



**Coordinación de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Comunicación Organizacional**

**Diseño de una estrategia de mercadeo interno que logre impactar en los  
colaboradores de Litografía Boleíta**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista  
en Comunicación Organizacional**

Autor (a): Adriana Charaima

Tutor (a): Isis Espinoza

Caracas, 20 de enero de 2012

**Comité Académico de la Coordinación de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Comunicación Organizacional**

**Coordinación**

**Presente**

Por este medio le comunico que he revisado el Trabajo especial de Grado titulado Diseño de una estrategia de mercadeo interno que logre impactar en los colaboradores de Lithografía Boleíta que está presentando el alumno(a) Adriana Charaima, C.I. 19.512.321 el cual avalo y considero reúne los requisitos para su evaluación y aceptación por parte del Jurado examinador.

Se suscribe atentamente,

**Isis Espinoza**

**C.I. 12.618.548**

## **Agradecimientos**

En primer lugar Muchas Gracias a la Universidad Monteávila quién una vez más me abrió las puertas de su casa de estudio para complementar mis estudios de pregrado con la Especialización en Comunicación Organizacional. Durante 7 años han estado acompañándome en mi formación, llevándome a ser la profesional que soy hoy en día.

A la tutora Isis Espinoza, quien centro todos sus esfuerzos en brindarme una guía eficaz para el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado. Su paciencia y capacitación hicieron que esto fuese posible.

Por último agradezco a mis padres y familiares quienes nunca han dejado de creer en mí, apoyándome siempre en cada reto que deseo emprender, enseñándome que la constancia y la responsabilidad son la clave del éxito.

## **Resumen y palabras claves**

El presente Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Comunicación organizacional de la Universidad Monteávila, tiene como finalidad el diseño de una estrategia de mercadeo interno para la organización Lithografía Boleíta para lograr que sus colaboradores se identifiquen con la organización.

Igualmente se estableció la filosofía de gestión de la organización para así poder asentar las bases de la cultura corporativa de Lithografía Boleíta.

### **Palabras Claves**

- Mercadeo Interno
- Mercadeo
- Cultura Corporativa
- Filosofía Corporativa
- Diseño de estrategia

## Índice de Contenido

Agradecimientos	3
Resumen y Palabras Claves	4
Índice de Contenido	5
Índice de Cuadros	8
Índice de Gráficos	9
<b>Introducción</b>	<b>10</b>
<b>I. Planteamiento del Problema</b>	<b>12</b>
1.1 Enunciado del problema de Estudio	12
1.2 Objetivo General	12
1.3Objetivos Específicos	12
1.4 Justificación	13
<b>II. Marco Teórico</b>	<b>15</b>
2.1 Mercadeo Interno	15
2.1.1 Semejanzas entre Mercadeo y Mercadeo Interno	16
2.1.2 Cliente Interno	18
2.1.3 Componentes de una estrategia de servicio al cliente interno	19
2.2 Cultura Corporativa: Gestión por valores	20

2.2.1 Funciones de la Cultura Corporativa	22
2.2.2 Componentes de la Cultura Corporativa	23
2.3 Filosofía Corporativa	24
<b>III. Marco Contextual</b>	<b>25</b>
<b>IV. Marco Metodológico</b>	<b>26</b>
4.1 Estrategia de realización de estudio	26
4.2 Instrumento para la recolección de la información	29
4.2.1 Entrevista al líder de la empresa	29
4.2.2 Encuesta para los empleados de Lithografía Boleíta	30
<b>V. Análisis de Resultados</b>	<b>34</b>
5.1 Análisis Entrevista al líder de Lithografía Boleíta	34
5.2 Análisis de encuestas realizadas a los colaboradores de Lithografía Boleíta	36
5.3 Análisis general: Encuestas a los empleados de Lithografía Boleíta	47
<b>VI. Cultura Corporativa de Lithografía Boleíta</b>	<b>49</b>
6.1 Filosofía de Gestión de Lithografía Boleíta	49
6.1.1 Misión	49
6.1.2 Visión	49
6.1.3 Valores	49

6.2 Cultura Corporativa de Lithografía Boleíta	50
6.2.1 Filosofía Empresarial	50
6.2.2 Normas	51
6.2.3 Manuales y Procedimientos	51
6.2.4 Normas Informales	51
6.2.5 Ritos	51
<b>VII. Estrategia de Mercadeo Interno</b>	<b>52</b>
7.1 Concepto Comunicacional	52
7.2 Estrategia	52
7.3 Objetivo General	52
7.4 Objetivos Específicos	52
7.5 Audiencia	53
7.6 Mensajes Claves	54
7.7 Tácticas y Acciones	55
7.8 Tiempo Estimado	57
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>58</b>
<b>Referencias</b>	<b>60</b>
<b>Anexo I:</b> Entrevista al Líder de Lithografía Boleíta	<b>62</b>
<b>Anexo II:</b> Acta de Validación del Instrumento	<b>67</b>

## Índice de Cuadros

<b>Tabla 1:</b> Semejanzas entre mercadeo general y mercadeo interno	17
<b>Tabla 2:</b> Esquema para conocer la cultura corporativa.	28
<b>Tabla3:</b> Organigrama Organizacional de Lithografía Boleíta	53

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 1	36
<b>Gráfico 2:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 2	37
<b>Gráfico 3:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 3	38
<b>Gráfico 4:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 4	39
<b>Gráfico 5:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 5	40
<b>Gráfico 6:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 6	41
<b>Gráfico 7:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 7	42
<b>Gráfico 8:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 8	43
<b>Gráfico 9:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N° 9	44
<b>Gráfico 10:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N°10	45
<b>Gráfico 11:</b> Resultado: Encuesta a los colaboradores. Pregunta N°11	46

## Introducción

La práctica de la comunicación organizacional normalmente se realiza en organizaciones donde contemplan a ésta como parte de su funcionamiento. Actualmente existe una necesidad por parte de las empresas de aplicar técnicas de comunicación para mejorar el clima interno de su organización.

Existen aristas de otras áreas de especialización que se pueden aplicar para desarrollar estrategias de comunicación. En este sentido se presenta el mercadeo interno como una de estas opciones para complementar la función de comunicación.

Ante el cambio constante en el que viven las organizaciones y el contexto donde se desarrollan, se presenta el mercadeo interno como una opción para lograr el factor diferenciador que puede llevar al éxito a las empresas. El mercadeo interno es definido como el servicio al empleado que permite ofrecerles a los colaboradores calidad de servicio y transformarlo en una de las competencias básicas de la organización. Se trata de valorar al cliente interno de la organización como parte activa del éxito.

La valoración del cliente externo es una condición que encontramos muy a menudo en un gran número de organizaciones; se olvidan que el cliente interno debe ser uno de los públicos más importantes ya que son estos los que llevan a cabo procesos que se traducen en retorno de inversión y satisfacción del cliente.

La importancia del mercadeo interno radica en que al cultivar la empresa desde el interior se puede construir una base sólida y estructurada donde los colaboradores se sienten identificados y logren establecer una cultura gestionada a través de los valores.

La cultura organizacional también forma parte importante en el desarrollo del mercadeo interno. Es desde ella donde se conocen las creencias, actitudes, reglas y procedimientos que reflejan la vida de una organización. Conociendo la cultura organizacional se puede entender la manera en cómo hacen las

cosas las organizaciones, cómo establecen prioridades y dan sentido a su empresa.

En este mismo sentido se presenta la filosofía corporativa como elemento fundamental a considerar para establecer estrategias de mercadeo interno. La filosofía corporativa se entiende como la concepción global de la organización establecida por los líderes para alcanzar los objetivos de la misma. Esta debe estar formada por tres elementos fundamentales para entender qué es la organización y hacia dónde va, estos son: misión, visión y valores.

Frecuentemente encontramos organizaciones dónde los empleados no están satisfechos, ni expresan sentirse cómodos en sus lugares de trabajo. Los líderes se enfocan en tener una alta productividad y calidad de servicio al cliente externo, olvidando que su mayor recurso se encuentra dentro de la organización.

Es por esto que este Trabajo Especial de Grado busca diseñar una estrategia de mercadeo interno que logre impactar en los colaboradores de Litografía Boleíta, con el fin de mejorar el relacionamiento que tienen los colaboradores con su supervisor y lograr que se identifiquen con la organización para así poder establecer una cultura organizacional gestionada por valores desde lo que son como empresa.

Así mismo se establecerá la filosofía de gestión de la organización buscando de esta manera que sepan quienes son como empresa y a donde van, panorama que les dará un espectro amplio para poder planificar distintos proyectos a largo plazo.

## **I. Planteamiento del problema**

### **I.1 Enunciado del Problema de Estudio**

Lithografía Boleíta es una organización ubicada en la ciudad de Caracas. Venezuela, cuenta con 10 empleados y actualmente estos no están comprometidos con la organización haciéndose notar esto a través de actitudes concretas como: ausencia en el trabajo, no culminan sus actividades eficientemente y desacato de las órdenes dadas por el supervisor.

Ante esta situación se requiere diseñar una estrategia de mercadeo interno para que los empleados de Lithografía Boleíta tengan un mayor compromiso con la organización.

### **I.2 Objetivo General**

Diseñar una estrategia de mercadeo interno para lograr un mayor nivel de compromiso entre el público interno y la organización

### **I.3 Objetivos Específicos**

- Describir la cultura corporativa de Lithografía Boleíta.
- Revisar con los fundadores la filosofía de gestión de la organización y establecerla.
- Diseñar una estrategia de mercadeo interno

## I.4 Justificación

La justificación de este estudio se centra en la necesidad del autor de comenzar con la investigación en el área de mercadeo interno y así ser una referencia que sirva de base para futuros estudios en la Universidad Monteávila.

Esta investigación pretende ofrecerle a un contexto organizacional oportunidades de mejora, creando estrategias para que los empleados se sientan parte activa de la organización, mejorando el clima de la misma y así poder tener mayores beneficios, optimizar resultados y relaciones dentro de la organización.

El mercadeo interno debe ser parte activa dentro de una organización. La mayoría de las empresas centran sus estrategias en aumentar las ventas, tener clientes fijos, y contar con un buen sistema de distribución. Valoran al cliente externo ya que es el que a primera vista reporta beneficios económicos, olvidando al cliente más importante de toda organización: los empleados.

Anteriormente la competitividad de las empresas se basaba en la diferenciación del producto o servicio que ofrecían, actualmente la competitividad se construye desde adentro, “una organización que no es competitiva internamente difícilmente sobrevivirá en los mercados.”<sup>1</sup>

Es por esto que se hace necesario plantear el mercadeo interno como estrategia para lograr que los empleados de Litografía Boleíta tengan un mayor compromiso con la organización. Partiendo de lo que son culturalmente se construirá una estrategia de mercadeo interno que beneficie a la organización y descubran nuevos métodos para abordar distintas situaciones.

Además de esto, es importante reflejar que la comunicación organizacional y sus distintos tópicos no sólo son aplicables a contextos donde existe la práctica de la comunicación, sino que se puede hacer uso de distintas estrategias

---

<sup>1</sup> Serna Gómez H. (2000). Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Santafé de Bogotá pp. 11

pertenecientes al área a cualquier organización. El éxito dependerá del buen uso que se haga de las distintas herramientas.

## **II. Marco Teórico**

### **2.1 Mercadeo Interno**

Actualmente las organizaciones aplican estrategias de mercadeo orientado al cliente externo de la organización. Con un entorno tan activo como en el que vivimos, se hace necesario tener un público interno que confíe en la organización, se siente identificado y esté comprometido con la misma.

El mercadeo interno nace en el año 1976 con autores como Berry, Hensel y Burke quienes afirman que el marketing interno debe tener como objeto satisfacer las necesidades del público interno alineados a los objetivos de la organización. Son los primeros en relacionar la calidad de servicio con la práctica de mercadeo en este caso interno.

A partir de ese momento se comienza a ver al empleado como el cliente de las organizaciones. El mercadeo interno pasa a ser una estrategia para poder conservar a los mejores empleados dentro de la organización, obteniendo mejores resultados y mayor estabilidad laboral.

Humberto Serna Gómez plantea el mercadeo interno como una estrategia para gerenciar la cultura empresarial, definiendo esta práctica como el servicio al cliente interno que permite ofrecer a los empleados calidad de servicio y transformarlo en una de las competencias básicas de la organización.

El centro para empresa y profesionales de Microsoft en línea define el marketing interno como:

“Conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores-"clientes-internos"- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de

incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.”<sup>2</sup>

Esta idea plantea que las organizaciones centren su interés en el cliente interno, con el fin de mantener la estabilidad de negocio pero aplicando estrategias de mercadeo al público interno de la empresa.

El cliente interno es uno de los pilares de las organizaciones, depende de ellos el funcionamiento de la empresa y el llevar a cabo los requerimientos del cliente externo. Es por esto que Serna al hablar de la importancia del cliente interno en la organización hace referencia a Mario Barrechenea, líder empresarial costarricense quien le explicaba a su equipo gerencial que “su responsabilidad es la de preocuparse por sus colaboradores, para que ellos se ocupen y preocupen por el cliente.”<sup>3</sup> Con esto se plantea que las organizaciones deben apostar por mantener a su público interno motivado e interesado en la organización. El marketing interno es una estrategia que se acopla a esta premisa ya que si los empleados están comprometidos, interesados e involucrados con la empresa se ocuparán y preocuparán por el cliente externo y lograrán mantenerlos satisfechos.

### **2.1.1 Semejanzas entre Mercadeo y Mercadeo Interno**

El mercadeo al público externo guarda similitudes con el mercadeo interno. El centro para empresas y profesionales de Microsoft en línea citando a Barranco (1993) ofrece un cuadro explicativo donde se pueden observar estas semejanzas:

---

<sup>2</sup> Píriz, R. Centro para empresas y profesionales: Definición de Marketing Interno. Disponible en: [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/marketing\\_interno.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/marketing_interno.msp) [ Consulta:2011, Febrero 8]

<sup>3</sup> Serna Gómez H. (2000). Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Santafé de Bogotá pp. 11

**Tabla 1: Semejanzas entre mercadeo general y mercadeo interno<sup>4</sup>**

<b>Marketing General</b>	<b>Marketing Interno</b>
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna / Participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo / mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación / Incrementar la productividad

- **Cliente-Trabajador:** El cliente interno de la empresa es el empleado. Al igual que en el marketing general hay que conocer los deseos y necesidades del cliente y venderle la idea de la organización.

- **Producto-Empresa:** En mercadeo interno el producto es la organización. Se le debe ofrecer al empleado las cualidades del producto: mayor productividad, mejor clima laboral y mayor motivación.

- **Técnicas de ventas:** Se debe hacer uso de la comunicación interna en todos los niveles para que funcione la estrategia de mercadeo interno.

- **Fuerza de ventas:** Es necesario que la dirección de la organización participe en la estrategia de mercadeo interno para que los empleados se sientan integrados y compenetrados con los objetivos de la organización.

**Objetivo Final:** Se busca aumentar el nivel de motivación de los empleados para que así aumenten los niveles de producción de la organización.

---

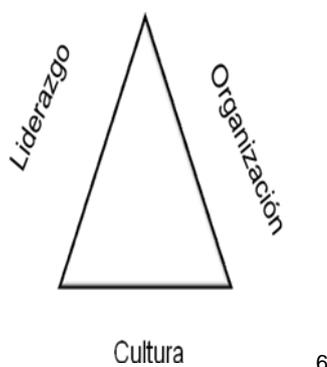
<sup>4</sup> Píriz, R. Centro para empresas y profesionales: Definición de Marketing Interno. Disponible en: [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/marketing\\_interno.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/marketing_interno.msp) [ Consulta:2011, Febrero 8]

## 2.1.2 Cliente Interno

Una vez entendidas las semejanzas existentes entre el mercadeo orientado al cliente externo y el mercadeo interno es importante definir quién es específicamente el cliente interno y cómo se debe llegar a él.

Según Humberto Serna el cliente interno “son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales porque unos dependen de otros, total o parcialmente para hacer su trabajo.”<sup>5</sup> Es importante que los empleados entiendan y vivan de manera activa la cultura de la organización, además de esto deben estar alineados a la misión y visión de la empresa para así poder aumentar los niveles de producción.

El sistema que une a la concepción del cliente interno según Serna citando a Karl Albrecht está conformado por la cultura el liderazgo y la organización:



La cultura organizacional debe ser comprendida por todos los colaboradores de la empresa, al mismo tiempo es la cultura el mensaje primordial para que los empleados se sientan comprometidos brindando un buen servicio tanto a la organización como al público externo.

---

<sup>5</sup> Serna Gómez H. (2000). Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Santafé de Bogotá pp. 12

<sup>6</sup> Serna Gómez H. (2000). Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Santafé de Bogotá pp. 12

Como se mencionaba anteriormente la directiva debe participar en las estrategias de mercadeo interno, de esta manera se refleja el liderazgo. Este debe llegar a todos los niveles de la organización para lograr conocer las necesidades del cliente interno.

### **2.1.3 Componentes de una estrategia de servicio al cliente interno**

Humberto Serna (2009) propone dos tipos de elementos que están involucrados en la elaboración de una estrategia de servicio al cliente interno, estos son:

- Componentes básicos generales
- Componentes específicos

Los componentes básicos generales son aquellos elementos de la cultura que son comunes a todas las áreas de la organización, estos son:

- Los valores empresariales – La cultura
- El direccionamiento estratégico
- Los procesos de la organización
- Una cultura de mercadeo y servicio
- Un nuevo liderazgo
- La comunicación

Los componentes específicos “son aquellos elementos de la cultura de la organización relacionados directamente con la gestión del talento humano.”<sup>7</sup>  
Estos son:

---

<sup>7</sup> Serna Gómez H. (2000). Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Santafé de Bogotá pp. 13

- Procesos de gestión del talento humano
- La inducción
- Los sistemas de compensación y beneficios
- La evaluación del desempeño
- El bienestar laboral

## **2.2 Cultura Corporativa: Gestión por valores**

La cultura corporativa es la base donde se sustenta toda organización, por esto es necesario que las estrategias de mercadeo interno consideren elementos de la cultura organizacional para poder realizarlas.

Humberto Serna explica que la cultura organizacional “es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la organización.”<sup>8</sup>

En este sentido Scheinsohn también da un aporte a la definición de la cultura organizacional definiéndola como “un patrón de comportamiento que se desarrolla en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias”<sup>9</sup>, afirmando además que la cultura organizacional es el elemento que le da sentido a la vida organizacional (Scheinsohn 1998)

Elena Granell también hace aportes a la cultura organizacional señalando que se trata de “un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.”<sup>10</sup>

Paul Capriotti también ofrece una visión acerca de la cultura organizacional definiéndola como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta,

---

<sup>8</sup> Serna Gómez H. (2000). Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Santafé de Bogotá pp. 17

<sup>9</sup> Scheinsohn, D. (1998) Más Allá de la Imagen Corporativa: Como crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires

<sup>10</sup> Granell, E. (1997). Éxito Gerencial y Cultura: Retos y oportunidades en Venezuela. Caracas pp. 5

compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.”<sup>11</sup>

La cultura organizacional resulta del proceso de interacción entre los miembros de la organización incluyendo su directiva. Según Humberto Serna (2000) existen varios factores que cooperan a la formación de esta cultura, estos son: los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los valores empresariales, códigos de comportamiento, autonomía individual, estructura, sistema de apoyo, sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones, el estímulo al riesgo, direccionamiento estratégico y el talento humano

- **Fundadores:** Es común que los fundadores transmitan a la organización sus costumbres valores y creencias y a partir de estos se comience con la construcción de la cultura corporativa.

- **Estilo de dirección:** El estilo de la alta gerencia va a influir en todos los procesos de la organización incluyendo procesos de comunicación y toma de decisiones.

- **Claridad de los valores empresariales:** La organización debe compartir los valores en todos los niveles de la empresa y deben reflejarse en la toma de decisiones y en los procesos que se lleven a cabo.

- **Código de comportamiento:** Buscan definir un modo de comportamiento dentro de la organización.

- **Autonomía individual:** Grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a cada colaborador de la organización.

---

<sup>11</sup> Capriotti Peri (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile. Pp. 24

- **Estructura:** dependiendo del tipo de estructura que se maneje va a ser más fácil el manejo de la organización. Las estructuras altas requieren más normas y supervisión directa en el control del comportamiento de los empleados. Las estructuras planas son más flexibles, facilitando la comunicación en todos los niveles de la organización

- **Sistema de apoyo:** Plataforma de apoyo que debe tener la organización para agilizar los procesos. Algunos de los sistemas de apoyo pueden ser tecnológicos, infraestructura de producción, etc.

- **Sistema de recompensas:** Sistema de incentivos que van más allá de lo monetario para que el empleado se sienta motivado y comprometido con la organización.

- **Estímulo al riesgo:** las organizaciones pueden orientar a sus ejecutivos bajo la premisa del riesgo. Se trata de cómo las organizaciones manejan las distintas situaciones que pueden representar una crisis

**Direccionamiento estratégico:** Decisión de la empresa en cuanto a su planificación a corto, mediano o largo plazo.

- **Talento Humano:** El nivel educativo, su experiencia, su compromiso con la organización conforman a la cultura corporativa al igual que la satisfacción de cada individuo dentro de la misma.

### **2.2.1 Funciones de la Cultura Corporativa**

Según Scheinsohn (1998) la cultura corporativa cumple tres funciones fundamentales:

- **Función de Integración:** Permite la participación de distintas orientaciones dentro de la organización para así poder lograr el consenso de todos los

miembros en el cumplimiento de los objetivos y de la misión, marcando el factor diferenciador con otras organizaciones.

- **Función de Cohesión:** Generar en los empleados sentido de pertenencia haciendo que los colaboradores asuman los valores de la organización.

- **Función de implicación de la persona:** Compatibilidad y correspondencia entre los valores de la organización y los valores de la persona.

Estas funciones de la cultura organizacional propuestas por Scheinsohn incluyen siempre el papel de la persona como individuo que debe tener una valoración dentro de la organización. Así mismo hace mención a los valores y misión que van a formar parte de la filosofía corporativa.

### 2.2.2 Componentes de la Cultura Corporativa

Paul Capriotti citando a Schein (1985) menciona tres componentes de la cultura corporativa:

- **Pautas de conducta:** Modelos de comportamiento que se pueden observar a lo largo de toda la organización.

- **Creencias compartidas:** “Conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Capriotti Peri (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile. Pp. 24

- **Valores compartidos:** “Conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad.”<sup>13</sup>

### 2.3 Filosofía corporativa

Paul Capriotti define a la filosofía corporativa como “la concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización.”<sup>14</sup>

La filosofía corporativa ampara los principios básicos que se deben poner en práctica para lograr cumplir con los objetivos y metas de la organización. En este sentido Capriotti (2009) explica que la filosofía de gestión debe responder a tres preguntas básicas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar?, en función de estos tres principios se puede construir los elementos que componen a la filosofía corporativa: La misión corporativa, la visión corporativa, y los valores centrales corporativos.

La misión corporativa es la definición del negocio o la actividad que desarrolla la organización. La visión corporativa es lo que quiere llegar a ser la organización, es la perspectiva de futuro y responde a la pregunta ¿A dónde quiero llegar?

Los valores corporativos son aquellos que refleja cómo hace la organización sus negocios. Existen los valores y principios profesionales que se refieren a los existentes en el momento de diseñar distribuir sus productos y servicios. Además existen los valores y principios de relación referidos a aquellos que median las interacciones entre los miembros de la organización y la relación con miembros externos a la misma

---

<sup>13</sup> Capriotti Peri (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile. Pp. 24

<sup>14</sup> Capriotti Peri (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile. Pp. 25

## II. Marco Contextual

El Trabajo Especial de Grado (TEG) será desarrollado en “Lithografía Boleíta” ubicada en la ciudad de Caracas, Venezuela. Es una organización con 30 años de experiencia en el campo de Artes Gráficas, brindando servicios de impresión.

Lithografía Boleíta está conformada por un grupo de 10 trabajadores, de los cuales 6 están permanentemente en la organización y 4 son contratados por negocio de acuerdo a la necesidad que presente la empresa. El encargado de la organización indicó en una entrevista a profundidad que esta situación se dio principalmente porque el supervisor notó que algunos empleados no realizaban sus asignaciones de manera eficiente, no acataban las órdenes de su supervisor y había faltas recurrentes al trabajo en días laborables. Debido a esto el director de la empresa decidió contar con un personal permanente dentro de la organización y un personal freelance que es contratado por negocio.

Esta empresa cuenta con una organización tipo piramidal donde se puede distinguir al director, supervisor, encargado de ventas, diseñador, operador de máquina y encuadernador, donde cada uno tiene funciones definidas. A pesar de que no existen normas escritas Lithografía Boleíta cuenta con normas básicas relacionadas con el horario de trabajo (8:00 am a 5:00 pm).

El Líder de la organización expresó que Lithografía Boleíta es una empresa que en sus 30 años de funcionamiento ha estado enfocada al crecimiento de ventas, calidad del producto, y buena relación con los clientes. Actualmente existe una preocupación por parte de los fundadores y supervisores relacionada con el bajo nivel de compromiso que tienen sus empleados con la organización. Es por esto, que expresan la necesidad de corregir esta situación y aplicar alguna estrategia para que el nivel de compromiso empleado-organización sea mayor.

## **IV. Marco Metodológico**

### **4.1 Estrategia de realización de estudio**

El presente trabajo se clasifica dentro de una investigación de tipo cualitativa entendiendo esta como un “conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.”<sup>15</sup>

El objetivo de esta investigación es diseñar una estrategia de mercadeo interno para lograr un mayor nivel de compromiso entre el público interno y la organización

Este proyecto entra en la categoría de campo y descriptiva ya que se describirán fenómenos, situaciones, contextos y eventos. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” Danhke (citado por Hernández Sampieri, R 2009)

Para el estudio de la cultura organizacional de Lithografía Boleíta se utilizó un esquema que ofrece Humberto Serna Gómez. En este se evidencian los factores que cooperan a la formación de la cultura organizacional. (Ver Tabla 2)

Para ahondar en la cultura corporativa de Lithografía Boleíta se realizó una entrevista a profundidad al fundador y líder de la organización, esto con el fin de que esta persona ofreciera información sobre el estado actual de la organización, situación a mejorar y percepción del problema desde la visión de los fundadores. Para hacer la valoración de los empleados se empleó encuestas a la totalidad (10 empleados) con el fin de obtener información que contribuya a definir la estrategia de mercadeo interno que se va a ejecutar en Lithografía Boleíta.

---

<sup>15</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, C (2006). Metodología de la Investigación. México Pp. 8

Asimismo se realizaran entrevistas específicamente a los fundadores de la organización para así poder formular los componentes de la filosofía corporativa: misión, visión y valores y describir la cultura corporativa que hace vida dentro de esta organización. Para realizar el análisis de esta entrevista se utilizó el mecanismo de análisis por nubes de palabras para así poder extraer la información más relevante y formular los componentes de la filosofía de gestión.

Para realizar la formulación de la estrategia de mercadeo interno se tomó como base a Xifra (2005) quien formula un modelo a seguir para el diseño de estrategias comunicacionales.

El autor contempla los siguientes elementos al momento de formular una estrategia:

- a) Estrategia
- b) Concepto Comunicacional
- c) Objetivo General
- d) Objetivos Específicos
- e) Audiencia
- f) Mensajes Claves
- g) Tácticas y Acciones
- h) Tiempo Estimado

**Tabla 2: Esquema para conocer la cultura corporativa. Humberto Serna (2009)**



## **4.2 Instrumento para la recolección de la información**

Para la recolección de la información se utilizaron dos instrumentos. En una primera fase se aplicó una entrevista a profundidad al fundador de la empresa y posteriormente se encuestó a cada uno de los colaboradores de Lithografía Boleíta.

A continuación se presenta el modelo que se utilizó para realizar la entrevista:

### **4.2.1 Entrevista al líder de Lithografía Boleíta: Alejandro Carballido**

1. ¿Por qué se fundó Lithografía Boleíta?
2. ¿Cuál es su objetivo como empresa?
3. En el momento de su fundación ¿cómo concebían la formación del talento humano?
4. ¿Cómo quieren que se sientan los colaboradores en la empresa?
5. Teniendo más de 30 años en el mercado ¿cómo define a su negocio actualmente?
6. ¿Cómo se proyectan en el futuro como empresa?
7. ¿Cómo se relacionan con los empleados?
8. ¿Los empleados reciben algún reconocimiento por su labor?
9. ¿Qué cree que la empresa significa para los empleados?
10. ¿Cómo le gustaría que los empleados lo identifiquen?
11. ¿Cuáles son los valores que usted considera que hacen vida en la organización?

## Modelo de encuesta para los empleados de Litografía Boleíta



### Encuesta

La siguiente encuesta se realiza en Litografía Boleíta con fines académicos, con la meta de definir un plan para cooperar con la mejora del clima interno de la organización. Por favor responda las preguntas en el orden presentado.

<b>Fecha</b>	
<b>Años de servicio en la organización</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Edad</b>	

1. ¿Considera a su supervisor como un líder cercano a usted?

Si

No

2. ¿Su supervisor mantiene una comunicación diaria con usted?

Si

No

3. ¿Su supervisor está dispuesto a escuchar sus inquietudes profesionales?

Si

No

4. ¿Alguna vez ha acudido a su jefe para expresar alguna inquietud laboral?

Si

No

¿Por Qué?

---

---

5. ¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo?

Si

No

¿Por Qué?

---

---

---

6. ¿En su lugar de trabajo hay un ambiente de equipo?

Si

No

¿Por Qué?

---

---

---

7. ¿Por qué medio recibe la información?

Reuniones generales

Carteleras

Correo Electrónico

Boca a boca

8. ¿Con cuáles de las siguientes palabras relaciona a Lithografía Boleíta?

Por favor seleccione 4 opciones.

Respeto

Cordialidad

Creatividad

Responsabilidad

Excelencia

Compromiso

Calidad

9. ¿Dentro de la organización se le han designado trabajos donde la responsabilidad recae sólo en usted?

Si

No

10. En el desarrollo de sus funciones se le otorgan proyectos a:

Corto Plazo

Mediano Plazo

Largo Plazo

11. ¿Cuándo cumple con los objetivos establecidos es reconocido por su supervisor?

Si

No

**Muchas Gracias por responder la encuesta, será de gran utilidad.**



Al tomar estas riendas de la organización quiso adoptar un tipo de liderazgo más cercano a sus colaboradores. Debido a esto los empleados han pasado por un proceso de cambio y adaptación que todavía no han asimilado.

Alejandro Carballido, encargado de la empresa afirmó que su padre era estricto con los empleados, no existían concesiones ni libertades, se caracterizaba por ser un líder lejano, que sólo concebía a sus colaboradores como entes de productividad, pertenecían a la organización para cumplir con un objetivo que es producir.

Al pasar por el cambio de liderazgo el nuevo encargado quiso dar un cambio en la forma de llevar la empresa. Se presentó como un líder más cercano, dispuesto a escuchar y a ayudar a sus colaboradores a nivel profesional. Anhela que sus empleados se sientan cómodos y a gusto de formar parte de la compañía.

Al analizar el cambio de líder en la Lithografía se hace evidente que los empleados no han identificado las virtudes y el tipo de relacionamiento con el nuevo encargado. Debido a esto, es necesario conocer, por parte de los empleados, cómo es su relacionamiento con el líder de la organización, para así poder mejorar la relación líder – empleado, y así se sientan parte activa de la organización.

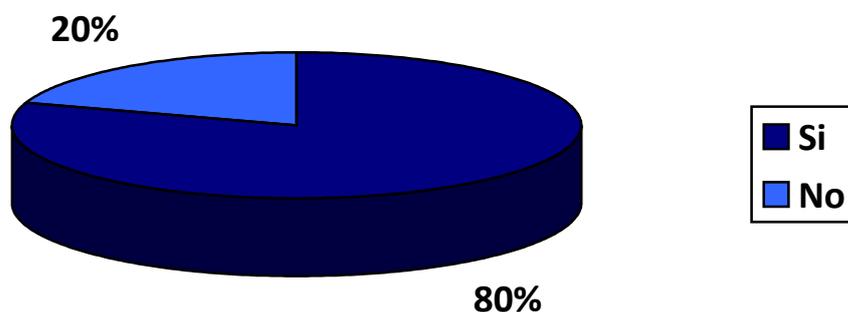
Con respecto a la empresa Carballido afirmó que se trata de una organización destinada a ofrecer uno de los mejores servicios en impresión litográfica y digital garantizando la calidad de sus productos. Asimismo, explicó que trabajan para que en el futuro tengan otras áreas de especialización y están constantemente en la adquisición de maquinaria actualizada.

## 5.2 Análisis de encuestas realizadas a los colaboradores de Lithografía Boleíta

¿Considera a su supervisor como un líder cercano a usted?

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%

Gráfico N° 1

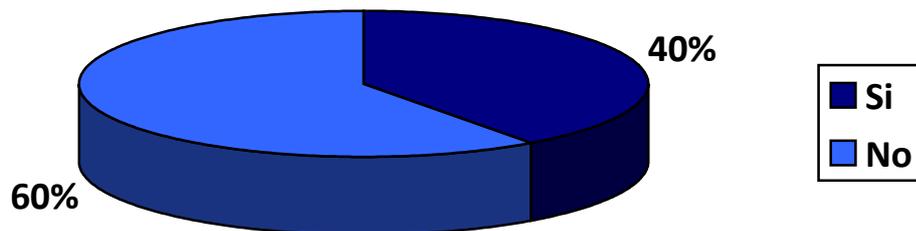


El 80% de los colaboradores de Lithografía Boleíta identifican a su supervisor como un líder cercano a ellos. Esto se traduce en un dato a favor para considerar en la elaboración de la estrategia ya que la mayoría identifican al supervisor como un líder que les ofrece cercanía.

**¿Su supervisor mantiene una comunicación diaria con usted?**

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%

**Gráfico N° 2**

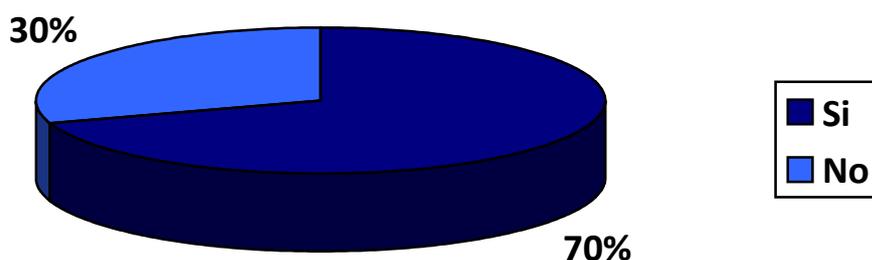


El 60% de la población encuestada indica que el supervisor de la organización no mantiene una comunicación diaria con los empelados de Lithografía Boleíta. Es importante mejorar esta situación a través de la estrategia ya que si el supervisor no se comunica diariamente con sus empleados se podría generar incertidumbre y rumores dentro de la organización.

### ¿Su supervisor está dispuesto a escuchar sus inquietudes profesionales?

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%

**Gráfico N°3**

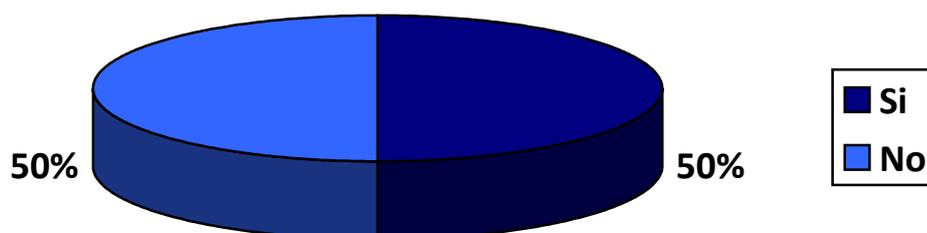


El 70% de los colaboradores de Lithografía Boleíta afirman que su supervisor está dispuesto a escuchar sus inquietudes laborales, resultado interesante debido a que concuerda con la cercanía que tiene el supervisor con los empleados. Esto evidencia que hay que trabajar en la forma en que se comunica el supervisor con sus empleados ya que estos afirman que el líder tiene la disposición para comunicarse pero no lo hace frecuentemente.

### ¿Alguna vez ha acudido a su jefe para expresar alguna inquietud laboral?

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Si	5	50%
No	5	50%

**Gráfico N° 4**

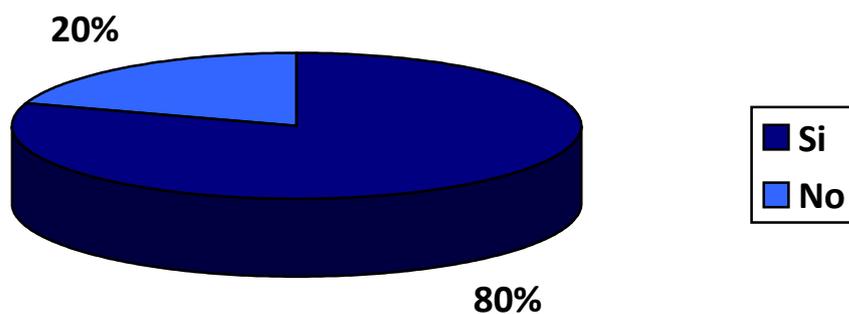


El 50% de los empleados indica que ha acudido a su jefe para expresar alguna inquietud laboral mientras que el otro 50% no. Al preguntar por qué se da esta situación algunos empleados indican que son contratados por proyectos puntuales y no tienen la confianza ni la flexibilidad en la relación como para expresar sus inquietudes. Es importante que al momento de realizar la estrategia se trabaje en función de que todos los empleados se sientan en condiciones similares a pesar de que estén contratados o fijos. Esto para lograr que se sientan parte de la organización y tengan la confianza de expresar sus inquietudes.

### ¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo?

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%

**Gráfico N° 5**

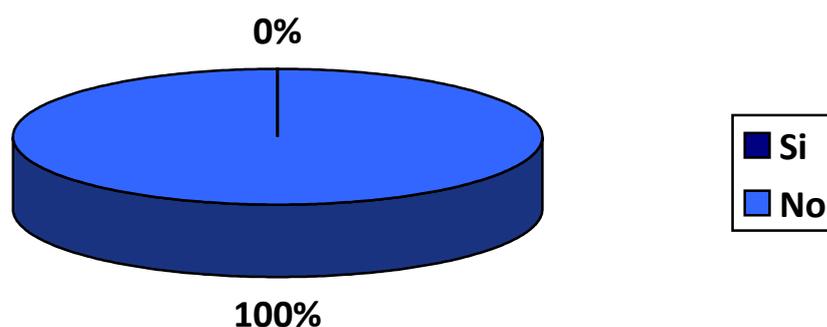


El 80% de los empleados de Lithografía Boleíta afirma que se siente cómodo en su lugar de trabajo. Este dato resulta interesante ya que la mayoría de los colaboradores indica que se siente cómodo dentro de la organización siendo esto importante ya que se pueden centrar esfuerzos en otras necesidades que expresen los empleados.

¿En su lugar de trabajo hay un ambiente de equipo?

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%

Gráfico N° 6

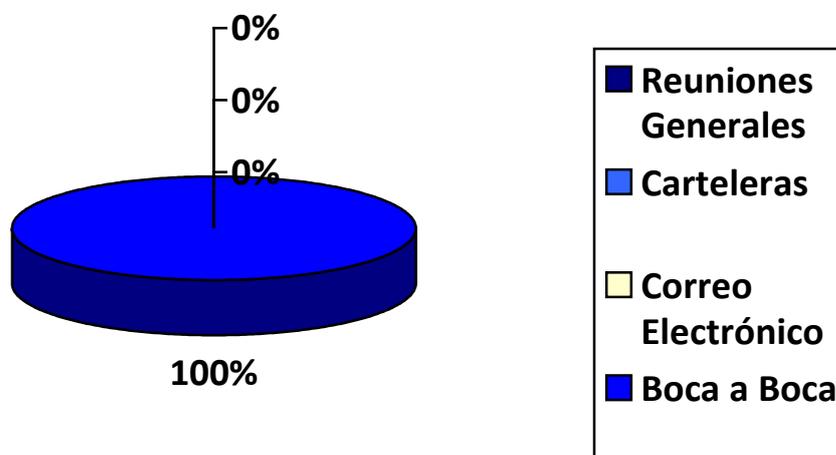


El 100% de los empleados de Lithografía Boleíta indica que no existe un ambiente de equipo dentro de la organización. Al preguntar por qué se da esta situación la mayoría afirma que cada persona que integra la empresa se preocupa por producir y cumplir con las actividades asignadas, además afirman que no existe colaboración. Igualmente las personas que trabajan por contrato agregan que al no estar fijas no logran formar equipos de trabajo. Es importante que el supervisor de la organización considere volver a incluir en su plantilla de colaboradores a los empleados que trabajan por contrato de esta manera puede reforzar el trabajo en equipo y aumentar la productividad

## ¿Por qué medio recibe la información?

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Reuniones Generales	0	0%
Carteleras	0	0%
Correo Electrónico	0	0%
Boca a Boca	10	100%

**Gráfico N° 7**

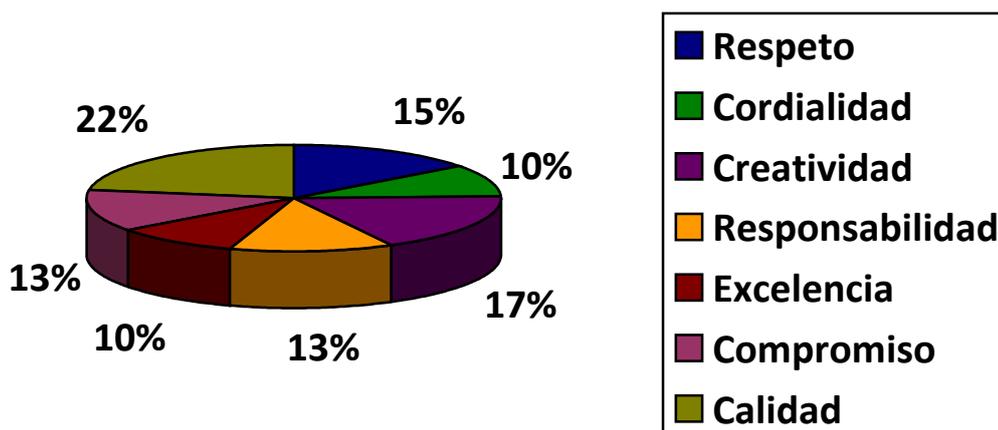


El 100% de los encuestados indican que el medio por donde reciben la información es el boca a boca. Es importante que se considere esta información para el diseño de la estrategia. Resulta necesario establecer medios concretos para la transmisión de la información dentro de la organización.

¿Con cuáles de las siguientes palabras relaciona a Lithografía Boleíta?  
Por favor seleccione 4 opciones.

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Respeto	6	15%
Cordialidad	4	10%
Creatividad	7	18%
Responsabilidad	5	13%
Excelencia	4	10%
Compromiso	5	13%
Calidad	9	23%

**Gráfico N° 8**

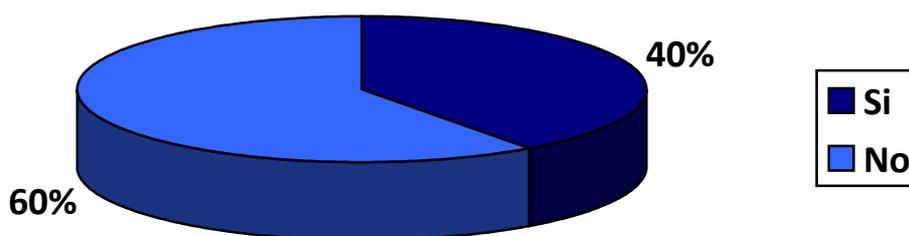


En esta pregunta todas las opciones presentadas son válidas. Lo que se quería confirmar es si los valores identificados por el líder de la organización concuerdan con los percibidos por los colaboradores de Lithografía Boleíta. Efectivamente los valores identificados por los colaboradores coinciden con los mencionados por el líder de la organización, siendo esto importante ya que exista coherencia entre estos dos públicos.

¿Dentro de la organización se le han designado trabajos donde la responsabilidad recae sólo en usted?

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%

**Gráfico N° 9**

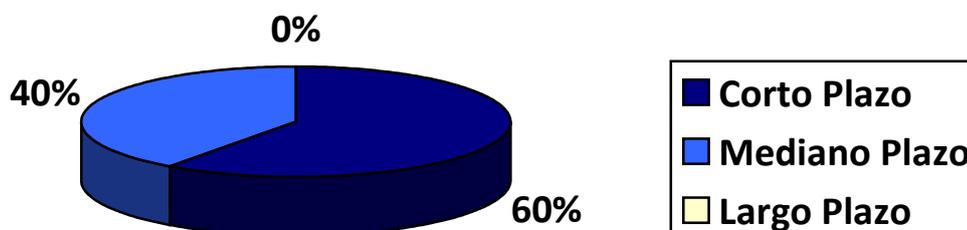


El 60% de los empleados indican que no se le asignan trabajos donde la responsabilidad recae sólo en ellos. Sería interesante contemplar en la estrategia mejorar la autonomía individual de cada colaborador para que así se sientan más integrados al desarrollo de sus actividades. Esto variará dependiendo del grado de instrucción y desarrollo que presente cada colaborador.

En el desarrollo de sus funciones se le otorgan proyectos a:

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Corto Plazo	6	60%
Mediano Plazo	4	40%
Largo Plazo	0	0%

**Gráfico N° 10**

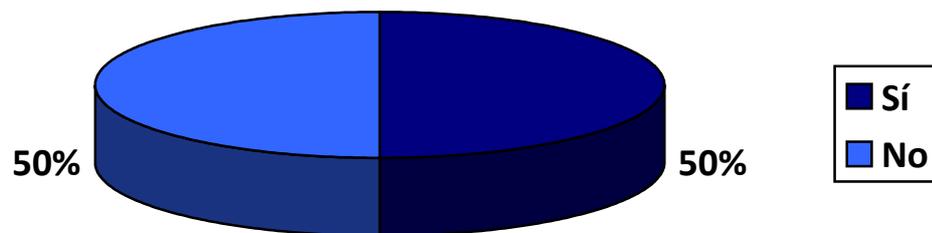


El 60% de los colaboradores encuestados indicaron que en el desarrollo de sus funciones se le otorgan proyectos a corto plazo. Analizando esta situación encontramos que a los empleados que son contratados se les asignan responsabilidades concretas y supervisadas por el personal que está fijo dentro de la organización. Sería importante idear alguna acción para que los proyectos a corto plazo puedan transformarse en proyectos individuales donde el empleado pueda tener una mayor autonomía en la toma de decisiones.

¿Cuándo cumple con los objetivos establecidos es reconocido por su supervisor?

Opciones	Número de votos	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%

**Gráfico N° 11**



El 50% de los empleados indica que cuándo cumple con los objetivos establecidos es reconocido por su supervisor mientras que el otro 50% no. Es importante que esta situación se iguale ya que no pueden existir diferencias al reconocer el buen trabajo de un colaborador.

### **5.3 Análisis general: Encuestas a los empleados de Lithografía Boleíta**

Como consideraciones generales después de analizar las encuestas realizadas al total de los colaboradores (10) de Lithografía Boleíta se puede extraer que:

- Es necesario que el supervisor de la organización mantenga una comunicación diaria con sus empleados para mantenerlos informados y formalizar el sistema de comunicación de la Lithografía. Se deben definir los medios a través de los cuales se mantendrá la comunicación entre los empleados y el supervisor.
- Es importante definir acciones para que los empleados contratados logren sentirse parte de la organización y puedan tener la confianza de acercarse a su supervisor para expresar alguna inquietud laboral, De igual manera es necesario que los sistemas de reconocimiento se igualen para los empleados fijos y contratados.
- El trabajo en equipo es totalmente desconocido por los colaboradores de Lithografía Boleíta. Se deben desarrollar comunidades de equipo para fortalecer la unión entre los colaboradores y la organización.
- Al saber que los valores definidos por el líder de la organización coinciden con los reconocidos por los empleados es necesario reforzarlos y hacer que se mantengan y hagan vida dentro de la empresa.
- Se debe trabajar y mejorar la autonomía individual de los empleados en donde se contemplen proyectos a mediano plazo donde los colaboradores puedan tener mayor amplitud en la toma de decisiones.
- Es necesario regularizar los sistemas de reconocimiento cuando algún empleado cumpla con los objetivos planteados.
- Sería importante que el líder de la organización incorpore a su personal una persona dedicada a gestionar el talento humano, formando así un

departamento de recursos humanos donde los empleados puedan contar con una figura formal dentro de la organización para aclarar inquietudes acerca de bonificaciones, salario, permisos especiales, etc.

## **VI. Cultura Corporativa de Lithografía Boleíta**

### **6.1 Filosofía de Gestión de Lithografía Boleíta**

Por tratarse de una organización familiar y pequeña, se construyó la filosofía de gestión a partir de la entrevista con el cofundador y encargado de Lithografía Boleíta, quién conoce a profundidad el negocio y está involucrado desde su fundación. Además está como aporte implícito, la validación de los valores a través de la encuesta aplicada a los empleados.

#### **6.1.1 Misión**

Somos una empresa de artes gráficas que ofrece servicios de impresión litográfica y digital brindando a nuestros clientes excelente calidad en nuestros productos y servicios, conformado por expertos en el área de impresión.

#### **6.1.2 Visión**

Ser una empresa líder en el sector de las artes gráficas en la Ciudad de Caracas, ofreciendo un servicio de calidad e innovando en nuevas tecnologías que garanticen alta competitividad en el negocio.

#### **6.1.3 Valores**

- Respeto
- Calidad en nuestros servicios
- Responsabilidad
- Vocación de servicio
- Cordialidad
- Compromiso

## **6.2 Cultura Corporativa de Lithografía Boleíta**

Lithografía Boleíta es una organización con más de 30 años de experiencia dedicada a ofrecer servicios de impresión Lithográfica y Digital. Fue fundada en el año 1978 por Ricardo Carballido quien hasta el año 2010 estuvo frente a la organización dejando a cargo a su cofundador Alejandro Carballido

Lithografía Boleíta está ubicada en la Ciudad de Caracas, Venezuela, se distingue por su cartera de clientes y excelente servicio de impresión y calidad de los trabajos.

Se trata de una empresa familiar creada por la necesidad de innovar en el negocio de las artes gráficas buscando satisfacer a los clientes y ofrecer un servicio de calidad dedicándose a asesorar a sus clientes y entendiendo que la relación con los mismos es la más poderosa herramienta de su trabajo.

### **6.2.1 Filosofía Empresarial**

Lithografía Boleíta fue fundada por el especialista en artes gráficas Ricardo Carballido, desde el año 2010 el liderazgo organizacional fue traspasado a Alejandro Carballido quedando este como líder y supervisor de la organización.

La figura del líder y el supervisor se encuentra unificada en una sola persona. El sistema de liderazgo en Lithografía Boleíta es descendente, el líder planifica y designa las responsabilidades que cada colaborador tendrá en el desarrollo de los proyectos.

Dentro de la estructura organizacional de Lithografía Boleíta encontramos que la comunicación se maneja a través del boca a boca; no existen medios definidos para la transmisión de la información.

### **6.2.2 Normas**

En Lithografía Boleíta no existen normas escritas definidas. La normativa se reduce al cumplimiento del horario de 8:00 a 6:00 pm. El supervisor es el encargado de hacer cumplir a los colaboradores las normas establecidas. Es frecuente que esta norma sea incumplida por los empleados, actualmente no existe un sistema de sanciones establecido.

### **6.2.3 Manuales y Procedimientos**

Dentro de la organización no existen manuales escritos sobre el uso y cuidado de la maquinaria. Igualmente los procedimientos para llevar a cabo algún proyecto no están definidos. Cada colaborador establece según sus conocimientos previos el procedimiento a seguir para conseguir el éxito de cada proyecto.

### **6.2.4 Normas Informales**

Las normas informales en Lithografía Boleíta están reducidas a la prohibición del uso del celular en horario de trabajo. Es importante que cada colaborador cumpla con esta disposición ya que los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización son manuales y exigen la concentración de los empleados para prevenir accidentes.

### **5.2.5 Ritos**

Actualmente en Lithografía Boleíta no se realizan ningún tipo de rito.

## **VII. Estrategia de Mercadeo Interno**

### **7.1 Estrategia**

Posicionar a Lithografía Boleíta en el público interno de la compañía, como una organización responsable, organizada y con vocación de servicio a sus colaboradores para generar arraigo entre los empleados y la empresa.

### **7.2 Concepto Comunicacional**

Una familia que crece con sus empleados

### **7.3 Objetivo General**

Generar en el público interno de la compañía compromiso de trabajo con Lithografía Boleíta

### **7.4 Objetivos Específicos**

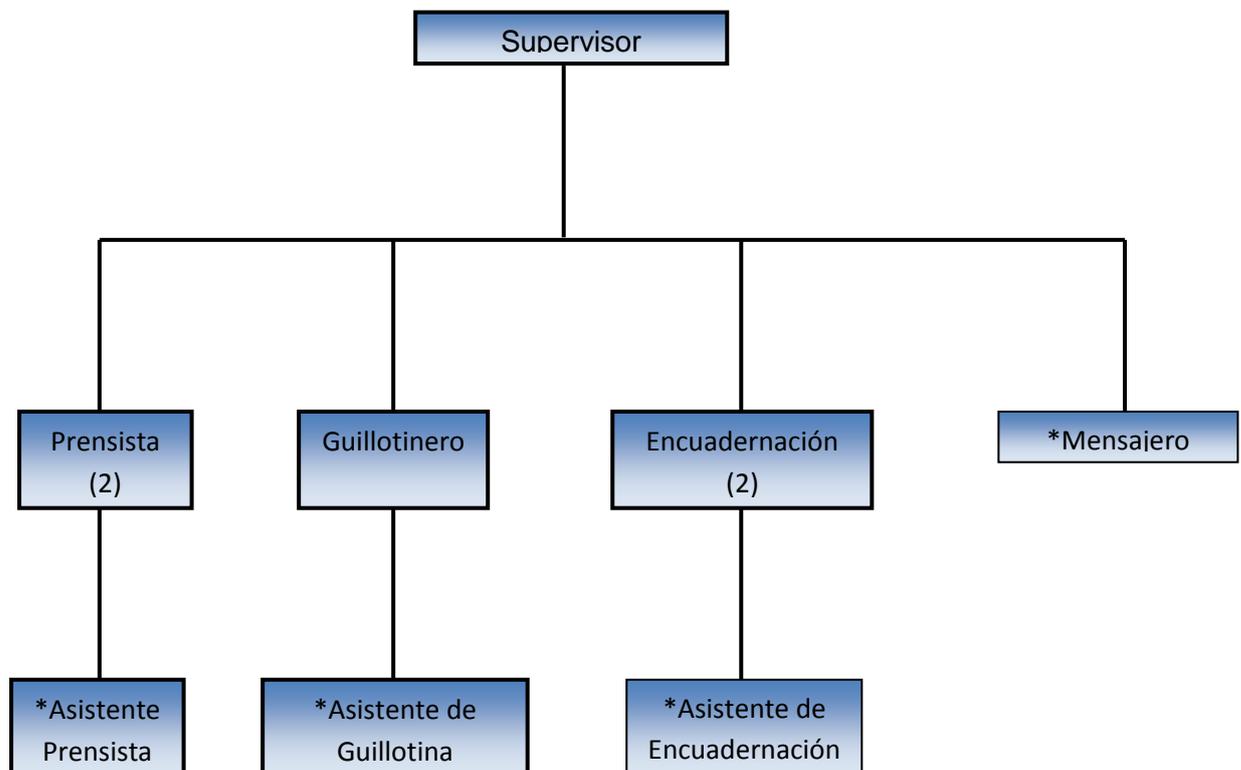
- Diseñar herramientas que le permitan a los empleados mantener una comunicación diaria con su supervisor.
- Generar un sistema de reconocimiento igualitario para los empleados (fijos y contratados) que cumplan con los objetivos planteados.
- Crear comunidades de trabajo en equipo para lograr la cohesión interna de los empleados.

## 7.6 Audiencia

La Audiencia a la que irá dirigida la estrategia de mercadeo interno serán todos los empleados de Lithografía Boleíta, que incluyen a: Líder y supervisor, Prensistas, Encuadernadoras, Guillotineros y Mensajero.

A continuación se presenta el organigrama organizacional para entender visualmente la estructura que manejan.

**Tabla 3: Organigrama Organizacional de Lithografía Boleíta**



\* Estos cargos no son considerados como personal fijo de la organización

## 7.5 Mensajes Claves

- Lithografía Boleíta es una organización preocupada por las necesidades de su activo más importante: sus colaboradores, razón por la cual centra esfuerzos en entender sus necesidades implementando un nuevo sistema de comunicaciones internas.
- Lithografía Boleíta mantiene canales efectivos de comunicación con sus colaboradores que permiten comunicarse y mantenerse informados de manera eficaz promoviendo un clima laboral que permite el cumplimiento de los objetivos.
- Lithografía Boleíta posee líderes comprometidos con la organización que valoran y estiman a su personal interno como uno de sus mayores activos.
- En Lithografía Boleíta se impulsa a los colaboradores a tener sentido de pertenencia con la organización formando equipos de trabajo sólidos y efectivos.
- En Lithografía Boleíta nuestro cliente interno contribuye a cumplir con los objetivos y ofrecer un servicio de calidad, es por esto que generamos sistemas de reconocimiento para premiar el buen desempeño de nuestros empleados.
- En Lithografía Boleíta valoramos a nuestro cliente interno y promovemos sus competencias profesionales, dándoles la oportunidad de especializarse en el área de artes gráficas

## 7.7 Tácticas

### 1. Lithografía al día

#### Acciones

- Se realizará una presentación formal del equipo directivo conformado por el líder de la organización y el departamento de recursos humanos. Se invitarán a todos los colaboradores a un desayuno donde participen todos los empleados de la Lithografía. En esta presentación el supervisor mostrará una breve historia de la organización y cuáles son los logros alcanzados hasta los momentos. Además se reforzarán los valores de la organización demostrando que este nuevo equipo directivo está dispuesto a escucharlos y a atender sus inquietudes, recordándoles que el talento humano es lo más importante para la organización.
- Se realizará todos los lunes de cada semana una reunión general en la sede de Lithografía Boleíta a manera de status donde participarán todos los empleados involucrados en los proyectos que actualmente se desarrollan. De esta manera el supervisor podrá conocer de primera mano el avance de cada proyecto y los empleados podrán tener un acercamiento con el supervisor. La idea es que en estas reuniones generales se toquen todos los temas que están desarrollándose, revisando cuáles son las responsabilidades que tiene cada colaborador y verificando que se estén cumpliendo.
- Se elaborarán carteleras generales que se actualizarán todos los meses donde los colaboradores puedan mantenerse informados de todas las informaciones que genere el supervisor y el departamento de recursos humanos. Además este medio se utilizará para reforzar las normas de la organización que deben ser respetadas por todos los colaboradores, ejemplo: cumplimiento del horario.
- Se desarrollará un boletín interno que generará cada mes el departamento de recursos humanos donde además de informar a los trabajadores sobre nuevos ingresos, ascensos y cumpleaños de los

empleados podrán obtener información sobre innovaciones tecnológicas del sector de artes gráficas. Igualmente se incorporará una sección dedicada a informar a los empleados sobre cursos y especializaciones para promover el desarrollo de las competencias profesionales de cada colaborador.

## **2. Reconocimiento CMYK (Denominado así debido a la paleta de colores que se utiliza en Lithografía)**

- Con el apoyo del departamento de RRHH se comenzará a elegir al empleado del mes. Se deberá supervisar que los colaboradores cumplan con las responsabilidades que les fueron asignadas y de igual forma deberán cumplir con las normas establecidas por el supervisor. A final de cada mes se realizará un pequeño refrigerio en la sede de la Lithografía donde se haga público el buen desempeño de alguno de los empleados; a este se le entregará un diploma donde se le reconozca el esfuerzo realizado durante el mes. En esta dinámica participarán todos los empleados (fijos y contratados) que estén laborando en la organización durante todo el mes.
- Bonificación por producción en menor tiempo: El departamento de RRHH deberá sacar una media de tiempo de producción de distintos productos realizados en la Lithografía. De esta manera se podrá establecer un sistema de bonificación por producción en menor tiempo. Se agruparán a los empleados por grupos de trabajo y proyecto. El colaborador que demuestre haber tenido un mayor desempeño durante el desarrollo del proyecto podrá obtener una bonificación que va desde el 5 al 15% de su sueldo base.
- Para fortalecer la cultura corporativa se realizará una pequeña celebración en la sede de la Lithografía de los cumpleaños del mes. Se reunirá todo el equipo de trabajo de la Lithografía y se agasajará a los cumpleaños de cada mes.

### **3. Proyección al éxito**

- Se hará una presentación formal de todo el equipo que conformará a Lithografía Boleíta. Se realizará un almuerzo donde el supervisor presente a los nuevos integrantes (empleados que pasaron de ser contratados a fijos) y les de la bienvenida al equipo. Se trata de una actividad de integración donde los empleados compartan fuera del ambiente de trabajo y puedan establecer una relación amena y cordial.
- Valiéndose de las reuniones generales que se realizarán los lunes de cada semana, se formarán equipos que trabajarán para los distintos proyectos que se comenzarán a desarrollar en la Lithografía. Además se organizarán reuniones donde participen el supervisor y los equipos por separado para establecer las metas de cada proyecto y realizar un cronograma de acción.
- Al comenzar a desarrollarse un proyecto los integrantes de cada equipo deberán entregar un informe semanal donde se especifiquen cuáles objetivos han sido cumplidos hasta la fecha y cómo se organizarán para el cumplimiento total del proyecto. Cada tres meses se medirá cuál equipo de trabajo tuvo mayor efectividad y se les reconocerá como el mejor equipo del trimestre obsequiándoles un fin de semana en algún destino turístico en Venezuela como Margarita. Con esto se pretende llevar un control exhaustivo de las asignaciones de cada colaborador y se motivará a los empleados a integrarse como equipo.

#### **7.8 Tiempo Estimado**

Para llevar a cabo la estrategia de mercado interno de Lithografía Boleíta se estima que será necesario 6 meses como período de prueba. Al finalizar este tiempo el departamento de RRHH llevará a cabo una evaluación mediante una encuesta donde se mida la efectividad que tuvo el plan.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El mercadeo interno es una opción positiva para desarrollar estrategias de comunicación apalancadas en las necesidades que presenten las organizaciones.

El uso del mercadeo interno para formular soluciones aplicadas al contexto de Lithografía Boleíta fue una herramienta útil ya que se pudo conocer a través de la cultura organizacional de la empresa, cuáles eran las necesidades presentadas por los colaboradores y situación a mejorar.

Definir junto a los fundadores de la organización la filosofía de gestión resultó una guía de acción ya que se le brindó a la organización un esquema donde se puede evidenciar qué es la organización, hacia dónde va y cuáles son los valores que hacen vida dentro de la organización.

Resultó evidente que al no valorar al cliente interno de la organización se originan vacíos e incertidumbre entre los colaboradores. Las organizaciones deben entender que su activo más importante está dentro de su empresa, es por esto, que deben cultivar la relación entre los supervisores y empleados, estableciendo medios para una comunicación efectiva que coopere al cumplimiento de las metas y objetivos.

Si anteriormente bastaba con que esta organización destinara todos sus esfuerzos en mantener una alta producción; actualmente se dan cuenta que deben realizar reformas en su estructura permitiendo el uso y aplicación de la comunicación como factor diferenciador, ya que cuidarán de sus colaboradores y les brindarán herramientas que contribuyan al desarrollo de sus competencias profesionales.

El relacionamiento que desarrolle el supervisor con sus empleados es un factor clave para lograr el éxito. Es importante que el líder de la organización establezca medios concretos para la transmisión de la información, de manera que todos los integrantes de la estructura organizacional, logren estar informados y alineados a los objetivos planteados.

Estudiar a la organización desde lo que son culturalmente permitió conocer desde el contexto organizacional cuál era la situación a mejorar. Además permitió elaborar una estrategia de mercadeo interno diseñada específicamente para las necesidades presentadas.

Es importante que las organizaciones fomenten comunidades y trabajo en equipo. En Lithografía Boleíta el trabajo en equipo era totalmente desconocido para los colaboradores impidiendo esto crear un relacionamiento entre los empleados y la organización.

El presente Trabajo de Grado (TEG) permitió estudiar un contexto organizacional donde la práctica de la comunicación era inexistente, se planteó una estrategia de mercadeo interno donde además de establecer la filosofía de gestión y describir la cultura organizacional, se logró definir medios concretos para la transmisión de la información definiendo un sistema de comunicación interna donde el líder de la organización ocupa un lugar importante. Además se ofreció a través de la estrategia soluciones comunicacionales que son aplicables al contexto de la organización y a lo que son culturalmente.

Este Trabajo de Grado tiene la intención de servir como referencia obligatoria en el estudio del Mercadeo Interno en la Universidad Monteávila, se recomienda utilizar a Humberto Serna como un autor calificado en el tema.

En cuanto a la organización se recomienda que se realice la aplicación de la estrategia en el contexto organizacional, ya que además de mejorar una situación estarán incluyendo en su estructura la práctica de la comunicación como parte de su desarrollo.

Sería interesante que este tipo de estrategias no sólo se realicen para resolver una situación puntual, sino que se adopten como una metodología de planificación estratégica que contribuya al desarrollo de la organización.

## Referencias Bibliográficas

Capriotti Peri (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile

Gómez Serna, H. (2000). Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Santafé de Bogotá

Granell, E. (1997). Éxito Gerencial y Cultura: Retos y oportunidades en Venezuela. Caracas

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, C (2006). Metodología de la Investigación. México

Píriz, R. Centro para empresas y profesionales: Definición de Marketing Interno. Disponible en: [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/marketing\\_interno.mspix](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/marketing_interno.mspix)

Pizzolante, I. (2001). El poder de la comunicación estratégica. Editorial Cograf Comunicaciones. Caracas, Venezuela.

Scheinsohn, D. (1998) Más Allá de la Imagen Corporativa: Como crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires

Universidad Pedagógica Experimental libertador. Junta Directiva de FEDUPEL (2010). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas

Wilcox, D. Cameron, G y Xifra. J. 2005 Relaciones públicas, estrategias y tácticas. Editorial Pearson Educación. Barcelona, España

## **ANEXO I**

## **Entrevista a Alejandro Carballido. Líder de Lithografía Boleíta**

### **1. ¿Por qué se fundó Lithografía Boleíta?**

Lithografía Boleíta se fundó en el año 1978. Mi padre José Ricardo Carballido realizó sus estudios profesionales en España y se vino a Venezuela con la idea de formar una compañía Lithográfica. Llegando a Venezuela él vio la oportunidad de comprar la maquinaria y toda la materia prima para empezar la compañía y ya con el conocimiento adquirido se tomó la decisión de hacer el negocio.

### **2. ¿Cuál es el objetivo que tienen como empresa?**

El objetivo de Lithografía Boleíta es brindar un excelente servicio en impresión Lithográfica y Digital a todos sus clientes. Gracias a nuestra calidad de trabajo obtuvimos una cartera de clientes importantes entre los cuales encontramos los Laboratorios Shering Plough, Coramodio, Grupo Createl, Empresas Polar, entre otros.

### **3. Cuando se formó la empresa cómo concebían el talento humano?**

Cuando se fundó la compañía mi papá no contaba con un departamento de recursos humanos, empezó sólo su compañía y simplemente se contrató personal con experiencia dentro del área que supieran manipular lo que es la maquinaria y todo lo que era la materia prima como el papel.

### **4. ¿Cómo quieren que se sientan los colaboradores en la empresa?**

Mi papá era un poco delicado con ese tema, siempre fue muy respetuoso pero a la vez muy estricto con los empleados. Sin embargo cuando delegó la compañía en mí yo tomé otro tipo de liderazgo, por ejemplo soy un poco más

permisivo doy algo más de libertad y beneficios a mis empleados para que ellos trabajen y se sientan más a gusto con la compañía.

**5. Cuando hablas de beneficios y libertades ¿a qué te refieres?**

Libertad para que ellos expresen sus inquietudes, algo que mi papá no les permitía, el simplemente los hacía trabajar y ellos no podían decir nada

**6. Te defines cómo un líder más cercano a tus empleados?**

Sí que tengan algo más de confianza

**7. Teniendo más de 30 años en el mercado ¿cómo define a su negocio actualmente?**

El negocio en sí ha bajado un poco por la gran competencia que hay ahorita en Lithografía. Sin embargo nosotros seguimos con nuestra cartera de clientes que es un poco abultada y continuamos trabajando para obtener más. Siempre tratando de tener siempre más personas para ofrecerles trabajo, oportunidades de empleo para nosotros y a su vez generar por nuestra parte oportunidades de empleo.

**8. ¿Cómo se definen como empresa actualmente?**

Además de eso después de 30 años en el área obteniendo una gran cantidad de experiencia en los trabajos nos caracterizamos por dar uno de los mejores servicios de impresión digital y Lithográfica de la ciudad.

**9. ¿Cómo se proyectan en el futuro como empresa?**

En la Lithografía estamos trabajando para que en el futuro tengamos otro tipo de área de especialización. Queremos poner en venta lo que es materia prima

como el papel. Actualmente estamos tratando de traer otras maquinarias un poco más modernas de impresión digital para agilizar los procesos de impresión, generar fuentes de empleo y además ser una de las imprentas más reconocidas dentro del área y del país.

#### **10. ¿Cómo se relacionan con los empleados?**

Queremos que el trato que tenemos con los empleados sea agradable, que su área de trabajo sea amena y se sientan cómodos dentro de su trabajo, que ellos trabajen con confianza, se sientan tranquilos y sin presiones.

#### **11. ¿Qué cree que la empresa significa para los empleados?**

Personalmente me gusta que los empleados se sientan a gusto en la compañía, que se vean más involucrados y se identifiquen más con la empresa. Aparte que cumplan su horario, den un trato acorde a los clientes y realicen un buen trabajo en sus respectivas áreas.

#### **12. Teniendo a sus empleados conformados ¿qué cree usted que significa la empresa para ellos?**

Más que su área de trabajo algo con lo que ellos se identifiquen, donde puedan brindarle servicios a la gente y que ellos se sientan contentos cuando los clientes vayan y busquen sus trabajos y que vean que salieron bien que les gustaron

#### **13. ¿Los empleados reciben algún reconocimiento por su labor?**

Ahorita no damos ningún tipo de reconocimiento no tenemos ningún tipo de bono.

#### **14. ¿Cómo le gustaría que los empleados lo identifiquen?**

Primero como un líder, como una persona que les proporciona ayuda profesional como personal. Me gustaría también que me vieran como un amigo que pueden contarles sus problemas y uno poderlos ayudar profesional y personalmente.

#### **15. ¿Cuáles son los valores que usted considera que hacen vida en la organización?**

Mi papá siempre me enseñó dos valores importantes, el primero para nosotros es la responsabilidad sobre todas las cosas, ser responsable es lo que te lleva al éxito, y el segundo es el respeto que existe entre nosotros dentro de la compañía, mientras haya respeto y se respeten los unos a los otros el trato va a ser bueno y cada quien va a estar en su trabajo tranquilo sin problemas y a gusto.

## **ANEXO II**