

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO ENFOCADAS AL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL PERSONAL DE UNA DEPENDENCIA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ

Zobeida Hernández Blazquez

Abraham Vásquez Cruz

Resumen

En el presente trabajo se propone contribuir al conocimiento de la Inteligencia Emocional en el marco del Marketing interno, como una alternativa de mejora de la misma, a través de herramientas y técnicas de Comunicación Interna. Se parte de la base de que el marketing interno es una corriente utilizada en la actualidad para volver a las empresas más humanas debido a las cambiantes necesidades comunicativas de las sociedades. El objetivo del estudio es potencializar la gestión pública, dirigiendo la atención al mejoramiento de los funcionarios de una dependencia del Gobierno del Estado de Veracruz en México. La base metodológica se encuentra en dos instrumentos de estudio, los cuales permitieron realizar un cruce resultados entre Inteligencia Emocional y Comunicación Interna para desarrollar una propuesta de incursión y mejora.

Palabras Clave: Marketing Interno, Inteligencia Emocional, Gestión Pública

INTRODUCCIÓN

El problema de la presente investigación comprende el entendimiento de los conceptos Marketing Interno, Inteligencia Emocional y Comunicación Interna. El sujeto de la problemática que se trató en la investigación, es el cliente interno del departamento de Inversión Pública de la Secretaría de Finanzas y Planeación del Gobierno del Estado de Veracruz, México. El objetivo principal del estudio fue determinar qué estrategias de marketing interno mejorarán el nivel de Inteligencia Emocional de los empleados de dicho departamento, con base en el nivel de Comunicación Interna que existe en dicho centro de trabajo.

Zobeida Hernández Blazquez es Licenciada en Administración de Empresas egresada de la Universidad Veracruzana. Se desempeña como XXXXX en una dependencia del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave en México. El documento que se presenta se derivó del trabajo de investigación realizado para obtener el Grado de Maestra en Alta Dirección y Gestión Administrativa por la Universidad de Xalapa. Correo electrónico: zhernandezb@gmail.com

Abraham Vásquez Cruz es Licenciado en Sistemas Computacionales Administrativos por la Universidad Veracruzana, Ingeniero en Sistemas Computacionales por el Instituto Tecnológico Superior de Xalapa y Maestro en Ciencias Administrativas por la Universidad Veracruzana. Se desempeña como académico en la Universidad Veracruzana y la Universidad de Xalapa, principalmente adscrito a las cátedras de Sistemas de Información Mercadológica, Marketing Digital, Seminario de Desarrollo de Empresas y Gestión Estratégica. Correo electrónico abrahamvc.ux@gmail.com

El estudio pretende desembocar en una gestión pública limpia, antes y después de cada proceso, la cual catalice procesos de cambio, buena utilización de recursos, buena actitud en la toma de decisiones y una correcta orientación, en general cambios que armonicen las relaciones con las necesidades presentes, en contraste con las prácticas actuales administrativas donde prosperan actitudes contrarias a las mencionadas.

Metodológicamente, por medio de la propuesta de implementación de estrategias de marketing interno, intenta crear el entorno suficiente para motivar y despertar la voluntad política, viendo el trabajo como servidor público como el producto a ofertar y a los empleados del área como los clientes, incluyendo en el estudio a la inteligencia emocional como factor de mejoramiento en la forma de pensar y actuar del ser humano en todos sus entornos. Si se oferta un mejor ambiente con empleados satisfechos y plenos, las ventas, o en este caso los servicios, aumentan.

REVISIÓN LITERARIA

Marketing Interno

La Mercadotecnia, en términos generales, consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas que el marketing consiste en "satisfacer necesidades de forma rentable". (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

La importancia de la mercadotecnia específicamente para ésta propuesta, se encamina a la practicidad para los individuos, ya sea como empleados o como clientes, que buscan metas propias intentado unir sus objetivos y actividades diarias con un marco de publicidad, promoción, precio y plaza hacia un objetivo social institucional.

El tipo de mercadotecnia seleccionado para la presente investigación es el marketing interno, ya que se intentará enfocar en las técnicas de comunicación interna, tomando en cuenta las relaciones entre empleados con el objetivo último de incrementar su motivación. La definición que mejor destaca la importancia del marketing interno para éste tema de investigación en particular, es la siguiente: "Esfuerzo planeado utilizando el marketing como aproximación que permite superar la resistencia organizativa a cambiar, y logra alinear, motivar, coordinar de modo interfuncional e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de las estrategias funcionales y corporativas. Todo ello para satisfacer al cliente externo, mediante un proceso que logre empleados satisfechos, motivados y orientados al cliente." (Ahmed & Rafiq, 1995, pág. 32).

Dentro del marketing interno, se toma como factor de medición a la comunicación interna. Las empresas son instituciones sociales y, de alguna manera públicas, en el sentido de que comparecen en el mercado para satisfacer una serie de necesidades, no sólo privadas y materiales, sino también públicas y sociales. (García Jiménez, 2004). Dentro del Marketing Interno, una de las premisas de mayor importancia es la comunicación, la cual se utilizó en el estudio, como parte de fundamento teórico y como instrumento de medición para desarrollar estrategias enfocadas al cliente interno.

La comunicación interna está integrada por acontecimientos, tales como comunicaciones internas rutinarias, que suelen ser simples, lógicas y racionales, directas, concisas, frías y muy previsible. El acontecimiento preferente son las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores; en suma, la cultura. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malentendidos, frecuentemente cargadas de efectividad y de sorpresa. Puede afirmarse que son comunicaciones más propias de un sistema informal. (García Jiménez, 2004)

Todo entorno organizacional abarca medios de comunicación. La comunicación que responde al ambiente social y tiene por escenario la cultura viva de sus clientelas reales y potenciales, configura y expresa de manera más efectiva su capacidad de reacción, al mismo tiempo que facilita y cultiva un diálogo especializado. Por su parte, una gestión inteligente de la comunicación interna contribuye eficazmente a la reacción positiva de la empresa, creando una buena imagen, basada en políticas de credibilidad y confianza. (García Jiménez, 2004)

Inteligencia Emocional

El segundo instrumento de medida del estudio es la Inteligencia Emocional, que de acuerdo con Goleman (1997) se define como “la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, pero no por ello, menos importante, la capacidad de empatizar y confiar en los demás”.

Goleman divide los componentes de la inteligencia emocional en 5:

1. Autoconocimiento. Se refiere al conocimiento de las propias emociones y cómo afectan. Conocer el modo en el que el estado de ánimo influye en el comportamiento, cuáles son las virtudes y los puntos débiles.
2. Autorregulación o autocontrol. El autocontrol permite dejarse llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que es pasajero en una crisis y qué perdura.
3. Motivación. Dirigir las emociones hacia un objetivo permite mantener la motivación y fijar la atención en las metas en lugar de en los obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que se logre ser emprendedores y actuar de forma positiva ante los contratiempos.
4. Empatía. Las relaciones sociales se basan en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede expresar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación, puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas del entorno.
5. Habilidades sociales. Cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes en la vida y el trabajo. Y no solo tratar a los que parecen simpáticos, amigos, y familia. Sino saber tratar también exitosamente con aquellos que están en una posición superior, como jefes, y enemigos.

Las acciones de las instituciones públicas se pueden juzgar como humanas si permiten el crecimiento humano de las personas y comunidades con quienes se relacionan dichas comunidades, o como inhumanas si sus efectos son los contrarios. (Saavedra Cifuentes, 2007, pág. 20).

Habitualmente y de forma tradicional, se ha venido considerando que los ámbitos de la economía y la empresa debían estar regidos por el pensamiento lógico, el tratamiento empírico de datos, el conocimiento técnico y la toma racional de decisiones. Por esto, ha sido opinión común, que las emociones, los sentimientos que caracterizan a los seres humanos, había de ser reprimido, en estos contextos se ha intentado dar razones para tratar de exponer los beneficios de la inteligencia emocional aplicada a las organizaciones. (Saavedra Cifuentes, 2007, pág. 22)

Es así que los investigadores han descubierto que la IE es un factor que influye en la efectividad organizacional y la productividad. El liderazgo, el desarrollo en las profesiones y el trabajo en equipo. Estas evidencias teóricas y empíricas proveen una cantidad importante de retos y preguntas que estimulan estudios futuros, los cuales se enmarcan en el proceso de la maduración conceptual de la inteligencia emocional. (Saavedra Cifuentes, 2007, pág. 22)

La inteligencia emocional, se presenta en el manejo de las relaciones humanas, que conforme a la base de las relaciones públicas, que crean el entorno necesario en la toma de decisiones, lo cual implica la aplicación de la IE en la ética con responsabilidad social. (Saavedra Cifuentes, 2007, pág. 25)

Metodología

El presente proyecto se planteó determinar si es posible mejorar el nivel de inteligencia emocional de los empleados del Departamento de Inversión Pública de la Secretaría de Finanzas y Planeación del Gobierno del Estado de Veracruz, mediante el desarrollo e implementación de estrategias de marketing interno.

Para tratar de lograr lo anterior, se buscó hacer un diagnóstico de los niveles de Inteligencia Emocional y de Comunicación Interna, para poder determinar las estrategias que pudieran tener mejores posibilidades de éxito.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, debido a que se identificó mediante una estadística numérica el nivel alcanzado de Inteligencia Emocional y de Comunicación Interna de los encuestados.

La población se compuso por los 75 empleados de la Dirección General de Inversión Pública de la Secretaría de Finanzas y Planeación.

La técnica de investigación fue la encuesta a base de 2 cuestionarios como instrumento de recolección de datos.

El primer cuestionario, consiste en 25 preguntas derivadas de los 5 indicadores principales del tema a medir que es la Inteligencia Emocional, éstos 5 indicadores son:

Autoconocimiento, Autocontrol; Empatía, Motivación y Habilidades Sociales. De cada uno se desarrollaron 5 afirmaciones encuadradas por el modelo de cinco factores de Mayer y Salovey (1997), teniendo en cuenta los comentarios de validación, 4 preguntas eran afirmaciones positivas y una de ellas era una afirmación negativa. Las respuestas al cuestionario siguen una escala de Likert de 6 puntos (Siempre, Muy seguido, A menudo, A veces, Raramente, Nunca), en una escala de 6 a 1 respectivamente. Para efectos de medición de los resultados, los primeros tres indican un alto desarrollo del indicador y los tres posteriores indican carencia o bajo desarrollo del indicador, con el objetivo de saber el nivel de cada indicador que finalmente reflejará en nivel general de Inteligencia Emocional por participante y de la población meta.

Para el segundo cuestionario, al igual que para el primero, se utilizaron un número específico de indicadores, llegando a un total de 8: Satisfacción con la retroalimentación personal, satisfacción con la integración organizacional, satisfacción con la comunicación con el supervisor, satisfacción con el clima de comunicación, satisfacción con la perspectiva organizacional, satisfacción con la comunicación horizontal, satisfacción con la calidad de los medios, satisfacción con la comunicación con subordinados e información demográfica. Cada uno de estos indicadores contiene 4 preguntas dentro del cuestionario. Las preguntas fueron elaboradas en base a dos instrumentos de medición de comunicación interna, el CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) de Downs y Hazen (1977); y el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Meyer y Allen (1997), ambos traducidos al español por F. Varona en sus respectivos años.

Las respuestas al cuestionario siguen una escala de Likert de 5 puntos (Muy satisfecho, satisfecho, indiferente, insatisfecho y muy insatisfecho), en una escala de 1 a 5 respectivamente, con el objetivo de saber el nivel de cada indicador que finalmente reflejará en nivel general de Comunicación Interna por participante y de la población meta, mediante un simulacro de auditoría interna del personal.

Con relación a los instrumentos antes mencionados y tomando en cuenta las variables que se utilizaron se presentan a continuación los cuadros de operacionalización por cada instrumento, los cuales muestran los indicadores utilizados para la elaboración de cada uno de los cuestionarios a aplicar a la población meta.

Cuadro 1. Operalización de variables 1

INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
AUTOCONOCIMIENTO	1. Acostumbro analizar lo que siento 12. Comprendo mis sentimientos y emociones 13. Sé bien lo que siento 14. Cuando estoy triste, se cuáles son los motivos 15. Comprendo las causas de mis emociones	CUESTIONARIO

INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
AUTOCONTROL	6. No asumo bien las críticas que me hacen 8. Cuando soy derrotado en el juego, pierdo el control 20. Me comporto con calma cuando estoy bajo presión 21. Consigo permanecer calmo cuando los otros me irritan 22. Soy realmente capaz de controlar mis propias emociones	CUESTIONARIO
EMPATÍA	4. El sufrimiento de los otros no me afecta 7. Me alegro cuando veo a las personas de mi alrededor felices 9. Me siento bien cuando un amigo mío recibe un elogio 10. Me empeño en comprender los puntos de vista de las otras personas 11. Procuro comprender los sentimientos de la persona que estoy escuchando.	CUESTIONARIO
MOTIVACIÓN	2. Tomo en cuenta mis sentimientos para orientar mi vida 16. Me animo a mí misma para dar lo mejor 17. Concluyo las cosas que empiezo 18. Doy lo mejor de mí mismo para alcanzar los objetivos que me propuse 19. De una forma general, acostumbro establecer objetivos para mí mismo	CUESTIONARIO
HABILIDADES SOCIALES	3. Cuando las personas hablan conmigo, tengo la tendencia a pensar en otras cosas 5. Tengo dificultad para conversar con personas que no comparten los puntos de vista idénticos a los míos. 23. Consigo comprender las emociones y sentimientos de mis amigos viendo sus comportamientos 24. La mayor parte de las persona habla conmigo sobre sus sentimientos 25. Percibo los sentimientos de las personas con quien me relaciono	CUESTIONARIO

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 2 Operalización de variables 2

INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
SATISFACCIÓN CON LA RETROALIMENTACIÓN PERSONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información acerca del progreso en mi trabajo. 2. Información de cómo mi trabajo se compara con el de otros. 3. Información de cómo soy evaluado. 4. Reconocimiento de mis esfuerzos 	CUESTIONARIO
SATISFACCIÓN CON LA INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 5. Información acerca de las políticas y metas departamentales. 6. Información acerca de lo que se espera de mi trabajo. 7. Reportes de cómo los problemas en mi trabajo son manejados. 8. Información acerca de los beneficios y pagos. 	CUESTIONARIO
SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN CON EL SUPERVISOR	<ol style="list-style-type: none"> 9. Grado en el que mis supervisores saben y entienden los problemas que enfrentan sus subordinados. 10. Grado en el que mis supervisores ofrecen una guía para resolver problemas relacionados con el trabajo. 11. Grado en que mi supervisor confía en mí. 12. Grado en que los supervisores son abiertos a las ideas. 	CUESTIONARIO
SATISFACCIÓN CON EL CLIMA DE COMUNICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 13. Grado en que la comunicación organizacional motiva y estimula el entusiasmo por alcanzar las metas. 14. Grado en que la comunicación me hace identificarme o sentirme parte de la organización. 15. Grado en que la comunicación organizacional es interesante y de utilidad. 16. Grado en que las prácticas de comunicación se adaptan a las emergencias 	CUESTIONARIO
SATISFACCIÓN CON LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 17. Información acerca de las políticas y metas organizacionales. 18. Información de los cambios en mi organización. 19. Información acerca del desempeño financiero de la organización. 20. Información acerca de los logros y fallas de la organización. 	CUESTIONARIO

INDICADORES	ITEMS	TECNICA
SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL	21. Grado en el que la gente en mi organización tiene gran habilidad para comunicarse. 22. Grado en que los rumores están presentes en la organización. 23. Grado en que la comunicación con otros miembros de la organización es precisa y fluye libremente. 24. Grado en que la comunicación informal es activa y precisa.	CUESTIONARIO
SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE LOS MEDIOS	25. Grado en que recibo a tiempo la información relacionada con mi trabajo. 26. Grado en que los conflictos son manejados apropiadamente a través de los canales de comunicación. 27. Grado en que nuestras juntas son bien organizadas. 28. Grado en que los reportes y políticas escritos son claros y concisos.	CUESTIONARIO
SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN CON SUBORDINADOS	29. Grado en que mis subordinados responden a la comunicación directiva. 30. Grado en que mis subordinados se anticipan a mis necesidades de información. 31. Grado en que no requiero sobrecargar la comunicación con mis subordinados. 32. Grado en que mis subordinados son receptivos a la evaluación, sugerencias y críticas.	CUESTIONARIO
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	33. Nivel educativo 34. Años de antigüedad en la organización 35. Edad 36. Género	CUESTIONARIO

Validación de instrumentos

Con respecto a la creación de los instrumentos y para fortalecimiento de aplicación de los mismos, se realizó la validación con ayuda académicos investigadores de la Universidad Veracruzana y la Universidad de Xalapa.

Mediante Alfa de Cronbach, se realizó un análisis de confiabilidad de los resultados obtenidos por los pilotos, obteniendo una confiabilidad de 0.72 para Inteligencia Emocional y 0.96 para Comunicación Interna por lo que se procedió a la aplicación al resto de la población.

Procedimiento para recolectar los datos

El proceso que se llevó a cabo para realizar la recolección de datos fue el siguiente:

1. Se visitó la institución para solicitar el permiso correspondiente para realizar la investigación, hablando directamente con el director del departamento a analizar.
2. Se habló con la población seleccionada, la cual está constituida por 75 empleados del Departamento de Inversión Pública de la Secretaría de Finanzas y Planeación.
3. Se realizó una investigación institucional y documental del procedimiento de aplicación de encuestas pasadas dentro de la Secretaría para determinar el mejor proceso y horario del mismo.
4. Se aplicó las Pruebas Piloto a 20 personas del departamento
5. Se llevaron a cabo las pruebas de fiabilidad de la prueba inicial y al obtener resultados favorables se procedió a terminar las pruebas, iniciando con el instrumento de Inteligencia Emocional, para posteriormente aplicar el instrumento de Comunicación Interna.
6. Se evaluaron los resultados por medio de SPSS reconociendo no sólo fiabilidad de los mismos, si no también veracidad de resultados estadísticos.
7. A continuación se procedió al análisis e interpretación de los resultados mediante la estimación de frecuencias y promedios del mismo programa (SPSS) con la cual se pretende comprobar la hipótesis y objetivo del trabajo.

Procedimiento para analizar los datos

El programa estadístico que se utilizó para el análisis de todos los datos reflejados por los cuestionarios se denomina SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 18.0, que ofrece bancos de datos de gran magnitud y análisis estadísticos complejos.

Al iniciar la recolección de los datos reflejados por cada cuestionario, se encontraron valores perdidos que no podían ser analizados por los programas, por lo que se utilizó la técnica de imputación simple, que consiste en la sustitución por la media de las observaciones con la información ya obtenida.

Mediante el SPSS se creó un archivo de datos que fue analizado por frecuencia, promedio, tablas y gráficas, las cuales posteriormente fueron convertidos a Microsoft Excel 2010 para generar gráficos. Los datos de Inteligencia Emocional se dividieron por pregunta, por indicador y finalmente por instrumento, lo cual concluyó la información en 6 tablas y gráficas de indicadores y una tabla final de instrumento que se presentarán a continuación.

En lo que respecta a la Comunicación Interna la información se agrupó en 8 tablas y gráficas 8 de indicadores y una tabla final de instrumento que se presentarán a continuación.

Análisis e interpretación de la información

Para efectos de interpretación los resultados de las tablas de frecuencias se agruparon de la siguiente manera:

Inteligencia Emocional			
Nivel del indicador	Bajo desarrollo del indicador	Medio desarrollo del indicador	Alto desarrollo del indicador
Valores	1-2.66	2.67-4.33	4.34-6
Comunicación Interna			
Nivel del indicador	Bajo desarrollo del indicador	Medio desarrollo del indicador	Alto desarrollo del indicador
Valores	5-4	3	2-1

Fuente: elaboración propia

Resultados

Los resultados por indicador fueron los siguientes:

Inteligencia Emocional:

Autoconocimiento: El primer indicador, resultó con un alto nivel de desarrollo, siendo más de la mitad de los empleados quienes obtuvieron puntuaciones entre 4.34 y 6, por tanto se indica que la mayoría de la población tienen conocimiento propio en situaciones personales, es decir, comprenden sus emociones y sentimientos y sus correspondientes causas. En cambio el 40% de la población muestra restante, cuenta con la oportunidad de desarrollo del mismo indicador, siendo que no consiguen analizar lo que sienten, es necesario desarrollar la carencia de comprensión de sus sentimientos y emociones y los motivos de los mismos, lo cual mejorará su sentir personal para no afectar su sentir laboral y mejorar su rendimiento de adentro hacia afuera.

Autocontrol: Resultó un desarrollo medio del indicador, no implica un desarrollo real del mismo, ya que se encuentra en un porcentaje muy alto de estabilidad del mismo, es decir, un alto desarrollo de autocontrol implicaría que la población incorpora asuntos relacionados con el grado en que el individuo es capaz de controlar sus emociones en situaciones de fuerte carga emocional, así como la capacidad de re-dirigir y jerarquizar el pensamiento, teniendo como base los sentimientos y emociones asociadas. Y un bajo desarrollo sería no saber asumir críticas, perder el control y no asociar el bienestar con las propias emociones, por tanto el porcentaje medio y bajo son una oportunidad de mejora del indicador y es más del 80% de la población.

Motivación: Dentro de éste tercer indicador, se muestra un alto desarrollo del mismo en tal sólo poco más de la mitad de la población, lo que implica que 39 empleados tienen la capacidad para prepararse mentalmente para actuar, cuentan con la facilidad para orientarse por objetivos y se caracterizan por contar con un gran espíritu de iniciativa. Y los 36 restantes, tomando en cuenta el desarrollo medio del indicador, siendo el objetivo un alto desarrollo para toda la población, no toman en cuenta sus sentimientos para orientar su vida personal y laboral y acrecen de la capacidad de animarse a sí mismos para dar lo mejor, concluir lo que inician y finalmente alcanzar sus objetivos. El medio o bajo desarrollo del mismo presumiría que la población, de forma general, no cumple sus objetivos y puede afectar al desempeño de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Empatía: El cuarto indicador con desarrollo medio del indicador, da un gran porcentaje de oportunidad de mejora, siendo más del 80% de la población quienes cuentan con desarrollo medio y bajo del mismo. La oportunidad de mejora del mismo, implicaría la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. Las personas con una mayor capacidad de empatía son las que mejor saben "leer" a los demás y son capaces de captar una gran cantidad de información sobre la otra persona a partir de su lenguaje no verbal, sus palabras, el tono de su voz, su postura, su expresión facial, etc. Lo que concluye que la población específica para este estudio resultó media en esta capacidad interpersonal y podría ser alto su desarrollo si se empeñaran en la comprensión de los demás, en sentimientos, puntos de vista, y escucharan más a las personas de su alrededor.

Habilidades Sociales: Dentro de éste último indicador de Inteligencia Emocional, se concluye un desarrollo medio del indicador, por lo que al igual que el anterior indicador, la oportunidad de desarrollo alto es un gran porcentaje, siendo 71 de los 75 empleados quienes no cuentan con alto desarrollo y sus capacidades que hacen a las personas eficaces socialmente, es decir, todo aquello que provoque que la población tenga una buena interacción con los demás, no se han desarrollado lo suficiente, por lo menos no dentro de la población muestra. Su mejora implicaría una tendencia a poner atención a los demás y sus opiniones, facilidad para conversar con los demás y por lo menos el intento de compartir sus puntos de vista para comprender mejor sus sentimientos.

A continuación se presentan los resultados del segundo instrumento:

Comunicación Interna:

Retroalimentación Personal: Existe un bajo desarrollo del presente indicador, ya que 38 de los 75 empleados muestran valores de respuesta entre 4 y 5, lo que permite suponer que el empleado no se encuentra satisfecho con su situación laboral, afectando así su estado de ánimo, y por tanto, su rendimiento. Siendo esto un representativo del 51%, queda un 49% de empleados que consideran entre medio y alto grado de desarrollo de éstas características. Estando dividida casi la mitad, hay gran oportunidad de mejora mediante la información a los empleados de sus progresos, sus esfuerzos y reconocimientos en su evaluación, lo que a largo plazo puede mostrar una mayor aprobación a la situación laboral

del empleado dentro de la organización.

Integración Organizacional: Este segundo indicador da como resultado un bajo desarrollo del indicador que no permite que las dimensiones de las diferentes estructuras organizacionales, enfocándose a la coordinación de distintos grupos y sus actividades, mantengan una correcta comunicación de los estándares y beneficios laborales, por lo que existe un 42% del total de los empleados con niveles medio y alto que hacen del 58% una oportunidad de mejora en la información que se brinda a los empleados acerca de políticas, metas, expectativas de trabajo, problemas y resolución de los mismos, además de beneficios y pagos.

Comunicación Supervisor: En este tercer indicador, la diferencia entre niveles de desarrollo aumentó, siendo el 68% de los encuestados quienes resultan con un bajo desarrollo del indicador, ésta carencia es significativa lo cual intuye que la comunicación con el supervisor, la cual se enfoca a medir que tan bueno es el flujo de mensajes de la organización hacia abajo, relacionados directamente con los objetivos, funciones y la estructura de la misma es decadente y que todo aquello que la empresa intenta crear y mantener como imagen positiva de sí misma no está causando un impacto dentro de esta organización en particular.

A pesar de ello presumo que el 32% restante desconoce la carencia y supone que el grado de comunicación con el supervisor es bueno, por lo que existe la oportunidad de mejora de la comunicación empleado-supervisor hacia los 51 empleados de bajo desarrollo.

Clima de Comunicación: Tomando en cuenta que se evalúa la comunicación interna, este indicador es muy importante, ya que mide la perspectiva de los empleados y supervisores acerca del ambiente generado por las emociones de los miembros de la organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional, sin embargo su desarrollo resultó bajo, lo cual permite la posibilidad de tomar grandes medidas de cambio hacia el grado de identificación de los empleados y la adaptabilidad de la comunicación dentro de la empresa, siendo éste 60% de los empleados un porcentaje de oportunidad de desarrollo a esta carencia. Mediante mejoras en la motivación, estímulo de alcance de metas, mayor grado de pertenencia a la empresa, y simplemente mejores prácticas de comunicación formal e informal.

Perspectiva Organizacional: Este indicador muestra un desarrollo alto que permite suponer que la información organizacional acerca de políticas, metas, cambios, desempeño financiero y logros de la empresa, además de fallas, son bien comunicados a los niveles de la organización, tomando en cuenta que el 51% restante de medio y bajo desarrollo, conciben una oportunidad de enfoque en el grado de satisfacción causado por la empresa a base de la comunicación de los logros de la mismas, ya sea por resultados o por propuestas de mejora.

Comunicación Horizontal: La comunicación horizontal regresa a un bajo desarrollo del indicador, siendo el 58% de los empleados los cuáles responden bajo al grado de efectividad de la información que se transmite entre personas de un mismo nivel jerárquico, la cual evita a quienes laboran compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades que están a su cargo o que maneja, y no resuelve problemas ni proporciona apoyo

social y emocional a las personas ya que pertenecen a un mismo grupo con iguales áreas de oportunidad. Sus 52 empleados, agregando el nivel medio de desarrollo, representan la oportunidad por parte de la empresa, de mejorar la habilidad para comunicarse con sus colaboradores de forma que todo fluya de manera precisa y libre, teniendo así una comunicación informal activa.

Calidad de Medios: Existe un bajo desarrollo del indicador para satisfacción con la calidad de los medios, suponiendo así que la efectividad de los medios de comunicación, sus procesos de democratización que van desde la posibilidad de los usuarios de expresarse sobre su contenido hasta la publicación de contenidos propios en sus plataformas y la creación de medios alternativos que potencialmente pueden llegar a una gran cantidad de empleados dentro de la organización, no llegan a toda la empresa, es más, puede que ni siquiera lleguen a niveles bajos. Por lo que esta insuficiencia de desarrollo tiene oportunidad de mejora en hasta un 63% con mejores canales de comunicación para resolución de conflictos, mejor organización en juntas, reportes claros y mensajes con manejo adecuado de información.

Comunicación Subordinados: Este último indicador de Comunicación Interna, estuvo enfocado solamente a los supervisores departamentales, que se traducen en jefes de departamento o ejecutivos de área, además del director del departamento. Los resultados registran un alto desarrollo del indicador, siendo 10 de los 14 encuestados, quienes respondieron estar satisfechos con la comunicación que tienen con sus subordinados, se infiere que a pesar de que su comunicación vertical de arriba hacia abajo sea buena, no significa que al revés sea igual, tomando en cuenta que 4 personas están en niveles entre medio y alto de desarrollo. Tomando como oportunidad la mejor respuesta directiva, la anticipación a necesidades, la sobrecarga de información y la recepción de los mensajes por ambos lados.

Conclusiones

Los resultados del análisis permiten extraer algunas conclusiones que deberán ser contrastadas en contexto para contemplar mayor presentatividad de los datos.

1. Dentro de los indicadores de inteligencia emocional se tomaron en cuenta 5 dimensiones los cuales resultaron de manera general en un desarrollo medio del indicador, un desarrollo medio o bajo tiene oportunidad de mejora y carencia del mismo, un indicador alto presenta gran desarrollo, sin embargo su descuido implica resultados negativos para la organización tomando en cuenta que el estado de ánimo general de la población debe ser rentable en términos de productividad. Por tanto, se necesita una mejora y atención al autocontrol, empatía, y habilidades sociales de los empleados, mediante la incorporación de capacitaciones para el bienestar con las propias emociones, la lectura de lenguaje corporal básico y el trabajo en equipo, para implementar una mejor interacción con sus compañeros. Dentro de los indicadores con alto desarrollo también es importante fomentar su práctica tomando en cuenta su mejora en comparación a los demás, continuar analizando los sentimientos propios y la capacidad de iniciativa para orientarse a los objetivos de la empresa teniendo cumplidos los propios.
2. Para los indicadores de Comunicación Interna se estudiaron 8 dimensiones,

siendo 6 de los 8 indicadores los cuales resultaron con un nivel bajo de desarrollo, tomando en cuenta que el último indicador sólo media a los supervisores, por tanto no englobaba a toda la población y su desarrollo fue alto. Es así que de 7 indicadores tan sólo la perspectiva organizacional resultó favorable por lo que la comunicación entre los niveles de la organización es eficiente. Concluyendo que la oportunidad de mejora se encuentra en implementar la satisfacción laboral mediante poner atención al estado de ánimo de los empleados, tenerlos comunicados acerca de todos los aspectos internos y externos de la empresa, mejorar la comunicación horizontal y vertical; y sobre todo los medios en que se da a conocer la información, creando un mejor clima laboral.

El objetivo final es poner atención a las necesidades de los empleados, ellos piden a gritos que es lo que necesitan, solo hace falta preguntar, y teniendo clientes internos satisfechos, la productividad de la empresa, la calidad del servicio y el bienestar general de la organización mejoran inevitablemente.

Bibliografía

- Bausela Herreras, E. (2005). SPSS: UN INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE DATOS. Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales, 8.
- López, A. (2015). Análisis de valores perdidos.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (1995). The Role of International Marketing Implementation of Marketing Strategies.
- Bisquerra, R. (2016). GROU. Obtenido de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/biografia/publicaciones/articulos/100-360/195-caracteristicas-evaluacion-360.html>
- Capistran, E. (2 de Septiembre de 2014). Web Maestrías. Obtenido de <http://webdemaestrias.com/alta-direccion-definicion-y-conceptos/>
- Congreso del Estado de Veracruz. (2015). Orden Jurídico. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Veracruz/wo81616.pdf>
- García Jiménez, J. (2004). La Comunicación Interna. España: Díaz de santos S.A.
- Gobierno del Estado de Veracruz. (2015). PROGOB. Obtenido de http://www.veracruz.gob.mx/programadegobierno/files/2013/07/plan_veracruzano_baja_web.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson Educación.
- Legisver, C. d. (2016). Obtenido de <http://transparencia.utgz.edu.mx/marco/LEY%20ORGANICA%20DEL%20PODER%20EJECUTIVO%20DEL%20ESTADO%20DE%20VERACRUZ%20DE%20IGNACIO%20DE%20LA%20LLAVE.pdf>
- Levy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las Competencias.
- Marín Sánchez, C., & Miquel Peris, S. (2003). Vinculo gerencial. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de <https://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/marketing-interno-y-la-gestion-de-rrhh.pdf>
- Núñez Gorrin, J. (10 de 2009). Curso de Humanidades y Ciencias Sociales/30. Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa.
- Ortiz García, J. (2006). Guía Descriptiva para elaborar Protocolos de Investigación. Salud en Tabasco.
- P. Robbins, S. (2005). Administración. México: Pearson Educación.

P. Robbins, S., & A. Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.

Reyes, M. P. (2014). Estadística. Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

Rivera, R. (2014). Dogma. Obtenido de <http://dogma.mx/2013/11/las-9-ps-del-marketing-mix/>

Ruiz, I. (24 de septiembre de 2012). Socialetic: Social Media, Empresas & TIC. Recuperado el 11 de febrero de 2016, de <http://www.socialetic.com/elementos-estrategia-de-marketing-ivan-ruiz-twago.html>

Saavedra Cifuentes, L. (2007). *La inteligencia Emocional en el Servicio Público como Elemento de Mejoramiento*.

Salinas, O. (5 de marzo de 2008). Los Recursos Humanos. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-alta-direccion/>

Sefiplan. (Junio de 2014). *Manual de Organización*. Obtenido de <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/fraccion-ii/manuales-especificos/>

SEFIPLAN. (2015). Obtenido de <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/manuales-administrativos/>

SEFIPLAN. (2015). Veracruz.gob.mx. Obtenido de <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/mision-vision-y-valores/>

Soriano Soriano, C. (1991). *Marketing mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid, España: Dias de Santos S.A.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*.

Thompson, I. (Julio de 2006). Importancia de la mercadotecnia. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/12/Importancia_de_la_mercadotecnia.pdf

Tortosa Edo, V., Moliner Tena, M., Llorens Monzonis, J., Rodriguez Artola, R., & Callarisa Fiol, L. (2014). *Marketing Interno "Cómo lograr el compromiso de los empleados"*. Castellón: Piramide.

Ycaza, R. (2016). Queesexcel. Obtenido de <http://www.queesexcel.net/>

Legisver, C. d. (2016). Obtenido de <http://transparencia.utgz.edu.mx/marco/LEY%20ORGANICA%20DEL%20PODER%20EJECUTIVO%20DEL%20ESTADO%20DE%20VERACRUZ%20DE%20IGNACIO%20DE%20LA%20LLAVE.pdf>

Marín Sánchez, C., & Miquel Peris, S. (2003). *Vinculo gerencial*. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de <https://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/marketing-interno-y-la-gestion-de-rrhh.pdf>

Bisquerra, R. (2016). GROU. Obtenido de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/biografia/publicaciones/articulos/100-360/195-caracteristicas-evaluacion-360.html>

Congreso del Estado de Veracruz. (2015). Orden Jurídico. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Veracruz/wo81616.pdf>

Gobierno del Estado de Veracruz. (2015). PROGOB. Obtenido de http://www.veracruz.gob.mx/programadegobierno/files/2013/07/plan_veracruzano_baja_web.pdf

Reyes, M. P. (2014). Estadística. Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

Rivera, R. (2014). Dogma. Obtenido de <http://dogma.mx/2013/11/las-9-ps-del-marketing-mix/>

Ruiz, I. (24 de septiembre de 2012). Socialetic: Social Media, Empresas & TIC. Recuperado el 11 de febrero de 2016, de <http://www.socialetic.com/elementos-estrategia-de-marketing-ivan-ruiz-twago.html>

Sefiplan. (Junio de 2014). Manual de Organización. Obtenido de <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/fraccion-ii/manuales-especificos/>
SEFIPLAN. (2015). Obtenido de <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/manuales-administrativos/>

Thompson, I. (Julio de 2006). Importancia de la mercadotecnia. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/12/Importancia_de_la_mercadotecnia.pdf