



Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal¹

Prieto, Ronald²
Burgos, Carlos³
García, Jesús⁴
Rincón, Yanyn⁵

Resumen

La adopción del mercadeo interno, propicia ventajas competitivas, sostenibles para la empresa y servicios de calidad a sus clientes. Por ello, el objetivo del presente artículo fue analizar el mercadeo interno como factor clave para la optimización de la calidad de servicio ofrecida por la Banca Universal en Maracaibo-Venezuela. El estudio está soportado en un paradigma cuantitativo, desde un enfoque positivista; de tipo descriptivo, desarrollado bajo un diseño no experimental,

Recibido: 20.04.15 **Aceptado:** 15.01.16

¹ Este artículo es resultado de un trabajo de investigación de Maestría titulado: Estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio ofrecida por la banca universal en el Municipio Maracaibo-Venezuela.

² Posdoctor en Gerencia de las Organizaciones; Dr. en Ciencias Gerenciales, Magister en Gerencia Empresarial; Economista. Docente-Investigador de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia. Editor de la Revista Desarrollo Gerencial adscrita a la Facultad de Administración y Negocios de la misma Universidad. Investigador adscrito al Centro de Investigación CIDITEC. Email-ronaldprieto1@hotmail.com; rprieto1@unisimonbolivar.edu.co

³ Magister en Gerencia de Mercadeo, Lcdo. En Contaduría Pública. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Maracaibo-Venezuela. Email- c11burgosa@gmail.com

⁴ Posdoctor en Gerencia Pública y Gobierno y en Gerencia de las Organizaciones, Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Gerencia de Mercadeo. Ingeniero Industrial. Docente Titular a Tiempo Completo en la Universidad de la Costa, Barranquilla-Colombia. Investigador adscrito al Centro de Investigación y Extensión de Ciencias Económicas y Contables (CIECEC). Jgarcia60@cuc.edu.co, jesusgarcia99@gmail.com

⁵ Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones y en Derechos Humanos, Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Administración de Empresas Turísticas y Lcda. En Comunicación Social. Docente-Investigadora de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia y catedrática de la Universidad Autónoma del Caribe (UAC). Investigadora adscrita al Centro de Investigación CIDITEC. Email- yrincon2@unisimonbolivar.edu.co; yanynrincon@gmail.com.

de campo, transversal. La población está constituida por los cinco principales bancos a nivel nacional. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo como fuentes un total de 140 individuos. La información se recopiló a través de dos cuestionarios estructurados, uno para la variable mercadeo interno conformado por 46 ítems, otro para la variable calidad de servicio constituido por 18 ítems. Ambos instrumentos estuvieron formalizados y estandarizados, obteniendo una confiabilidad de $r=0,94$ y $0,89$ respectivamente. Los resultados detectaron deficiencias en las necesidades del personal; irregularidades en la comunicación entre gerentes y supervisores con el personal operativo, fallas en los aspectos motivacionales y en la formación del trabajador, generando descontento, tanto en los clientes internos como externos. Concluyendo que deben generarse relaciones de confianza entre el personal, brindar participación a los trabajadores en la toma de decisiones, potencializando las acciones de mercadeo interno en las instituciones bancarias, lo que se traduce en la optimización del servicio a sus usuarios.

Palabras clave: Mercadeo interno, calidad de servicio, satisfacción, banca universal.

Internal marketing to enhance the quality of service in universal banking

Abstract

The adoption of internal marketing, promotes competitive, sustainable enterprises and quality services to its customers advantages. Therefore, the aim of this paper was to analyze the internal marketing as key to optimizing the quality of service offered by the Universal Banking Maracaibo-Venezuela factor. The study is supported on a quantitative paradigm, from a positivist approach; descriptive, cross-developed under a non-experimental design, field. The population is made up of five major banks nationwide. A non-probabilistic convenience sample was applied, with the sources a total of 140 individuals. The information was gathered through two structured questionnaires, one for internal marketing Variable consisting of 46 items, one for the variable quality of service consisting of 18 items. Both instruments were formalized and standardized, obtaining a reliability of $r = 0.94$ and 0.89 respectively. The results detected deficiencies in staffing needs; irregularities in the communication between managers and supervisors with the operating personnel, failure motivational aspects and worker training, generating discontent, both internal and external customers. Concluding that must be generated trusting relationships between staff, providing workers' participation in decision making and intensify the actions of internal marketing in banking institutions, which results in optimizing the service to its users.

Key words: internal marketing, service quality, satisfaction, universal banks.

1. Introducción

El entorno organizacional mundial impone a los gobiernos o entes privados la implantación de una mejora sustancial en sus sistemas de mercadeo, de manera

que las empresas puedan ser parte del actual avance del mundo global. De ahí, que la mayoría de las organizaciones estén tras la búsqueda de la calidad del servicio para hacerse más competitivas; volviéndose éste un elemento estratégico

para su posicionamiento. En este sentido, Prieto, Emonet, García y González (2015) expresan que las organizaciones deben dar mayor importancia a la participación del talento humano, quien se encargará de conducir de una manera estratégica, la transición al cambio en las actividades internas y su implementación efectiva en la organización, generando compromiso del personal hacia la prestación de servicios de calidad a los clientes externos.

En atención a este planteamiento, empresarios y gerentes han de tomar en cuenta al mercadeo, el cual es definido “como la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general” Kerin, Hartley y Rudelius (2014:5). Considerando esta definición, se hace necesario que toda organización haga un uso del mercadeo, orientando todas las actividades y políticas de la organización, contando con el apoyo de la alta gerencia.

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

En este orden de ideas, una de las definiciones más completas, de los últimos años, propuesta por Ahmed y Rafiq (2002) citado por Sánchez y Grayson, (2012:10), señala como el mercadeo interno “es un

esfuerzo planificado utilizando un enfoque de marketing similar dirigido a motivar a los empleados, para implementar e integrar las estrategias de organización hacia la orientación al cliente”.

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

Históricamente la primera referencia a la complementariedad entre el mercadeo externo y el interno fue expresada por Hostage en 1975, como presidente de la división de restaurantes de la cadena de hoteles y restaurantes *Marrito Corporation* (mil doscientas unidades integradas o en franquicias), en el cual, se utilizaba el sondeo de opinión interno como medio de control de la calidad de servicio, entre otras herramientas. De hecho, antes que la dirección tomase las medidas a aplicar, los resultados se publicaban y discutían con los empleados. Parece importante considerar este aporte como mecanismo para el conocimiento de las necesidades reales de los trabajadores en las organizaciones, y como esta puede darle respuesta a dichos requerimientos.

De allí, que la causa del inicio del mercadeo interno es el desarrollo del poder de los empleados por dos vías. Por

una parte, el posible aumento de la oferta de puestos de trabajo con la consiguiente rotación de personal. Por otro lado, el aumento del poder del personal, debido a su participación en la tarea de mejorar la calidad de los bienes y servicios para lograr la satisfacción de los usuarios, como consecuencia de ello, la rentabilidad de la empresa.

Es este sentido, que García (2004) citado por Perdomo y Prieto (2009) sostiene que los directivos que entregan servicio fijan estándares con sus propios comportamientos y estilos de dirección. Por consiguiente, se convierten en un modelo de servicio para todos los empleados, motivándoles y entregándoles los elementos necesarios para lograr encuentros con el cliente, donde este recibe una especie de fotografía instantánea de la calidad de servicio que presta la organización y cada encuentro contribuye a la satisfacción general del cliente y a su disposición para hacer negocios con la empresa una vez más. Desde el punto de vista de la organización cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de un servicio de calidad y para incrementar la lealtad del cliente.

De tal manera, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el mercadeo interno como factor clave para la optimización de la calidad de servicio ofrecida por la Banca Universal en el Maracaibo-Venezuela. Para ello, es importante precisar su componente metodológico, donde se visualiza un enfoque de investigación de corte cuantitativo, fundamentado por el positivismo tal como lo plantea Pelekais, Finol, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012), además se apoya en un diseño no experimental de campo, con un estudio de carácter descriptivo y transversal, por cuanto, el mercadeo interno y calidad de

servicio, fueron analizados en su estado natural, es decir tal como se evidencian en la Banca Universal.

La población está constituida por los cinco principales bancos a nivel nacional, tomando en cuenta las captaciones y colocaciones según el ranking de SoftLine Consultores, S.A. (Octubre 2014), siendo estos: Banesco, Provincial, Venezuela, Mercantil y Occidental de Descuento. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo como fuentes los gerentes de cada entidad y 27 empleados de cada una de ellas, totalizando 140 individuos. La información se recopiló a través de dos cuestionarios estructurados, uno para la variable mercadeo interno conformado por 46 ítems, otro para la variable calidad de servicio constituido por 18 ítems, los cuales estuvieron formalizados y estandarizados, al objetivo de investigación, cuya confiabilidad arrojó $r=0,94$ y $0,89$ respectivamente.

Posteriormente se aplicó la estadística descriptiva, obteniendo las distribuciones de frecuencia absolutas, así como medidas de tendencia central, el promedio aritmético por dimensión, subdimensión e indicadores.

2. Mercadeo interno como estrategia hacia la excelencia organizacional

Iniciando el siglo XXI, las conceptualizaciones sobre Mercadeo Interno se asocian a la manera como las organizaciones han asumido una serie de transformaciones desde el interior de la misma. Al respecto, autores como Ballantyne (2000), Rafiq y Ahmed, (2000), citados por Mendoza et al, (2011) resaltan en sus definiciones la función del marketing interno para el logro de un cambio organizacional, siendo el

fundamento esencial, la consideración del empleado como cliente interno. A pesar de las distintas definiciones de mercadeo interno, existe concordancia en que sus objetivos son la motivación, el desarrollo, la retención de los empleados y la satisfacción de sus necesidades para el logro de la calidad, con el fin último de la satisfacción del cliente externo.

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

Al respecto, Kotler (2004:335) conceptualiza al mercadeo interno como "una tarea exitosa de contratar, entrenar, y motivar a empleados hábiles que desean atender bien a los consumidores". Más adelante, en la misma obra, refuerza la asociación establecida entre el mercadeo interno, el entrenamiento, y la motivación de los empleados para la buena atención de los consumidores.

Por lo tanto, se trata de una visión que restringe el mercadeo interno a los empleados que se relacionan con el consumidor. En este sentido, el mercadeo interno parte de la premisa de que todos los empleados deben estar preparados y motivados para actuar de una forma orientada y óptima frente a las necesidades

del cliente. De acuerdo a lo planteado por Perdomo y Prieto (2009) los trabajadores de la empresa incluyen a los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial encargado de supervisar la entera operación del servicio.

Por tanto, el mercadeo interno es una estrategia de la dirección. La cuestión principal según Serna (2007) es cómo desarrollar, entre los empleados, un interés por los clientes. Un ejemplo actual de la necesidad del mercadeo interno se relaciona con la idea de las garantías del servicio. Un medio de atraer clientes es asegurar a los clientes potenciales que el servicio funcionará y si no lo hacen, deberían adoptar medidas correctivas.

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

En tal sentido, el proceso de mercadeo interno le proporcionaría a las empresas una mejor atención al colectivo general que conduce posteriormente a la satisfacción mayor del cliente interno, alto rendimiento, interrelación dinámica jefe-subordinados que repercute en mejor calidad de los servicios y por consiguiente en la satisfacción del cliente. En este orden de ideas, los autores del presente artículo

coinciden plenamente con Tag-Eldeen y El-Said (2011), Serna (2007) y Kotler (2004), quienes señalan que el mercadeo interno busca alcanzar objetivos propuestos por la alta gerencia, a través de la consecución de una mayor productividad global como un logro derivado de la motivación, la participación y la integración del colectivo laboral, con el fin de alcanzar el éxito en las instituciones bancarias de Maracaibo.

2.1. Necesidades del cliente interno en las Organizaciones

Las necesidades se clasificarán de acuerdo a las teorías de Maslow (1954), citado por Arellano (2002) de la siguiente manera: a) De Tipo Fisiológico o Primarias: En ella se encuentran las necesidades de respiración, movimiento, alimentación (sed y hambre), eliminación, de temperatura adecuada, de reposo y de sexo. Así mismo, refiere el autor que son aquellas necesidades que si no se satisfacen, hacen peligrar la vida del individuo o la continuación de la especie. b) Secundarias, para Arellano (2002), son aquellas con un grado de importancia menor que las biológicas, están en gran parte influenciadas por la presión causadas por el resto de los individuos, las clasifica en seguridad, autorrealización, autoestima, respeto, entre otras.

No obstante según lo referido por Paz (2005):

Morgan Stanley sentaron, en clave de humor pero con un trasfondo realista, una nueva visión sobre la jerarquía de necesidades de los empleados y trabajadores enunciada por Abraham Maslow en 1970 y que aún sigue vigente dentro de los modelos de organización y recursos humanos de muchísimas empresas y organizaciones. Muy simple, en primer lugar, comida y agua, después que se les garantice protección económica y

seguridad social, y por último la etapa de gloria: acceso a tecnologías de la información y a equipos electrónicos de consumo de última generación. Un poco exagerado pero algún punto de conexión hay entre esta afirmación y la teoría de Maslow. En la práctica, la disponibilidad de tecnologías avanzadas y la mejora de las habilidades en su utilización como herramienta laboral, podría mejorar la actitud productiva de los trabajadores de la empresa.

Lo anterior permite vislumbrar a juicio de los autores del artículo el surgimiento y/o adaptación de las necesidades del ser humano; lo que aplica sin duda ante el reconocimiento de las organizaciones sin fronteras o emergentes en el contexto de la complejidad.

2.3. Expectativas del cliente interno

De acuerdo a Cobra (2003), las expectativas están relacionadas con las promesas del servicio contenidas en la publicidad, los contratos de previsión del servicio, las palabras del vendedor, entre otras formas de comunicación. Por su parte Arellano (2002), señala que las expectativas pueden incrementar el valor real del producto, pero si dicho valor no existe, no tendrán la fuerza para cambiarlo si no estimulan la diferencia de lo prometido con lo encontrado. Ambos autores se orientan fundamentalmente a las expectativas del cliente de manera general.

En tanto Robbins (2004) parafraseando la Teoría de las Expectativas de Vrom, según la cual la fuerza de una tendencia al actuar depende de la fuerza de la expectativa, de que dicho acto será seguido por un determinado resultado o

recompensa. Los autores interpretan como la teoría de las expectativas establece una relación del esfuerzo del individuo trabajador, de manera proporcional con lo que espera como recompensa a su desempeño y por ende a sus metas personales.

Se considera pues, que los planteamientos de Vrom citado por Robbins (2004) sobre las teorías de las expectativas se alinean en mejor medida a la realidad de los clientes internos cuyo desempeño estará proporcionalmente vinculado a las expectativas de estos sobre un sistema de remuneración, recompensas e incentivos que compensen el esfuerzo de su desempeño, tal como ellos lo esperan de la banca universal marabina y por ende, lo que contribuiría a la prestación eficiente de los servicios orientados a la consolidación de la satisfacción de los clientes o usuarios.

2.3.1. Comunicación Organizacional como elemento clave en la dinámica interna de las organizaciones

La comunicación es un elemento que se considera indispensable para individuos y organizaciones; Parra y Rincón (2009:252) lo definen como

“un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro y fuera de individuos y organizaciones, incidiendo en aspectos como motivación, toma de decisiones, liderazgo entre otros. Esto confiere diversidad de aspectos y criterios a considerar, los cuales gestan en el seno de estos conflictos donde esperan de la efectividad comunicacional para alcanzar un acuerdo y negociar la alternativa adecuada.”

Por su parte Rincón (2013) señala como el proceso comunicacional establece la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de organizaciones; ya que una mala comunicación en el ámbito organizacional ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y la calidad.

Adicionalmente explica Rincón (2013:65) como:

La comunicación organizacional posee dos dimensiones: a) la Dimensión Interna, que abarca el proceso de comunicación en el ámbito micro organizacional que involucra contomo y dintorno; y b) Dimensión Externa que establece el contexto de la comunicación en el ámbito macro organizacional que involucra al entorno.

En tal sentido, la comunicación organizacional desde la dimensión interna se considera imprescindible para desarrollar procedimientos de manera asertiva que garanticen la satisfacción de los colaboradores internos en el desarrollo de sus labores o funciones; de tal manera en la banca universal, la aplicación de una comunicación interna efectiva afianza la identidad de los clientes o colaboradores internos y su sentido de pertenencia y compromiso lo cual debe ser un reflejo en la calidad de servicio que este presta a sus clientes externos.

Como puede evidenciarse las consideraciones teóricas de Rincón (2013) se adecuan mucho más al presente estudio al considerar la comunicación organizacional desde la dimensión interna para impulsar las dinámicas, cambios y exigencias de las organizaciones como sistemas adaptativos complejos, e impulsar a los actores organizacionales

a una mejor interacción con sus públicos externos.

2.3.2. La Motivación laboral, hacia la excelencia organizacional

En el estudio de los aspectos motivacionales, Chruden y Sherman (2005) y Robbins (2009) señalan que la motivación laboral se define como el grado de influencia y la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de alcanzar metas organizacionales, todo ello sustentado por los conceptos modernos del comportamiento humano, el cual variará de un individuo a otro.

Para los autores del presente artículo la motivación laboral es el proceso a través del cual la organización desarrolla acciones de estimulación para procurar en el trabajador mejor desempeño alcanzando los propósitos de la empresa. Por ello, el empleado de la Banca Universal del municipio Maracaibo motivado, está preparado para tomar iniciativas y dar a los clientes un servicio con calidad. En concordancia a estos señalamientos, en este artículo se asumen los postulados de Chruden y Sherman (2005) y Robbins y Coulter (2009), cuando enmarca la motivación laboral en la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr metas.

3. Calidad del servicio. Elemento diferenciador en las organizaciones

Atendiendo a lo expuesto por Stanton (2004) citado por Sáez, Machado, y Godoy (2011) quien señala que existen dos atributos fundamentales de la calidad de servicio, el primero asociado al cliente

y el segundo relacionado a la evaluación que éste hace de la calidad de servicio, comparando sus expectativas con las percepciones de como éste se realiza. En este orden de ideas, la calidad del servicio puede entenderse como el grado en la cual una oferta intangible reúne las expectativas del cliente, se relaciona con la percepción de éste, acerca de la misma, sustentada en mantener la consistencia en la calidad del servicio, en la experiencia con relación a las promesas realizadas por el vendedor.

Según Zeithaml y Bitner (2002), la calidad de servicio es un compuesto de numerosos elementos o características de calidad (cortesía, oportunidad o rapidez de entrega, precios justos, entre otros.) evaluados por los clientes con relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades en la confrontación con las expectativas. Por tanto, un servicio eficaz consiste en adaptarse a las especificaciones del cliente. Tal como lo señala Cobra (2003), la calidad de servicio es aquel nivel de excelencia que ofrecen las organizaciones, donde existe una interrelación entre las expectativas de los clientes y los estándares de desempeño, pues la calidad debe establecerse de conformidad con las normas internacionales, combinadas con la percepción de los clientes.

En este sentido, los autores del artículo concuerdan con lo planteado por Cobra (2003), pues considera el nivel de excelencia que ofrecen las organizaciones, donde existe una interrelación entre las expectativas de los clientes y el desempeño de las organizaciones; siendo esencial para la Banca Universal del municipio Maracaibo-Venezuela, lograr este nivel de excelencia.

Al respecto, en los servicios prestados por la Banca Universal, se evidencia la relación directa entre el empleado y la banca, la cual es indispensable para prestar la atención; hay una fuerte intervención del factor humano, tiene la ventaja de personalizar el servicio, orientarlo hacia el cliente, permitiendo conocer más acerca de las necesidades y expectativas del mismo, por ende aumentar el grado de satisfacción con respecto al servicio esencial, para hacer que el interés de éste prevalezca, de esta manera obtener éxito económico y social.

Por su parte, para Kotler y Armstrong (2006) son varios aspectos implicados en las dimensiones del servicio, la empresa debe dar prioridad a la demanda de los clientes, conocer sus necesidades, permitir establecer procesos que las satisfagan, atender las quejas de manera cordial, crear una actitud positiva hacia el servicio, conservar una buena presentación personal, así como mantener una infraestructura ideal para que ésta sea acogedora, brinde seguridad y produzca bienestar.

Al contrastar los señalamientos de los autores mencionados anteriormente, se evidencia la existencias de dimensiones para evaluar el servicio, tal como lo plantea Kotler y Armstrong (2006), en tanto, Horovitz y Panak, 1997; Lamb, McDaniel, y Hair, (1997); Guiltinan, Gordon y Madden, (1998) citados por Romero (2006) y Cottel (2006) las identifica; razón por la cual en el presente artículo, los investigadores concuerdan con estos autores, al referirse a las valoraciones de los clientes acerca de la calidad, la cual se basa en la percepción de múltiples factores, tales como: **a.- Seguridad:** Zeithaml y Bitner (2002), Barry (2003) y Kotler y Armstrong (2006), definen seguridad como la competencia

y cortesía del personal de servicio que infunde confianza al cliente. La cortesía sin competencia, o la competencia sin cortesía, no tienen el impacto positivo sobre el cliente que puede tener la combinación de estas características.

b. Elementos tangibles: Con respecto a esta dimensión de la calidad de servicio, Kotler y Armstrong (2006) indican que los elementos tangibles Incluye varios factores, evidencias físicas, es decir, los elementos y artefactos que intervienen en el servicio, instalaciones de equipos y por último apariencia personal.

c. Capacidad de respuesta: Para Zeithaml, Berry y Parasuraman (2003) representa la facilidad para establecer contacto con el resto del personal de la organización cada vez que le sea conveniente; además, el tiempo de espera no excesivo; así como, localización de la empresa y horarios convenientes al trabajador.

d. Responsabilidad: La responsabilidad la refieren Koontz y Weinrich (2004), y Gerson (2004) como la obligación y resultados que se han de alcanzar con el apoyo de todos los miembros de la organización, la cual se les ha delegado para cumplir con los resultados esperados.

e. Comprensión y conocimiento del cliente: Para Barry (2004) es el comportamiento de la dirección de la empresa en estar comprometida con todas las acciones establecidas para alcanzar los objetivos planteados, representado por la satisfacción de los requerimientos de los clientes, consiguiendo altas cuotas de competitividad y calidad en cada una de las áreas que conforman la institución.

En consecuencia, Hoffman y Batesson (2002) citados por Perdomo y Prieto (2009), refuerzan las definiciones anteriores al considerarlos como la forma de interacción entre el cliente y el prestador

de servicio, constituyéndose en la clave de las evaluaciones de la satisfacción de las necesidades del cliente. Por tanto, se considera como el momento decisivo para el cliente, quien a partir de este encuentro está en capacidad de juzgar la calidad de servicio ofrecida por la banca universal de Maracaibo y formarse una imagen favorable o no de ella.

4. Mercadeo interno como factor clave para la optimización de la calidad de servicio ofrecida por la Banca Universal

Autores como Grönroos (1985), George y Grönroos (1991), Greene et al, (1994), Barranco (2000) y Serna (2007) citados por Mendoza et al, (2011) revolu-

cionaron el concepto de marketing al argumentar que para lograr resultados productivos, es necesario *vender* la idea de empresa con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, con el fin de lograr que sus empleados se sientan parte de la organización. Estas ideas ponen de manifiesto que no basta con visión externa del marketing, sino que se requiere complementarlo con un enfoque interno, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, hacerse más competitivos.

A continuación se presentan los resultados, basados en una estadística descriptiva, donde se obtuvieron las distribuciones de frecuencia absolutas, así como medidas de tendencia central, el promedio aritmético por dimensión, subdimensión e indicadores, siguiendo el baremo establecido (ver cuadro 1).

Cuadro 1
Baremo para la categorización de los estadísticos de las variables.

Alternativas	Límites	Categoría	Veces que se realizan las actividades
Siempre	$3.28 \geq X \leq 4.00$	Alta	90%-100%
A veces	$2.52 \geq X < 3.27$	Moderada	50% - 89%
Casi nunca	$1.76 \geq X < 2.51$	Baja	11% - 49%
Nunca	$1.00 \geq X < 1.75$	Muy Baja	$\leq 10\%$

Fuente: Ruiz (1998) Adaptación propia

En lo que respecta al mercadeo interno, al observar la dimensión: Necesidades del cliente interno, la Sub dimensión: Necesidades Primarias, el valor promedio aritmético 2.79; se ubica en la categoría de moderado, revelando la presencia de un número de fallas en este tipo de necesidades primarias (Alimentación, Movimiento, Temperatura adecuada y Reposo), es decir, la Banca Universal del municipio Maracaibo, no cumple a plenitud

con este tipo de necesidades, discrepando con los señalamientos de Arellano (2002) y Paz (2005) quienes plantean que las necesidades primarias son aquellas de mayor importancia para el individuo, las cuales, de no ser satisfechas, hacen peligrar la vida del individuo o la continuación de la especie, dando soporte emocional al individuo pueda garantizar brindar un servicio de calidad a sus usuarios (Tabla 1).

Tabla 1
Necesidades: Primarias

Indicadores	Alimentación		Movimiento		Temperatura		Reposo	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Siempre	70	50	48	3	48	34	44	31
Casi siempre	-	-	52	37	52	37	54	39
Casi nunca	-	-	18	13	22	16	16	11
Nunca	70	50	22	16	18	13	26	19
Total	140	100	140	100	140	100	140	100
Promedio Indicador	2.50		2.90		2.92		2.84	
Promedio Sub Dimensión	2,79							

Fuente: Elaboración propia

En la Sub Dimensión: Necesidades Secundarias, tal como se observa en la tabla 2 el valor promedio fue 2.86, revelando que no realizan regularmente actividades acerca de las necesidades donde el empleado bancario interactúa con el resto de sus compañeros de trabajo, pudiéndose aprovechar para alcanzar niveles de acercamiento, en el ánimo de incrementar el desempeño de sus funciones.

Los bancos universales no logran capitalizar los distintos componentes analizados afiliación,

seguridad, pertenencia y amor, respeto y autorrealización, restan importancia a las necesidades secundarias, en el sentido, de proporcionar crecimiento profesional a sus empleados; es así como estos resultados, se asocian a los señalamientos de Cobra (2003) y Arellano (2002), cuando consideran que las personas tienen dificultades o necesidades menos urgentes e importantes, susceptibles de ser resueltas mediante la adquisición de un servicio. Aspecto no considerado regularmente por la Banca Universal del municipio Maracaibo.

Tabla 2
Necesidades: Secundarias

Indicadores	Seguridad		Afiliación		Pertenencia		Respeto		Autorrealización	
	FA	%	FA	%	FA	%	%	FA	%	FA
Siempre	48	34	52	37	52	37	50	36	48	34
Casi siempre	42	30	44	31	44	31	46	33	50	36
Casi nunca	24	17	18	13	22	16	24	19	26	19
Nunca	26	19	26	19	22	16	20	13	16	11
Total	140	100	140	100	140	140	100	140	100	140
Promedio Indicador	2.80		2.88		2.90		2.92		2.92	
Promedio sub-dimensión.	2,86									

Fuente: Elaboración propia

En la Dimensión: Expectativas del cliente interno, Sub dimensión: Comunicación organizacional el valor promedio fue 2.92; demostró irregularidades, en la ejecución de actividades de comunicación organizacional en la banca, es decir, no las realiza usualmente, siendo inconveniente para el tipo de servicios ofrecidos y de contacto permanente, múltiples, variados en la prestación del mismo. Tal como lo refleja la (tabla 3). Estos resultados discrepan con los señalamientos Rincón

(2013) quien señala como el proceso comunicacional establece la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de organizaciones; ya que una mala comunicación en el ámbito organizacional ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores como la productividad y la calidad de servicio.

Tabla 3
Sub-dimensión: Comunicación organizacional

Indicadores	Ascendente		Descendente		Horizontal		Informal		Interna		Externa	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Siempre	50	36	44	31	44	31	52	37	50	36	52	37
Casi siempre	42	30	50	36	52	37	48	34	46	33	48	34
Casi nunca	30	21	16	23	32	23	26	19	20	14	22	16
Nunca	18	13	14	10	12	9	14	10	24	17	18	13
Total	140	100	140	100	140	100	140	100	140	100	140	100
Promedio Indicador	2.89		2.89		2.92		2.99		2.93		2.89	
Promedio												2,92

Fuente: Elaboración propia

En la Sub Dimensión: Motivación laboral el valor del promedio fue 2.89, ubicado en categoría moderado según baremo, significando que en la Banca Universal del municipio Maracaibo-Venezuela no se están realizando con la frecuencia esperada las acciones concernientes para motivar a sus empleados, tales como las capacitaciones constantes y necesarias para la mejor prestación del servicio, la asignación de bonificaciones acordes a las responsabilidades, reconocimientos cuando son necesarios y los respectivos ascensos, que tan importantes son para

estimular a los trabajadores.

Los resultados descritos son divergentes a los señalamientos de Chruđen y Sherman (2005) y Robbins (2009), para quien la motivación laboral es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de alcanzar metas organizacionales, se condiciona por la habilidad de su esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual, ofreciendo muchas promesas para la satisfacción de los objetivos individuales como organizacionales. Tal como se evidencia en la (tabla 4).

Tabla 4
Sub-Dimensión: Motivación laboral

Indicadores	Capacitación del empleado		Bonificaciones		Reconocimientos		Ascensos	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Siempre	52	37	46	33	46	33	50	36
Casi Siempre	44	31	50	36	48	34	46	33
Casi nunca	26	19	28	20	34	24	14	10
Nunca	18	13	16	11	12	9	30	21
Total	140	100	140	100	140	100	140	100
Promedio indicador	2.93		2.89		2.92		2,83	
Promedio	2.89							

Fuente: Elaboración propia

En la Dimensión: Mercadeo interno, el valor de promedio fue 2.91, ubicado en la categoría moderado, correspondiendo a insuficiencias de acciones o actividades por parte de la Banca Universal del municipio Maracaibo para formar a su personal, inculcarle la cultura al servicio, añadiéndole calidad como valor agregado usual en la prestación hacia el mercado marabino, a manera de ser una conducta o comportamiento natural del empleado bancario.

Estas insuficiencias están en divergencias con las formulaciones de Kotler y Armstrong (2006), para quienes el mercadeo interno es la forma a través de la cual una empresa de servicios realiza actividades para capacitar y motivar eficientemente a su personal de contacto con los clientes, como también, a todos los empleados de apoyo de servicio para que trabajen en equipo, además, proporcionen satisfacción a los clientes; siendo el propósito de la Banca Universal en el municipio Maracaibo. Es por ello, que en empresas de servicios como la banca universal venezolana, el

comportamiento y las actitudes de los empleados son fundamentales ya que a menudo determinan el nivel de calidad de servicio al cliente, tal como lo afirma (Susskind et al, 2000). Por lo tanto, una estrategia de marketing interno eficaz exige una estrecha cooperación entre el marketing y la gestión de recursos humanos. Tal como se muestra en la (tabla 5).

En las dimensiones del servicio el valor de promedio fue 2.89, significando la presencia de insuficientes actividades de la Banca Universal del municipio Maracaibo hacia los empleados en procura de ofrecer el nivel de excelencia en el servicio esperado por ellos, redundando hacia el cliente externo.

Por tanto, tales resultados están en contraposición con los planteamientos de Cobra (2003), al referir a la calidad de servicio como aquel nivel de excelencia que ofrecen las organizaciones, donde existe una interrelación entre las expectativas de los clientes y los estándares de desempeño, pues la calidad debe establecerse de conformidad con las normas internacionales, combinadas con

Tabla 5
Dimensión: Mercadeo interno

Indicadores	Contratar a las personas correctas		Desarrollar a las personas		Retener a las mejores personas		Cultura de servicio	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Siempre	48	34	50	36	50	36	48	34
Casi siempre	50	36	46	33	44	31	44	31
Casi nunca	18	13	20	14	32	23	22	16
Nunca	24	17	24	17	14	10	26	19
Total	140	100	140	100	140	100	140	100
Promedio Indicador	2.87		2.88		2.93		2.96	
Promedio					2.91			

Fuente: Elaboración propia

la percepción de los clientes. Por lo que se debe considerar lo planteado por Kotler y Armstrong (2006) cuando afirman que la empresa debe dar prioridad a la demanda de los clientes internos, conocer sus necesidades, permitir establecer procesos que las satisfagan, atender las quejas de manera cordial, crear una actitud positiva hacia el servicio, conservar una buena presentación personal, así como mantener una infraestructura ideal para que ésta sea acogedora, brinde seguridad y produzca bienestar.

Así mismo, es importante resaltar lo planteado por Perdomo y Prieto (2009), quienes consideran que la interacción entre el cliente y el prestador de servicio, constituye la clave de las evaluaciones de la satisfacción de las necesidades del mismo. Ya que consideran que es el momento decisivo para el cliente, quien a partir de este encuentro está en capacidad de juzgar la calidad de servicio ofrecida por la banca universal de Maracaibo y formarse una imagen favorable o no de ella, (tabla 6).

Tabla 6
Dimensión: Dimensiones del servicio

Indicadores	Seguridad		Elementos tangibles		Capacidad de respuesta		Credibilidad		Responsabilidad		Compresión y conocimiento del cliente	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Siempre	44	31	52	37	44	31	52	37	46	33	46	33
Casi siempre	50	36	42	30	54	39	46	33	56	40	50	36
Casi nunca	32	23	36	26	32	23	16	11	24	17	30	21
Nunca	14	10	10	7	10	7	26	19	14	10	14	20
Total	140	100	140	100	140	100	140	100	140	100	140	100
Promedio Ind.	2.89		2.97		2.95		2.90		2.85		2.91	
Promedio Dimensión	2.89											

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

El desarrollo del presente artículo, estuvo dirigido a analizar el mercadeo interno con la finalidad de optimizar la calidad de servicio ofrecida por la Banca Universal en la ciudad de Maracaibo-Venezuela, permitiendo determinar entre los hallazgos más resaltantes, ciertas deficiencias en la aplicación regular de acciones, tanto en las necesidades primarias como en las secundarias, dirigidas a satisfacer al cliente interno bancario, por lo que se hace preciso el desarrollo de proyectos de ampliación o acondicionamiento de áreas existentes donde funcionan las gerencias de estas instituciones financieras, a propósito de compensar el esfuerzo que cada uno de los empleados realiza en sus puestos de trabajo.

Por otro lado, se evidenciaron fallas en aspectos de la motivación laboral, por lo que se hace preciso conformar equipos de trabajos para desarrollar cualquier tipo de tareas en la institución financiera que permita la integración de sus trabajadores, del mismo modo, establecer reuniones de trabajo frecuentes de empleado y gerentes con la finalidad de incrementar la interacción entre el personal adscrito a esta gerencia, contribuyendo a aumentar el sentido de pertinencia por la institución y por ende brindar mejores servicios a sus usuarios, evitando que los empleados perciban que la Banca Universal no fomenta una cultura de servicio.

También se detectaron fallas en la forma como se manejan los reconocimientos, y ascensos en las instituciones financieras, por lo que se hace indispensable, revisar las políticas referidas a reconocimiento, bonificación y ascensos, por medio de la aplicación de evaluación de desempeño anual a los

empleados de manera que se sientan tomados en cuenta por el esfuerzo que realizan en el desempeño de sus funciones, incrementando con esto la motivación laboral del trabajador.

Presencia de debilidades en la necesidad de sentido de pertenencia y amor, poca participación del personal de la banca en la toma de decisiones relacionadas con la prestación del servicio, no se fomenta la cultura de servicio; lo que requiere de la conformación de un programa de cultura al servicio de calidad; impartido por entes especializados en la materia, dirigido a empleados, gerentes, demás personas interesadas; con el propósito de mantener actualizado al empleado de la referidas entidades financieras.

Por su parte, hay debilidades en comprensión y conocimiento del cliente; en línea general, se encontraron un conjunto de fallas, omisiones en la calidad de servicio ofrecida por la banca universal de la ciudad de Maracaibo. Se hace preciso, que su personal conozca y utilice de manera óptima las dimensiones del servicio, lo que garantiza que los trabajadores de la banca realicen sus actividades con el mayor de los gustos, permitiendo alcanzar resultados favorables, en el mercado de las instituciones financieras de la ciudad de Maracaibo-Venezuela.

En conclusión, se considera que la banca universal en Maracaibo en general no ha realizado un mercadeo interno para optimizar la calidad del servicio, evidenciado esto en que su personal no se encuentra identificado con la cultura de calidad de servicio, infiriéndose como interpretada la calidad como una simple tarea a cumplir, no porque ellos comprendan su importancia y elemento integrante de su eficiencia como empleado, sino para no ser sancionado por sus superiores. A pesar de los esfuerzos de los departamentos de recursos humanos en

cuanto a la realización de capacitaciones para el personal interno en función a la calidad de servicio, pareciera no se ha logrado la internalización adecuada en la mayoría del personal en la aplicación de la calidad de servicio al cliente externo.

Esta situación descrita, posiblemente impacte en la disminución de la fidelidad en sus clientes, por no obtener respuesta a sus necesidades, atención en la calidad de servicio. Probablemente por estrategias de mercadeo interno no asertivas que permitan crear una cultura de atención al cliente interno y externo.

Por lo referenciado, en la Banca Universal del municipio Maracaibo se hace necesario elaborar análisis sistemáticos, continuos e integrales sobre la calidad de servicios, con la finalidad de obtener una percepción completa por parte de la gerencia acerca de la satisfacción o no del cliente, incluyendo sus colaboradores internos. Dicho análisis debe involucrar factores importantes entre otros fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles del servicio ofrecido.

En función de lo expuesto, se puede concluir que la Banca Universal del municipio Maracaibo, hasta el momento no ha establecido unas estrategias de mercadeo interno que optimicen la calidad del servicio que ofrece. De ahí que resulte de suma importancia, que sus directivos, como líderes comprometidos, se aboquen a la tarea de identificar aquellas fortalezas y oportunidades de mejora respecto a sus clientes internos, para así con base en este diagnóstico puedan diseñar las estrategias idóneas que vinculen al personal mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, para que estos se sientan más motivados, comprometidos e identificados con la organización y presten

un mejor servicio a los clientes externos; asumiendo valores compartidos como modelos predefinidos.

Referencias Bibliográficas

- Arellano, Rolando (2002), **Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina**, 2da Edición, Editorial, McGraw-Hill/ Interamericana de México. 457 Pp.
- Barry, Thomas (2003), **Calidad de Servicios**, Primera Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid-España. 120 Pp.
- Cobra, Marcos (2003), **Marketing de Servicios**, Segunda Edición, Editorial Díaz Santos, España. 279 Pp.
- Cottle, David (2006), **El Servicio Centrado en el Cliente**. Segunda Edición, Ediciones Iberoamericana Editores, Buenos Aires- Argentina. 331 Pp.
- Chruden, Herbert y Sherman, Arthur (2005), **Administración de Personal**. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 661 Pp.
- Gerson, Richard (2004), **Más allá del servicio al cliente: Cómo conservar la lealtad del cliente para siempre**, Tercera Edición, Editorial Iberoamérica, México, D.F. Pp.108
- Kerin, Roger, Hartley Steven y Rudelius, Willians (2014), **Marketing**, 11^a. Edición. Mc Graw Hill/Interamericana, N.Y. USA. Pp. 746
- Koontz, Harold y Weinrich, Heinz (2004), **Elementos de Administración**. 14^a Edición. Editorial McGraw Hill, México. Pp. 682
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2006), **Fundamentos de Mercadotecnia**. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. Pp. 589
- Kotler, Philip. (2004), Dirección de la Mercadotecnia, Séptima Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, Pp. 779
- Mendoza Jessica, Hernández Martín y Tabarnero Carmen (2011), **Retos y**

- Oportunidades de la Investigación en Marketing Interno**, Revista Ciencias Sociales (RCS), Vol. XVII, N°1. Enero-Marzo, Pp. 110-125. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Paz, Eduardo (2005), **La Nueva Pirámide de Maslow en la empresa de la era 2.0**. Blog. b2b Comercio Electrónico y Global. Documento Recuperado en: http://e-global.es/b2b-blog/2005/11/27/la-nueva-piramide-de-maslow-en-la-empresa-de-la-era-web-2_0/.
- Parra, Eleonora y Rincón, Yanyn (2009), **Comunicación pro acuerdo... negociar ante el conflicto**, Revista Frónesis, Volumen 16. N° 2. Mayo-Agosto 2009, Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. pp. 249-273. Versión Electrónica Disponible en: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/frone/article/view/1873>.
- Pelekais, Cira; Finol, Mineira; Neuman, Noel; Carrasquero, Ender; García, Jesús y Leal, Martín (2012), **El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia**. Primera edición, Ediciones Astrodata, Maracaibo-Venezuela, Pp. 308
- Perdomo, Ysabel y Prieto, Ronald (2009), **El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio**, Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Volumen 6, Numero 2. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo-Venezuela. Pp. 30-48.
- Prieto, Ronald y Villa Carlos (2011), **Estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en empresas ferreteras**, Revista Innovación y Gerencia, Vol. IV, N° 2, Octubre, Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo-Venezuela. Pp. 84-100.
- Prieto, Ronald; Emonet, Paolina; García, Jesús y González, Dálce (2015), **Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero**, Revista de Ciencias Sociales, Volumen 21, N° 3. Universidad del Zulia-Venezuela. Pp. 386-402
- Rincón, Yanyn (2013), **Comunicación Organizacional. Construcción de una gestión eficiente**. Revista DIRCOM. N° 98 Especial gestión de la comunicación. Marzo 2013. Grupo DIRCOM. Buenos Aires, Argentina. Pp.65-66.
- Robbins, Sthepen (2004), **Comportamiento Organizacional**. 10ª. Edición. Pearson Educación. México. Pp. 675
- Robbins, Sthepen y Coulter, Mary (2009), **Administration**. Décima Edición. Editorial Prentice Hall. México. Pp. 584
- Romero, Gerardo (2006), **Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente**. Revista Venezolana de Gerencia, Volumen 11, N° 36. Universidad del Zulia-Venezuela. Pp. 638 – 651.
- Ruiz, Carlos (1998), **Instrumentos de Investigación Educativa**. Primera Edición. Ediciones CIDECA. Barquisimeto. Venezuela. Pp. 266
- Sáez, Alejandrina; Machado, Emily; Godoy, Enemarsy (2011). **Calidad del servicio público de aseo urbano. Caso: Municipio Maracaibo**. Revista Venezolana de Gerencia, Volumen 16, N° 56. Universidad del Zulia-Venezuela. Pp. 622-639.
- Sánchez Isabel, & Grayson, David (2012), **Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. Intangible capital**. Volumen 8 N° 2. España. Pp. 275-307.
- Serna, Humberto (2007), **Alineamiento y ritmo Organizacional, Mercadeo Interno: Un Imperativo en la gestión empresarial del siglo XXI. Estrategias-Habilidades Gerenciales Herramientas de medición**. 1ra. Edición. 3R Editores, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Pp. 278
- Susskind, Alex, Borchgrevink, Carl, Brymer, Robert y Kacmar, Michele (2000), **Customer service behavior and attitudes among hotel managers:**

- A look at perceived support functions, standards for service, and service process outcomes.** Journal of Hospitality & Tourism Research, Volumen 24, N° 3. U.S.A. Pp. 373-397.
- Tag-Eldeen, Ashraf y El-Said, Osman (2011), **Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels.** Anatolia. Volumen 22, N° 2. Turquía. Pp. 153-167.
- Zeithaml, Berry y Parasuraman (2003), **Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.** Segunda Edición. Editorial Díaz de Santos. España. Pp 272
- Zeithaml, Valerie y Bitner Marie (2002), **Marketing de Servicios: Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa Integral.** Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Estados Unidos. Pp. 747