigo la cuenta de esta dirección				
No sé si posee cuenta en Twitter				
No posee cuenta en Twitter				

27. ¿Posee usted cuenta de Facebook?

Sí_____

No_____

En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa por favor pasar a la pregunta N°32.

28. ¿Con que frecuencia recibe usted información a través de Facebook relacionada con la UCAB?

Todos los días_____

Dos veces por mes _____

Tres veces por semana _____

Rara vez _____

Una vez por semana _____

Nunca_____

29. Indique ¿cuántas cuentas vinculadas a la UCAB tiene usted como amigo en Facebook?

1-5 cuentas _____

6-10 cuentas_____

11-15 cuentas_____

16-20 cuentas_____

Especifique

30. ¿Cuál es el número de publicaciones referentes a la UCAB que recuerda haber visto en Facebook durante los últimos seis meses?

1-10 publicaciones_____

21-30 publicaciones_____

41-50 publicaciones_____

11-20 publicaciones_____

31-40 publicaciones_____

50 o más publicaciones_____

31. Seleccione ¿cuál de estas direcciones tiene usted agregada como “amigo” en su cuenta en Facebook?

ITEM/ DIRECCIÓN	DIM Dirección de Identidad y Misión	DTI Dirección de Tecnologías de Información	RRHH Recursos Humanos	Calidad y mejora continúa
Tengo como “amigo” la cuenta de esta dirección.				
No tengo como “amigo” la cuenta de esta dirección				
No sé si posee cuenta en Facebook				
No posee cuenta en Facebook				

32. ¿Tiene

usted

cuenta

de

Instagram?

Sí_____

No_____

En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa por favor pasar a la pregunta N°36.

33. ¿Con que frecuencia recibe usted información a través de Instagram relacionada con la UCAB?

Todos los días _____ Rara vez _____
 Tres veces por semana _____ Nunca _____
 Una vez por semana _____
 Dos veces por mes _____

34. ¿Cuántas cuentas vinculadas a la UCAB sigue usted en Instagram?

1-5 cuentas _____ 21 cuentas o más _____
 6-10 cuentas _____
 11-15 cuentas _____ Especifique _____
 16-20 cuentas _____ _____

35. Seleccione ¿cuál de estas direcciones posee cuenta en Instagram?

Identidad y Misión (DIM) _____ Calidad y Mejora Continua _____
 Recursos Humanos (RRHH) _____ Ninguna de las direcciones antes
 Dirección de tecnología de Información (DTI) mencionada posee Instagram _____
 _____ No sabe/ no contesta _____

36. ¿Ha leído usted el periódico de la UCAB “El Ucabista”?

Sí _____ No _____

En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa por favor finalizar el cuestionario.

37. ¿Conoce las versiones de “El Ucabista”?

Sí _____
 No _____
 Especifique: _____

38. ¿Cuántas ediciones en físico posee usted de “El Ucabista”?

1-3 ediciones _____ Más de 10 ediciones _____
 4-6 ediciones _____ Ninguna edición _____
 7-10 ediciones _____

39. ¿Con que frecuencia recibe usted información de “El Ucabista”?

ITEM/ VERSIÓN	Impreso	Online
Todos los días		
Tres veces por semana		
Una vez por semana		
Dos veces por mes		
Una vez por mes		
Rara vez		
Nunca		

40. ¿Cómo clasificaría usted del 1 al 5, siendo el número 5 el de mayor valor, el uso de los medios internos de comunicación en la UCAB?

Pertinente _____

Oportuno _____

Frecuente _____

Importante _____

Acorde _____

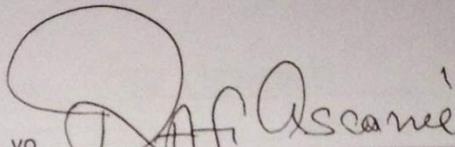
Relevante _____

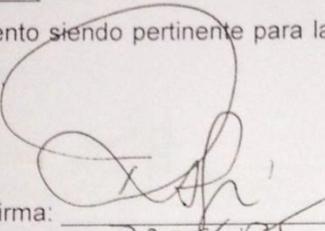
No sabe/ no contesta _____

Muchas gracias por haber colaborado con la realización de este cuestionario, objeto de estudio del Trabajo Especial de Grado en el área de *Endomarketing*. (Caso: UCAB)

Planillas de Validación de Instrumento

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo ,
cédula de identidad número 3299685 declaro que: una vez
analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
REALIZAR UN ESTUDIO DE ENDOMARKETING. (CASO: UCAB), realizado por
la Bachiller **DE FARIA SOUSA, ANGÉLICA NATALY**, cédula de identidad número
20.631.116, con el número de expediente 149898; doy por validado dicho
instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación
requiere.

- Firma: 
- Cédula: 3299685
- Profesor/ Cargo: Profesor
- Profesión/ Licenciatura: Lic. Comunicación Social
- Fecha: Mayo 2015

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Jorge Ezenarro,
cédula de identidad número _____ declaro que: una vez
analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
REALIZAR UN ESTUDIO DE ENDOMARKETING. (CASO: UCAB), realizado por
la Bachiller **DE FARIA SOUSA, ANGÉLICA NATALY**, cédula de identidad número
20.631.116, con el número de expediente 149898; doy por validado dicho
instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación
requiere.

- Firma: 
- Profesor/ Cargo: Profesor
- Profesión/ Licenciatura: Lic. Educación
- Fecha: Mayo 2015

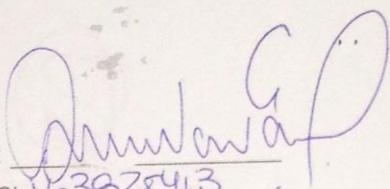
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Jennifer Cruz,
cédula de identidad número 13.737.013 declaro que: una vez
analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
REALIZAR UN ESTUDIO DE ENDOMARKETING. (CASO: UCAB), realizado por
la Bachiller **DE FARIA SOUSA, ANGÉLICA NATALY**, cédula de identidad número
20.631.116, con el número de expediente 149898; doy por validado dicho
instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación
requiere.

- Firma: [Firma]
- Cédula: 13.737.013
- Profesor/ Cargo: Profesor
- Profesión/ Licenciatura: Lic. Comunicación Social
- Fecha: Junio 2015

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Pedro Navarro G.I.,
cédula de identidad número V-3825413 declaro que: una vez
analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
REALIZAR UN ESTUDIO DE ENDOMARKETING. (CASO: UCAB), realizado por
la Bachiller DE FARIA SOUSA, ANGÉLICA NATALY, cédula de identidad número
20.631.116, con el número de expediente 149898; doy por validado dicho
instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación
requiere.

- Firma: 
- Cédula: V-3825413
- Profesor/ Cargo: Profesor
- Profesión/ Licenciatura: Educ. Física y RAT
- Fecha: 2010 2015

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Gabriel Aponte,
cédula de identidad número V-14744282 declaro que: una vez
analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
REALIZAR UN ESTUDIO DE ENDOMARKETING. (CASO: UCAB), realizado por
la Bachiller **DE FARIA SOUSA, ANGÉLICA NATALY**, cédula de identidad número
20.631.116, con el número de expediente 149898; doy por validado dicho
instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación
requiere.

- 
- Firma: _____
 - Cédula: V-14744282
 - Profesor/ Cargo: Empresario
 - Profesión/ Licenciatura: Com. Sec.
 - Fecha: Junio 2015