

# **Estrategias gerenciales de mercadeo interno**

en empresas de servicios públicos en  
Riohacha, Colombia<sup>1</sup>

*Management strategies for implementing internal  
marketing in public companies in Riohacha-Colombia*

**ALEXANDER RUZ-GÓMEZ**

Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia  
<https://orcid.org/0000-0002-1625-4449>  
aruz@unisimonbolivar.edu.co

**RONALD PRIETO-PULIDO**

Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia  
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>  
ronaldprieto1@hotmail.com; rprieto1@unisimonbolivar.edu.co

**MAGDA MONSALVE-PELÁEZ**

Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.  
<https://orcid.org/0000-0002-8522-346X>  
mmonsalve9@unisimonbolivar.edu.co

**ALEXIS PALACIOS-ARRIETA**

Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.  
<https://orcid.org/0000-0002-9129-2883>  
alexispalaciosarrieta@yahoo.es; apalacios@unisimonbolivar.edu.co

## **RESUMEN**

A nivel organizacional las empresas y sus colaboradores experimentan diferentes estados de cambio, que de una u otra forma se verán al interior de la organización, los cuales afectan el desempeño de unos y otros, manifestándose esto en los resultados que mostrará este conjunto y que hará necesario que la alta gerencia tome decisiones concretas y trace estrategias para el mejoramiento de la empresa. El objetivo fundamental del estudio consistió en determinar estrategias gerenciales para implantar el mercadeo interno en las empresas de servicios públicos establecidas en Riohacha-Colombia. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva, con diseño de campo, no experimental transaccional. La población está constituida por dos grupos; 3 gerentes

<sup>1</sup> Este artículo es resultado de un trabajo de investigación de Maestría titulado: Estrategias Gerenciales para implementar el mercadeo interno en empresas de servicios públicos en Riohacha-Colombia.

de las empresas de servicios públicos en la ciudad de Riohacha y 77 empleados. Se aplicaron dos cuestionarios dirigidos a los gerentes de las empresas de servicios públicos y a los empleados, cada uno para medir las variables Estrategias gerenciales y Mercadeo interno con opciones de tipo dicotómicas. La validez del instrumento se obtuvo mediante el juicio de 5 expertos en el área. Para determinar la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la fórmula de Kuder-Richardson con un resultado  $r$  de 0,91. Los resultados señalan que la gerencia manifiesta un estilo de dirección impositivo hacia los empleados. Asimismo, se constató que los empleados conocen los valores empresariales, los cuales son aplicados en las organizaciones, manteniendo un comportamiento ético de acuerdo a sus principios.

**Palabras clave:** estrategias, gerencia, mercadeo interno

### ABSTRACT

At the organizational level, the companies and their collaborators experience different states of change, which in one way or another will be seen within the organization, which affect the performance of each other, manifesting this in the results that this set will show. It is necessary for top management to make concrete decisions and develop strategies for the improvement of the company. The main objective of the study was to determine management strategies to implement internal marketing in the public service companies established in Riohacha-Colombia. The applied methodology was descriptive, with field design, non-experimental transactional. The population of this is constituted by two groups; 3 managers of utility companies in the city of Riohacha and 77 employees. Two questionnaires, addressed to managers of utilities and employees, were used to measure the variables Managerial strategies and Internal marketing with options of closed answers dichotomous type. The validity of the instrument was obtained through the judgment of 5 experts in the area. To determine the reliability of the questionnaire, the Kuder-Richardson formula was used with a  $r$ -score of 0.91. The results indicate that the management shows a style of management taxation towards the employees. Likewise, it was found that the employees know the corporate values, which are applied in the organizations, maintaining an ethical behavior according to the principles of the same.

**Key words:** strategies, management, internal marketing

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel mundial están expuestas diariamente a diferentes tipos de amenazas, cualquiera que sea el entorno en el cual se desenvuelven, Es por esto que las organizaciones deben estar preparadas para los continuos cambios que experimentan en su entorno, y basándose en estos se deben trazar estrategias de diferentes tipos, a nivel interno y externo, que coadyuven al mejoramiento y desempeño de dichas organizaciones en el sector de la economía al cual pertenezcan (Prieto y Chirinos, 2013); (Estrada, Saumett y Osorio, 2015).

Dentro de las estrategias gerenciales del mundo de hoy, a la par que la automatización y la reestructuración industrial, debe estar la comprensión del comportamiento humano. En la actualidad, el gerente tiene la responsabilidad de diseñar acciones que creen un clima en el cual los individuos puedan comprometerse, lealmente, en la concreción de las metas empresariales (Serna, 2007). En este sentido Estrada, Saumett y Osorio (2015) coinciden la estrategia como el conjunto de acciones diseñadas para alcanzar los objetivos de la empresa, considerando su nivel competitivo.

En este sentido, a nivel organizacional las empresas y sus colaboradores experimentan diferentes estados de cambio, que de una u otra forma se verán al interior de la organización, los cuales afectan el desempeño de unos y otros, manifestándose esto en los resultados que mostrará este conjunto y que hará necesario que la alta gerencia tome decisiones concretas y trace estrategias para el mejoramiento de la empresa.

En vista de los cambios mencionados anteriormente, en América Latina las organizaciones están de frente a mercados que a diario experimentan cambios, haciendo referencia a tratados de libre comercio, acuerdos bilaterales, entre otros, la alta competitividad que presentan otras empresas en el mercado, las nuevas tecnologías, los novedosos productos y servicios. Las empresas pueden prepararse para todos estos retos adoptando y adaptando posiciones que les permitan superar los cambios en el entorno.

De igual forma, al interior de las empresas debe permanecer intacto el nivel de satisfacción del cliente interno, es decir, mantener el compromiso de los empleados para con la empresa y la total asimilación de los objetivos institucionales, esto con el fin de que se logre una mayor productividad y a su vez crear una ventaja competitiva. Esto dado como una cadena representada en todos y cada uno de los empleados de la compañía, desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo

Es por lo anteriormente expuesto, en el mercado global se observan diferentes variaciones que hacen imposible predecir el futuro de la

empresa, y a su vez, llevará a los clientes a cambiar sus actitudes de comportamiento e incluso sus métodos de compras. Las organizaciones deberán estar preparadas para hacer frente a estos cambios, comprometiéndose incluso a cambiar sus políticas internas y externas, para lograr conectar a los clientes internos, formarlos y motivarlos en torno a la empresa; esto, bajo una visión organizacional que esté manifiesta en los objetos, misión y valores institucionales.

En consecuencia, las estrategias gerenciales serán la carta de navegación que la alta gerencia suministre a la empresa; de allí la importancia derivada de estas, ya que serán el reflejo de una buena gestión, y darán a los clientes internos el qué hacer y el deber ser, y la satisfacción de estos en la organización, que muchas veces es escasa, esquiva o casi nula en ellas.

Todo este proceso busca lograr la competitividad interna como producto del compromiso y pertenencia de cada uno de los miembros de la organización con base en la información oportuna a los clientes internos. Este es un proceso de doble vía que tiene que generar credibilidad y confiabilidad entre todos los integrantes de la empresa u organización.

Por su parte, en el ámbito empresarial, específicamente el sector de servicios es claro el papel que desempeñan las estrategias gerenciales al interior de las empresas debido a que orientarán de mejor manera los procesos y ayudarán a que el mercadeo interno se potencialice y arroje sus frutos en pro de la organización, dejando de lado los viejos problemas de clima organizacional, baja motivación, bajo desempeño técnico o profesional, falta de compromiso y mejor trabajo en equipo.

En tal sentido, las organizaciones de servicios públicos manifiestan en el comportamiento y desempeño de sus empleados, síntomas de lo que ocurre en las empresas, cuando no son trazadas estrategias acordes con sus necesidades actuales. Como consecuencia, lo anterior conlleva a una baja autoestima y mal desempeño por parte de los empleados en algunas de sus áreas.

En el presente artículo se conceptualizan las estrategias, así como las necesidades para el mercadeo interno en las empresas de servicios públicos, finalizando con el análisis de los resultados obtenidos y las estrategias gerenciales idóneas que permitan implantar los procesos de mercadeo interno en las empresas de servicios públicos, en referencia a los fallos encontrados en dicha realidad.

## **2. ESTADO DEL ARTE**

Se da por sentado que el mercadeo interno está soportado por estrategias gerenciales que coadyuvan a la mejora del servicio, aspectos indispensables en su calidad, y factores que pueden incidir en resultados innovadores en las organizaciones que permitan llegar al éxito o el declive de las mismas.

Como soporte de las diferentes estrategias gerenciales a implementar se mencionan algunos aportes, mostrando una mayor claridad en la formulación de estas, que permitan la implementación de un eficiente mercadeo interno en las organizaciones.

Uno de los primeros aportes sobre mercadeo interno fue realizado por Puente (2000), señalando que el mercadeo interno se refiere a las estrategias de la empresa para contratar, capacitar y motivar a la mejor gente. El consumidor debe ser tomado en cuenta en la estrategia de mercadeo, porque está presente durante la mayoría de los procesos productivos. En primer lugar, el cliente puede añadir valor al producto o servicio. Todos estos aspectos estratégicos pueden redundar en el ofrecimiento de menores precios, clientes que colaboran con la promoción de la compañía o inclusive traer nuevos clientes a la compañía.

Para Berry (1984, citado por Benítez, 2005), mercadeo interno significa ver a los empleados como consumidores internos y los cargos como productos internos que satisfacen necesidades y deseos de los consumidores internos, para alcanzar los objetivos de la organización. De igual forma para Puente (2005, citado por Benítez, 2005), el mercado interno es todo lo que los empleados hacen en la organización que contribuye

al logro de metas. La esencia en sí mismo del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, que en este caso son internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional. La idea del consumidor interno significa que cada persona es tanto proveedor como consumidor, y que las metas de las organizaciones son alcanzadas mediante una serie de transacciones entre consumidores y proveedores (cadenas de calidad).

Los aportes de estos autores permitieron dar mayor claridad al estudio del mercadeo interno entendido el mismo como estrategias primordiales para la satisfacción del cliente.

## **2.1. Estrategias gerenciales**

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas, (Benavides, 2004). En referencia al punto, Jennings (2007) señala que la estrategia se refiere a todos los aspectos del negocio, el desarrollo de los recursos tecnológicos y humanos, así como de los productos y de los mercados, la relación entre el negocio y la comunidad y los aspectos asociados con la competencia.

Por su parte, para Múnuera y Rodríguez (2007) la estrategia se define como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. Destaca tres ideas principales de esta definición: la necesidad de alcanzar una ventaja competitiva; la importancia de la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno como ventaja competitiva, y la satisfacción de los múltiples participantes en la organización como fin último de la estrategia empresarial.

En este contexto, Aceves (2004) afirma que las estrategias son accio-

nes planeadas con efecto en el mediano y largo plazo, y que para cada estrategia que se trace se deben determinar una o más tácticas. El conjunto o grupo de varias estrategias conformará lo que se conoce como plan estratégico.

Como se observa, Jennings (2007) plantea las estrategias de manera general, haciendo referencia a los aspectos del negocio, a los recursos tecnológicos y humanos, los productos y mercados, así como la relación entre el negocio y la comunidad. Por otra parte, Aceves (2004) afirma que son acciones planeadas con efecto de mediano y largo plazo, y que debe existir una táctica para cada estrategia. De igual forma Múnuera y Rodríguez (2007) expresan que las estrategias son un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia mediante la adecuación de recursos y capacidades de la empresa.

Luego de comparar los postulados, se ha decidido continuar la investigación con el postulado de Múnuera y Rodríguez (2007) siendo el postulado más amplio y específico que se adapta a la realidad de la investigación en curso para arrojar mejores resultados y de esta forma poder aplicar esta teoría a la investigación. Lo antes expuesto nos lleva a definir las estrategias como acciones establecidas por las empresas que deberán ceñirse a ciertos parámetros establecidos y que arrojarán los resultados esperados, además, serán medibles en cualquier momento.

### ***2.1.1. Características de las estrategias***

Una estrategia es una pauta de acción, una “maniobra astuta” para asegurar el triunfo, el éxito o el logro de los objetivos tanto en la guerra, los deportes o la política como en los negocios, por ejemplo. Además, posee características propias: una empresa puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta simplemente para desanimar al competidor a construir una planta nueva.

Aquí la verdadera intención de la estrategia no es la expansión, sino la amenaza de la expansión, lo que quiere decir que pueden ser utilizadas de forma positiva en las empresas prestadoras de servicios. En otras ocasiones, la estrategia es un patrón de comportamiento continuo más que un plan (por ejemplo, la empresa que siempre ofrece por sistema un trato personalizado a sus clientes).

Haciendo referencia a las decisiones gerenciales de las cuales se derivan las estrategias, Johnson (2002) manifiesta que existen unas características que se relacionan con los términos de estrategias y dirección estratégica; las estrategias se ocupan de la dirección a largo plazo de una organización. Es probable que las decisiones gerenciales se ocupen del alcance de las actividades de una organización; dicho alcance es fundamental para la estrategia porque afecta a la forma en que los responsables de la dirección de la empresa conciben los límites de la organización.

De la misma forma, asegura que las características que se suelen relacionar con las estrategias y la dirección estratégica son: (I) La estrategia se ocupará probablemente de la dirección a largo plazo de una empresa, (II) Las decisiones estratégicas tratan de lograr cierta ventaja para la organización respecto de la competencia, (III) La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico, con el entorno empresarial, (IV) El alcance de las actividades de la organización.

Por su parte, Aceves (2004) expresa que las estrategias tienen cuatro características esenciales: (I) Se elaboran antes de emprender las acciones, (II) Se trazan de manera consciente, (III) Se busca un propósito determinado, aunque las estrategias no siempre estén puestas por escrito, (IV) Dan una ventaja sobre los competidores.

En este orden de ideas, Juran (1990) asegura que para que sea práctica y eficaz, no importa el contenido conceptual. Toda estrategia que se establezca deberá cumplir con determinadas condiciones y características y en este sentido se afirma que toda estrategia debe tener inmersas las siguientes premisas:

- a. Ser específica y concreta en todos sus aspectos, pero especialmente en aquellos relacionados con cinco factores básicos como recursos, acciones, personas, controles y resultados.
- b. Construir un derivado lógico de un objetivo debidamente definido y establecido.
- c. Estar fundamentada en un conocimiento profundo de la empresa, sus recursos, fortalezas, debilidades, capacidades, habilidades, etc. Y en un análisis detallado del entorno económico y de mercado que la rodea.
- d. Representar la alternativa óptima en términos de rentabilidad, participación, posicionamiento, y posición competitiva, en función de los resultados de mercado que se pretende alcanzar.
- e. Haber sido desarrollada tomando en consideración las ventajas, desventajas, riesgos, y grado de probabilidad de cumplimiento del objetivo.
- f. Al igual que los objetivos, debe ser expresada en términos de: cantidades específicas, plazos, períodos de tiempo concretos, productos, servicios, mercados o áreas geográficas bien definidas, y resultados debidamente identificados.
- g. Estar dirigida a lograr la máxima diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores.
- h. Establecerse por escrito.
- i. Redactarse en términos que sean comprensibles para todos los que participan en su implantación.
- j. Fácil de medir y controlar, tanto durante su ejecución como respecto a los resultados claves que hay que lograr.
- k. Ser suficientemente flexibles como para permitir cambios en el curso de acción sin producir alteraciones importantes en su desarrollo.
- l. Constituir un enunciado de trabajo práctico que permita su eficaz conversión en acciones concretas de cara al mercado.

Referente a las características de las estrategias, autores como Johnson (2002), Aceves (2004) y Juran (1990) referencian características de diversos tipos, las cuales algunos de estos autores mencionan con mayor

detenimiento. Juran (1990) es quien mejor detalla las características de las estrategias, siendo estas más puntuales y acertadas para con nuestra investigación. Luego de comparar los postulados anteriores, se ha decidido continuar la investigación con el postulado de Juran (1990) siendo el más amplio y específico que se adapta a la realidad de la investigación en curso para arrojar mejores resultados.

## 2.2. Análisis FODA

Muñiz (2010) manifiesta que el FODA es una herramienta estratégica por excelencia; se obtiene un beneficio con su aplicación, conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, *marketing*, financiación, generales de organización. Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo esta superarlas o aprovecharlas, anticipándose. Aquí entra en juego la dinamicidad y flexibilidad de la empresa.

Por otra parte, para Múniz (2010) las debilidades –también llamadas puntos débiles–, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa; constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. Asimismo, las también llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. De la misma forma, define las amenazas como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Finalmente ve las oportunidades como todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posi-

bilidad para mejorar su rentabilidad o aumentar la cifra de sus negocios. Con relación a las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, e investigación y desarrollo. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica; las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Por tanto, las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores, una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad.

Según Talancón (2007) la matriz DOFA está considerada como una valiosa metodología para el diagnóstico y elección estratégica en el *marketing*. Se entiende por matriz DOFA la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización. Una oportunidad es el momento de aprovechar el atractivo de un mercado específico.

Una amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas, a una merma del atractivo de ese mercado. Una fortaleza o punto fuerte es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores. Una debilidad o punto débil es una carencia de la empresa con relación a sus competidores.

Todos los autores estudiados anteriormente coinciden en que la matriz DOFA es un reflejo de lo que está sucediendo o afectando a la empresa y que esto permite o no, implantar correctamente las estrategias trazadas

por la organización. Cada uno de ellos le da una profundidad diferente al estudio de estas. Muñiz (2010) expresa que es una herramienta estratégica por excelencia cuyo beneficio en la organización se obtiene luego de ser aplicada, pues permite conocer lo que sucede al interior y alrededor de la empresa.

### *2.2.1. Alineamiento interno*

Según Serna (2007), el alineamiento interno es un proceso de mercadeo corporativo que se centra en el cliente interno, el cual a partir del conocimiento y comprensión de la misión, visión, objetivos, estrategias y metas de la organización se compromete con sus logros y, por tanto, en la construcción de la competitividad de la empresa. Es un proceso colectivo de construir una visión compartida, Es el factor clave en la construcción de su ventaja competitiva.

Hatum (2010) manifiesta que desde las prácticas de recursos humanos podemos colaborar para alinear la organización, convirtiéndolas en un pilar del modelo organizacional que pretendemos. Alinear significa elaborar respuestas estratégicas, sistémicas y coordinadas con las necesidades del negocio. También implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que puedan colaborar con las capacidades necesarias. Esto requiere que los directivos piensen en el corto, mediano y largo plazo con una visión integral de los temas y de los efectos que tendrán.

Según Serna (2007), el alineamiento interno es un proceso de mercadeo corporativo que está centrado en el cliente interno, el cual se compromete mediante el conocimiento de la organización con sus logros. Así mismo Hatum (2010), expresa que alinear significa elaborar respuestas estratégicas, coordinadas con las necesidades del negocio. También implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que puedan colaborar con las capacidades necesarias.

En síntesis, las anteriores posiciones de estos autores respecto a alineamiento no es tan similar como se esperaría; a pesar de esto todos

confluyen alrededor de la organización. Sin embargo, es la posición de Serna (2007) la tenida en cuenta para esta investigación por ser la más acertada a nuestro juicio.

### **2.2.2. Liderazgo**

Payeras (2004) manifiesta que existen muchos modelos de liderazgo, todos ellos tratan de sistematizar el conjunto de conductas de liderazgo posibles. Conceptualmente el liderazgo se define como un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos y lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados. En este sentido, los estilos de liderazgo tienen una influencia directa muy fuerte en la cultura (potenciando unas conductas y eliminando otras) y en el clima de la organización; por tanto tienen un impacto directo en los resultados y pueden explicar en gran medida las causas de que unas empresas tengan éxito a largo plazo mientras que otras simplemente se mantengan o desaparezcan del mercado.

Por otra parte, Berry (2004, citado por Perdomo y Prieto, 2009) afirman que el liderazgo es el factor determinante para ofrecer altos niveles de calidad en las organizaciones. El liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia, por cuanto permite alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generadoras de valor para el cliente. Asimismo, el hecho de que un individuo pueda influir en otros no significa que también tenga la capacidad de planear, organizar y controlar. Una definición de liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos. El liderazgo, al igual que la motivación, es un tema del comportamiento organizacional.

Según Payeras (2004), existen muchos modelos de liderazgo y todos ellos tratan de sistematizar el conjunto de actitudes o conductas de liderazgo posibles. El liderazgo es definido por este autor como pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de los individuos y equipos para lograr que la actividad se realice y se con-

vierta en resultados. Serna (2002) expresa que el liderazgo es un proceso de persuasión por el que un individuo o grupo influye en el comportamiento de otros hacia la realización y coordinación de actividades para el logro de los objetivos.

En síntesis, las anteriores posiciones de estos autores tienen mucha similitud, sin embargo es la posición de Payeras (2004) la tomada en cuenta para esta investigación por ser –a nuestro juicio– la más completa.

### *2.2.3. Estilo de dirección*

Según Publicaciones Vértice (2008), el estilo de dirección se refiere básicamente al comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar, y controlar el trabajo de los miembros de su equipo. De esta manera comprendemos que no existirá un único sistema o estilo de dirección, ya que la forma de enfocar cada uno de los procesos mencionados podrá ser diferente. Así un directivo podrá planificar a corto plazo y otro a medio plazo, u otro directivo podrá motivar utilizando recompensas extrínsecas, mientras otro prefiere utilizar las intrínsecas.

Cabe destacar que esta posible variabilidad de estilos, puede agruparse de manera genérica en seis tipos, cada uno característico de un determinado patrón de gestión: (I) Estilo coercitivo: cumplir tareas de forma inmediata. (II) Estilo orientativo: dotar y orientar a los colaboradores de una visión a largo plazo. (III) Estilo afiliativo: crear armonía en el grupo. (IV) Estilo participativo: crear un compromiso entre los colaboradores. (V) Estilo imitativo: cumplir de forma inmediata con un alto nivel de excelencia. (VI) Estilo capacitador: desarrollar las personas a largo plazo.

Otro punto de vista es el de Doft (2006), quien menciona que los estilos de dirección representan cómo se llevan a cabo las operaciones y se toman las decisiones en la empresa para ayudar a los miembros de la organización a desarrollar aquellas habilidades y actitudes que puedan ser útiles para mejorar los resultados. Desde el extremo de un estilo de dirección autoritario, de “orden y mando”, a un estilo abdicante, de “dejar

hacer”, existe un amplio abanico en el que la dirección pasa por diversos niveles de delegación en los miembros de su equipo.

Por otra parte, teniendo en cuenta que la verdadera dirección consiste en satisfacer las necesidades de los miembros del equipo, los dos procesos que determinan el estilo de dirección son: (I) Una buena comunicación, en la que deben transmitirse los motivos para que el equipo realice sus funciones de determinada manera, convencido de lo que hace y de su porqué. (II) El lograr la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones en todas sus etapas: desde la formulación del problema, la generación y evaluación de alternativas, hasta la decisión concreta y el plan de acción correspondiente.

Según Sánchez (2007), un estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva. La forma de comportarse predominante de los directivos entre ellos y sus subordinados a fin de llevar a cabo su actividad directiva, es lo que se conoce como estilo de dirección. Para Publicaciones Vértice (2008) el estilo de dirección se refiere básicamente al comportamiento que un directivo utiliza para planificar, modificar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de su equipo.

Las anteriores posiciones de estos autores nos llevan a tener presente para nuestra investigación el postulado de Publicaciones Vértice (2008) debido a que le dan un enfoque más completo a este indicador.

#### ***2.2.4. Valores empresariales***

Serna (2007) expresa que el marco de referencia de todo direccionamiento estratégico, personal o empresarial son los valores que lo orientan. Los valores no se incluyen en la mega empresarial, en la misión o en la visión. Los valores son principios y creencias superiores que definen el actuar organizacional; son la base de su cultura empresarial. Por ello, una estrategia primaria es alinear a la organización y todos sus miembros con los valores empresariales.

Respecto a lo antes mencionado, una gestión transparente es un componente central de la competitividad organizacional. Esta construye una imagen organizacional no copiable. Es el gran patrimonio de las instituciones ayer, hoy y siempre. La gestión por valores es cada día más importante y relevante por las consecuencias que tiene en la gestión gerencial, en el desarrollo social y en el cumplimiento de los objetivos corporativos de la compañía.

En este sentido, la gerencia por valores implica procesos de autorregulación que descansan en la capacidad de la gente para decidir dentro de normas éticas y de gobernabilidad acordada y definida en un proceso de acuerdos y de construcción colectiva. Por ello, el éxito de este proceso recae en el cliente interno, en su comportamiento, en su capacidad de autocontrolarse y en los valores que inspiren su vida personal y laboral.

En opinión de Rampersad (2006) la visión empresarial también se basa en un conjunto de valores compartidos que se usan para reforzar una forma de pensar similar entre los empleados e influir de modo positivo sobre su comportamiento. Estos valores fundamentales determinan la forma de actuar para poder materializar la visión de la empresa. Funcionan como principios que respaldan la actitud de las personas en el trabajo. Los valores fundamentales unifican a las personas si actúan y piensan siguiendo la guía de estos valores. Articulan la forma como nos tratamos y vemos a clientes, empleados, accionistas, proveedores y la comunidad en general.

Según Serna (2007), los valores no se incluyen en la misión o en la visión de la empresa. Los valores son principios y creencias superiores que definen el actuar organizacional, son la base de la cultura empresarial. En este contexto, Rampersad (2006) manifiesta que los valores fundamentales determinan la forma de actuar para poder materializar la visión de la empresa. Los valores fundamentales unifican a las personas si actúan y piensan siguiendo la guía de estos valores. Articulan la forma como nos tratamos y vemos a clientes, empleados, accionistas, proveedores y la comunidad en general. Estos autores coinciden en algunos puntos

referentes a los valores empresariales, pero es Rampersad (2006) quien mejor expresa el precepto referente a los valores, y por ende, es este el autor que tomaremos en cuenta, por considerar que interpreta de manera más completa los valores empresariales.

### **2.2.5. Cultura corporativa**

Expresa Garrido (2004) que la cultura corporativa requiere, para operar de modo continuo, la implementación de programas de motivación y de estímulo para el mantenimiento del interés en el desarrollo de las conductas apropiadas para la concreción de los valores y principios de la compañía; este será el sentido recreacional que se debe introducir para la motivación permanente.

De manera que el sentido histórico de la cultura corporativa viene dado por su construcción constante a partir de los inicios de la compañía, en donde las acciones y presencia de mitos y símbolos estarán asociadas ahora con datos del pasado que darán cuenta de los avances de los personajes que construyeron y dieron forma a los modos de hacer que son seguidas, en muchos casos, como patrones de éxito organizacional.

Para Serna (2007), cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad, su personalidad. La cultura de una institución incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa, completan la combinación de elementos que forman la cultura empresarial.

Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hace las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la organización. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes implementan las estrategias corporativas.

Por su parte, Garrido (2004) expresa que la cultura corporativa requiere de la implementación de programas de motivación y de estímulos para el mantenimiento del interés en el desarrollo de las conductas apropiadas para la concreción de valores y principios de la compañía. Por otro lado Serna (2007) dice que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad, su personalidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

En este orden de ideas, Calderón, Murillo y Torres (2003) manifiestan que es un proceso de creación de significados socialmente entendidos a través de los valores, el lenguaje, los rituales y metas, los cuales la gerencia moviliza para legitimar así valores colectivos. La cultura corporativa aparece como la estrategia, solo en la parte planeada, que permite fijar objetivos y metas transformándolos en valores compartidos. Los autores anteriormente estudiados hacen referencia de forma similar a la cultura empresarial, sin embargo –a nuestro juicio– es Serna (2007) quien mejor interpreta la cultura empresarial y a su vez nos hace inclinarnos hacia este punto de vista, para la posterior aplicación a nuestra investigación.

### **2.3. Mercadeo interno**

Para Albrecht & Bradford (1998) los clientes están presentes en todas las relaciones que existen en una empresa, es imposible que una compañía se oriente hacia el cliente, a menos que de hecho esté orientada hacia las personas, particularmente en la industria de servicios. ¿Cómo lograr que los empleados se preocupen por los clientes si ellos no sienten que se preocupan por ellos? Los empleados que perciben que se les toma en consideración y que se sienten orgullosos de su empresa desean ver felices a los clientes.

Según Serna (2002), el producto era suficiente, sin embargo, como el cambio es radical, ahora el primer mercado de una empresa es su cliente interno. La competitividad de la época actual se construye primero dentro. Una organización que no es competitiva internamente difícilmente sobrevivirá en los mercados.

En este orden de ideas, Prieto, Emonet, García y González (2015) expresan que las organizaciones deben dar mayor importancia a la participación del talento humano, encargado de conducir de una manera estratégica, la transición al cambio en las actividades internas y su implementación efectiva en la organización, generando compromiso del personal hacia la prestación de servicios de calidad a los clientes externos, por lo que el cliente interno requiere la primera atención, exige ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización, de las ventajas competitivas de la empresa. Debe interpretar adecuadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Debe entender cabalmente la misión y los valores que regulan la vida de la compañía.

Dentro de este contexto, es García (2008) quien manifiesta que el *marketing* interno es *marketing* esencial, que ha de residir no solo en la dirección de recursos humanos sino en toda la alta gerencia. El *marketing* interno supone que todas las funciones de una empresa están integradas para evitar que el responsable de los recursos humanos busque unos objetivos que puedan ser contrarios al *marketing*, o que el que decida sobre la calidad de determinados productos a base de recorte de gastos pueda perjudicar el resultado final. Esto supone que todos los departamentos, y a la postre todos en la empresa, tengan una auténtica orientación al cliente.

De lo anterior se desprende la necesidad de establecer una estrategia social concreta, perfectamente planificada, adaptada tanto a la organización como a su entorno; es allí donde opera el mercadeo interno, que según Ahmed y Rafiq (2003, citado por Sánchez y Grayson, 2012) y Prieto, Burgos, García y Rincón (2016), vinculan al empleado con la estrategia de la empresa, impactando las competencias en desarrollo, que a su vez están vinculados a la inteligencia, la creatividad, la responsabilidad y la experiencia de cada individuo. De allí la creciente importancia estratégica del mercadeo interno en la gestión empresarial.

Para Prieto, Burgos, García y Rincón (2016) los primeros clientes de una empresa son sus colaboradores internos, siendo el componente humano el pilar fundamental en la construcción de ventajas competitivas para el sector empresarial, en virtud de su impacto a la dinámica del entorno organizacional, entendido este como la sumatoria de factores que dinamizan e influyen en torno a los componentes del mercado, para la organización del trabajo, la generación de productos y/o la prestación de servicios enmarcados en la gestión de los momentos de verdad y demás procesos operativos que formalizan la atención al cliente; aspectos estos que posibilitan la construcción de diversos escenarios y situaciones en el contexto del mercadeo interno.

De acuerdo con lo expresado por Carlzon (1987), Robertson (1994), Sirakaya, Kerstetter y Mount (1999), Tag-Eldeen y El-Said (2011) citados por Prieto et al., (2016) los gerentes deben utilizar los principios del mercadeo con el fin de atraer y retener empleados, desarrollando un entendimiento de las necesidades de los mismos, así como examinar las necesidades de los clientes externos. Es por ello que dentro de las empresas de servicios, el comportamiento y las actitudes de los empleados son fundamentales ya que a menudo determinan el nivel de calidad de servicio al cliente (Susskind et al., 2000). Por lo tanto, una estrategia de mercadeo interno eficaz exige una estrecha cooperación entre el *marketing* y la gestión de recursos humanos.

## **2.4. Gerencia del servicio en el cliente interno**

Según Perdomo & Prieto (2009), es importante destacar que las características distintivas de los servicios reflejan implicaciones gerenciales. En primer lugar, un servicio equivale al desarrollo de un proceso, que implica la interrelación de todos los departamentos de la empresa, para lograr no solo el resultado prometido sino también una experiencia valiosa para el consumidor. En segundo lugar, un servicio se vende primero y luego se produce y consume simultáneamente. En tercer lugar, la relación entre empleado y cliente es un componente esencial del servicio, pues la satisfacción del cliente dependerá de su relación con un empleado

capaz de desarrollar el servicio como se había prometido al cliente. Todo esto se vuelve más complicado cuando se introduce la visión del consumidor como un empleado más que ejecuta una parte del proceso. Por todo ello es importante definir las estrategias gerenciales que permitan componentes de calidad en la prestación del servicio logrando así herramientas eficaces en el mercadeo interno de las organizaciones.

## 2.5. Satisfacción del cliente interno

Varo (1993) indica que la gestión de la calidad tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo, vista la necesidad como algo requerido por el individuo para su bienestar que le motiva a conseguirlo. El *marketing* y la calidad intentan ofrecer las respuestas más adecuadas a las necesidades no cubiertas y procuran la forma de satisfacer mejor las necesidades conocidas.

De igual forma, la teoría de *marketing* contempla a la persona como un sujeto con necesidades derivada de la escasez y conceptúa la necesidad como algo que falta deseado por el consumidor con más o menos intensidad. Algunos investigadores diferencian entre necesidad, deseo y demanda: la necesidad es un sentimiento de privación con respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana. El deseo sería el medio privilegiado de conocer esa necesidad, el sentimiento de querer satisfacer la necesidad percibida.

De acuerdo con Dutka & Maizia (1998) la búsqueda de la satisfacción al cliente es uno de los aspectos de mayor crecimiento en la industria de la investigación de mercados. Los clientes internos satisfechos ofrecen a la empresa la promesa de aumento de los beneficios y reducción de los costos operativos; las primeras investigaciones acerca de la satisfacción al cliente interno señalaron que tanto los clientes satisfechos como los que no lo están, influyen de manera decisiva sobre el desempeño básico de las empresas. Lo cierto es que los clientes satisfechos mejoran el movimiento del negocio y los insatisfechos, lo empeoran.

En ese sentido, el diseño de la investigación de la satisfacción del cliente se basa en reconocer que dicha investigación es solo el primer paso de un proceso en marcha para incrementar esa satisfacción. De parte de la empresa tiene que existir un profundo compromiso de realizar los cambios que resultan indicados luego de la investigación; las presiones de la competencia obligan a una vigilancia sobre la satisfacción del cliente, y la investigación en esa área aportará los conocimientos esenciales para las ventajas competitivas.

Ahora bien, muchas compañías incluyen a los clientes internos en la investigación acerca de la satisfacción. Cada empleado de una organización es, a su vez, cliente de otros individuos dentro de la misma compañía. El que paga los sueldos, el contador, los servicios de información y de recursos humanos, y los departamentos legales tienen clientes internos, con sus respectivas exigencias y expectativas. No es banal ocuparse de los clientes internos, pues la satisfacción del cliente exige el compromiso de toda la compañía.

Asimismo, existe una relación directa entre el modo en que los clientes internos se tratan entre sí y a los clientes externos: la satisfacción del cliente interno influye sobre la del cliente externo. Una atmósfera interna de calidad crea un ambiente que lleva a satisfacer a los clientes. La compañía que satisface las demandas de sus clientes internos está en una situación ideal para satisfacer las de los clientes externos.

Algunas organizaciones instituyen premios internos a la calidad para los departamentos o los individuos que son ejemplo de compromiso con la satisfacción del cliente. Es una práctica que estimula y cultiva el ambiente necesario para lograr la satisfacción del cliente. Cabe destacar, que la investigación de la satisfacción del cliente interno debe ser paralela a la del externo; una vez establecidas las exigencias, expectativas y los atributos de rendimiento, el progreso se puede seguir controlando en el futuro.

Según Sánchez (2010), un cliente satisfecho es aquel que se muestra

complacido y conforme con lo que recibe, porque se colman sus deseos, gustos o necesidades. La satisfacción siempre se refiere a un momento determinado, ya que las necesidades, gustos y preferencias de los clientes cambian. La satisfacción del cliente es un requisito imprescindible de funcionamiento, pero no garantiza por sí mismo el éxito de la empresa.

Por tanto, la calidad final de un producto o servicio que se suministre al mercado, a los clientes externos, va a depender también del modo en que se producen los intercambios en el propio ámbito. Si dentro de la organización existe un mal servicio al cliente interno, con mucha probabilidad el cliente externo notará los efectos en un producto o servicio deficiente.

En lo que respecta a la satisfacción del cliente los autores aquí citados, tienen algunos puntos en común. De acuerdo con Dutka & Maizia (1998) la satisfacción del cliente interno siempre traerá a la empresa beneficios. Sánchez (2010) manifiesta que la satisfacción siempre se refiere a un momento determinado, mientras que Varo (1993) ve la satisfacción del cliente desde un punto de vista distante de los anteriores autores. En este estudio se decide tomar como el postulado más adecuado para el desarrollo de la investigación el de Sánchez (2010), por ser este el más completo y el que mejor se adapta a lo que necesitamos en esta investigación.

Para Perdomo y Prieto (2009 citados por Palacios, Prieto & Villa, 2016), es importante destacar que las características distintivas de los servicios reflejan implicaciones gerenciales. En primer lugar, un servicio equivale al desarrollo de un proceso, que implica la interrelación de todos los departamentos de la empresa para lograr, no solo el resultado prometido, sino también una experiencia valiosa para el consumidor. En segundo lugar, un servicio se vende primero y luego se produce y consume simultáneamente. En tercer lugar, la relación entre empleado y cliente es un componente esencial del servicio, pues la satisfacción del cliente dependerá de su relación con un empleado capaz de desarrollar el servicio como se había prometido al cliente.

Prieto et al. (2016) concluyen que el mercadeo interno viene a apoyar, precisamente, la consecución de una mayor productividad global como un logro derivado de la motivación, participación e integración del colectivo laboral. De tal forma, el empleado requiere la primera atención, exige ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización, de las ventajas competitivas de la empresa. Los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna y unos dependen de otros, total o parcialmente para realizar el trabajo.

### *2.5.1. Compensación y beneficios*

Según Dessler (2001), se entiende como compensación todas las formas de pago o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo. Tienen dos componentes básicos, por una parte los pagos monetarios directos, en forma de sueldo, salarios, incentivos, bonos, y comisiones, y por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador. A su vez hay dos vías esenciales para realizar pagos monetarios directos a los empleados: sobre aumento de tiempo y sobre resultados. La segunda opción es pagar por cumplimiento, el destajo es un ejemplo, este liga la compensación en forma directa con el volumen de producción.

Expresan Mondy & Noe (2005) que la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios; los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. La compensación económica indirecta (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa; esta forma de compensación incluye una amplia variedad de pagos que el empleado recibe normalmente de manera indirecta.

La comparación de estas proposiciones permiten alinearse a lo planteado por Dessler (2001) debido a que se presentan de forma más específica y acertada para obtener mejores resultados mientras que Mondy & Noe (2005) solo hacen referencia al total de pagos que se dan a los empleados.

### **2.5.2. Motivación**

Publicaciones Vértice (2008) manifiesta que si hay algo que ya no esté en duda en el mundo de la empresa es que el rendimiento depende más de la motivación que de la aptitud. O mejor dicho, puesto que el concepto de motivación recibe varias definiciones, depende más de la actitud que de la aptitud. El problema es que algunos prefieren unas recompensas antes que otras, de manera que cada cual se dedica a repetir el comportamiento que conduce al tipo de recompensa preferido. Estas preferencias derivan de nuestras circunstancias biográficas, las cuales han configurado nuestros gustos. Siguiendo esta línea de pensamiento, si averiguamos qué buscan los individuos encontraremos qué cosa les parece a ellos que sea una recompensa, y ofreciéndosela los motivaremos.

Peretti (2003) expresa que el proceso de motivación se inscribe en el tiempo. El individuo se motiva porque tiene ciertas expectativas (objetivos o proyectos). La motivación sobre el futuro aparece como el elemento clave del comportamiento en el trabajo. Los estudios realizados sobre este tema han mostrado que el esfuerzo sobre la motivación aumenta a medida que el vínculo de instrumentalidad se estrecha. Se define el vínculo de instrumentalidad como la relación entre el esfuerzo y las consecuencias de este último sobre la remuneración.

Por tanto, este análisis permite comprender que solo la parte variable de la remuneración es un factor de motivación. El sueldo fijo y las remuneraciones garantizadas no motivan porque son algo adquirido en negociaciones pasadas. Además, conviene señalar que se trata de un proceso cognitivo en el cual la experiencia acumulada (retroacción) modifica las condiciones de la motivación durante el período siguiente.

Existen muchas personas cuya motivación depende de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen numerosas empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora. Si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos.

De lo expuesto anteriormente, y de acuerdo con los autores, se puede derivar que un cliente interno está motivado cuando tiene ciertas expectativas; es un factor emocional básico para el ser humano, y el rendimiento del personal depende más de la motivación que de la aptitud. Los autores mencionados coinciden en muchos aspectos, pero las teorías expuestas por Peretti (2003) y Publicaciones Vértice servirán de sustento teórico a la presente investigación.

### **2.5.3. Capacitación**

Para Mondy & Noe (2005, p.202) la capacitación es el esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Algunos gerentes usan los términos capacitación y desarrollo indistintamente. La capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus actividades actuales.

De la misma manera, mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otro lado el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Preparar a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización a medida que esta cambia y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas.

Según Silíceo (2006, p.25) “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Del anterior concepto se deduce que la función educativa adquiere y adquirirá mayor importancia en nuestro medio.

Por tanto, el objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

Así mismo Dessler (2001) expresa que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados –nuevos y actuales– las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo; por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de máquina a operar su nueva máquina, a un nuevo vendedor a vender el producto de la empresa o a un nuevo supervisor a entrevistar y evaluar los empleados.

En síntesis, básicamente los autores llegan a un punto donde todos coinciden al manifestar que la capacitación va orientada a la mejora del desempeño de los empleados. Y esto se consigue a través de los diferentes métodos que utilizan las empresas respecto al tema. Cabe anotar que para esta investigación es importante tener en cuenta la capacitación como elemento para la implementación de las estrategias de mercadeo interno que se pretende recomendar a las empresas prestadoras de servicios.

### 3. MÉTODO

La presente investigación metodológicamente se enmarca en un enfoque cuantitativo de tipo descriptiva, debido a que se investigó a un grupo de personas (empleados y gerentes), los cuales describieron las características resaltantes de una determinada situación o problema, considerando los objetivos que ayudaron al análisis para el presente estudio. Al mismo tiempo se tipificó con un diseño no experimental, transversal, por cuanto las variables estrategias gerenciales y de mercadeo interno se medirán una sola vez a través de los dos cuestionarios diseñados, uno dirigido a los empleados y otro instrumento dirigido a los gerentes.

La población está constituida por dos grupos; 3 gerentes de las empresas de servicios públicos en la ciudad de Riohacha y 77 empleados. Se aplicaron dos cuestionarios dirigidos a los gerentes de las empresas de servicios públicos y a los empleados, cada uno para medir las variables Estrategias gerenciales y Mercadeo interno con opciones de respuestas cerradas tipo dicotómicas. La validez del instrumento se obtuvo mediante el juicio de 5 expertos en el área. Para determinar la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la fórmula de Kuder-Richardson con un resultado  $r$  de 0,91.

### 4. RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Para el desarrollo de los resultados de los cuestionarios aplicados a los gerentes y empleados de las empresas de servicios públicos en la ciudad de Riohacha, se aplicó la estadística descriptiva mediante el uso de la frecuencia absoluta (FA) para el instrumento dirigido a los gerentes, mientras que para el instrumento aplicado a los empleados se realizó el análisis mediante la frecuencia absoluta y frecuencia relativa (FR).

#### 4.1. Análisis del Instrumento dirigido a los gerentes de las empresas de servicios públicos establecidas en Riohacha – Colombia

En los resultados que se reflejan en la Tabla 1, se observa que en el indicador Fortalezas, 2 de los sujetos encuestados respondieron afirmati-

vamente, lo que demuestra que existe presencia del atributo, coincidiendo esto con González (2010) quien expresa que las fortalezas también llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. Para el investigador, las fortalezas son todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

**Tabla 1. Dimensión: Situación actual**

ALTERNATIVAS	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		DEBILIDADES		AMENAZAS	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
SÍ	2	66,6	2	66,6	1	33,3	1	33,3
NO	1	33,3	1	33,3	2	66,6	2	66,6
TOTAL	3		3		3		3	

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

Por otra parte, en cuanto al indicador Oportunidades se puede observar que los sujetos encuestados seleccionaron la alternativa sí, reflejando la presencia del atributo, por lo que se encuentra coincidencia con lo expuesto por Muñiz (2010) quien indica que es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad o aumentar la cifra de sus negocios. Con base en lo expuesto, se puede inferir que las oportunidades son los eventos del medioambiente externo, que al presentarse, facilitan el alcance de los objetivos.

En el mismo contexto, haciendo referencia al indicador Debilidades los resultados reflejan la ausencia del atributo, ya que solo uno de los encuestados respondió afirmativamente, lo cual coincide con lo expuesto por Muñiz (2010) para quien las debilidades, también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. Para el investigador, son problemas internos, los cuales con una adecuada estrategia, pueden eliminarse.

Finalmente, en el indicador Amenazas se observa que dos de los sujetos encuestados respondieron negativamente, lo que demuestra la ausencia del atributo, lo cual coincide con los planteamientos de Muñiz (2010) quien define las amenazas como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Para el investigador, las amenazas son factores externos que involucran los hechos de una organización, los cuales obstaculizan su desarrollo operativo.

Cabe destacar, que de acuerdo a los resultados reflejados en la presente tabla referentes a la dimensión Situación actual se puede inferir que coincide con lo expuesto por Arens (2003) quien indica que la Situación actual es la sección dedicada al análisis de la situación, es formulación del estado actual de la organización y de cómo llegó a él. Presenta todos los datos concernientes de los siguientes aspectos: historia, crecimiento, producto y servicios, volumen de ventas, participación en el mercado, situación competitiva, mercado que atiende, sistemas de distribución, programas anteriores de publicidad, resultados de los estudios de investigación de mercados, sus capacidades, sus debilidades y cualquier otra información pertinente.

En opinión del autor, la situación actual es un análisis de la posición que ocupan los productos o servicios en el mercado frente a la competencia. A continuación, se definen cada uno de los elementos del análisis de la situación mediante la matriz FODA.

#### **4.2. Análisis del Instrumento dirigido a los empleados de las empresas de servicios públicos establecidas en Riohacha-Colombia**

Los resultados reflejados en la Tabla 2 correspondientes al indicador Liderazgo, evidencian que existe presencia del atributo ya que el 52 % de la población encuestada respondió afirmativamente.

**Tabla 2. Liderazgo**

ALTERNATIVAS	LIDERAZGO	
	FA	FR
SÍ	40	52,00
NO	37	48,00

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

Esto concuerda con lo expuesto por Payeras (2004), quien expresa que existen muchos modelos de liderazgo, todos ellos tratan de sistematizar el conjunto de conductas de liderazgo posibles. Conceptualmente se define como un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos para lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados.

**Tabla 3. Estilos de Dirección**

ALTERNATIVAS	FA	FR
SÍ	18	23,38
NO	59	76,62

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

En el indicador Estilos de dirección, en la Tabla 3 se observa que el 76,62 % de los encuestados respondió negativamente, lo cual significa una ausencia del atributo. No obstante en este indicador uno de los ítems fue de opciones múltiples por lo que, se presenta de forma separada a continuación:

En la Tabla 4 se evidencia que el 75,32 % de la muestra encuestada expresó que la gerencia manifiesta un estilo de dirección impositivo hacia los empleados, mientras que 23,38 % dijo que es persuasivo y el 1,30 %, respondió que es orientador. Al respecto, para Publicaciones Vértice (2008) el estilo de dirección se refiere básicamente al comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los

miembros de su equipo. De esta manera se comprende que no existirá un único sistema o estilo de dirección, ya que la forma de enfocar cada uno de los procesos mencionados podrá ser diferente.

**Tabla 4. Estilo de dirección ante los empleados**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
COERCITIVO	0	0,00
ORIENTADOR	1	1,30
PARTICIPATIVO	0	0,00
IMPOSITIVO	58	75,32
PERSUASIVO	18	23,38

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

Así, un directivo podrá planificar a corto plazo y otro a medio plazo, u otro directivo podrá motivar utilizando recompensas extrínsecas, mientras otro prefiere utilizar las intrínsecas. Para el investigador la verdadera dirección consiste en satisfacer las necesidades de los miembros del equipo.

**Tabla 5. Valores empresariales**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
SÍ	49	63,64
NO	28	36,36

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

En la Tabla 5 –referente a los Valores empresariales– se observa que el 63,64 % de la población encuestada respondió afirmativamente, por lo que se infiere que existe presencia del atributo. Coinciden los resultados por lo expuesto por Rampersad (2006), quien manifiesta que la visión empresarial también se basa en un conjunto de valores compartidos que se usan para reforzar una forma de pensar similar entre los empleados e influir de modo positivo sobre su comportamiento. Estos valores fundamentales determinan la forma de actuar para poder materializar la visión de la empresa.

**Tabla 6. Cultura corporativa**

ALTERNATIVAS	FA	FR
SÍ	48	62,34
NO	29	37,66

**Fuente:** Elaboración Propia (2016)

En cuanto al indicador Cultura corporativa se evidencia la presencia del atributo ya que el 62,34 % de los encuestados respondió afirmativamente, lo cual tiene relación con lo expuesto por Serna (2007), quien dice que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad, su personalidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. Para el investigador, aparece como la estrategia, solo en parte planeada, que permite fijar objetivos y metas transformándolos en valores compartidos.

**Tabla 7. Compensación y beneficios**

ALTERNATIVAS	FA	FR
SÍ	30	38,96
NO	47	61,04

**Fuente:** Elaboración Propia (2016)

En la Tabla 7, en el indicador compensación y beneficios se observa la ausencia del atributo, ya que el 61,04 % de la población encuestada seleccionó la respuesta negativa, lo que indica que no se siente satisfecho con el salario recibido.

Al respecto, expresan Puchol (2007) y Linares (2009) que la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

**Tabla 8. Incentivo laboral**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
EXCELENTE	7	9,09
BUENO	10	12,99
REGULAR	27	35,06
MALO	18	23,38
MUY MALO	15	19,48

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

En la Tabla 8 referente al Incentivo laboral, el 35,06 % de la población encuestada expresó que el salario recibido es regular, el 23,38 %, lo considera malo, el 19,48 % expresó que es muy malo, mientras que el 12,99 % seleccionó la opción bueno y el 9,09 % indicó que es excelente.

Lo expuesto coincide con lo expresado por Linares (2009), quien manifiesta que se entiende por incentivo laboral todas las formas de pago o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo. Tienen dos componentes básicos: por una parte los pagos monetarios directos, en forma de sueldo, salarios, incentivos, bonos, y comisiones, y por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador.

En opinión de los investigadores es el dinero o remuneración, principalmente, lo que permite a los empleados mantener un nivel óptimo de motivación, de acuerdo a la actividad que desarrollan dentro de la organización. La estabilidad y beneficios salariales que ofrece cada organización a sus empleados es un factor preponderante para disminuir en ellas los niveles de insatisfacción y de esta forma lograr aumento en su productividad.

**Tabla 9. Motivación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
SÍ	25	32,03
NO	52	67,97

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

En cuanto a la Motivación, los resultados expuestos en la presente tabla demuestran la ausencia del atributo debido a que el 67,97 % de los sujetos encuestados respondió negativamente, demostrando que no se siente motivado dentro de la empresa. Al respecto, Peretti (2003) considera que el individuo se motiva porque tiene ciertas expectativas (objetivos o proyectos); la motivación sobre el futuro aparece como el elemento clave del comportamiento en el trabajo.

En opinión del investigador, la motivación laboral son fuerzas conjuntas y voluntad que desarrolla el empleado para alcanzar las metas organizacionales explicando por qué un trabajador se encamina para obtenerlas.

**Tabla 10. Capacitación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
SÍ	45	58,44
NO	32	41,56

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

Finalmente, en el indicador Capacitación el 58,44 % de la población seleccionó la alternativa afirmativa, por lo que se evidencia la presencia del atributo, expresando que las capacitaciones que recibe son pertinentes con sus funciones laborales. Lo expuesto coincide con los planteamientos de Dessler (2001), quien establece que se refiere a la capacitación como métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Con base a lo anteriormente señalado, se puede inferir que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

#### **4.3. Estrategias gerenciales para los procesos de mercadeo interno en las empresas de servicios públicos en Riohacha-Colombia**

De acuerdo a los resultados obtenidos, favorables en algunas de las

organizaciones investigadas, se presentan algunos aspectos considerados como lineamientos estratégicos claves. Las estrategias gerenciales idóneas que permitan implantar los procesos de mercadeo interno en las empresas de servicios públicos en Riohacha-Colombia, se constituyen en pertinentes para el contexto estudiado, por cuanto resultan innovadoras:

- a. **Sentido de planeación continua:** Aunque el gerente siempre tiene su visión a largo plazo, trabaja cada día de cada semana preparándose para el éxito y una vez logrado, se concentra en el de la siguiente semana y así hasta el final.
- b. **Liderazgo mediante el ejemplo.** En todos los casos de éxito, en su vida personal el gerente se destaca por su disciplina, compromiso, amor por ofrecer un excelente servicio como funcionario, una cultura por la excelencia que prácticamente le definen su éxito en la vida que transfiere a su equipo como ejemplo, como modelo en su carrera profesional dentro de las empresas públicas.
- c. **Selección y desarrollo de talentos:** Un gerente quiere tener a los mejores empleados en su equipo; todos deben ser estrellas en su oficio, pero trabajando como equipo, lo cual requiere una estricta selección de personas con el potencial para desarrollarlos.
- d. **Entrenamiento diario:** Una característica de los grandes equipos es el entrenamiento diario; en una parte es el entrenamiento individual donde se desarrollan las habilidades cada día, pero también para superar debilidades, nivelarlas, convertirlas en fortalezas, el entrenamiento grupal para acoplarse, tener un sentido de trabajo en equipo, para aprender a comunicarse, trazar estrategias y tácticas en equipo.
- e. **Motivación individualizada y desarrollo personal:** El gerente ha de dirigir a su grupo con un sistema de seguimiento y motivación personal; le enseña a entender, desarrollar la mayor responsabilidad consigo mismo: generar su automotivación, a fin de entender las propias; además, construye el camino de su desarrollo personal.
- f. **Disciplina y compromiso:** Estos dos factores generan un profesionalismo especial en cada empleado; la disciplina garantiza el crecimiento de los trabajadores día a día, el compromiso y sus

elementos inter e intrapersonales, lo que en conjunto hace a un equipo altamente competitivo.

- g. Sentido de trabajo en equipo:** Un equipo llega a ser exitoso cuando se sincroniza en todas sus partes, juega como una unidad, cuando el sentido de equipo está por encima de lo individual y todo el grupo trabaja con la convicción de su interdependencia, fusionando todos los esfuerzos para lograr una meta en común.
- h. Programa de reforzamiento de cultura a la calidad de servicio:** Dirigido a la totalidad del personal vinculado a la prestación del servicio ofrecido en las empresas de servicios públicos en Riohacha-Colombia, incluyendo los supervisores, funcionarios, gerencia media, destacados en el área del mercadeo, pretendiendo de esa forma, incrementar la cultura e identificación hacia la prestación de un servicio con la calidad exigida tanto por los clientes internos como externos de las empresas públicas, a propósito de superar las expectativas de servicio esperada por el público marabino.
- i. Liderazgo para la calidad:** Es indispensable la implicación, compromiso de la alta dirección de las empresas de servicios públicos en Riohacha-Colombia en la implantación del sistema de calidad. Ello es una condición necesaria para que la dirección pueda liderar la implantación del sistema de gestión de calidad y el proceso de cambio organizativo implicado.

No es suficiente que los directivos de las empresas de servicios públicos en Riohacha-Colombia reciban entrenamiento específico en el área de calidad; es necesario que se transformen en verdaderos impulsores y líderes del proyecto. Si el compromiso del liderazgo del gerente y sus colaboradores es insuficiente, los cambios organizativos que ha de producir la implantación del sistema de calidad no tendrán el calado suficiente, las prioridades para orientar a la organización no serán suficientemente difundidas ni percibidas por sus miembros.
- j. Direccionar las actitudes a la competitividad:** Los gerentes de las empresas de servicios públicos en Riohacha-Colombia dan las órdenes, mas no recibían consejo de nadie. Ahora deben apren-

der; así como ponerse al día. Por ello, en su función de trabajar con y a través de otros necesitan ser creativos, conocer cómo vender de un modo activo nuevas directrices, de una manera ética y sensible; trabajar en equipo, con el poder que da la voluntad y el apoyo activo de otros cuyo motor es el propio interés.

- k. **Manejo de la comunicación:** La gestión de la comunicación con el cliente interno debe lograr que cada superior jerárquico posea la información necesaria, transmitirla para lograr fluidez y eficiencia operativa. Esto requiere estar atento a lo que deben conocer los empleados. Estar consciente ue la falta de información genera deficiencia e incertidumbre, da lugar a rumores; por ende, a pérdida de tiempo del personal.

Sobre la base de los resultados del instrumento aplicado, y luego del análisis, se determinó que las empresas de servicios públicos en Riohacha-Colombia, poseen un personal altamente calificado y una excelente infraestructura, sin embargo, poseen fallas en la dirección, organización y control de la organización.

Por otra parte, se constató que la actitud de la gerencia hacia el personal en ocasiones es acorde, no obstante, se evidenció que la gerencia manifiesta un estilo de dirección impositivo hacia los empleados. Asimismo, se observó estos conocen los valores empresariales, los cuales son aplicados en las organizaciones, manteniendo un comportamiento ético de acuerdo a los principios establecidos. Dentro de este contexto, se evidenció que el salario que reciben es inadecuado por lo que no satisface sus necesidades. De la misma forma, la opinión de los empleados no es tomada en cuenta en la toma de decisiones, haciendolos sentir incómodos dentro del ambiente laboral que existe en la organización. No obstante, las empresas brindan capacitación acorde a las funciones que estos desempeñan.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceves, V. (2004). *Dirección estratégica*. México: Editorial McGraw-Hill.  
Albrecht, K. & Bradford, L. J. (1998). *La excelencia en el servicio: Co-*

- nozca y comprenda a sus clientes. Santafé de Bogotá. Editorial 3R editores.
- Arens, W. (2003). *Publicidad*. 10ª edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Barquero, C. (2005). *Comunicación estratégica: Relaciones públicas, publicidad y marketing*. Barcelona-España. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Benavides, P. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. *Visión Gerencial*, (2), 91-98.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M. & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25).
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Ciudad de México. Octava edición. Editorial Pearson Educación.
- Doft, R. (2006). *Introducción a la administración*. México: Editorial Thompson. Cuarta edición.
- Dutka, A. & Maizia, A. S. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Estrada, H., Saumett, H. & Osorio, C. (2015). Estrategias de mercado como ventaja competitiva. *Libro: Gestión de marketing para el sector agroindustrial*. Barranquilla: Editorial Universidad Simón Bolívar, pp.23-51.
- García, S. (2008). *Manual de marketing, Libros Profesionales de Empresa*. España: Editorial Esic.
- Garrido, F. J. & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000, p.243.
- González, L. M. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Profit Editorial.
- Hatum, A. (2010). ¿Qué pasa con el talento después de la crisis? *Harvard Business Review*, 88(1), 86-91.
- Jennings, D. (2007). *Toma de decisiones*. España: Pearson Educación.
- Johnson, F. (2002). *Dirección estratégica*. España: Pearson Education.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Linares, A. (2009). *El gran bazar: La sistémica en la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.
- Múnuera, J. & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: Editorial Esic.
- Muñiz, L. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implementarlo y evaluarlo. Barcelona, España: Editorial Profit.
- Muñiz, R. (2010). Marketing en el siglo XXI. 3ª Edición: Capítulo 11. *Plan de marketing*. CEF-Marketing XXI. p.424.
- Palacios, A., Prieto, R. & Villa, L. (2016). Percepción de los usuarios ante el servicio ofrecido por el Centro de Diagnóstico Cardiovascular del Magdalena. *Diálogo de saberes desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Corporación Universitaria del Caribe. CECAR*, pp.231-245.
- Payeras, J (2004). *Coaching y Liderazgo para Directivos Interesados en incrementar sus resultados*, España: Ediciones de Santos.
- Perdomo, Y. & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 6(2). Maracaibo, Venezuela: Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacón. pp.30-48.
- Peretti, J. (2003). *Todos somos directores de recursos humanos*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Prieto, R. & Chirios, D. (2013). Gestión de la barca pública. Una alternativa para los sectores de la economía no bancarizados. *CICAG*, 10(2), 44-57.
- Prieto, R., Burgos, C., García, J. & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73).
- Prieto, R. & Villa, C. (2011). Estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en empresas ferreteras. *Revista Innovación y Gerencia*, IV(2). Maracaibo, Venezuela: Universidad Dr. José Gregorio Hernández, pp.84-100.

- Prieto, R., Emonet, P., García, J. & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3). Venezuela: Universidad del Zulia, pp.386-402.
- Publicaciones Vértice (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. España: Editorial Vértice.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*, 7a edición, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Puente, R. (2000). Servicios: las nuevas armas del mercadeo. *Estudios gerenciales*, 16(75), 43-48.
- Puente, R. (2005). Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicios. *Revista Debates IESA*, 10, 13-16.
- Rampersad, H. (2006). *El cuadro de mando personal*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sánchez, I. & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible capital*, 8(2). España. pp.275-307.
- Sánchez, I. (2007). *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Organización. Santiago de Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Manuscrito no publicado.
- Sánchez, P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Editorial Editex S.A.
- Serna, H. (2002). *Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. Colombia: 3R Editores.
- Serna, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional, Mercadeo Interno*. Colombia: Editorial Panamericana.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa. Noriega Editores. pp.230.
- Susskind, A., Borchgrevink, C., Brymer, R. & Kacmar, M. (2000). Customer service behavior and attitudes among hotel managers: A look at perceived support functions, standards for service, and service process outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 373-397.

- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Varo, J. (1993). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. España: Ediciones Díaz de Santos.

**Como citar este artículo:**

Ruz-Gómez, A., Prieto-Pulido, R., Monsalve-Peláez, M. & Palacios-Arrieta, A. (2017). Estrategias gerenciales de mercadeo interno en empresas de servicios públicos en Riohacha, Colombia; *Marketing y Competitividad en las Organizaciones. Enfoques y Perspectivas*. Barranquilla-Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. 227-268.