UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

“Los componentes del Micromarketing para la mejora del servicio educativo en el personal docente de la UNID”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MYRNA RUTH CADENA MEJÍA.

ASESORA DE TESIS

DRA. MARÍA EUGENIA ROMERO OLVERA

Morelia, Michoacán. Junio, 2021.

ÍNDICE

CAPÍTULO I 11

Fundamentos de la investigación 11

1.1 Planteamiento del problema 12

1.2 Pregunta de la investigación 18

1.3 Objetivos de la investigación 18

1.3.1.1 Objetivo general 18

1.3.1.2 Objetivos específicos 18

1.4 Hipótesis 19

1.5 Justificación 19

1.6. Antecedentes 22

CAPÍTULO II 25

2.1. Marketing (mercadotecnia) 26

2.2 Marketing de productos y servicios 31

2.3 Definiendo el marketing interno 33

2.3.1 Conceptualizando al Marketing Interno. 34

2.3.2 Objetivo del Marketing interno. 37

2.3.3 Estrategias para la mercadotecnia Interna 38

2.3.3.1 El marketing Interno, el trabajador como cliente interno 40

2.3.4 Ventajas del Marketing interno eficaz 43

2.3.4.1 Comercializa en la mercadotecnia interna. 43

2.3.5 Claves de la mercadotecnia interna 46

2.3.5.1 Esquemas y estrategias de segmentación. 46

2.3.5.2 Estrategias de Comunicación. 48

2.3.6 Marketing interno y Ventaja Competitiva 48

2.4 Modelos de análisis del micromarketing 50

2.4.1 Comparación de los diferentes modelos del micromarketing. 50

2.5 Componentes del micromarketing 56

2.5.1 Análisis conceptual de los componentes del micromarketing 57

2.5.1.1 Satisfacción laboral. 57

2.5.2 Satisfacción laboral en los docentes 61

2.5.2.1 Factores determinantes de la satisfacción docente. 62

2.5.3 Motivación 67

2.5.3.1 Importancia de la motivación en la organización 68
2.5.3.2 Definición de la motivación. 68
2.5.3.3 El docente y la motivación. 72
2.5.4 Comunicación interna. 76
2.5.4.1 La comunicación interna en la organización 76
2.5.4.2 Conceptos de Comunicación interna 77
2.5.5 Cultura organizacional 87
2.5.5.1 Compromiso organizacional. 87
2.5.6 Desarrollo y capacitación 91
2.5.6.1 Propósitos de la capacitación. 92
2.5.6.2 Desarrollo o plan de carrera. 94
2.5.6.3 Importancia de la capacitación docente 97
2.6 Servicio educativo y el marketing interno 98
2.6.1 Servicio educativo 98
2.6.2 Marketing en el servicio educativo 99
CAPÍTULO III
3.1. Diseño de la investigación 103
3.2 Material y métodos 104
3.2.1 Universo de estudio y muestra 104
3.2.1.1 Criterios de selección 104
3.2.2 Variables de estudio 105
3.3 Procedimiento de captación de información 105
3.4 Recursos 105
3.5 Consideraciones éticas 106
3.6 Construcción y validación del instrumento 106
3.6.1 Validación del instrumento 110
CAPÍTULO IV
4.1 Resultados 114
4.1.1 Escala medición 115
4.2 Interpretación de resultados. 116
4.3 Resultados por dimensión de estudio. 123
4.4 Escalogramas por dimensión y su interpretación. 138
CAPÍTULO V
5. 1 Conclusiones finales. 162
5.2 Discusión y conclusiones por componente 165

5.2.1 Discusión y conclusión sobre la comunicación interna. 166
5.2.2 Discusión y conclusión sobre desarrollo y capacitación. 167
5.2.3 Discusión y conclusión sobre compromiso organizacional. 169
5.2.4 Discusión y conclusión sobre motivación. 170
5.2.5 Discusión y conclusión sobre satisfacción laboral. 172
5.3 Propuesta de intervención 174
5.4 Conclusiones globales del estudio. 181
Bibliografía 184
Apéndices 190
Semaforización de los componentes del micomarketing. 191
Instrumento de investigación. 197
Indice de figuras y tablas 201

RESUMEN

La presente investigación se propuso para identificar la incidencia de los 5 componentes del micromarketing: satisfacción laboral, comunicación interna, motivación, compromiso organizacional y por último el desarrollo y la capacitación, en la licenciatura de Educación Física de la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), en donde su oferta académica es el personal capacitado con experiencia por lo que se hace necesario evitar la rotación del personal permitiéndole ir construyendo una consolidación a través de la retención del personal con mayores atributos con mayor productividad, además la disminución de conflictos entre las líneas jerárquicas y prevenir quejas provenientes de una desinformación o comunicación inadecuada, que repercuten en la imagen de los docentes con respecto a su trabajo y la satisfacción con el mismo.

El objetivo es generar una propuesta de intervención de micromarketing para el personal académico de la Licenciatura en Educación Física de la UNID, basada en la percepción y grado de incidencia de sus componentes.

La investigación realizada fue descriptiva, correlacionada y transversal, donde el grado de incidencia de cada uno de los componentes del micromarketing se determinó a través del instrumento; capacitación y desarrollo, comunicación interna, compromiso organizacional, satisfacción laboral y motivación. Los resultados concluyentes de la investigación determinaron que la institución evaluada requiere generar estrategias en los componentes de satisfacción laboral y motivación para estar en un menor grado de incidencia y desarrollo, mientras que, para los componentes de comunicación interna, desarrollo y capacitación, así como el compromiso organizacional. Requiere incluir elementos más integrales no solo de un enfoque unificador y organizativo, sino también más humanistas, recordando que ninguna organización puede permanecer estable y en crecimiento sin visualizar la importancia del recurso interno más valioso, sus colaboradores, en este caso sus maestros que son parte de su oferta académica.

Palabras Clave: Micro-marketing, Componentes del micromarketing, Servicio Educativo, personal docente, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The present research was proposed to identify the incidence of the five components of micromarketing: job satisfaction, internal communication, motivation, organizational commitment and finally development and training, in the Physical Education degree of the Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), where its academic offer is trained personnel with experience, this explain why it is necessary to avoid personnel rotation, allowing it to build a consolidation through the retention of personnel with higher attributes with greater productivity, in addition to reducing conflicts between the hierarchical lines and prevent complaints arising from misinformation or inadequate communication, which have an impact on the image of teachers with respect to their work and their satisfaction with it. The objective is to generate a proposal for micromarketing intervention for the academic staff of the Bachelor of Physical Education at UNID, based on the perception and degree of incidence of its components. The research carried out was descriptive, correlated and transversal, where the degree of incidence of each of the components of micromarketing was determined through the instrument, training and development, internal communication, organizational commitment, job satisfaction and motivation. The conclusive results of the research determined that the evaluated institution needs to generate strategies in the components of job satisfaction and motivation to be in a lower degree of incidence and development, while for the components of internal communication, development, and training, as well as commitment organizational. requires including more integral elements not only of a unifying and organizational approach, but also more humanistic, remembering that no organization can remain stable and growing without visualizing the importance of the most valuable internal resource, its collaborators, in this case its teachers who are part of its academic offer.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, llevada a cabo para obtener el grado de Maestría en Administración, está encaminada a determinar los niveles de desarrollo y de impacto de los componentes del Marketing Interno dentro de una institución educativa de nivel superior de carácter privado, la finalidad radica en identificar los factores internos favorecedores del desarrollo de la Institución en torno a los trabajadores académicos y su prestación en los servicios educativos.

Dentro de las organizaciones el marketing externo ha demandado una inversión de recursos cada vez más amplia y de mayor eficacia para incrementar la retención de los clientes e impulsar la demanda, garantizando de alguna manera la permanencia y éxito de las empresas, donde por otro lado y de manera complementaria el marketing interno genera una acción en cadena vinculada estrechamente a la retención de los clientes externos, lo que es evidente de una manera más clara en las empresas de servicios, el marketing interno dentro de sus múltiples funciones, forma y motiva a los trabajadores para que puedan ofrecer esa última sensación en el cliente de haber hecho una buena elección, por su parte el trabajador se encontrará plenamente identificado con lo oferta así mismo comprometido, de tal forma que se consolida una imagen única y congruente tanto al exterior como al interior, reproduciendo en el trabajador el efecto positivo de ser parte de una gran organización. La aplicación de instrumentos que permitan identificar la percepción que tiene el personal docente de la organización donde labora y el servicio que de ella recibe como cliente interno, permitirá la obtención de información de suma importancia que reflejan el sentir de los empleados frente al cuerpo directivo y a su vez la relación en que dichos factores o indicadores impactan en el logro de su desempeño, que en suma inciden en los servicios que oferta la Institución Educativa.

La tesis está estructurada en cuatro capítulos y el apartado de discusión de resultados y recomendaciones como parte concluyente del trabajo.

Dentro el **Capítulo I Fundamentos de la investigación**, se presentan los aspectos generales de la Investigación como; Planteamiento del Problema, Pregunta de Investigación, Objetivos, Hipótesis de la Investigación, Justificación, Antecedentes,

así como el Marco Referencial sobre la Institución en donde se realizó el proyecto "Universidad Interamericana para el Desarrollo" UNID sede Morelia Ocolusen.

En el **Capítulo II Aportes teóricos para el estudio del micromarketing en el personal docente de licenciatura en educación física y deporte**, se abordarán las principales teorías que serán la base de la investigación, generando el marco conceptual y teórico sobre el desarrollo de la mercadotecnia principalmente enfocada a las empresas de servicios, se describe el marketing interno, "Endo-marketing" o micromarketing utilizados como sinónimos para éste proceso, su distribución, sus funciones y sus estrategias con la finalidad de entender las repercusiones o ventajas que conlleva la presencia o ausencia de sus componentes en los colaboradores académicos de las organizaciones, así como los efectos en la propia institución, se mencionan los principales modelos y sus componentes y finalmente se abordan los componentes seleccionados.

En el **Capítulo III, Bases metodológicas para la realización del Micromarketing en el personal docente de la carrera en Educación Física y Deporte, de la Universidad Interamericana para el Desarrollo en Morelia,** se presenta la sistematización o diseño metodológico de la investigación determinado por el tipo de estudio en cuanto a secuencia, tiempos y al alcance del proyecto. Se describe el proceso de determinación del universo y tamaño de la muestra, los criterios de selección, la técnica empelada y el diseño del instrumento para recolección de la información y el procesamiento de los datos.

En el **Capítulo IV Los Resultados** Una vez aplicado el instrumento y recabado la información con la muestra seleccionada se exponen el análisis de los datos y su interpretación para determinar los resultados obtenidos del personal docente de la Institución vinculadas al marketing interno, se determina sobre cuales componentes se pueden establecer estrategias de intervención para mejorar la percepción de los docentes con respecto a la Institución.

Por último se presentan **la discusión, conclusiones así como recomendaciones** emanadas de los capítulos anteriores, las cuales giran principalmente en torno a las hipótesis mismas de la tesis; y se establece un conjunto de recomendaciones para que, con ellas, la Institución pueda determinar las estrategias más pertinentes para

fortalecer en desarrollo de los componentes detectados como débiles en el estudio tomando en cuenta la percepción que tienen los trabajadores académicos de su centro de trabajo.

CAPÍTULO I
Fundamentos de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

El éxito de una oferta académica o un servicio educativo es multifactorial y dinámico, en las últimas décadas muchos han sido los cambios que se han producido en este sector, esta situación requiere adaptación activa al entorno, lo cual implica desarrollar nuevas estrategias para poder responder a las demandas sociales. Lograr mejoras en cada una de las áreas y departamentos de las Instituciones Educativas es una prioridad en un mercado tan competido.

La Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), es un sistema universitario multisede que brinda servicios educativos para el nivel superior como parte del Consorcio Educativo Anáhuac (CEA), con una trayectoria de 45 años dentro del sistema educativo, actualmente, este Consorcio tiene presencia a nivel internacional en 16 países del mundo, su oferta educativa va desde nivel preescolar hasta la formación universitaria y de posgrado. Como servicio ofertado se habla de desarrollo humano, el liderazgo profesional y calidad educativa, el cual está conformado a través de un modelo educativo que contempla como sus elementos; valores, el uso de la tecnología y experiencia laboral real, con lo que pretenden ofertar al cliente externo una inserción de los estudiantes egresados en el contexto laboral.

La reducción de la participación económica del Estado en la educación y su renuncia a regular este nuevo mercado de la educación han permitido el incremento, tanto del número de instituciones educativas particulares, como del número de educandos que tienen que pagar por su formación. Se ha consolidado así un mercado nacional de educación terciaria: una oferta y una demanda. (Gascón P, 2007)

Investigaciones relacionadas en dicho campo hablando de los servicios educativos han concluido que las variables que más destacan en la satisfacción del estudiante son primordialmente: la actitud del profesor y la planeación docente de la asignatura entre otras, en donde las primeras dos se consideran de mayor relevancia, así

mismo se mencionan cuestiones de infraestructura y el resto de los servicios con los que se complementa el servicio educativo. (Salinas et al., 2008)

En la Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID, uno de los principales componentes de su oferta académica es el personal capacitado y con un perfil profesional de experiencia en el campo laboral, evitar que se presente una constante rotación del personal académico podría clocar a la Institución en un esquema de consolidación muy favorable, y disminuir la necesidad de invertir en la capacitación del personal de nuevo ingreso. Un personal académico con la experiencia no solo en el campo profesional si no con experiencia en la docencia permite generar una congruencia con su oferta académica al exterior, recordando que la retención del personal con mayores atributos no es solo una cuestión económica, por el contrario se compone de factores que un micromarketing adecuado puede favorecer a conservar su plantilla docente con estabilidad y permanencia haciéndola un cuerpo académico con mayor productividad derivado de una motivación y satisfacción con su labor. Así mismo resulta importante detectar áreas de oportunidad que disminuyan la posibilidad de conflictos entre las líneas jerárquicas, erradicar las posibilidades de quejas con respecto a desinformación o una comunicación inadecuada, que a su vez repercutan en el cliente directo “el alumnado”, otorgándoles un servicio con posibles carencias.

¿Cuáles son esos factores de retención del profesorado que labora en la carrera de mayor matricula estudiantil?

El reto de emprender las estrategias correctas para captar o atraer el mayor número de clientes depende en gran medida de conocer los gustos, preferencias y necesidades de los compradores del servicio; tanto padres de familia como estudiantes, pero la retención e incremento de matrícula tiene que ver con las experiencias de quienes permanecen a través de quienes logran transmitir esas experiencias agradables con el servicio educativo adquirido. La determinación de la percepción del cliente o receptor del servicio no es un ejercicio sencillo y univariable, como se sabe, depende de múltiples factores y con las características propias del servicio, con su característica esencial y particular; donde la producción y su

consumo se dan en un mismo tiempo. Hablamos entonces de ese vínculo inseparable del docente con el estudiante de recibir y crear un servicio y que por tanto engloba las actitudes de quien genera el servicio. (Farías, 2013)

En la ciudad de Morelia se cuenta con dos sedes (Lázaro Cárdenas y Ocolusen) con una matrícula de estudiantes de alrededor de 400 inscritos a agosto del 2018, en la licenciatura en Educación Física y deporte periodo de realización de la presente investigación, la cual representaba el porcentaje mayor del matriculado en la Institución del Estado.

La apertura de más Instituciones que ofertan la misma licenciatura con mayor demanda que representa un gran ingreso y la mayor cantidad de matrícula educativa para la UNID de entre las 18 carreras que componen su oferta educativa, han colocado a la Institución "UNID", en una posición de alerta, de tal forma que tendrá que no solo mejorar la oferta académica al exterior para atraer nuevos clientes, si no mejorar la oferta laboral al personal académico para evitar perder elementos valiosos en los que ya ha invertido capacitación y adiestramiento, así como indagar y conocer sobre las preferencias, intereses de quienes ya forman parte del cuerpo docente con la finalidad de mejorar las estrategias para su permanencia.

La apreciación de la calidad y valor de los servicios recibidos, que permite la retención y atracción de los clientes externos tienen que ver con las experiencias, y que en mayor medida responden a la pregunta; ¿Qué satisfacción creó la adquisición del mismo?, y lo anterior teóricamente se encuentra estrechamente vinculado al compromiso organizacional de los empleados, existen de hecho publicaciones que estadísticamente presentan estos datos de manera palpable por ejemplo; la publicación de las tendencias actuales del compromiso organizacional de los empleados con respecto al impacto financiero que ello puede provocar, un estudio realizados en diferentes países de los diferentes continentes realizada en 270 organizaciones globales en un periodo de 3 años, mencionan que existe una relación estadísticamente consistente en; al aumento de un 5% del compromiso

organizacional de los empleados está vinculado a un aumento del 3% de ingresos al año subsecuente, (Hewitt, 2015) dependiente de factores que nacen de su entorno laboral y su dinámica, factores tales como; la motivación, capacitación, la comunicación entre otros que le permiten primero cumplir con procesos internos para después cumplir con lo ofertado al exterior, logrando satisfacer al cliente, de lo contrario una influencia negativa de dichos factores pueden llevar al empleado a una mala actuación frente al consumidor del servicio y fracasar en ese vínculo clave, creando una sensación de defraudo, incumplimiento de lo ofertado, bajo valor a cambio de su dinero, incomprensión de sus necesidades, personal incompetente o grosero, horarios de servicio que no responden a las demandas, procedimientos burocráticos, tiempo perdido, entre muchos otros problemas mencionados en múltiples investigaciones. (Lovelock, 2015)

En cuanto a la Misión, Visión y valores que sustentan la oferta educativa de la Institución son: “Como visión consolidarse en todo el país con una imagen institucional reconocida como una alternativa de educación superior de calidad, al formar profesionales y técnicos superiores universitarios, líderes en sus áreas de conocimiento con una sólida preparación ética que responda a las necesidades de las instituciones y empresas, tanto de México como de otros países”. Para la misión plantea “Formar personas íntegras y capaces de adaptarse a un mundo cambiante que, con una excelente calidad profesional y humana, promuevan el auténtico desarrollo del hombre para crear en su entorno social una cultura inspirada en los valores perennes del humanismo cristiano, a partir de un modelo educativo orientado hacia el mercado de trabajo”, valores como el humanismo cristiano, la ética, el compañerismo, el respeto y la honestidad.

El personal docente que está en una búsqueda constante de mejores oportunidades y que no lamenta dejar atrás el vínculo laboral actual como lo ha sido con el personal docente de la Licenciatura en Educación Física de la UNID, refleja una falta compromiso organizacional. Académicos que vagamente se sienten identificados con la Institución, con sus valores, con la misión o con la visión y que le será

evidentemente sencillo cambiar de Institución sin tomar en cuenta otros factores como un plan de carrera docente, la posibilidad de mejores prestaciones, un clima o entorno laboral adecuado, un reconocimiento a su buen desempeño laboral entre otros, es un personal que representa una constante inestabilidad para la institución.
En este mismo orden de ideas, los sujetos que intervienen en el proceso de intercambio educativo que será el eje central de la investigación, son los educadores o maestros, considerado según los elementos del intercambio comercial como prestador del servicio y por otro lado los estudiantes o alumnos como clientes del servicio. Cuando la transferencia del servicio se da refleja la mayoría de las veces el sentir del colaborador hacia la institución u organización en donde labora, *Alcaide J.,* (2010) dice al respecto; "las actitudes positivas de los empleados afectan directamente los niveles de satisfacción de los clientes…. los entornos de trabajo donde se produce una interacción directa cliente-empleado, las actitudes positivas de los trabajadores pueden ser percibidas por los consumidores y, en consecuencia, mejoran sus experiencias de compra" o bien de adquisición. (p.108)

Uno de los elementos importantes en la promoción de un servicio es el "marketing" que esencialmente es destinado para los clientes externos mientras que el marketing interno, es por otro lado, el que posibilitará el cumplimiento de la promesa ofertada, si el empleado no está plenamente convencido y comprometido con lo que ofrece independientemente de que él lo necesite o no, puede repercutir en la forma en que el vínculo del servicio se da. Se dice que un colaborador al elegir su centro de trabajo está de alguna forma adquiriendo también un servicio, y en la medida en que ellos satisfagan sus expectativas reflejará su adherencia y compromiso con la Institución, reflejándose en el servicio ofertado.

Según Búr, A. (2014) el marketing interno se refiere a las acciones que hace la organización para comunicarse con el personal (docente y no docente) y, además, capacitarlo y motivarlo para que brinde la mayor satisfacción posible al público objetivo (los alumnos), lo que se logra a través de ello es un vínculo de relaciones estables y duraderas con los alumnos. Éste mismo autor cita a Jan Carlzon e

introduce el término “momento de la verdad” concebido como el preciso momento en donde existe interacción en este caso el alumno y el docente, el cual resulta sumamente interesante puesto que afirma que la suma de los momentos de la verdad constituye la calidad de servicio percibida por el usuario. Las organizaciones educativas pueden utilizar este concepto de calidad de servicio con el objetivo de satisfacer a su público meta (alumnos) y, como consecuencia, obtener los beneficios buscados permanencia en los ingresos, estabilidad, entre otro (Bur, 2014).

El generar estrategias adecuadas destinadas a impactar a los diferentes segmentos que conforman su mercado habla de una gerencia que escucha las demandas de todos sus clientes, si pensamos en la estructura conformada por lo empleados como parte de ese mercado laboral, tomar en cuenta las necesidades internas de la empresa puede generar una estabilidad, adherencia y compromiso de los clientes internos y de esta manera reflejar ese impacto a través de una imagen de solidez al exterior. La sensibilidad para reconocer las preocupaciones de los consumidores internos es una forma responsable de mejorar la calidad de vida de los mismos, en este caso de los docentes y aunque en la bibliografía se enuncia el señalamiento de que el micromarketing genera altos costos y por ende no es un esquema que la mayoría de las empresas empleen, sin pensar que en el contexto actual toda actividad ligada a entender las necesidades, demandas y expectativas de los consumidores internos, generará a la larga ganancias en varios sentidos a través de los factores que constituyen el micromarketing (Muñoz., 2012).

Por otro lado, la Institución actualmente está en un periodo de certificación a través de la Federación de Instituciones mexicanas particulares de educación Superior (FIMPES), A.C. reuniendo a las instituciones educativas en el ámbito privado que buscan calidad y desarrollo en sus instituciones además de ser uno de los miembros acreditadores del CENEVAL. De lo anterior lo que representa mayor importancia dada nuestra temática tiene que ver con la mejora del servicio educativo que viene plasmada en que FIMPES representa una metodología articular un proceso sistemático para la planeación estratégica a través de procesos de autoevaluación

que deriva más tarde en una visión más amplia y compleja de su papel en la sociedad. (González, 2017)

1.2 Pregunta de la investigación

La investigación nos plantea una pregunta básica:
De acuerdo con la percepción del trabajador académico, ¿cuál es el grado de incidencia que tienen los componentes del micromarketing laboral; la satisfacción laboral, la motivación, la comunicación interna, el compromiso organizacional y el desarrollo y la capacitación en el personal docente de la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID)?

Una interrogante consecuente sería:
¿Sobre cuáles componentes del micromarketing se pueden establecer las premisas de una propuesta de intervención para generar mejoras en el trabajador académico de la Licenciatura de Educación Física y Deporte (UNID)?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1.1 Objetivo general

Establecer una propuesta de intervención de micromarketing para el personal académico de la Licenciatura en Educación Física de la UNID, basada en la percepción y grado de incidencia de sus componentes.

Identificar la incidencia de los componentes del micromarketing laboral; satisfacción laboral, la motivación, comunicación interna, compromiso organizacional y el desarrollo y la capacitación de acuerdo con la percepción del trabajador académico de la Licenciatura de Educación Física y Deporte.

1.3.1.2 Objetivos específicos

- Determinar, de acuerdo con la percepción del trabajador académico, cuál es el grado de incidencia que tiene la satisfacción laboral en el personal académico de la Licenciatura de Educación Física y Deporte.

- Determinar, de acuerdo con la percepción del trabajador académico, cuál es el grado de incidencia que tiene la motivación en el personal académico de la Licenciatura de Educación Física y Deporte.
- Determinar, de acuerdo con la percepción del trabajador académico, cuál es el grado de incidencia que tiene la comunicación interna en el personal académico de la Licenciatura de Educación Física y Deporte.
- Determinar, de acuerdo con la percepción del trabajador académico, cuál es el grado de incidencia que tiene el compromiso organizacional en el personal académico de la Licenciatura de Educación Física y Deporte.
- Determinar, de acuerdo con la percepción del trabajador académico, cuál es el grado de incidencia que tiene el desarrollo y la capacitación en el personal académico de la Licenciatura de Educación Física y Deporte.

1.4 Hipótesis

La hipótesis de trabajo.

Tomando en cuenta que las hipótesis son explicaciones tentativas según lo mencionado por Hernández, Fernández, & Baptista (2014) Se plantea la siguiente:

Los componentes de desarrollo, capacitación y comunicación interna son los que están principalmente desarrollados con una incidencia de media a alta en el micromarketing laboral de acuerdo con la percepción del trabajador académico mientras que el compromiso organizacional, la motivación y la satisfacción laboral están poco desarrollados y generando una incidencia de media a baja.

1.5 Justificación

Una institución al igual que una empresa requiere renovarse constantemente en la forma de llevar a cabo la administración y gestión de sus recursos, generar una radiografía sobre el estado en el que se encuentran cada uno de los componentes de su sistema, permite generar ajustes, prever y anticiparse a los problemas, así como determinar las posibles causas de una baja productividad, mala calidad de un

servicio o producto ofertado. En este sentido y más aún para las organizaciones de servicios la satisfacción, motivación, compromiso, comunicación interna, planes de desarrollo y capacitación, trabajo de equipo, toma de decisiones, entre otros, juegan un papel fundamental en la forma en que el colaborador percibe a su empresa o institución, donde a su vez afectan tanto positiva como negativamente la relación que se da al momento de entregar el servicio al cliente externo.

La presente investigación nace con la necesidad de tratar de identificar un área de oportunidad para las instituciones educativas, en particular de la Universidad Interamericana para el desarrollo UNID en su carrera de mayor demanda y generación de ingresos para la misma. Contextualizando; a lo largo de los años Michoacán se ha colocado por encima de la media a nivel nacional con respecto a la población escolar total, lo que ha detonado mayor competencia al interior del estado en cuanto la instalación de sedes educativas que compiten por ofertar la licenciatura en mención.

Derivado de lo anterior este proyecto se centra particularmente en la incidencia que tienen los componentes del “micromarketing” en el personal académico que labora en dicha institución y carrera, es decir de qué manera el trabajo en sí cumple con esos requisitos indispensables para asegurar en la medida de los posible su permanencia y su estado de satisfacción desanclándolo exclusivamente de la paga. Se conoce que la cuestión económica no siempre es la más favorable y no es un determinante único para conservar a los recursos humanos, por ello la presente investigación detectará a través de un instrumento como se encuentran cada uno de los componentes que reflejan el estado del micromarketing y podrá aportar áreas de oportunidad para la institución, las cuales podrán ser aprovechadas para que logre retener a sus mejores clientes internos, es decir los docentes. Por lo que contribuirá empresarialmente a diseñar un esquema basado en “una propuesta de intervención” de los componentes detectados con mayor incidencia ya sean en un plano de los positivo o negativo y establecer líneas de acción que sean factibles de ser aplicadas

para no solo beneficiarse de ellas si no contribuir socialmente a que el trabajador docente tenga un mejor entorno laborar.

De igual manera al concluir con nuestra investigación pretendemos contribuir académicamente a generar un proceso que pueda ser replicado en otras universidades e ir construyendo algunos eslabones que aunado a las estrategias del marketing externo puedan fortalecer el prestigio de una marca, una empresa y para el caso un centro de trabajo.

Sumando a lo anterior consideramos que el instrumento que sea diseñado una vez que haya sido comprobado pueda ser de utilidad para otras instituciones adecuando y mejorando lo que habremos de detectar al finalizar nuestra investigación.

Dentro de la literatura existen múltiples modelos que denotan diferentes factores que componen marketing interno pero la mayoría coinciden en que los planes de acción de éste tipo de marketing son estratégicos, no se trata solo de contratar al personal para realizar sus funciones si no que a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes internos se logra involucrarlos de manera comprometida, sostenida, haciéndolos sentir como parte de la organización, celebrando los logros generados en su trabajo como propios y por ende comercializa una imagen sólida ante sus clientes.

La institución nos ha abierto las puertas para generar las entrevistas y realizar los trabajos de indagación con el personal docente de dicha licenciatura al considerarla parte primordial de su ingreso y establecer metas cuantitativas de generación en generación, por lo que contamos con el apoyo y libertad para establecer la metodología de trabajo, así mismo la cantidad de profesores con los que se generará el estudio se encuentra dentro de nuestras posibilidades para los recursos de tiempo y material necesario para su intervención, por lo que se considera una investigación factible y viable.

1.6. Antecedentes

Al hacer el análisis sobre los referentes de investigaciones relacionados con el marketing interno y las empresas u organizaciones de servicios se encontraron los siguientes resultados:

En un estudio realizado acerca del “Marketing interno en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid”, donde menciona que el marketing interno analizado sobre la comunicación al interior de las organizaciones no solo es imprescindible como herramienta de gestión, si no como elemento motivador de las personas, atendiendo a sus necesidades, deseos y expectativas de los colaboradores. La investigación llevada a cabo en el 2005 con las Universidades públicas y privadas de la Comunidad de Madrid, en total 12 universidades conformada por 6 públicas y seis privadas, utilizó la metodología basada en entrevistas a profundidad (cuestionario semiestructurado), para la elaboración de los cuestionarios, se realizó una encuesta dirigida a los responsables de la comunicación interna un cuestionario semicerrado para contacto y explicar los objetos de la investigación, y la encuesta dirigida al personal docente e investigador, así como al personal de administración. Las conclusiones a las que llegaron tras dicha investigación fueron los siguientes; los responsables de la comunicación interna en las Universidades parecen tener claro este tipo de comunicación es un factor estratégico decisivo en la elaboración de sus objetivos influyendo directamente en el clima laboral, en la motivación, la pertenencia, el esfuerzo y la dedicación de los empleados para el desarrollo de la Universidad. Las encuestas pueden ser un buen medio de para conocer opiniones y percepciones de los empleados. Otra de las concusiones a las que llevaron fue la necesidad de mejorar la política de comunicación interna (uso de herramientas y canales de comunicación) La comunicación basada en la nueva tecnología ha remplazado en gran medida la comunicación tradicional, la comunicación interna esta poco desarrollada, existe una falta de cultura, falta de confianza y desinterés. Y éstos son los principales motivos de la ausencia de un programa formal enfocado a ello. La mayoría de los encuestados 88% considera a la comunicación como muy útil, la comunicación presenta más debilidades que fortalezas debido a falta de procedimientos y medio

estructurados, basados en los resultados, se estableció que; la comunicación socio laboral (obligaciones y derechos) se percibe prácticamente inexistente, la comunicación operativa (la que facilita el desarrollo del trabajo) se percibe informal o no institucionalmente organizada y prioritariamente en una sola dirección, generalmente descendente (De alta dirección hacia abajo) por lo tanto deficiente en cuanto a la comunicación interna, en conclusión el marketing interno y en especial la comunicación interna están tomando importancia en la gestión universitaria y académica, pero requerirá que el marketing interno sea parte integral de la estrategia de dirección apoyada en la comunicación. (Romero, 2007)

Otro trabajo encontrado en la literatura con este enfoque realizado en el 2005 tuvo como objetivo proponer estrategias de marketing interno para mejorar la motivación laboral del cliente interno de una empresa automotriz, para lo cual fue primero necesario corroborar la existencia de relación entre las variables definidas como fundamentales dentro de un modelo conceptual propuesto para el Marketing Interno. Dentro de los cual se encontró la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las variables de Motivación con las variables de Comunicación Interna, Trabajo en equipo y Desarrollo Laboral definidas como fundamentales para formular la estrategia de marketing interno, dentro de los resultados más destacado al hacer el análisis para determinar una estrategia de marketing interno se hizo evidente la necesidad de fomentar el trabajo en equipo y la libertad en la toma de decisiones, la nula colaboración entre los clientes internos para llevar a cabo actividades en equipo. Para los investigadores fue evidente la necesidad de plasmar un trabajo dirigido a las áreas de oportunidad enfocadas a una buena comunicación interna y un posicionamiento de la empresa a través de la forma en que se concibe el centro de trabajo, que en su conjunto suman para lograr mayores niveles de esfuerzo en pro de la empresa o institución. El resultado de su propuesta abarco los siguientes aspectos; reuniones de motivación laboral anualmente programadas, integrar a los diferentes departamentos a actividades de la empresa que no son propiamente de su giro empresarial o de servicio, generar eventos o salidas que permitan tanto la integración laboral como la recreación

personal, fomentar juntas departamentales en pro de la comunicación interna, mejorar el desempeño fomentando la cultura organizacional desde la misión, visión y valores. (Pombosa & García, 2015).

En un artículo publicado en el 2010 titulado “La satisfacción del empleado y su correlación con la satisfacción del cliente” vincula los altos niveles de calidad al personal que presta el servicio debido a la gran interacción que vincula a los clientes con los empleados involucrando todos los aspectos que su persona genere (actitud, vestimenta, comportamientos, etc.) para lograr una actitud positiva o negativa frente a los clientes y su vez la posible fidelidad, más allá de una norma o una guía de actuación impuesta por la institución, lo que a su vez va a marcar que tan motivados están frente a su labor. De hecho, hace referencia a un estudio realizado que sustenta que un 5% en la satisfacción del empleado provoca una reacción refleja en el cliente de 1.3% de aumento de satisfacción y a la vez en las ventas. Frases como empleados felices hacen clientes felices, respaldadas por otras investigaciones también son mencionadas en dicho artículo.

La satisfacción del empleado para una actuación positiva, voluntaria y activa se logra a través del Marketing Interno y sus tres principales funciones; Motivar a los empleados satisfaciendo necesidades y expectativas, la orientación al cliente (mentalidad de mercado y atención al cliente) y por último directrices y estrategias para reducir fricciones interdepartamentales sin resistencia a los cambios. Por tanto, esta publicación reafirma que el marketing interno utilizado de forma eficaz generara grandes beneficios a nivel organizacional. (Alcaide, 2010)

CAPÍTULO II
Marco Teórico: Los aportes al micromarketing laboral

2.1. Marketing (mercadotecnia)

Para comenzar con nuestra investigación será necesario realizar algunas aproximaciones conceptuales respecto al marketing.

Empezaremos por definir al mismo para lo cual utilizaremos la definición de Marketing realizada por la American Marketing Association en el año de 1985 la cual dice que es: “el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfaga tanto los objetivos individuales como de las organizaciones.

A través de la definición anterior podemos afirmar que el marketing está presente desde la idea misma de la creación de aquello que se pretende intercambiar hasta la adquisición misma del consumidor final. Algunas otras definiciones que han sido referentes importantes en el Marketing son por ejemplo la de Gronroos, la cual menciona que consiste el establecer, desarrollar y comercializar relaciones con los clientes a largo plazo, a fin de conseguir los objetivos de las partes implicadas, y que se consigue con los intercambios mutuos y el mantenimiento de los compromisos. (Martínez A., 2014)

La anterior definición hace una aportación muy importante cuando habla de la búsqueda de una temporalidad amplia y no solo el intercambio de los productos o los servicios si no el establecimiento de una relación y un vínculo propio de quienes participan en este intercambio. Así mismo existen diferentes formas de entender el Marketing para lo cual se presenta el siguiente cuadro comparativo en base a los contextos de aplicación.

Tabla 1: Aplicaciones del Marketing

Marketing como Filosofía.	Marketing como Técnica	Marketing con énfasis en la relación y el valor. (AMA 2004)	Marketing como Consenso y énfasis en la ética y responsabilidad social. (AMA 2007)
Donde todas las decisiones tomadas impliquen su visión y la finalidad última sea satisfacción y generar valor para el consumidor. Una forma de entender el intercambio.	Es la forma específica de llevar el intercambio con los clientes, donde el propio departamento; identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda. Una forma de llevar el intercambio.	Con un enfoque más relacional que transaccional, donde es el conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.	Es la actividad, conjunto de instrucciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica Martínez A. (2014) y Monferer D. (2013)

"La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (Kotler P., 2001) , en una definición más concreta este mismo autor en una edición más actualizada define al marketing como: la administración de relaciones redituables con el cliente, así mismo le atribuye otra función que consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades. (Kotler P. Armstrong G., 2012)

Toda empresa e Institución lucrativa, o no, requiere no solo mantener a sus clientes, consumidores o usuarios, también necesitan un crecimiento y permanencia a través del consumo constante de sus productos o servicios que es construida a través de las estrategias, técnicas y filosofía que proporciona el marketing en su conjunto.
Se mantiene que el marketing no es de aplicación para las pequeñas empresas, sin embargo, el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño, su enfoque de negocio (desde los mercados de bienes de consumo a los mercados de bienes industriales, el sector servicios e, incluso, el ámbito no lucrativo) y su contexto nacional (Eua, Asia y Europa). (Monferer D., 2013)

El marketing se desarrolla a través de un proceso que requiere de 5 fases o etapas para lograr concretar tanto las relaciones que se desean establecer con el consumidor o el usuario, así como hacer llegar el producto o servicio al usuario.

En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor para los consumidores, las empresas, a su vez, captan el valor de sus clientes en forma de ventas, ingresos y activo a largo plazo. (Kotler P. Armstrong G., 2012)

Tabla 2: Proceso de desarrollo del Marketing

1	2	3	4	5
Entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente	Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente	Elaborar un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior	Establecer relaciones redituables y lograr el deleite del cliente	Captar valor de los clientes para obtener utilidades y activo de ellos

Fuente: Kotler P. Armstrong G. (2012)

Por lo anterior podemos identificar que este proceso no es algo que se elabora aisladamente en una oficina y permanece inmutable pues es un proceso activo que requiere la participación de todos los involucrados directa o indirectamente en este camino. Y dentro del proceso la fase numero 4 habla de un deleite, de un placer de lograr la satisfacción del cliente externo, “establecer relaciones redituables”, acción que implica actitudes entre los elementos del ciclo de adquisición del servicio.

Ahora bien ¿cuáles son los referentes conceptuales de este proceso?, se habla deseos, necesidades, mercados, estrategias, productos, valor y relaciones, pero como se pueden precisar cada uno de ellos.

- **Necesidades, deseos y demandas.** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo. Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.
- **Productos.** Es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. (Más adelante se amplía este concepto).

- **Valor, costo y satisfacción.** Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades. El consumidor elegirá el producto que le retribuya el máximo valor a cambio de su dinero.
- **Intercambio, transacciones y relaciones**; son 4 maneras mediante las cuales la gente puede obtener los productos que desea: la autoproducción, la coacción, la mendicidad y el intercambio, que es en el que particularmente centramos la atención. (Kotler P., 2001). El intercambio es un proceso de generación de valor, ya que ambas partes quedan en mejor situación de la que se encontraban antes de efectuarlo. Si se llega a un acuerdo se tiene una transacción. Una transacción consiste en el comercio de valores entre 2 partes.
- **Mercados.** Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.
- Y por último la **Gestión del Marketing** que es la gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, comunicación y distribución (4 Pes) de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de organizaciones, como de la sociedad en general. (Monferer D., 2013)

2.1.1 TIPOS O CLASIFICACIÓN DEL MARKETING.

Dentro del marketing existen diversas clasificaciones para su diseño y aplicación en las empresas, dentro de los diferentes tipos encontramos:

Tabla 3: Clasificaciones del Marketing.

Clasificación	Tipo de clasificación	Descripción
Marketing estratégico y operativo	En base a sus objetivos y temporalidad	***Estratégico:*** Objetivos a mediano y largo plazo, trata de diseñar una oferta que sea capaz de satisfacer deseos actuales, así como anticiparse a deseos futuros, lo que implica una investigación constante de productos y servicios en el mercado.
		Operativo: Con una dimensión táctica y objetivos a corto plazo, pone en marcha las variables del **marketing mix**[1] su función es planificar, ejecutar y controlar las acciones del marketing.
Marketing	En base a las	***Interno:*** Describe las actividades que se desarrollan en la empresa para

[1] Basado en la gestión de las cuatros "P´es" (producto, precio, distribución y comunicación.) Conjunto de herramientas que deben combinar la dirección del marketing para conseguir los objetivos previstos.

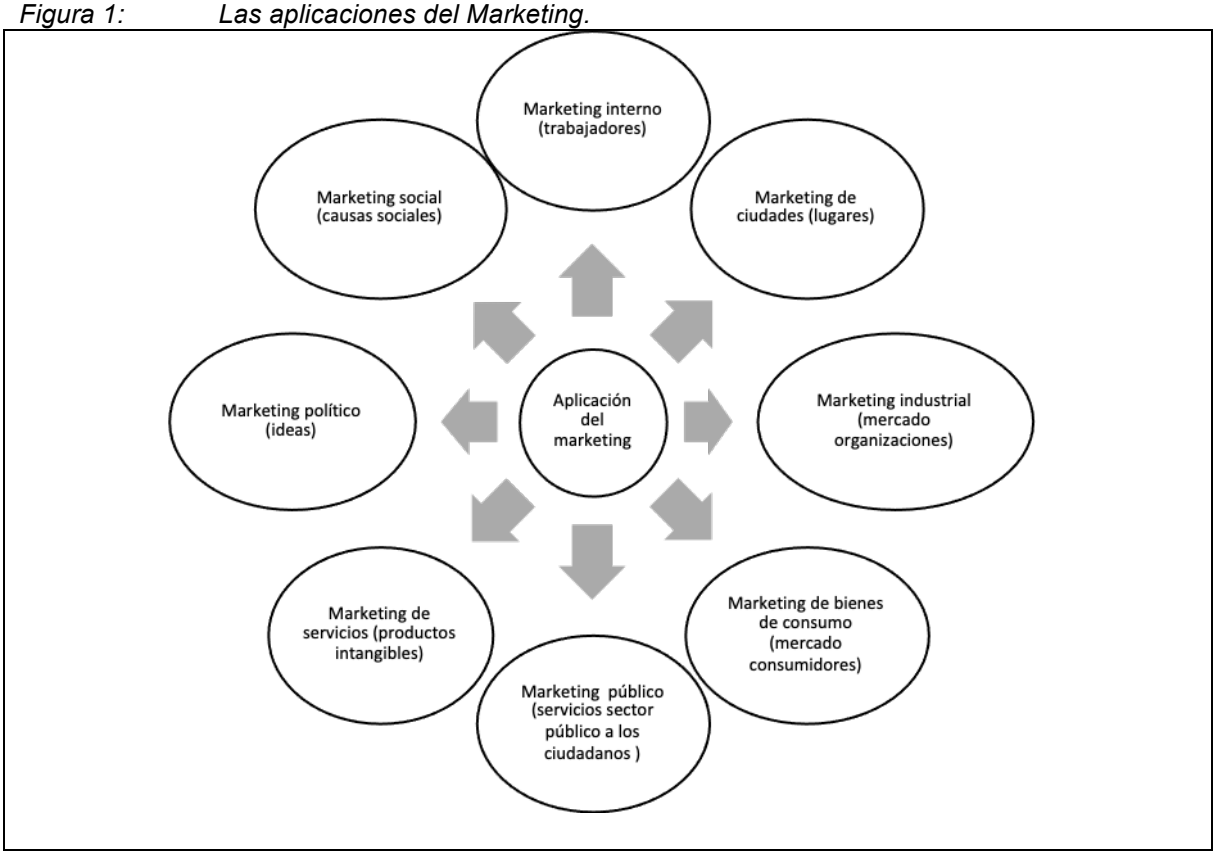
interno, externo e interactivo.	diferentes vías por las que se llega al cliente.	motivar y formar a sus trabajadores, considerados clientes internos, para que estos a su vez proporcionen satisfacción a sus clientes externos.
		Externos: refiere las acciones de la empresa para desarrollar, poner precio, distribuir y comunicar un producto a su consumidor.
		Interactivo: Es el conjunto de herramientas que emplean los trabajadores de la empresa para satisfacer al cliente final.
Marketing transaccional, relacional y emocional.	En la forma de abordar al cliente (dimensiones)	***Transaccional:*** Satisfacción del cliente y generación de beneficios a la empresa a través del intercambio.
		Relacional: Incluyendo la transacción con el cliente, busca establecer una relación estable y duradera de beneficio para ambos. (Seguimiento de los clientes a través de las nuevas tecnologías).
		Emocional: Asocia en el consumidor a través del producto o servicio, la generación de emociones de agrado y satisfacción. (se vende más allá del producto o servicio la emoción que genera su producto)
Otros tipos de marketing	Contextos de aplicación	***Social:*** Intentos por modificar actitudes o comportamientos al público objetivo y resulten perjudiciales para los ciudadanos o para la sociedad.
		Político: Se aplica a campañas electorales, autonómicas, municipales, entre otras, El objetivo es fomentar tendencias ideológicas.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica Martínez A. (2014)

Dentro de la tabla anterior podemos observar que el marketing y la forma en que se presenta puede desarrollar mayores alcances y no solo el aparador, el empaque o el lugar producirán dichos efectos, si no que la cadena de recursos humanos por la que atraviesa desde su creación hasta la entrega final podrán ser elementos que generen un valor adicional, toda esta combinación y creación de situaciones producen experiencias agradables o no, que a su vez lograrán la permanencia de los posibles usuarios.

Debido a los múltiples cambios evolutivos que ha sufrido el marketing desde sus inicios hasta la actualidad, también se han hecho evidentes el nacimiento de nuevas áreas de estudio y desarrollo de técnicas al respecto para poder focalizar de mejor manera estas subdisciplinas como las refiere otro de los autores citados. Se presenta el siguiente gráfico dividiéndoles por contexto y aplicación, y aunque hace referencia a algunos de los ya expuestos anteriormente en la tabla previa presentada, se añaden algunas otras más específicas.

Figura 1: Las aplicaciones del Marketing.



Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Monferer D. (2013)

De lo expuesto anteriormente lo que cobra mayor importancia para nuestra investigación es lo que hace referencia al marketing interno, o bien el marketing de los trabajadores en otros casos nombrado como endo-marketing por lo cual abordaremos el término con mayor profundidad, más adelante.

2.2 Marketing de productos y servicios

Definamos entonces se entiende por un producto y que por un servicio. Constantemente adquirimos, compramos y comparamos cosas en el mercado llamamos a esa adquisición física o tangible un producto, de forma generalizada un producto es cualquier cosa que podría satisfacer un deseo o una necesidad, es un elemento fundamental de la oferta de mercado general.

Otra definición común que encontramos para describir a un producto es la siguiente: …" el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades". Esta propuesta de valor se materializa en

una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, entre otras, mientras que, en definiciones más amplias, de los "productos" también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.

Por lo tanto, los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Dentro de la definición anterior solo convendría agregar que no se posee algo eminentemente físico pues que si podemos ser poseedores de las experiencias sin embargo no de manera permanente.

Se mencionan dentro de algunas posibilidades de servicio la siguiente lista:

- Los acontecimientos
- Las experiencias
- Las personas
- Los lugares
- Las empresas (centradas en promocionar su marca).

En la dinámica reciente muchas compañías exitosas han hecho una mezcla del producto y del servicio y para el consumidor es difícil incluso identificar qué es lo que está adquiriendo si el bien tangible o la experiencia creada a través de esa gestión de marketing.

…" actualmente todo tipo de empresas están reformulando sus bienes y servicios tradicionales para crear experiencias" … "Las empresas que venden experiencias saben que los clientes realmente están adquiriendo mucho más que sólo productos y servicios; compran lo que dichas ofertas harán por ellos"

"Una marca, un producto o un servicio es más que sólo un objeto físico. Los seres humanos que se conectan con la marca le añaden significado y valor", comenta un ejecutivo de marketing. "La administración exitosa de la experiencia del cliente es la meta última", añade otro. (Kotler P. Armstrong G., 2012)

El marketing de servicios.

Existe también un marketing diferenciado a los servicios. Debido a las características particulares de un bien tangible y uno que no lo es, se hace necesaria una estrategia diferencial para su aplicación, pero ¿Cuáles son las características por las cuales el servicio requiere de este trabajo particular?

Características de los servicios según (Martínez A., 2014)

A. Intangibilidad: Un servicio no se puede tocar, no se puede transmitir su propiedad, ni puede ser almacenado.
B. Inseparabilidad: La producción y el consumo se producen normalmente de forma simultánea, en el tiempo por lo que no hay posibilidad de separares.
C. Heterogeneidad: Es difícil conseguir la estandarización de un servicio.
D. Caducidad: Si el servicio no es consumido cuando se oferta se pierde.

2.3 Definiendo el marketing interno

En una frase muy acertada de Alcaide (año) en su libro la fidelización del cliente menciona que “la satisfacción de los clientes depende de que el personal mantenga una actitud abierta, decidida, voluntaria y espontánea de dar servicio” (p.181) Lo anterior nos hace pensar en las innumerables veces que nos hemos enfrentado a recibir un mal servicio y de una u otra forma nos vemos obligados a pensar en hacer una elección diferente de proveedor pues la atención que recibimos de primera mano es una mala cara, una mala actitud por parte de los empleados. Con cierta certeza las organizaciones al volteado a ver éste importante proceso de entrega del servicio, no confiando solo en una gran infraestructura o tecnología de la que son poseedores. Un servicio con una mala actitud por parte de sus colaboradores o empleados será percibido como una atención incompleta o deficiente independientemente de la excelente calidad en sus instalaciones o productos. Pensemos en alguna instalación de gran lujosa y moderna estructura como algún gimnasio aparatos de última tecnología, pero con una pésima atención por parte de la recepción o el instructor, en tanto será percibido como un servicio de más calidad o inadecuado. Para ir descifrando la importancia de esta reciente preocupación de los directivos definiremos nuestros conceptos claves.

2.3.1 Conceptualizando al Marketing Interno.

En una emisión de la revista Internacional “La nueva gestión Organizacional” (2008) los autores publican “El binomio marketing interno-compromiso organizacional”: una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva, dicha publicación le atribuye al marketing interno una importancia trascendental para alinear los esfuerzos del capital humano y lograr el posicionamiento de la empresa y permanencia de sus clientes o consumidores. (Hernández, Soberanes, & Medina, 2008)

También mencionan que “ninguna organización tendrá éxito sin el apoyo del recurso interno más valioso. Sus activos intangibles “los empleados”. En las palabras de Del Prado (2003) “El marketing interno es un conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un mercado, construido por los trabajadores “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad” (Del Prado, 2003)

Productividad entendida como la esencia de múltiples esfuerzos que hace la empresa para lograr ese posicionamiento en el mercado externo y con el cual se lucha constantemente como lo menciona el mismo autor en su artículo contra nuevos empleados con características cambiantes, inmersos en una problemática social, con problemas en cuanto a la motivación e integración del recurso humano dentro de los fines empresariales.

Conceptualizando a la mercadotecnia interna podemos citar a Leonard L. Berry y A. Parasuraman en Marketing Cervices: Competan Through Quality, quien la define como una filosofía tratando a los empleados como si fueran clientes, asombrando a los empleados al utilizar estrategias de ajustar tanto los productos como el trabajo a

las necesidades humanas, como una filosofía de gestión de recursos humanos. (Cahill, 2003)

Mercadotecnia Interna: “Es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados por medio de bienes y trabajos que satisfacen sus necesidades. Este concepto no debe ser confundido con las múltiples líneas que abarca la administración de recursos humanos, considerando a un mercado interno primero para poder llevar a cabo las funciones del mercado externo. Por otra parte, hay quien define a la mercadotecnia interna como “una buena administración de recursos humanos con la perspectiva hacia la satisfacción de los clientes externos”

Existe una definición entre muchas otras que parece bastante interesante debido a que menciona puntos estratégicos importantes. De acuerdo con Johnson, Scheuing y Gaida “son los esfuerzos de una organización de servicios para brindar a todos los miembros de esta una idea clara de la misión y objetivos de la corporación, así como la capacitación, motivación y evaluación para alcanzar la meta deseada”.

Una definición bastante amplia y clara con respecto a la primera es la mencionada por Gronroos, el cual afirma que: “vender la firma a los empleados” es tener “clientes internos”. Así mismo Compton et al (1987:10) citado en Cahill (2003) concibe a la mercadotecnia interna como un requisito previo a la mercadotecnia externa, y más aún acciones enfocadas a proporcionar mejores servicios y no una simulación, pues sería una pérdida de las inversiones hechas a este rubro. Un mal servicio le cuesta a la empresa, la pérdida de su demanda.

De tal forma que el marketing interno es el conjunto de actividades y procesos que conducen a la satisfacción de las necesidades de los empleados y que a su vez satisfacen de forma permanente las necesidades del cliente final. (Hernández T., 2008)

¿Qué tienen en común todas definiciones citadas anteriormente?

Vamos a enlistar de las múltiples definiciones puntos que generan una base importante para nuestra reflexión sobre el tema:

- Los empleados se vuelven clientes internos; por lo tanto, la organización deberá lograr satisfacer al empleado en la recepción de lo ofertado, en el puesto de trabajo; conociendo a su vez las experiencias previas para hacer ajustes que sumen a la permanencia y productividad del empleado.
- Se genera ventaja competitiva; Todo aquello que se deriva de la satisfacción del empleado en su puesto laboral reflejará una mejora en la productividad, además de la disposición a organizaciones cambiantes que requieren constantemente modificar sus estrategias para competir en el mercado.
- El recurso humano representa la clave para asegurar la permanencia y desarrollo a largo plazo de la organización. Solo de esta manera se logran entregar las “promesas de venta” (la congruencia entre lo que se oferta y se entrega al cliente externo) relacionado con lo referido por Merlo (2005) “es una práctica de comunicación” …hacer saber a los empleados ¿Qué ocurre? Lo que daría como resultado un trabajo con eficacia y eficiencia, distinguiendo entre lo aceptable y lo no aceptable siendo aquí donde se introduce el término “socio”.

Hernández, Soberanes, & Medina, (2008) menciona cuatro pasos fundamentales del Marketing Interno descritos por S. Merlo, 2005:

1) Establecimiento de una cultura de servicio.
2) Contar con un enfoque hacia la gerencia de recursos humanos.
3) Generar una comunicación oportuna y eficaz con base en (a los empleados) la información de mercadotecnia.
4) Implementar un sistema de recompensas, reconocimiento y motivación.

Bohneneger (2005) analiza de manera interesante 3 líneas de estudio referentes al marketing interno: la que considera al empleado como un cliente de la organización, la que considera el marketing interno como un proceso, por último, la que propone un desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo.

De ahí que existen múltiples estrategias referentes al abordaje del marketing interno las cuales se describen en forma comparativa en la siguiente tabla enunciando puntos clave que servirán de referencia para la presente investigación.

Tabla 4: Diferentes perspectivas del Marketing interno.

Perspectivas para el trabajo del Marketing interno	
Merlo (2005)	**Bohneneger (2005)**
● Establecimiento de una cultura de servicio. ● Contar con un enfoque hacia la gerencia de recursos humanos. ● Generar una comunicación oportuna y eficaz con base en (a los empleados) la información de mercadotecnia. ● Implementar un sistema de recompensas, reconocimiento y motivación.	● El empleado como cliente de la organización. ● Marketing interno como "proceso". ● Desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Bohneneger (2005) y Hernández, Soberanes, & Medina (2008)

2.3.2 Objetivo del Marketing interno.

El objetivo del Marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados, dentro de este punto se enumera 7 elementos básicos para cumplir con ello:

1) Luchar por talentos. Definida como la búsqueda de los mejores candidatos a través de diferentes medios.
2) Ofrecer una visión. Comunicar a los empleados con pasión una visión sencilla, y dentro de esta misma el mensaje para mantener emocionalmente a las personas en la empresa.
3) Preparar las personas para "la performance" (su aplicación/su trabajo/su actuación, dentro de la empresa). Se habla de enfoques de capacitación no pensados estratégicamente ya que no le dan la información al trabajador de por qué se hace de tal o cual forma, o bien son escasas e intensivas, en lugar de ser permanentes y a través de sus niveles inmediatos.
4) Trabajar en equipo. A través de ello se pueden disminuir los niveles de estrés o de fatiga y para lo cual se requieren también aspectos importantes para jugar los roles de este, que contribuyan de manera eficiente a resolver lo planteado.

5) Libertad para el trabajo. Dejar dentro de los estándares establecidos por la empresa que las personas aporten y mejoren el proceso.
6) Medida y reconocimiento. Contar con este tipo de estrategias es imprescindible pues genera valor al trabajo y la empresa puede determinar el rumbo de lo que desea reconocer.
7) Conocer sus clientes. La empresa que considera a sus trabajadores como clientes aspirara a conocerlos y saber sobre sus intereses y aspiraciones.

Y dentro de este último elemento se cita particularmente a Nickles y Wood (1999) quien asegura que el "cliente interno" debe tener cubiertas sus necesidades antes que las del cliente externo, es así como lo mencionamos con anterioridad las personas que atenderán o se comunicarán con los clientes externos solo lo harán de manera honesta si lo creen realmente.

Existen ciertos cuestionamientos y divergencias que se hacen desde este enfoque.
El primero tiene que ver con lo que afirman Rafia y Ahmed (1993), el cliente externo es quien está interesado en adquirir el producto y el cliente interno no, sin embargo, debe trabajar con él y estar convencido de alguna manera.

El segundo según Nickles y Wood (1999) no es un requisito tener cubiertas primero las necesidades del cliente interno antes que las del externo, y Hales (1994) menciona que esto es una metáfora pues las necesidades de los clientes internos no son iguales a las de la empresa.

2.3.3 Estrategias para la mercadotecnia Interna

Empezaremos por describir dos diferentes programas estratégicos que son utilizados para la Mercadotecnia Interna los cuales se han venido utilizado desde hace tiempo y continúan siendo de gran utilidad para lo cual se presenta el siguiente cuadro analítico para hacer más sencilla su comprensión.

Ambos programas le apuestan a la rentabilidad, con un mayor rendimiento sobre el capital, el cliente y empleados que están más satisfechos y con pocas probabilidades de ir en búsqueda de otro trabajo.

Tabla 5: Programas Estratégicos de la Mercadotecnia Interna.

Programa	¿Qué es?	¿Cómo funciona?	Características	Desventajas
Ventas Cruzadas	Venta que realiza un representante de un departamento	Obteniendo mayor rentabilidad por cliente aumentando los servicios utilizados.	Poco esfuerzo por parte de la empresa. Se dan incentivos monetarios o de otro tipo por servicios obtenidos.	Puede provocar climas desfavorables por incentivos logrados de forma particular. El desconocimiento de la dinámica de venta o deseo de hacerlo. El cierre de las ventas complica la división de incentivos. La posibilidad de conocer el total de servicios que pueden ofertarse.
	Requisitos Básicos: a) Instruir correctamente a los empleados con respecto a la organización, que se hace, quien, y como se hace, donde la capacitación la brinde quien la oferta no alguien contratado para impartir el curso, debe ser capacitación continúa y actualizarse. b) Contemplar costos ocultos "capacitaciones" y compromiso de la dirección para apoyar a sus empleados con tiempo y pago para la función de brindar a asesoría al resto de los empleados. c) El sistema de compensación e incentivos.			
Participación en las utilidades	Supone una medición de productividad combinada con el cálculo de un bono diseñado para ofrecer a los empleados una participación mutua en los aumentos de la productividad organizacional total	Se recompensa en términos monetarios y de manera directa en base a la productividad y ventas.	Compartir las ganancias con los empleados según la rentabilidad de la empresa.	Suelen fracasar si los empleados tienen baja participación. Bajo nivel de confianza de la dirección en la gestión participativa puede ser un condicionante. Requiere un líder comprometido con el plan para evitar el fracaso.
	Requisitos básicos (Destacando los más importantes de una lista propuesta de 20) a) Se debe diseñar el propio para cada empresa. b) Salarios y prestaciones bien definidas previas a las utilidades. c) No debe confundirse con los incentivos. d) Debe incluir a todos los empleados, o por departamento. e) Los bonos son variables dependiendo del tiempo trabajado. f) Los nuevos planes de participación son sometidos a votaciones de quienes participan de él. g) Su primer año será de prueba y deberá reiterarse, así como su cancelación debe anticiparse con 90 días de aviso. h) Debe existir en los primeros años de su implementación desarrollo, difusión y educación sobre su funcionamiento. i) Los ingresos por bonos deberán pagarse de manera separada a los salarios regulares.			

Fuente: Cuadro de elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Monferer D (2013).

Ambos programas le apuestan a la rentabilidad, con un mayor rendimiento sobre el capital, el cliente y empleados que están más satisfechos y con pocas probabilidades de ir en búsqueda de otro trabajo.

Como lo menciona el autor la rentabilidad en las empresas de servicios donde sus activos principales son "los clientes" y "los empleados" conservarle a largo plazo será la finalidad para lograr la rentabilidad, así mismo generar menos costos retener a los existentes que generar nuevos activos en éste contexto.

2.3.3.1 El marketing Interno, el trabajador como cliente interno

> "…satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos"

La primera línea expuesta destaca aspectos muy relevantes donde el "cliente interno" o trabajador requiere ser el primero en estar convencido del producto o servicio que está brindando. Los autores que son citados bajo esté primer referente son; (Foreman y Money, 1995, Berry, 1981; Grönroos, 1990a; Berry y Parasuraman, 1992; George, 1977 en Rafiq y Ahmed, 1993; Nickles y Wood, 1999).

Lo anterior lo entendemos cuando observamos trabajadores motivados por su trabajo tratando de encontrar solventar las expectativas de los consumidores, podríamos hablar de actitudes que son fácilmente percibidas y que reflejan de alguna manera honestidad en las diferentes comunicaciones ejercidas entre quien brinda y adquiere el producto o servicio.

- **Teoría del compromiso y la equidad**

Este mismo enfoque podría estar vinculado a la teoría de compromiso dentro de la teoría del valor, la cual hace referencia al nuevo paradigma del marketing interno "la teoría del cliente interno" y que tiene su base en la teoría de la equidad propuesta por Adams (1963), donde explica que el trabajador coloca en una balanza lo que aporta a la Institución y lo que recibe de ella, de tal forma que se compromete con las políticas empresariales o institucionales, y ese compromiso genera "el valor" a favor de los clientes externos. Lo anterior responde también a los valores que los individuos poseen pues basados en esa teoría para que un individuo tome cierta actitud o decisión requerirá analizar su situación en función a su sistema de valores y la meta perseguida. Por tanto, las empresas pueden sugerir una serie de respuestas hipotéticas basadas en ello. (Ruiz de Alba, 2013)

Ruiz de Alba citando a Cohen (2009) refiere que "a la congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa se genera el compromiso, supuesto que también es apoyado por Finegan (2000).

- **Marketing interno como proceso**

Este tipo de línea del pensamiento pertenece más a la empresa de manufactura que a la de servicios por lo que lo explicaremos brevemente; dentro de su enfoque considera que los involucrado en la creación del producto o servicio es decir todos los sectores o departamentos de una organización son simultáneamente proveedores y clientes, desde quien investiga las necesidades del cliente final hasta quien será el encargado de entregarlo o proveerlo.

Para Conduit y Mavondo 2001, citados por Bohneneger (2005), dice que los empleados deben recibir con la mejor calidad posible los productos suministrados por sus antecesores en la cadena productiva, esta última fase “cadena productiva” refleja el pensamiento de proceso, todo ello para puedan proveer lo mejor para sus sucesores.

- **Marketing interno: El desarrollo de una cultura de orientación para el cliente.**

Este tipo de pensamiento ha sido descrito por autores como Kotler donde refiere que al empleado hay que entrenarlo y capacitarlo pues es la cara frente al cliente externo, de tal forma que cuente con las respuestas correctas para los clientes.

La mercadotecnia interna debe ser aplicada tanto para quienes están directamente con el cliente así como para quienes son de apoyo en los muchos otros departamentos o secciones de la empresa, como lo menciona Cahill (2003) “todos están siempre en el escenario, aún si se trata de un púbico de compañeros de trabajo o un cliente real…” por que como lo explica el personal de otros departamentos resulta a su usuario de otro servicio de la empresa y por tanto el personal de apoyo es proveedor de un servicio en particular aunque no dirigido al mercado externo.

Para ello cita el trabajo de (Cahill, 1995) Squeezing a New service into a Crowded Marketplace con un enfoque diferente, la mercadotecnia interna es una práctica para mejorar la mercadotecnia externa.

Valdría la pena mencionar uno de los casos de Marketing interno exitosos al respecto como el de Walt Disney Company que, aunque dentro de la forma de preparar a sus empleados cuenta con múltiples estrategias dirigidas a sus clientes internos, en particular lo referente a la orientación al cliente externo se reúne en los siguientes puntos:

"Los empleados reciben entrenamiento adicional sobre cómo responder a las distintas preguntas más frecuentes hechas en el parque, y cuando desconocen la respuesta pueden marcar a las operadoras que tienen libros con respuestas a cualquier clase de preguntas"

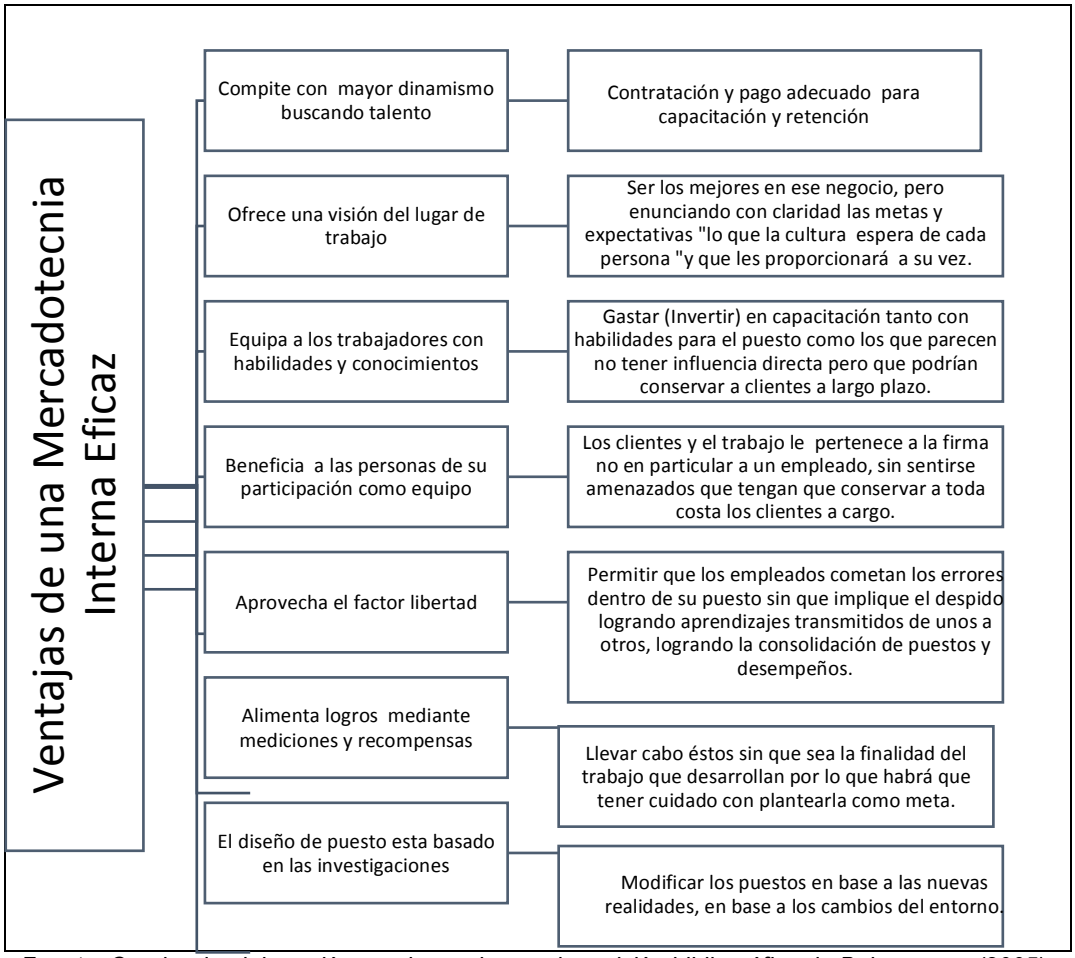
"Cada ejecutivo pasa una semana al año en "utilización cruzada", deja su despacho y presta servicios directos, como venta de tickets, venta de alimentos o carga y descarga, por lo que viven de manera directa la atención y el servicio a millones de visitantes" (De León, 2014)

Aunque uno de los problemas mencionados consiste en que se divide a los empleados de la empresa en dos grupos, aquellos que tienen contacto con los clientes externos y los que son de apoyo o trabajan tras bambalinas, lo que trae a consecuencia que quienes no saben para quién y por qué trabajan puedan perder de vista el enfoque de servicio al cumplir con la parte que les corresponde hacer. Sin embargo, existe evidencia citando los trabajos de Donavan, Brown y Mowen (2004) de que este tipo de enfoque logra mejorar y elevar el nivel de satisfacción en el trabajo que realizan los empleados, así como el compromiso que tienen con su empresa u organización y su estrecha vinculación con los clientes externos. (Bohneneger, 2005)

2.3.4 Ventajas del Marketing interno eficaz

"Las empresas solo pueden ser tan buenas como el personal que las integra" … Esta frase está sustentada por 7 puntos que enlista Berry y Parasuraman (1991:171), representados en el cuadro sinóptico que a continuación se propone.

Figura 2: El marketing eficaz y sus ventajas.



Fuente: Cuadro de elaboración propia con base a la revisión bibliográfica de Bohneneger (2005)

2.3.4.1 Comercializa en la mercadotecnia interna.

Dentro de la mercadotecnia interna, existen diferentes acciones que pueden fortalecer este tipo de estrategias, como aquellas empresas que permiten a los empleados adquirir bienes y servicios a menores costos, reducción en los requisitos para la contratación de estos o bien como parte complementaria a un salario que se encuentra en niveles bajos de adquisición.

Aquellas empresas que lo hacen de manera estratégica basan estas decisiones en dos puntos:

a) Transmitir a los empleados el conocimiento de que el competidor ofrece bienes y servicios de menor calidad.
b) Gozar de un prestigio al lograr que sus empleados utilicen sus productos enviando un mensaje positivo al exterior.

Otra de las razones expuestas es que al ser empleado y cliente se puede conocer ambos lados de la moneda sin la necesidad de fingir el uso, sino más bien con una perspectiva real de su uso.

Se habla también de un doble beneficio al lograr que el empleado pueda convertirse en un cliente activo de la empresa, dado que, brindado el servicio, en ocasiones podrá lograr su permanencia; lo que de alguna forma redituara a la empresa incrementando sus ingresos y la reducción de costos al utilizar bienes y servicios como pago y finalizando con el mejor "uso" del personal.

Un aspecto relevante que deberá ser tomado en cuenta es programar de la manera más eficiente el uso de los empleados de los servicios y bienes que han sido concedidos de alguna forma incentiva al empleado, es decir evitando en lo posible perjudicar a los clientes que pagan su uso de manera totalitaria, por lo tanto la mercadotecnia interna "no es un fin en sí" es una estrategia para lograr la satisfacción del cliente externo, ya que empresa u organización que pase por alto esto tendrá conflictos en su gestión.

- CULTURA ORGANIZACIONAL

Una mercadotecnia interna requerirá de "mensajes de visión" prioritariamente se deberá de comunicar a los empleados: ¿Quién es la empresa o institución?, ¿qué hace?, ¿por qué?, ¿cómo lo hace? y ¿Quiénes son sus clientes?, y este punto es crucial desde los líderes organizacionales hablando de puestos claves hasta el empleado que se encuentra en línea a línea con el cliente en concreto "tener la misma visión". Podríamos hablar entonces del conocimiento de la Cultura Organizacional de la Institución, por lo tanto, generar estos mensajes para lograr fortalecer este aspecto será crucial en la mercadotecnia interna.

Dentro de la mercadotecnia interna existen algunos mensajes que se sugieren necesarios para lograr fortalecer a los empleados en este tipo de estrategias.

Mensaje de auto felicitación: Al transmitir un sentido de grandeza por hacer las cosas bien con el reconocimiento del cliente, para lo cual es necesario reconocerla cuando ésta ocurre, así mismo el fracaso. (Del Prado, 2003)

"Hacerlo bien a la primera vez" (Berry y Parasuraman, 1991) y "Hacerlo mucho mejor a la segunda" son mensajes de las empresas que se consideran con personal competente y de alguna manera dentro del lenguaje interno se traduce como una restrictiva para la gente incompetente, sin embargo, es posible que en el desarrollo de una determinada tarea se cometan errores debido a la experimentación que bien puede ser traducida como la innovación (hacer las cosas de un nuevo modo) en los servicios. La administración de las expectativas del cliente provenientes de dos asignaciones separadas.

1. Administrar las expectativas del cliente a un nivel que la organización pueda satisfacer en forma continua
2. Comunicarse con los proveedores de servicios dentro de la organización en lo referente a los niveles de servicio que se espera que proporcionen.

Las dos premisas anteriores requieren de un alto grado de equilibrio, pues hacerle creer al cliente algo que la empresa no podrá cumplir la llevara al fracaso, así como caso contrario tener excelentes programas para respaldar el servicio, pero sin hacerlo del conocimiento del cliente serán esfuerzos infructíferos. (Davidow y Uttal, 1989).

- CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

Vamos a comenzar este tema con lo que menciona Cahill, Dennis (2003) en su libro Mercadotecnia Interna "La orientación a los clientes es importante, quizá aún más que la competencia técnica", es decir cualquier programa de mercadotecnia interna debe formularse para incentivar la orientación al cliente.

Dentro de esta temática se habla primero de "las entrevistas" donde generalmente se evalúan las capacidades técnicas y la posibilidad de adaptarse y ser parte de la

cultura de la empresa; viste, habla, y establece una dinámica de actuar acorde a lo que la empresa requiere, pero ¿Qué tanto refleja la orientación de la que se habla?
Por otra parte, la promoción de empleados; que se hace como parte de eficiencia en las competencias técnicas y desempeño en el puesto, aunque poco tenga que ver con las necesidades de su puesto futuro y las competencias que requerirá, así mismo involucrando varios aspectos como que tal vez su puesto anterior le satisfacía y el actual no tenga ni la capacitación ni la motivación adecuada para llevarlo a cabo, donde el único posible factor impulsor del empleado sea la remuneración económica.

2.3.5 CLAVES DE LA MERCADOTECNIA INTERNA

El primero es la atención y el reconocimiento, donde evidentemente sea reflejado entre los compañeros y con incentivos alcanzables.
Existen los reconocimientos monetarios y los que se hacen a través de presentes que reflejan aquella actitud que se pretende alentar en la empresa, una herramienta que en particular puede hacerle recordar al empleado su actuación.
Hay variadas formas de entregar incentivos a los empleados que no requieren gran inversión económica que sin embargo pueden generar ese reconocimiento a los empleados como los son los boletines, citemos textualmente al autor Cahill y Dennis (2003) "...es más fácil alentar a un empleado que está orgulloso de sentirse asociado con la empresa, que a otro que no se siente orgulloso de ser su empleado", entonces vale la pena preguntarnos; ¿Qué genera este sentido de orgullo y adherencia a la empresa?

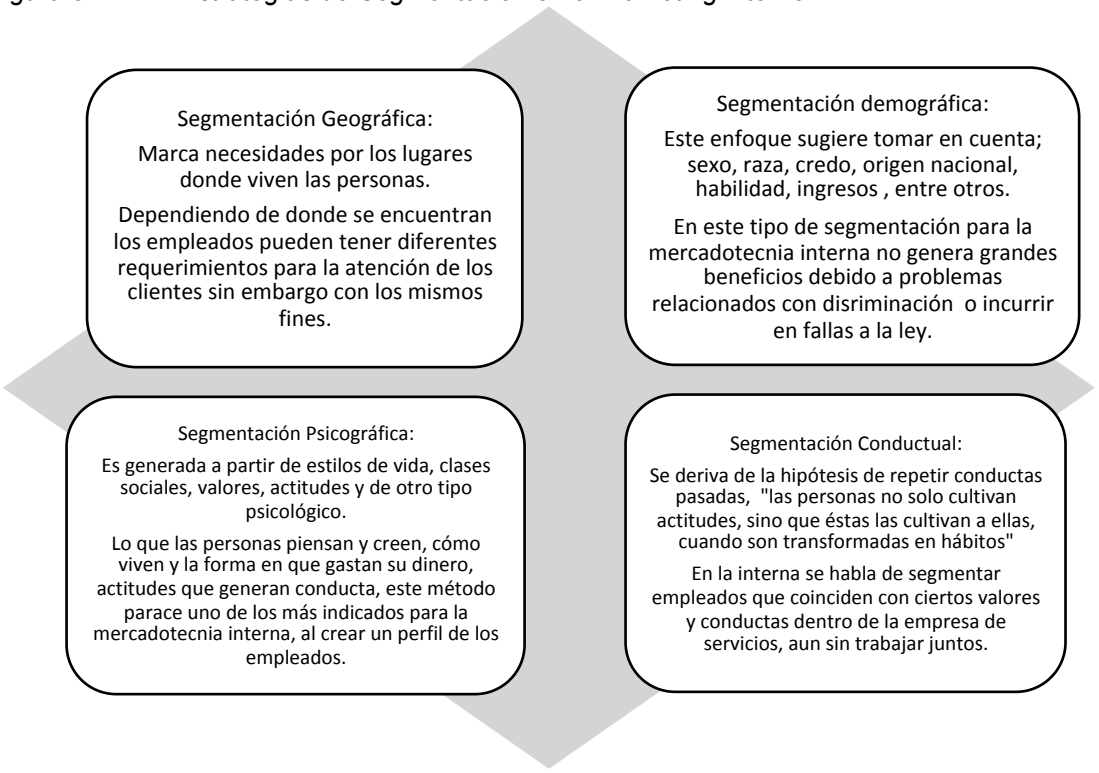
2.3.5.1 Esquemas y estrategias de segmentación.

Se explica claramente que la segmentación en lugar de entenderse como la forma de dividir grupos en base a sus diferencias, más bien deben agruparse los grupos basado en sus "similitudes", de forma que puedan realizarse y dirigirse "mercados-objetivo".
Un mercado-objetivo; es de forma práctica un segmento al que se dirige un mensaje, donde debe promoverse una oferta correcta, no crear algo completamente nuevo si no generar esa serie de mensajes que logre abarcar en amplio mercado al que pretenden llegar.

Dentro de la mercadotecnia externa se utilizan enfoques de segmentación que pueden ser empleados también en la mercadotecnia interna no como exclusivos y si como una posible combinación de ellos; método geográfico, demográfico, psicográfico y conductual.

Se propone el siguiente gráfico para explicar lo que menciona el autor sobre estos métodos de segmentación.

Figura 3: Estrategias de Segmentación en el marketing interno.



Fuente: Elaboración propia con base a la revisión bibliográfica de Cahill, Dennis (2003)

De lo anterior habrá que rescatar que todos los empleados son diferentes y reaccionarán diferente a los diversos estímulos empleados en la empresa por lo que se deben diseñar estrategias flexibles para los estímulos y beneficios para los diferentes grupos y transmitir y comunicar esas diferencias de manera contundente para que los grupos objetivos capten el mensaje que se buscaba para ello.

Rafiq y Ahemed citado por Cahill (2003) dice que; la mercadotecnia interna debe ser responsabilidad del departamento de mercadotecnia y no de recursos humanos y en

particular se hace esta reflexión por qué a través del mercado-objetivo se mandaran mensajes que deben ser ignorados y otros valorados dependiendo de la segmentación aplicada por el departamento, si esto sucede entonces se puede hablar de cumplir la función de los estímulos programados.

2.3.5.2 Estrategias de Comunicación.

La comunicación en los diferentes segmentos.

Debido a que existe una segmentación de los clientes con los diferentes enfoques ya anteriormente mencionados el autor afirma que por lo tanto deberá existir una forma diferente de comunicarse donde los mensajes enviados a cada uno de los segmentos sean los correctos y generen de alguna manera una reacción en cadena que favorezca a la empresa.

Dentro de este análisis se plantea que todas las personas que trabajan en una Institución o empresa tiene una forma diferente de ser, y que un mensaje único no funciona para enviar la información que se quiere, en este punto en particular existen diferentes instrumentos que se citan como el Inventario de Myers-Briggs, el cual habla de 16 tipos de empleados y su asociación con los tipos de comunicación. Otro tipo de instrumento clasifica a las personas en 4 tipos de escucha, aunque también sugiere que se puede escuchar con diferente estilo según el momento en el que se encuentre el individuo. Se dice que llevar a cabo este tipo de investigaciones podría resultar muy beneficioso y menos costoso de lo que parece, y el hecho de encontrar esta clasificación en la que están los empleados no implica superioridad o preferencia de estilos, si no como estrategia de comunicación. Conocer a los empleados en cuanto a estos aspectos serán puntos relevantes en la implementación de cualquier estrategia de mercadotecnia interna.

2.3.6 Marketing interno y Ventaja Competitiva

Con referencia al binomio que representan el marketing interno y el compromiso organizacional Hernández, T.; Soberanes, L.; Medina, A. & Martínez, E (2008) mencionan “El que una empresa no sea capaz de retener a su trabajador, en

particular a sus talentos estratégicos, implica grandes riesgos en la continuidad y exista la preferencia de sus clientes…"Los aspectos relacionados al reclutamiento, selección, formación y motivación de los trabajadores son fundamentales en la permanencia del cliente. La clave de ello radica en lograr que el empleado o colaborador haga su labor, convencido de lo que hace sin forzar a la realización de los mismos lo cual lo convierte en una ventaja competitiva.
Recordando las palabras de Porter, M. (2003) …" el valor que una empresa logra crear para sus clientes y superan los costos de ello" así mismo refiere que la cultura es un medio para obtener una ventaja competitiva. En la clasificación que hace Porter con respecto a las actividades primarias que pueden generar valor existen 5 categorías genéricas entre las que se encuentra los servicios y específicamente menciona que a través de ella se puede mejorar o conservar el valor del producto (o servicio). La Administración de los recursos humanos en la ventaja competitiva constituye esas actividades que engloban la contratación, capacitación, desarrollo y la compensación del personal.

Hasta el momento a través de los diferentes textos se han mencionado factores estrechamente vinculados al marketing interno como indicadores del actuar de los colaboradores de la empresa o institución que se analice.

Se mencionan algunos de los factores o componentes por algunos autores como elementos pertenecientes al marketing interno dentro de su definición como lo son la comunicación, segmentación, adherencia o compromiso organizacional, contratación y capacitación, cultura organizacional, ambiente laboral, motivación; pero existen algunos otros por lo que es pertinente hacer una comparación de estos modelos de marketing interno propuestos en la literatura para determinar aquellos que formarán la base de nuestra investigación como variables de medición y análisis.

2.4 Modelos de análisis del micromarketing

Basados en nuestra hipótesis es importante determinar cuáles son los factores sobre los cuales se enfoca el marketing interno. Por lo cual iniciamos haciendo un análisis comparativo.

2.4.1 Comparación de los diferentes modelos del micromarketing.

Se propone la siguiente tabla comparativa para el análisis y reflexión de los componentes de los diferentes modelos según Bohnenberger (2005) en su investigación Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.

Tabla 6: Los Principales Modelos del Micromarketing y sus componentes.

Autores de los Modelos	Enfoque	Puntos importantes	Requerimientos	Resultados
Berry	Reconoce al **empleado como cliente interno**	*Tratar las tareas como productos. ***Participación e involucración del empleado.**	*Aplica **técnicas del marketing** para atraer y mantener a los empleados ***Orientación al cliente** por parte de los empleados.	***Empleado satisfecho** *Calidad en los servicios percibidos *Cliente satisfecho *Genera ventaja competitiva.
Gronroos	Empleados **motivados** y orientados al cliente	***Informaciones anticipadas de los servicios ofertados** *Prácticas de **reclutamiento, enseñanza, gestión participativa** y libertad para el empleado.	***Empleado percibe la importancia de su función**."	*Calidad en los servicios percibido. *Clientes satisfechos. *Aumento de la rentabilidad.
Rafiq y Ahmed (2000) basados en Berry y Gronroos.	Empleados **motivados**, y con **empowerment**, logrando **satisfacción en el trabajo.**	*Se requiere delegación de poder para toma de decisiones (**empowerment).** *El **trabajo como producto** para el cliente interno.	**Coordinación interfuncional** e integrada del proceso como un "todo" que **influencia la calidad de los servicios**. *Basado en la afirmación de la satisfacción en el trabajo y la orientación al cliente.	*Calidad en los servicios *Satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración con base en la revisión bibliográfica Bohneneger (2005)

Tabla 7: Los Principales Modelos del Micromarketing y sus componentes.

Autores de los Modelos	Enfoque	Puntos importantes	Requerimientos	Resultados
Lings (1999)	Siempre hay un proveedor y un cliente. Todos los empleados son de cierta forma responsables por las metas y objetivos de la organización.	Un **cliente interno satisfecho** es la base para un cliente externo satisfecho. Identificación de los grupos internos, los procesos de los clientes internos y externos visibles y las interacciones externas e internas.	Llamados principios para el modelo. **Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno.** **El cliente interno debe comunicar sus requisitos y sus necesidades** al proveedor interno. Los resultados obtenidos de las evaluaciones del servicio prestado por lo proveedores deben ser comunicado. Las consecuencias de la consecución o no de los requisitos deben ser recompensadas o la punición. Los empleados son compañeros de los gestores.	Tras su puesta en práctica en dos organizaciones comprobaron lo siguiente: El **empleado identifica el efecto de su trabajo y el de sus colegas** en la organización y en el servicio final. Medición de la calidad del servicio. Rediseño proactivo de los procesos. Centrado en el cliente externo. (Todo cuanto se hace va directamente a responder a la necesidad de ese cliente). **Motivación en los empleados.** Satisfacción del empleado al recibir mejores servicios de cada proveedor (en cualquier nivel). *La reflexión más importante del autor es que genera una "ventaja competitiva sostenible" Posibles desventajas: competencia interna entre funciones o departamentos. Podría perderse de vista al cliente externo por obtener el objetivo del cliente interno a corto plazo.
Bansal, Mendelson y Sharma (2001)	Un modelo de marketing interno debe ser formulado por las prácticas de gestión de recursos humanos. (seguridad en el empleo, enseñanza continuada, reconocimiento, informaciones compartidas, empowerment y reducción de las discrepancia de status)	"Con **empleados satisfechos** tenemos clientes satisfechos"	Los antecedentes fundamentales para la lealtad del cliente son: La **satisfacción en el trabajo, la confianza en la gestión y el compromiso.** (Lealtad del cliente interno).	Se logra en el cliente interno comportamientos orientados al cliente externo que deriva en; calidad de los servicios externos, satisfacción del cliente externo y la lealtad del cliente externo. La principal crítica al modelo es: tiene una fuerte orientación hacia el sector de los recursos humanos, pero no contempla las contribuciones generales del marketing para el marketing interno.

Fuente: Elaboración con base en la revisión bibliográfica Bohneneger (2005)

Tabla 8: Los Principales Modelos del Micromarketing y sus componentes.

Autores de los Modelos	Enfoque	Puntos importantes	Requerimientos	Resultados
Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) Modelo de Gestión del Marketing de servicios destacando el Marketing Interno.	Un efectivo programa de marketing interno es compuesto por un sistema de **reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados**.	Relación directa entre marketing interno y externo.	Descripción de las técnicas que pueden ser desarrolladas en las organizaciones. Al desarrollar las técnicas se generan **actitudes** en el empleado de: **Compromiso organizacional, envolvimiento en el trabajo, motivación para el trabajo y satisfacción en el trabajo**.	El comportamiento del empleado tendrá dos características: esfuerzo para el trabajo y performance en el trabajo. En cuanto al cliente externo se obtiene: Lealtad, percepción de la calidad y satisfacción.
Ahmed, Rafiq y Saad. (2003)	Tras un modelo hipotéticamente construido con una investigación empírica presupone una relación entre el marketing interno y las competencias que afectan la "performance" de la organización.	El performance de la organización se modificará en dependencia de las competencias de la organización: **comportamiento volcado para el mercado**, **satisfacción del empleado, competencias individuales/Específicas.**	Basado en un mix marketing interno de 3 factores: 1. Soporte de la alta administración (**empowerment, reconocimiento, ambiente físico y aspectos de liderazgo**). 2. Proceso de negocio referido al sistema de **incentivos, selecciones y sucesiones, así como procesos de cambio organizacionales.** 3. **Coordinación interfuncional,** que contempla los procesos de **comunicación interna, coordinación interfuncional y el desarrollo personal**.	Genera un mejor performance de la organización. El principal aporte de este modelo es la confirmación de la necesidad de soporte de la alta administración. El modelo tiene su aplicación en el sector de servicios.

Fuente: Elaboración con base en la revisión bibliográfica Bohneneger (2005)

Del análisis anterior el vale la pena resaltar los puntos y conceptos importantes de algunos de los modelos que nos servirán como parámetros de reflexión para nuestra investigación y que no han sido mencionados con anterioridad.

Del Modelos de Rafiq y Ahmed (2000) empowerment y el trabajo como producto. Buscando profundizar en ambos conceptos tenemos las siguientes ideas.

Aquellos empleados que no son empoderados corren el riesgo de caer en frustración, agotamiento, falta de compromiso, bajos resultados y productividad (Hewitt, 2015).

El "empowerment" o empoderamiento tiene múltiples usos en diferentes niveles, a nivel personal, político y organizacional. Éste último es el que nos interesa, veamos entonces a nivel organizacional que refiere dicho concepto.

El empowerment a nivel organizacional cambia la perspectiva de tratar de controlar a los trabajadores por otorgarles voz y voto en la manera en que funcionan en sus respetivos trabajos o empleos, logrando como uno de sus beneficios el favorecimiento del desarrollo y el uso de los talentos de los individuos, permitiendo la creatividad y la innovación al permitir la libertad de decisión y de correr el riesgo de estas (Wilson, 1996).

En las palabras de Alvarado (2017) quiere decir potenciación como sinónimo de empoderamiento, entendido como el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de sus propios trabajos" considerada una herramienta de calidad total, mejora continua y reingeniería, que a su vez le da sentido al trabajo en equipo y permite la calidad total, es una filosofía motivacional, con un aspecto humano.

Empowerment genera una libertad responsable al facultar, habilitar y autorizar a los empleados, en el entendido que los colaboradores sabrán que hacer para mejorar la organización constantemente. Podemos resaltar en este apartado las palabras de Manes (2004) "En la actualidad, es creciente el número de instituciones educativas que visualizan la necesidad de encarar un nuevo orden institucional…la práctica diaria de la delegación de tareas en el marco de una gestión participativa, la creación de un sentido de pertinencia y el estímulo del compromiso son la base para el desarrollo del empowerment…, que permitirá el desarrollo de los recursos humanos a través de la delegación, el compromiso, el trabajo en equipo y la sinergia"(p. 67)

Otro punto que vale la pena considerar es el hecho de que el trabajo es valorado como "producto" para los trabajadores o "clientes internos," entonces si vemos las cosas bajo esa perspectiva el trabajador tratará de hacer su mejor compra, acceder a un trabajo (producto) con las mejores características, podemos decir que las organizaciones tendrán la calidad de empleados en reciprocidad a lo que oferten, si citamos el estudio de AON Empowerment (2015) podemos observar que el trabajo

en sí y la forma en que está diseñado genera una fuerte propuesta de valor para el empleado" se evidencia como un factor de gran importancia en todas las regiones del mundo, dicho en sus palabras; ese producto-trabajo de valor se crea cuando los empleados tienen claras sus expectativas de desempeño y sienten que sus empleadores, a su vez, cumplen sus promesas (Hewitt, 2015).

Podríamos entender que los trabajadores buscan un buen producto es decir un buen empleo, y para ello requerimos entonces definir que entendemos por esto.
"Un buen empleo" es aquella infraestructura para la calidad del trabajo, el bienestar y la vida, éste concepto toma en cuenta 9 dimensiones que engloban toda una infraestructura global con los siguientes elementos: 1)Seguridad en el empleo, 2)participación equitativa y justa en los resultados de la producción, 3) Codecisión de los trabajadores, 4)organización colaborativa del trabajo, 5) Desarrollo de la habilidades y competencias en todos los niveles, 6)Educación continua y mejora permanente, 7)horarios de trabajo flexibles, 8) Igualdad en el lugar de trabajo e inclusión social y por último 9) Un entorno de trabajo sano que minimice los riesgos (Bevan, 2012).

A la definición anterior según lo mencionado por Bevan (2012) citando a la Comisión Europea, 2000 dice que no solo se deben crear puestos de trabajo, sino que se deben generar mejores trabajos, y ellos proponen cuatro dimensiones para la promoción de un buen empleo:
El primero garantizar la seguridad en la carrera y el empleo, el segundo; el mantenimiento y la promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores, el tercero; el desarrollo de las habilidades y competencia y el último; la conciliación de la vida laboral y personal (Bevan, 2012).

Por lo tanto, un buen empleo es la combinación de varios factores en la vida laboral que también deben considerar la parte humana del contexto del trabajador, conlleva con ello un bienestar físico y mental a través de los aportes que ofrece el desarrollo de sus actividades dentro y fuera de la organización.

Por otro lado, basados en el Modelo de Compromiso organizacional de Hewitt (2015), un empleado que está comprometido con su organización tiene 3 actitudes que destacan su actuar: hablar, permanecer y contribuir.

Se hará una pequeña descripción de esas tres actitudes que se mencionan.
En base al autor el empelado al hablar, lo hace en el sentido positivo acerca de su organización con los compañeros de trabajo, empleados potenciales y los clientes, permanece en la organización ya que tiene un sentido de adherencia y deseo de ser parte de la organización y por último contribuye, ya que está motivado y se esfuerza por lograr el éxito en su trabajo y para la empresa.

Estas tres actitudes en las organizaciones dedicadas a la producción de servicios serían el ideal de comportamiento de sus colaboradores, ya que habla de un trabajador que actúa en autonomía en pro de la organización. Se perciben por tanto dos etapas; primero captar la atención del posible trabajador con la oferta de un buen empleo, del cual ya hemos descrito sus características, continuando con un segundo momento para lograr la retención del trabajador, pero con esas tres actitudes ideales. Para ello es necesario que la Institución genere ese análisis del estado en que se encuentran los elementos que componen esos dos momentos por medio del modelo de Rafiq y Ahmed conocemos qué es atractivo de un trabajo de manera general. ¿Que busca el empleado en su empresa al tomar el trabajo como producto? Podemos tomar como base las siguientes propuestas realizadas por Hewitt (2015) en la cual establece una modificación al modelo de compromiso organizacional dividiendo los generadores del compromiso en dos categorías; los factores de atracción al empleo y los de retención al empleo.

Los factores de atracción inicial al empleado se dividen en básicos y en marca.

Básicos

- Los beneficios
- La estabilidad laboral
- Seguridad en el trabajo
- Ambiente de trabajo
- Balance personal/Laboral

Marca

- Reputación
- Marca
- Responsabilidad Empresarial

Mientras que los de permanencia del empleado se dividen en liderazgo, desempeño y prácticas de la empresa.

Liderazgo

- Alta dirección
- Líderes de unidades de negocio

Desempeño

- Oportunidades de carrera
- Aprendizaje y Desarrollo
- Gestión de desempeño
- Gestión de Personas
- Reconocimiento y Recompensa

Prácticas de la empresa

- Comunicación
- Orientación al cliente
- Diversidad e Inclusión
- Infraestructuras adecuadas
- Talento

Considerando que no todos los empleados tienen las mismas características; antigüedad, preparación, expectativas, y otros múltiples factores que están vinculados al trabajador entendemos que cada uno tiene condiciones psico-sociales, económicas y de profesionalización diferentes en donde la valoración y combinación de los elementos antes mencionados cobrarán mayor relevancia en diferentes porcentajes pero probadamente cada uno aportan a atraer a los mejores empleados y conservar a los más valiosos.

En cuanto a los datos estadísticos ofrecidos por este estudio en América Latina y en particular en México es importante remarcar que entre los impulsores del compromiso organizacional con los porcentajes más altos destacan con un 12% el alineamiento con la marca, tipo de clientes, 9% relacionado con los beneficios, y con un 7% cada uno de los siguientes; reputación de la organización, la paga, reconocimiento de orientación hacia las personas (Hewitt, 2015).

2.5 COMPONENTES DEL MICROMARKETING

En la bibliografía se encuentran diferentes Modelos teóricos del Micromarketing propuestos por diversos autores que serán la base del análisis para determinar los componentes esenciales de la investigación. Comenzaremos por retomar a Bohneneger, (2005), en su recopilación y análisis de las teorías de; Berry, Gronroos, Rafiq y Ahmed (2000), basados en Berry y Gronroos, Lings (1999) y Bansal, Mendelson y Sharma (2001), Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)

además de Ahmed, Rafiq y Saad. (2003), a partir de dicha investigación se enlistan los componentes más reiterativos del marketing interno coincidentes por los diferentes autores mencionados a continuación:

1) Satisfacción laboral.
2) Comunicación interna.
3) Motivación.
4) Compromiso organizacional.
5) Desarrollo y capacitación.

Ahora bien cada uno de los componentes pertenecientes al marketing interno que de alguna forma ya han sido mencionados con anterioridad en el apartados anteriores refiriéndonos a su conceptualización tienen o contienen en sí, ciertas dimensiones sobre las cuales se pueden identificar el estado actual de la percepción de los empleados de la organización para basado en ello proponer cambios o mejoras que generen satisfacción en el cliente interno (empleado) y a su vez la mejora en su desempeño.

Partiremos hacia su conceptualización de cada uno de ellos para adentrarnos en las dimensiones que los conforman de manera integral.

2.5.1 ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LOS COMPONENTES DEL MICROMARKETING

2.5.1.1 SATISFACCIÓN LABORAL.

En una variación de definiciones ofrecidas por algunos autores en cuanto al concepto de satisfacción laboral, se plantean factores que contribuyen a “ese estado” temporal dentro del trabajo. Es evidente que cada rol laboral se enfrenta a diferentes aspectos que engloban sus funciones, sin embargo, se presentarán las particularidades de algunos de los conceptos brindados por la bibliografía para mencionar las repercusiones que lo opuesto pueda generar en la organización. La frase “empleados contentos” que describen Anaya y Suarez (2007) hace referencia a que: “las personas que logran una satisfacción laboral tienen la posibilidad de disfrutar de una mejor salud mental y un mayor bienestar

emocional", aunado a ello, no solo contribuye a un mejor clima organizacional, si no que impacta de manera directa en la productividad, el rendimiento y permanencia de los empleados en la organización, y todo ello genera una cadena con múltiples resultados de beneficios. Se piensa entonces en empleados capacitados, entrenados, en donde la organización ha invertido de alguna forma en dicho adiestramiento y que obviamente buscará su retención para evitar la pérdida de la inversión; por lo tanto, está estrechamente relacionado con diversos efectos resultado de una alta o bajo rotación en la Institución.

¿Qué es la satisfacción laboral?

Galaz (2003) citando a Locke dice que la satisfacción laboral es "un estado emocional agradable o positivo que es el resultado de la valoración del trabajo personal o la experiencia que brinda el trabajo" (p.844)

Otros aportes encontrados en la bibliografía definen a la satisfacción laboral como la concordancia entre la persona y el rol que desempeña, la cual incluyendo dos facetas. Una de manera intrínseca, asociada a la naturaleza del trabajo y las percepciones que el trabajador tiene del puesto que realiza, y la otra a la parte extrínseca, relacionada a salario y prestaciones.

Por su parte Meza y Flores (2017, pág,89) conceptualizan a la satisfacción laboral como "el conjunto de percepciones, actitudes y emociones que experimenta un individuo con relación a su trabajo, ya sea en términos generales o hacia facetas específicas del mismo y que puede influir significativamente en su comportamiento ya sea de manera positiva o negativa…"

Aquellas instituciones que no realizan actividades para lograr la satisfacción de sus empleados eventualmente fracasarán en lo dicho por Sunandha (2010, pág., 126), y en sus palabras define a la satisfacción laboral como la mezcla de ciertas variables que incluyen el objetivo del trabajo, el clima organizacional, las prácticas y políticas que producen los buenos resultados en la organización.

De hecho, al revisar su investigación coloca como elemento fundamental generar acciones destinadas a ello como objetivo, dejando a la productividad como la consecuencia segunda de dichas acciones, es decir prioriza la satisfacción para generar como resultado indirecto las mejoras en la organización a través de ello.
En apoyo a la idea anterior podemos citar Ezeanyim, Ufoaroh y Ajakpo (2019, pág., 43), citando a Lasay a Mitchell, los cuales mencionan que la satisfacción laboral proviene de la percepción que tiene el empleado sobre el cómo aquello que realiza en su trabajo tiene un reconocimiento de importancia además de que éste componente es el más importante y de las actitudes mayormente estudiadas en el campo del comportamiento organizacional.

Para Herzberg la satisfacción con el trabajo es esencialmente un estado emocional asociado con el trabajo personal, el cual deriva de la interacción de las dos variables independientes, la satisfacción de insatisfacción laboral y que genera cambios con relación a 5 contenidos del trabajo en el lado positivo, mientras que para el lado contrario o la insatisfacción se presentan 3 elementos inadecuados en el contexto. Se presentan en la siguiente tabla lo mencionado por Galaz (2003).

Tabla 9: Elementos de la satisfacción e insatisfacción laboral.

"Motivadores para la satisfacción"		**"Elementos inadecuados en el contexto"**	
Están relacionados con las necesidades de crecimiento y actualización.	● Reconocimiento por el trabajo cumplido. ● La naturaleza del trabajo (el logro) ● El trabajo en sí. ● La responsabilidad. ● Las oportunidades para el desarrollo del individuo.	Son factores considerados como de "higiene" donde el trabajador pretende evitarlos y eludir sus consecuencias.	● Políticas administrativas y de supervisión punitivas. ● Condiciones de trabajo impropias. ● Salarios bajos y bajo estatus

Fuente: Elaboración propia con base a la revisión bibliográfica de Galaz (2003)

Para establecer el concepto de la satisfacción laboral primeramente se establecen tres formas de visualizar el térmico Galaz (2003) basado en Locke habla de tres tendencias históricas:

I. El físico-económico. En esta primera tendencia los principales determinantes son las condiciones físicas del ambiente de trabajo y la remuneración.

II. Las relaciones sociales o humanas. Para esta segunda línea está ligada a la supervisión, los grupos de trabajo y las relaciones del empleado con la dirección.
III. El trabajo per sé que es el trabajo en sí (como medio de desarrollo humano). En éste última adquiere mayor importancia la habilidad, la eficacia y la responsabilidad en tareas que sean desafiantes mentalmente.

Por otro lado, se proponen más recientemente los Modelos de acoplamiento o ajuste persona-ambiente por sus siglas (P-A). El modelo establece que la satisfacción laboral depende del grado de acoplamiento entre lo que el ambiente de trabajo ofrece (este podría incluir no algo propiamente establecido y susceptible de ser percibido de diferente manera por el trabajador), en relación con las necesidades, deseos o expectativas de la persona, y nuevamente estos tres aspectos mencionados no son una generalidad ya que cada persona tendrá diferentes necesidades, deseos y expectativas.
En otra concepción más se plantea que la satisfacción depende el procesamiento de la información, y se convierte una apreciación subjetiva y susceptible de cometarios u opiniones sociales.

Por último, para la Teoría de la equidad menciona que la satisfacción laboral es la resultante de una comparación no solo personal si no social, pues hace una equivalencia entre su desempeño y sus retribuciones o recompensas, y el desempeño y las retribuciones de otros individuos en su mismo contexto. Por tanto, la satisfacción es resultado de condiciones justas en él y sus consecuencias que en un sentido opuesto generan el descontento proveniente de un trato injusto (Galaz, 2003).

- **La medición de la satisfacción**

La satisfacción laboral se ha medido de manera global por medio de una sola pregunta o bien de forma específica con una serie de ítems que abarcan varios aspectos laborales, sin embargo, no existe un instrumento óptimo para su identificación. Galaz (2003) hace referencia a algunos instrumentos de medición

para la satisfacción académica contrastando aspectos entre su conformación llegando a la conclusión de que ninguna “escala” para la medición de la satisfacción laboral académica pueda ser la más utilizada en el área.
Efectos de la satisfacción laboral en el trabajo ha vinculado de manera directa las conductas del empleado en su trabajo en relación con la satisfacción de este. El trabajo al ser una parte fundamental en la vida del individuo en cuanto a sus aspiraciones, sustento económico y jornadas de trabajo extensas y demandantes en su organización o bien dedicadas al mismo hacen que el mismo se encuentre fuertemente relacionado a la calidad de vida del trabajador.

Las organizaciones a través de investigaciones enfocadas a determinar en qué grado los trabajadores están satisfechos o insatisfechos pueden detectar posibles áreas de atención y de oportunidad para lograr trabajadores con un cambio de actitud donde sean más cooperativos y adaptables (Galaz, 2003).
Ahora bien ¿Qué genera la satisfacción en el contexto docente?

2.5.2 SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES

El contexto actual del docente enfrenta una situación poco favorable en su rol laboral, una demanda mayor y un valor social en detrimento que generan a su vez situaciones de estrés permanente (la relación con los alumnos, sobrecarga de trabajo, entre otros). Aunado a lo anterior ejercer la profesión de docente requiere no solo la formación en su área técnica o particular, sino la propia acreditación, formación y la posesión de determinados conocimientos para desarrollar éste rol además de una capacidad constante de adaptación acelerada a los cambios tecnológicos en los cuales está inmersa la educación actual sin olvidar las constantes reformas a la educación y la evaluación continua a la que se encuentran sometidos para lograr ciertos estándares para su institución.

Otro aspecto que determinará la forma de hacer frente a dichos contextos es la personalidad individual de los docentes, docentes que serán mejor valorados según Day y Martin, et al (2006-2012) si poseen características tales como;

justicia, comprensión, capacidad de escucha, cercanía, sentido del humor, transmitir ánimos, ser organizado, conocer bien la materia, crear buen ambiente y contagiar el entusiasmo en su entorno.

Ahora bien en sentido contrapuesto ¿Qué puede considerar el docente como importante para estar satisfecho en su trabajo, haciendo una clara división entre lo enriquecedor que son la relaciones humanas provenientes de su tiempo de trabajo y lo desvalorados que se sienten ante la sociedad y su entorno de trabajo, dentro del vocabulario común que describe su sentir hay dos palabras claves "inestabilidad y burnout", provenientes de una demanda excesiva de funciones y un deterioro de su reconocimiento social.

Debido a que un sistema educativo depende en gran medida de la satisfacción del profesorado se analiza la investigación referente a la satisfacción docente proporcionada por la bibliografía para determinar cuáles son los factores predominantes en contribuir a la misma.

2.5.2.1 Factores determinantes de la satisfacción docente.

En una investigación realizada por Güell, (2014) titulada "Estudio de la satisfacción laboral de los maestros" tras una revisión bibliográfica de 10 autores en el área de investigación tales como Gordillo, Veeman 1988, Peiró y cols. 1911, Palomares 2000, Bogler 2012, Anaya y Suarez 2010, entre otros, compara los factores expuestos por cada uno de ellos los cuales engloba como ámbitos sobre los que se generan para concretar después en seis dimensiones particulares ligados a la profesión docente sobre las cuales se basa la satisfacción laboral. Los ámbitos sobre los cuales se generan los criterios;

a) Satisfacción general. Relacionadas con prestigio, reconocimiento social, autonomía personal, promoción profesional y económica entre otros.
b) Condiciones de vida en el centro. Ligadas a las relaciones con los directivos, padres y alumnos; la coordinación con otros docentes; participación en la gestión del centro.

c) Cuestiones académico-curriculares. Generadas por la adecuación del currículo para la práctica, formación didáctica, empleo de materiales y recursos variados y organización horaria.
d) Aspectos profesionales provenientes del acceso a función docente, especialización, estatus administrativo o facilidad para el reciclaje, entre algunos más.
e) Planificación y puesta en práctica de las actividades en el aula vinculadas a la programación, operatividad de las actividades, clima del aula, evaluación entre otras.
f) Percepción del rendimiento del alumnado como el resultado de la constatación del progreso de los alumnos.

Por lo tanto, para su identificación y tras la unificación realizada por la autora presenta las siguientes 6 dimensiones (Güell, 2014).

- Tipo de trabajo
  - Tareas, variación, autonomía.
- Condiciones de vida asociadas al trabajo
  - Horarios, vacaciones, libertad, flexibilidad, seguridad, tiempo
- Relaciones
  - Con superiores, con los compañeros, las familias, y los alumnos.
- Cuestiones académicas
  - Formación, recursos, material, adecuación currículo.
- Reconocimiento y recompensas
  - Económicas y sociales.
- Realización personal e implicación
  - Participación, adecuación, gratificación, rendimiento de los alumnos, motivación vocacional, utilidad de la propia actividad.

Figura 4: *Las 6 dimensiones de la Satisfacción laboral y sus elementos.*

Tipo de Trabajo	Condiciones de vida asociadas al trabajo	Relaciones	Cuestiones Académicas	Reconocimiento y recompensas	Realización personal
Tareas Variación de las tareas Autonomía	*Horarios Vacaciones Libertad Flexibilidad Seguridad Tiempo*	*Con los superiores Con los compañeros Con las familias Con los alumnos*	*Formación Recursos Materiales Adecuación al currículo*	*Económicas Sociales*	*Implicación Participación Adecuación Gratificación Rendimiento Motivación vocacional Utilidad de la propia actividad*

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión bibliográfica de Güell (2014).

Otro artículo que refleja resultados sobre la Satisfacción laboral de los profesores se realizó a nivel, primaria y secundaria, en dicho estudio de ámbito nacional, realizado en España y publicado en el 2007, que llevo a cabo la aplicación de Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores (ESP-VP) extraída de Anaya (2003), el autor realiza una selección de 44 ítems sobre un total de 89 y tras ello se dieron a la tarea primero de revisar la importancia que tenía dicho aspecto para sentirse satisfecho. De forma secundaria en qué grado esos aspectos estaban presentes en su trabajo actual, más 4 aspectos adicionales formulados en preguntas como; si se está a gusto con el trabajo actual, que tanto le gustaba la vida en el Instituto en el que trabajaba, sí cambiaría su trabajo actual por otro en estatus y categoría similar y si tomaría la opción de una jubilación anticipada. Anaya y Suárez en su modelo atribuyen a los dos de ellos la satisfacción y los últimos tres relacionado a la baja satisfacción (Anaya & Suárez, 2007).

Tabla 10: Las 5 Dimensiones de la Satisfacción laboral.

DIMENSION	I) Diseño de trabajo	II) Condiciones de vida asociadas al trabajo	III) Realización personal	IV)Promoción y superiores	V) Salario
ASPECTOS DE CADA DIMENSIÓN	La participación del profesor en la determinación de objetivos y tareas relativos al puesto de trabajo, la claridad y la variedad del trabajo que hay que realizar, y los recursos formativos, materiales y humanos con los que cuenta.	Las facilidades temporales y espaciales que el trabajo permite, y con los servicios y las condiciones de seguridad laboral asociados al mismo.	La visión del trabajo como algo valioso y adecuado para el desarrollo personal, y con el sentimiento de adecuación entre cualidades personales y las características del trabajo (el ajuste persona-trabajo).	Las posibilidades de una promoción, justa, y a la capacidad y la equidad de los superiores.	Las recompensas dinerarias del trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base a la revisión bibliográfica de Anaya y Suarez (2007)

Basado en lo encontrado por Anaya y Suárez (2007), proponen la selección de 32 ítems basados en 5 dimensiones que se presentan a continuación profundizando en cada uno de los componentes de las dimensiones

Tabla 11: Dimensión Diseño del trabajo en la motivación laboral.

DIMENSIÓN I		**DISEÑO DEL TRABAJO**	
Participación en determinación de objetivos y tareas			
Participar activamente en el establecimiento de objetivos	*Participar en el diseño del puesto de trabajo*	*Tener autonomía en el desarrollo de las actividades*	*Tener una opinión propia*
La claridad y la variedad del trabajo que hay que realizar			
Tener un plan de trabajo claro		*Variedad en las actividades del trabajo*	
Recursos formativos, materiales y humanos con los que cuenta para realizar su actividad.			
Participación en programas de perfeccionamiento	*Posibilidad de actualización permanente*	*Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos*	*Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades*	*Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo*

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Anaya y Suárez (2007)

Tabla 12: Dimensión Condiciones de vida asociadas al trabajo en la motivación laboral.

DIMENSIÓN II		**CONDICIONES DE VIDA ASOCIADAS AL TRABAJO**		
Facilidades temporales y espaciales que el trabajo permite				
Disponer de suficiente tiempo libre	*Facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo*	*Poder establecerse en una localidad determinada*	*Disponer de suficiente tiempo para la familia*	*Tener un horario flexible*
Servicios y las condiciones de seguridad laboral				
Disponer de una buena seguridad social		*Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo*		

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Anaya y Suárez (2007)

Tabla 13: Dimensión Realización Personal en la motivación laboral.

DIMENSION III		**REALIZACIÓN PERSONAL**		
Visión del trabajo como algo valioso y adecuado para el desarrollo personal.				
Sentir que estás realizando algo valioso	*Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas*	*Reconocimiento de la calidad de sus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres*	*Encontrar motivador en el trabajo que se realiza*	*Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo*
Sentimiento de adecuación entre cualidades personales y las características del trabajo (el ajuste persona-trabajo).				
Sentir que el rendimiento laboral es el adecuado a sus posibilidades		*Sentir que el trabajo es adecuado a sus habilidades y talentos*		*Sentir que el trabajo es el adecuado para él.*

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Anaya y Suárez (2007)

Tabla 14: Dimensión Promociones y Superiores en la Motivación laboral.

DIMENSIÓN IV	**PROMOCIONES Y SUPERIORES**	
Posibilidades de una promoción justa		
Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades	*Tener buenas relaciones con los superiores*	*Tener superiores competentes y justos*
Capacidad y la equidad de los superiores.		
Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes		

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Anaya y Suárez (2007)

Tabla 15: Dimensión Salario en la Motivación Laboral.

DIMENSIÓN V	**SALARIO**
Las recompensas dinerarias del trabajo.	
Obtener un buen salario	*Reconocimiento económico del rendimiento laboral*

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Anaya y Suárez (2007)

Por último el autor propone el "Modelo de satisfacción laboral de los profesores manejando tres niveles, el tercer nivel lo llama satisfacción laboral global, para el segundo nivel las cinco dimensiones mencionadas en los cuadros anteriores y para finalizar en el nivel uno cada una de cuestiones que generan dicha satisfacción a las que denomina "facetas", 11 para el diseño del trabajo, 7 para condiciones de vida asociadas al trabajo, 8 para la realización personal, 4 para promoción y superiores y 2 para lo referente al salario. (Anaya & Suárez, 2007).

La satisfacción en tal caso es todo un reto que permite al docente sentirse orgullosos de lo que hace, que participa en la elaboración de su trabajo, que le pueden acceder a relaciones interpersonales favorables y que no le genera un posible burn out permanente.

2.5.3 MOTIVACIÓN

Como punto de partida para explicar este apartado y sus componentes es necesario establecer qué relación existe entre el marketing interno y la motivación y para ello resulta conveniente regresar a la definición del marketing interno… "que es la satisfacción de las necesidades de los clientes internos, que a través de una alienación integrada satisfacen adecuadamente las necesidades de los

clientes externos. Es decir, satisfacer a los clientes a través de primeramente satisfacer a sus empleados. (Alcaide J., s/f)

Ahora bien, dentro de las tres funciones principales que se mencionan en el marketing interno se estipula la motivación a los empleados a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, la implantación y desarrollo de la orientación al cliente en toda la organización y el implementar nuevas directrices y estrategias. En el caso de la primera función mencionada se habla de generar niveles más altos de motivación en el empleado, y eso a su vez resulte en un gran compromiso de este con su organización. Entonces el marketing interno visualizando al empleado como su cliente interno en donde la organización deberá conocer cuáles son los aspectos que pueden lograr una mayor fidelidad y compromiso de sus clientes, logrando empleados contentos y "motivados", pero ¿Qué es? Y ¿De dónde parte?, en el sentido administrativo y de gestión este tema.

2.5.3.1 Importancia de la motivación en la organización

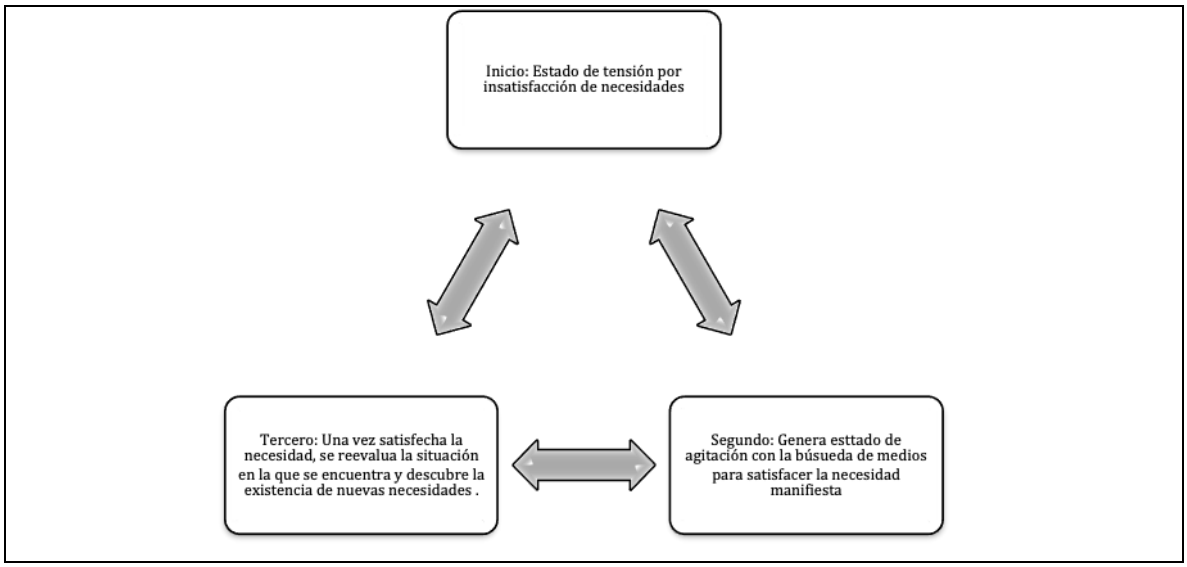
Existen antecedentes con respecto a la motivación en los empleados y sus implicaciones laborales donde se buscaba un equilibrio entre los empresarios y los trabajadores, finalmente esos primeros estudios concluyeron que un trabajador motivado era un trabajador más eficaz y responsable generando a su vez un buen clima laboral. (García, 2012), lo anterior como era de esperarse captó la atención de la alta dirección basado en la nueva área de oportunidad donde se estimaron a partir de ahí las vinculaciones de la actitud del empleado en su organización.

2.5.3.2 Definición de la motivación.

A la motivación Gabriel (2014) la define como "la expresión de los motivos que inducen a un individuo a una determinada acción", "un estado interno que activa dirige y mantiene en el tiempo el comportamiento de un individuo". (s.p), sus dos funciones primordiales son la activación (como componente energético) y la dirección de comportamientos específicos (como componente de orientación).

Dentro de las posibilidades de origen existen tanto una diferenciación entre aquella que es fisiológica o biológica (innata; relacionada a instintos y supervivencia) y la motivación psicológica-cognitiva (adquirida; a través de un ambiente socio-cultural) relacionada a las experiencias del individuo, donde ambas pueden ser de manera consciente o inconsciente y que por tanto se le considera como un proceso, de integración constante de ambas clasificaciones, una acomodación de los diferentes elementos que las conforman para generar un solo mecanismo. Así mismo la motivación puede clasificarse en una motivación intrínseca o extrínseca, donde la primera corresponde a una gratificación personal mientras que la segunda se manifiesta a través de un reconocimiento por parte de otras personas (Gabriele, 2014).

Figura 5: Ciclo de la Motivación.



Fuente: Reelaboración con base en la revisión bibliográfica Gabriele (2014).

Se ha dimensionado también a la motivación como un proceso circular, es decir; fases que se repiten con cierta periodicidad llevando a formular un nuevo ciclo con nuevos motivos para el mismo. Por lo tanto, la motivación se convierte en un proceso dinámico y cambiante.

Por lo tanto trasladando este proceso circular a la vida laboral podríamos ejemplificarlo con las múltiples situaciones de cambio que se dan en la

organización hablando de un cambio de puesto, cambio de responsabilidades, de roles, de estrategias de la propia empresa viene acompañado de una situación percibida de necesidades propias de una nueva posición y de mirar el entorno laboral de manera diferente, para ello surgirán el uso de herramientas para lograr obtener aquello que hace falta, surgirán conflictos, comunicación, cambios de actitud entre otros múltiples resultados hasta satisfacer esos recursos necesarios (físicos, emocionales o sociales) para hacer frente a esta nueva posición y estabilizarse.

La motivación se ha estudiado desde diferentes perspectivas por lo que se han establecido a lo largo del tiempo una variación de teorías que han contribuido al análisis de sus diferentes componentes, y basado en ello también las teorías de aplicación más adecuadas a los diversos contextos. En la siguiente tabla se presentan las diferentes teorías tratando de explicar por niveles como es que han sido clasificadas y sus principales variables de estudio.

Tabla 13: Teorías de la Motivación.

Teorías de Contenido Estudian los elementos que motivan a las personas		**Teorías de Proceso** Estudian los procesos de pensamiento por el que dichos elementos motivan	
Nombre de la Teoría	Descripción	Nombre de la teoría	Descripción
Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow	Basada en 5 categorías de necesidades jerarquizadas en orden de importancia y de consecución divididas en básicas (las primeras 2) y las secundarias (las últimas 3); Necesidades fisiológicas, de seguridad, de relación social, de ego o estima y de autorrealización. Una vez satisfechas las necesidades dejan de funcionar como motivadores.	Teoría de las expectativas de Vroom.	Genera un nuevo modelo de motivación laboral basado en el comportamiento de una persona está en relación con el convencimiento de que lo que se hace conduce a la consecución de un resultado y de lo atractivo de la recompensa, valorando primero en si cuenta con la aptitudes y recursos para lograrlo. La motivación según su autor depende de las variables de; a) la Valencia (1) o (-1) alcanzar o huir de ello, b) Expectativa, que es el grado de convicción entre el trabajo y el esfuerzo. (-1) creencia nula, (1) creencia total. Y por último c) los medios, donde el trabajador valora la vinculación entre la recompensa y el desempeño, se valoran igual a la anterior. Basado en el proceso de valoración y pensamiento del trabajador.
El modelo E-R-C de Alderfer	Basado en una remodelación de Maslow, Alderfer no considera imprescindible satisfacer por completo el nivel anterior para que se genere otro o transitar por ellos, crea la teoría de la **Existencia**, que engloba las fisiológicas y de seguridad, las **Relación** como el deseo de crear vínculos y el **Crecimiento** como un desarrollo individual.		
Teoría Bifactorial de Herzberg.	Se estudia la motivación laboral a través de dos factores: los higiénicos y los motivacionales. Los factores laborales (responsabilidad, reconocimiento, el contenido del trabajo en sí) que pueden producir satisfacción son los motivadores, y los que son capaces de producir insatisfacción se denominan higiénicos tales como; clima laboral, salario, entre otros.	Teoría de la finalidad de Locke/ Teoría del establecimiento de metas y objetivos	Basada en el reconocimiento de la “intención” de la persona de realizar el trabajo el cuál actúa como estímulo interno, sus objetivos y metas serán determinantes para el desempeño de los trabajadores, así mismo implica que el trabajador cuente con conocimientos y habilidades para desarrollar adecuadamente su trabajo, para lo anterior se requiere: Un objetivo claro= a mayor productividad, tomar en cuenta al trabajador a la hora de fijar objetivos generara mayor motivación, si hay metas fijas el grado de motivación se elevará.
Teoría de las necesidades aprendidas	Esta teoría se basa en 3 impulsos dominantes influyentes de la motivación. Necesidades de logro, de poder y de afiliación. Las primeras buscan el éxito en lo que conlleva la evaluación del desempeño, la segunda en poder controlar o direccionar a otros bajo su gusto y la última en la calidad de sus vínculos personales y de cooperación. (Motivadores sociales según Kreitner y Kinicki)		

Teoría X y Y de MacGregor	Basado en dos modelos de estilos de dirección y trabajo existentes según el tipo de liderazgo para alcanzar la máxima motivación de sus empleados. Se mencionan en términos generales las características de los trabajadores según cada teoría. Teoría X. Los trabajadores; trabajan lo menos posible, son obligados por coacción, rechazan las responsabilidades, les motiva solo el dinero, trabajador inocente, ignorante y manipulable, mal informado, no les interesa cumplir los objetivos de la organización. Teoría Y. Por el contrario, son trabajadores de alto ingenio, creatividad, resolutivos, les place realizar y mejorar su trabajo, buscan responsabilidad y se esfuerzan para cumplir los objetivos empresariales.	Teoría de la equidad y justicia de Adams.	Dos conceptos sobre los que basa su teoría son la equidad y la inequidad, con 5 aspectos importantes; El trabajador distingue entre lo que contribuye a la empresa y su compensación, una comparación social es decir con respecto a otros compañeros, la inequidad intentará ser eliminada por el trabajador, a mayor inequidad mayor desmotivación y tensión en los empleados y por último el trabajador prefiere alterar las cogniciones sobre los resultados de los otros antes que las suyas.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica de Peña (2015)

Al revisar las diferentes teorías de la motivación se hace evidente como se vinculan los elementos que forman parte del trabajo en sí y la motivación, por ejemplo, la teoría bifactorial de Herzberg habla de aspectos que forman parte del diseño del trabajo, las recompensas y el salario, de hecho, son componentes de la satisfacción laboral es decir dentro del micromarketing y por tanto un dualismo único entre ambos. Por otro lado, la teoría de las necesidades aprendidas que habla del establecimiento de logro, poder y afiliación son eminentemente aspectos sociales que pueden desarrollarse en la organización de manera adecuada y como su clasificación lo estipula son elementos que si se encuentran presentes permitirán que el trabajador desarrolle actitudes favorables hacia la organización, no de manera impuesta y si generada debido a un contexto adecuado que lo incentiven a mejorar su desempeño.

En cuanto a las teorías de la finalidad de Locke y de la teoría de la equidad y justicia de Adams, podemos entender que para la primera se evidencia la importancia que tiene la participación de los trabajadores en la fijación de objetivos, conocer perfecto hacia donde se dirigen las acciones de los trabajadores y haber colaborado en la elaboración de ellos coloca al empleado en una posición primero de un reto alcanzable pues fue parte de su definición, por lo que compromete al colaborador a una actitud motivada por lo menos temporalmente para lograr lo propuesto, valdría la pena determinar la revisión constante de los objetivos y sus adecuaciones para lograr mantener dicha actitud en el empleado. Para la teoría de la equidad la comparación al exterior y al interior juega un papel importante, las políticas de la administración en cuanto a un trato y

recompensas justas entre empleados, los superiores también jugarán un papel importante en fomentar un clima laboral adecuado no generando a través de la inequidad un trato injusto o inequitativo que podría traer consigo tensión laboral.

2.5.3.3 El docente y la motivación.

En un estudio presentado en 2003 titulado “Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales” se señala al profesor como el principal actor de los cambios que se establecen a nivel global en las reformas educativas y a sistema micro-social en la propia Institución, sin embargo, parece importante mencionar los razones que identificaron como principales factores desmotivantes para el profesorado.

Entre las mencionadas se encuentran las siguientes: la falta de participación del docente en la creación de las reformas instauradas, el profesor se convierte en un simple ejecutor de los cambios propuestos que en la mayoría de los casos obedecen a una mayor rentabilidad y a la solución de problemas que no tienen una carácter educativo, una burocratización de su labor docente con múltiples tareas administrativas aunadas a su principal actividad en el contexto escolar que es la atención del alumnado, un constante cambio que genera una insatisfacción con relación a los esfuerzos realizados en pro del programa anterior, la frecuente critica, falta de respeto y reconocimiento a su labor, el tratar con las consecuencias sociales producidas por múltiples cambios sociales es decir enfrentarse a un contexto de falta de interés y madurez de estudiantes con bastantes problemas de conducta y por último un excesivo interés en la evaluación en cuanto a la efectividad y eficiencia del alumnado, de los profesores y de las instituciones y que en cuanto a la precepción docente se vuelve vigilante y hostigadora por parte de la administración generando una cultura de rivalidad y desconfianza, así como el desvío de la atención de lo que es realmente importante “el alumno”, lo que también genera la reducción de la creatividad y flexibilidad de adaptar sus programas a los alumnos que lo requieran (González, 2003).

Otro aspecto importante que menciona la autora es el Síndrome del “Burnout” en el profesorado, entendiendo a éste como la enfermedad profesional propia de las profesiones asistenciales y especialmente en la docencia y profesiones sanitaras que tienen la característica de estar en contacto con otras personas. Se evidencia que el profesorado con estrés que conllevan al síndrome, el cual se da en el momento en el que se considera que hay una desproporción entre las demandas del contexto y lo que el trabajador es capaz de realizar al respecto, con lleva cambio a nivel físico, psicológico, conductual y social. El estrés laboral se presenta cuando las demandas laborales rebasan los límites de tiempo, capacidad física y habilidad del docente, independientemente de otras variables laborales.

Aunque se revisó la bibliografía las estadísticas presentadas son contradictorias variando de entre el 80% y el 30% de profesores que presentan características relacionadas con la enfermedad. Otro artículo más titulado “evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios” menciona como parte de sus resultados que la relación del estrés y burnout con respecto al desempeño docente resultó débil, pero sí tuvo una correlación significativa la falta de realización y cambio en el desempeño docente, así como significativo la percepción de la desorganización institucional que conlleva al docente a decremento en su trabajo (Cárdenas, Méndez, & González, 2014).

En las propias palabras de González (2005) referente a investigaciones realizadas con los profesores dice:

“La motivación de los profesores está basada en elementos intrínsecos del trabajo como son el reto intelectual, la autonomía, la libertad para probar nuevas ideas, el desarrollo de la competencia profesional y la oportunidad de crecer personalmente, el sentir que benefician a la sociedad influyendo en la educación de niños y jóvenes, el desarrollo de la creatividad” (p.70)

> …” Parece claro que la enseñanza es una de las profesiones que en sí misma puede ser altamente retante y satisfactoria y ser vivida como *calling*, viendo el trabajo como inseparable de la propia vida”

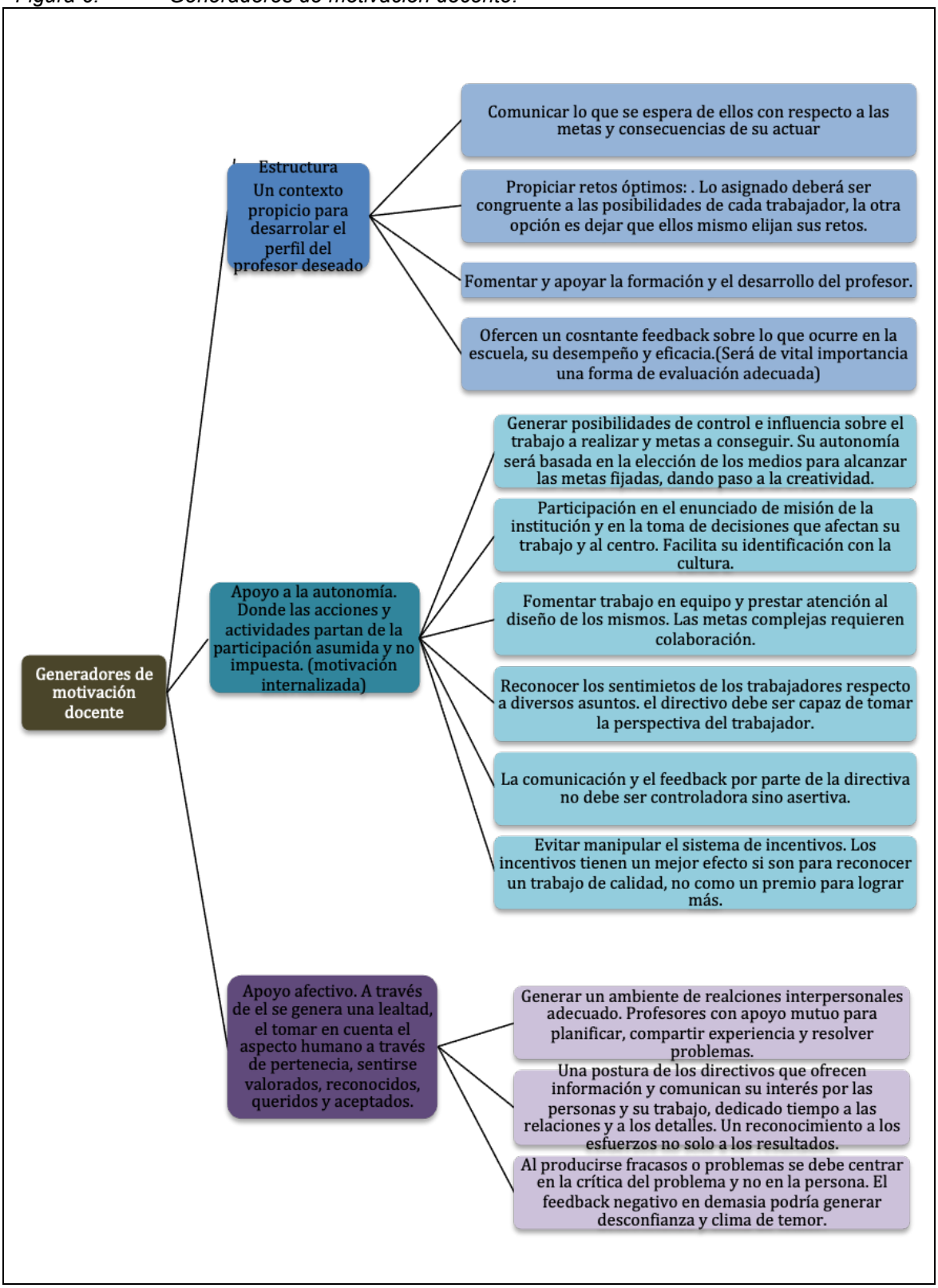
El término “calling” (vocación) es utilizado para distinguir uno de los tres tipos de relaciones que establecen los empleados con respecto a su trabajo o profesión. Este tipo de distinción entre una u otra visión con respecto al trabajo es atribuido al trabajo de Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler y Tipton citado por González (2005). En ese trabajo se distinguen tres tipos de visión; trabajo (centrado en aspectos económicos; contempla el trabajo solo como un medio para la adquisición de los recursos que le darán la oportunidad de disfrutar su tiempo fuera de él), la visión de carrera (la visualización principal es el avance profesional dentro de la estructura ocupacional, genera beneficios de autoestima y poder) y por último el de vocación o “calling” (centrado en el placer que genera la realización del trabajo, amor por el trabajo pensando que se genera un bien social) (González, 2003).

Dentro de los factores que pueden contribuir a la generación o permanencia de la motivación intrínseca que es la que se ha detectado como predominante en la labor docente Gonzales (2005) a través del análisis del trabajo de Amabile, 2000, extraído de su artículo donde hace un análisis de las razones por las que se acaba la creatividad del mismo modo que la motivación intrínseca y enfatiza el uso de 5 herramientas para generar la motivación intrínseca de los empleados, entre las que destacan:

- Cantidad de retos que plantean.
- Grado de libertad que les otorgan en el proceso.
- Forma en que se designan los grupos de trabajos.
- Nivel de estímulo que se aportan.
- Naturaleza del apoyo de la organización.

En la siguiente figura se describen los aspectos encontrados como generadores de motivación específicamente en el profesorado basados en el contexto ideal para proporcionar los elementos esenciales para una motivación saludable de acuerdo con Deci y Ryan citado por González (2005).

Figura 6: Generadores de motivación docente.



Fuente: Elaboración propia con base a la revisión bibliográfica González (2003)

Con respecto a lo anterior podemos observar que el motivador no es específicamente económico ni obedece a aspectos exclusivamente profesionales ni afectivos. La organización tendrá que formular una estrategia que permita un contexto propicio de desarrollo, un clima laboral favorable y la demostración de aceptación y valoración por parte de los superiores.

2.5.4 COMUNICACIÓN INTERNA.

Ahora bien, hablemos de la concepción de la comunicación interna y su importancia en las organizaciones.

2.5.4.1 La comunicación interna en la organización

La comunicación dentro de una organización tiene un papel fundamental ya que a través de ésta es que su estructura funciona acorde a los objetivos planteados para la misma, dentro de la organización todos quienes forman parte de ella requieren intercambiar diferentes tipos de información, generar mensajes y obtenerlos ya sea de los superiores, compañeros o clientes para lograr un buen funcionamiento. En los sistemas contemporáneos de administración la comunicación entre los múltiples departamentos o individuos genera mejores resultados que aquella organización donde no se genera una adecuada relación entre los múltiples actores de la organización.

Para ello pudiésemos pensar metafóricamente en una balsa en donde a cada uno de los integrantes de la misma se les ha dado una posición y cada uno de ellos cumple con las características físicas y habilidades para cumplir la tarea de mover los remos, pero sin una adecuada dirección y comunicación entre los integrantes podrían remar en círculos hasta agotarse por no lograr ponerse de acuerdo, y podríamos pensar en esta misma balsa para hablar no solo de la comunicación propia del objetivo si no todo aquellos que pueda generar relaciones interpersonales de calidad para mejorar la actuación de los participantes.

Antes de pasar a definir los diferentes conceptos de la comunicación interna, es necesario situarse en la realidad globalizada actual, la comunicación ha roto esquemas tradicionales de la transmisión de la información el uso de la tecnologías genera a su vez otros esquemas de control y distribución de la información, organizaciones que han requerido implementar y evolucionar sus sistemas para lograr ser competitivas, donde actualmente resulta más importante a la hora de evaluar una organización el "ser", y no el "tener" y lo anterior refiriéndose a que para ser una empresa de vanguardia se requiere no solo explotar el poder de la información si no que establecer vínculos positivos basado en actuar con valores y trasmitirlos, para ello es necesaria como principal herramienta la comunicación que permitirá tomar en cuenta a sus empleados, motivarlos y ofertarles posibilidades de influencia sobre la propia organización (Botica, 2014).

La comunicación es descrita por algunos como "el sistema circulatorio de un organismo" sin una buena circulación podríamos pensar en la generación de problemas de salud para el individuo así analógicamente para la organización (Andrade, 2005).

En otra analogía similar se le compara con el sistema nervioso, entendiendo a la comunicación en la empresa como aquel sistema de información "adecuada" para dirigir las acciones del organismo, y que bajo el propio concepto de organización es la comunicación la manera por el cual se coordinan las acciones de cada parte del cuerpo para la consecución de objetivos y fines (Almenara, Romeo, & Roca, 2005).

2.5.4.2 Conceptos de Comunicación interna

Uno de los conceptos aportados por la bibliografía define a la misma como: …" El intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin plenamente planificado". Para definición del concepto Andrade (2005) propone 3 diferentes enfoques de comprender el concepto los cuales se plasman en la siguiente tabla:

Tabla 14: Tres diferentes perspectivas para el concepto de comunicación.

PERSPECTIVA	Proceso social	Disciplina	Conjunto de técnicas y actividades
DESCRIPCIÓN	Proceso fundamental social, basado en el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes y sus diferentes públicos externos.	Como un campo del conocimiento humano que estudia la forma en la que se genera éste "proceso", y para la generación del conocimiento.	Conocimientos generados a través de a investigación para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre sus miembros, entre la organización y diferentes públicos.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión bibliográfica Andrade (2005)

Dentro de la última perspectiva perteneciente al área administrativa y de gestión es donde encontramos a la comunicación organizacional que a su vez es dividida en comunicación interna y comunicación externa. Lo anterior nos permitirá visualizar de manera específica el sector al que nos habremos de enfocar dentro del marketing interno.

La comunicación interna según las palabras de Almenara, Romero y Roca (2005), dicen que es:

> La que "está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella." (p.6)

Otro concepto más amplio que enfatiza ciertos aspectos de esta y es la siguiente:

> Andrade (2005) "Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (p.17)

Si analizamos el concepto anterior se hace evidente el impacto de la comunicación no solo para el logro de objetivos de la organización si no que genera directamente en el colaborador o empleado actitudes dentro de su área laboral, vincula la presencia o ausencia del proceso de comunicación a la motivación, la

cual abordaremos más adelante como otro de los componentes del micromarketing.

Sin embargo, vale la pena mencionar lo que dice Prats (2011) “El endomarketing debe estar signado por una comunicación que desde la dirección de la empresa refleje una estrategia” según sus palabras la comunicación no solo controla también confirma e integra a sus colaboradores en una organización. Se habla entonces de una comunicación clara sin temor a la mala interpretación o mensajes equivocados. La comunicación interna también se ha considerado como una “constante capacitación”, si un mensaje es enviado desde la alta dirección hasta el empleado que esta frente al cliente externo de una manera clara y adecuada, permitirá consolidar una imagen de principio a fin unificando un actuar para todos y cada uno de los colaboradores de la institución.

Las características de una comunicación efectiva requieren fluidez e inclusividad para sus empleados. Una comunicación empresarial adquiere cierta universalidad logrando que los conflictos se resuelvan en pro de la organización, pero a través de la gestión de lo individual hacia un beneficio grupal. Lo anterior lo entendemos si pensamos en que cada empleado se enfrenta a diferentes circunstancias y problemáticas o necesidades, no se habla por tanto de minimizar los mensajes de los colaboradores si no un entendimiento mutuo tanto de los mandos medios en cuanto a la transmisión de las políticas, normas o procedimientos pero a su vez, según las propias palabras del autor Prats (2013) que parece de suma importancia citar la actitud de quienes dirigen esta comunicación debiendo incluir …”respeto, la solidaridad y la intención de permitirle al otro que se exprese y exponga sus razones” (p.244) lo anterior no solo requerirá la simulación de la escucha si no la implicación de acciones que conlleven los resultados de ese diálogo. En las empresas u organizaciones que ofertan servicios genera una atención especial la comunicación de valores, emociones, historia, filosofía de la empresa, por tanto, no es la descripción de un producto, sus funciones, garantías, es decir una simple repetición de las características de algo, se vuelve entonces la transmisión de toda

una actitud ya sea entre compañeros, entre superiores o hacia el cliente externo (Prats, 2013).

Existe dentro del concepto una clasificación general en dependencia de la forma, y el propósito que tiene la comunicación por ejemplo propósitos con relación a la dirección de los mensajes, con objetivo de comunicarse con clientes externos, proveedores, patrocinadores entre otros. La cual se divide en interna y externa (Almenara, Romeo, & Roca, 2005).

La Comunicación Interna es aquella que está destinada al público interno, es decir al personal o los colaboradores. Entre las múltiples definiciones de estas se mencionarán dos de las que a nuestro juicio resultan de mayor aporte para la comprensión de su definición.

En las palabras de Capriotti (2009): Es “El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada, sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades” (p.21-22)

Si analizamos la definición anterior entendemos que solo a través de ella se genera una forma única de hacer las cosas pues se buscará transmitir la manera elegida por la organización de ofertar el servicio, buscando en todo momentos que cumpla el mismo con ciertas características que serán su sello distintivo al resto de sus competidores y por otro lado asegura mantener en buen estado el ambiente laboral, la comunicación permite resolver conflictos, animar, felicitar, capacitar a los empleados y todo lo anterior le atribuye aspectos importantes y valiosos al ambiente laboral.

El resultado final de una buena comunicación interna genera logros económicos para la organización o institución en cuestión, según las palabras de Jean, Luceño, Martín y Rubio (2006) la comunicación interna pretende…” equilibrar los objetivos de la propia empresa con los intereses individuales” (P.7)

Por lo tanto, representa en el marketing interno un generador de buenas relaciones laborales a través de 3 puntos en particular con los empleados; en el primero la proporción de la información, el segundo brindar la información necesaria y el tercero motivar a los empleados. Se encuentran tan concatenados los elementos que en la propia definición de comunicación interna se enuncia a otro de los componentes del micromarketing “la motivación” la cual se abordará de manera separada. La comunicación interna de ser eficiente logrará que el empleado asuma los objetivos empresariales como propios (Jaén, Luceño, Martín, & Rubio, 2006).

- Objetivos de la comunicación interna.

Objetivo general y específicos de la Comunicación Interna ofrecidos por Prats (2013) citando a Andrade 2005 dice que el objetivo general es: “Respaldar el logro de los objetivos Institucionales” y los objetivos específicos serán:

- Fortalecer la *identificación* de los colaboradores con la empresa.
- Proporción de *información* relevante, suficiente y oportuna.
- Reforzar su *integración.*
- Generar una *imagen* favorable de la organización, de sus productos y servicios.

A los objetivos específicos se les atribuye una estrategia en particular mostrada en la siguiente tabla formulada según lo mencionado por Prats (2013) citando a Andrade y su modelo de las Cinco “íes “de Andrade 2005.

Tabla 15: Objetivos de la Comunicación interna.

Identificación	Información	Integración	Imagen
Esta estrategia en particular pretende generar el sentimiento de pertenencia de los miembros a la organización tratando de vincularlos a través de la cultura corporativa basada en el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en las organizaciones. Por lo tanto, la identificación busca que los miembros tengan un sentimiento de pertenencia además de aceptar, respetar y fortalecer la cultura organizacional.	Generar la información relevante, actualizada, segura, acorde a las situaciones para favorecer a la empresa. La comunicación interna deberá ser efectiva, multidireccional y circular utilizando todos los medios posibles a su alcance, así mismo estableciendo la información formal y la informal y sus límites. Se deberá tener especial atención en cuanto a qué, cuánto y cuando informar a los miembros internos. Es decir, una información planificada que conlleve relevancia, suficiencia y momentos precisos para cumplir los objetivos.	Para este punto en particular se requieren miembros integrados a la organización y a sus compañeros dentro de la misma para así conformar un sistema con una comunicación vertical, horizontal y diagonalmente.	Se considera vital que los trabajadores tengan una imagen positiva de la empresa, no obligada o forzada si basada en la realidad, por tanto, la comunicación interna debe estar en perfecta armonía con la imagen que la organización, pero sin falta de credibilidad. La comunicación interna por tanto debe cumplir el objetivo de proyección de una imagen favorable hacia sus trabajadores.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica Prats (2013)

Basado en lo anterior entonces sabemos que a comunicación interna cumple con varias funciones y que representa un proceso dinámico, constante y flexible a las necesidades de la organización pero que dentro de esa misma comunicación se vuelve una herramienta del marketing interno, ya que no es solo en sí una herramienta, sino que se vuelve parte del servicio que el trabajador recibe como el consumo de su trabajo, y que el mensaje transmitido al otro no es solo la transmisión de la información sino la forma en que ese mensaje se generó y se consumió.

Mucho de lo que la empresa pretende reflejar con su cultura organizacional en forma supuesta dentro de las múltiples frases generadas en su misión, visión y valores es aquí donde cobra sentido y se transforman en realidad, donde cobran relevancia y solidez, donde el empleado considera a su centro de trabajo una organización con credibilidad y la valora en cuanto a la veracidad y congruencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

- Tipos de comunicación interna

Dentro de la comunicación interna existen diversas clasificaciones en cuanto a sus objetivos, forma y características de esta en el siguiente gráfico se muestra la clasificación general de la misma.

Tabla 16: Tipos de Comunicación

I.	**Formal:** Considerada como aquella que es para la transmisión de mensajes oficiales y canales definidos en cuanto a la forma de organización. De ella se deriva la comunicación ascendente, descendente, horizontal entre otras.		
Descendente: Con un carácter piramidal se genera en la alta dirección y se trasmite de forma vertical hacia el resto de los niveles, adecuando el mensaje a los destinatarios. Principalmente transmite instrucciones y órdenes, con la información necesaria y de interés para un determinado objetivo. En ella es primordial transmitir respeto y confianza.	**Horizontal:** Se establece entre personas y departamentos en el mismo nivel, generan mayor integración y cohesión como el trabajo en equipo creando a su vez un ambiente favorable de trabajo y siendo partícipes de esta se mejora la cooperación.	**Ascendente:** Es aquella que se genera en los públicos internos que participan de forma activa en la empresa. Entre sus virtudes se encuentra la posibilidad de conocer las aportaciones procedentes de todos los rincones de la empresa, con la consiguiente posibilidad de recoger ideas, servir como retroalimentación o el hecho de permitir que se conozcan posibles conflictos o necesidades de las personas de niveles jerárquicos más bajos.	**Transversal:** Se da entre personas que ocupan diferentes posiciones jerárquicas, fluyendo entre los miembros de la organización que se encuentran en diferentes niveles y departamentos. Permite una puesta en común tanto de puntos de vista como de informaciones e ideas.
II.	Informal: La principal característica es que no está previamente clasificada, es espontánea y surge de las relaciones que se dan entre los integrantes de la organización. La comunicación informal crece y se desvirtúa a medida que la comunicación formal es deficiente. Funciona eficientemente en integración e identificación de la empresa, en ella es importante identificar a quienes influyen al resto.		

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica Prats (2013)

En la comunicación informal también se generan los mensajes de forma similar a la formal pero no tan claros y en teóricamente en menor proporción.

Existen algunos modelos de comunicación interna (Andrade, 2005, García, 1999, entre otros) que sugieren realizar un diagnóstico DAFO, para generar a su vez una estrategia de comunicación que puede ser evaluada y controlada en la medida que atribuya valor a las metas fijadas por la alta dirección a través de la selección de medios, mensajes a distribuir en la organización.

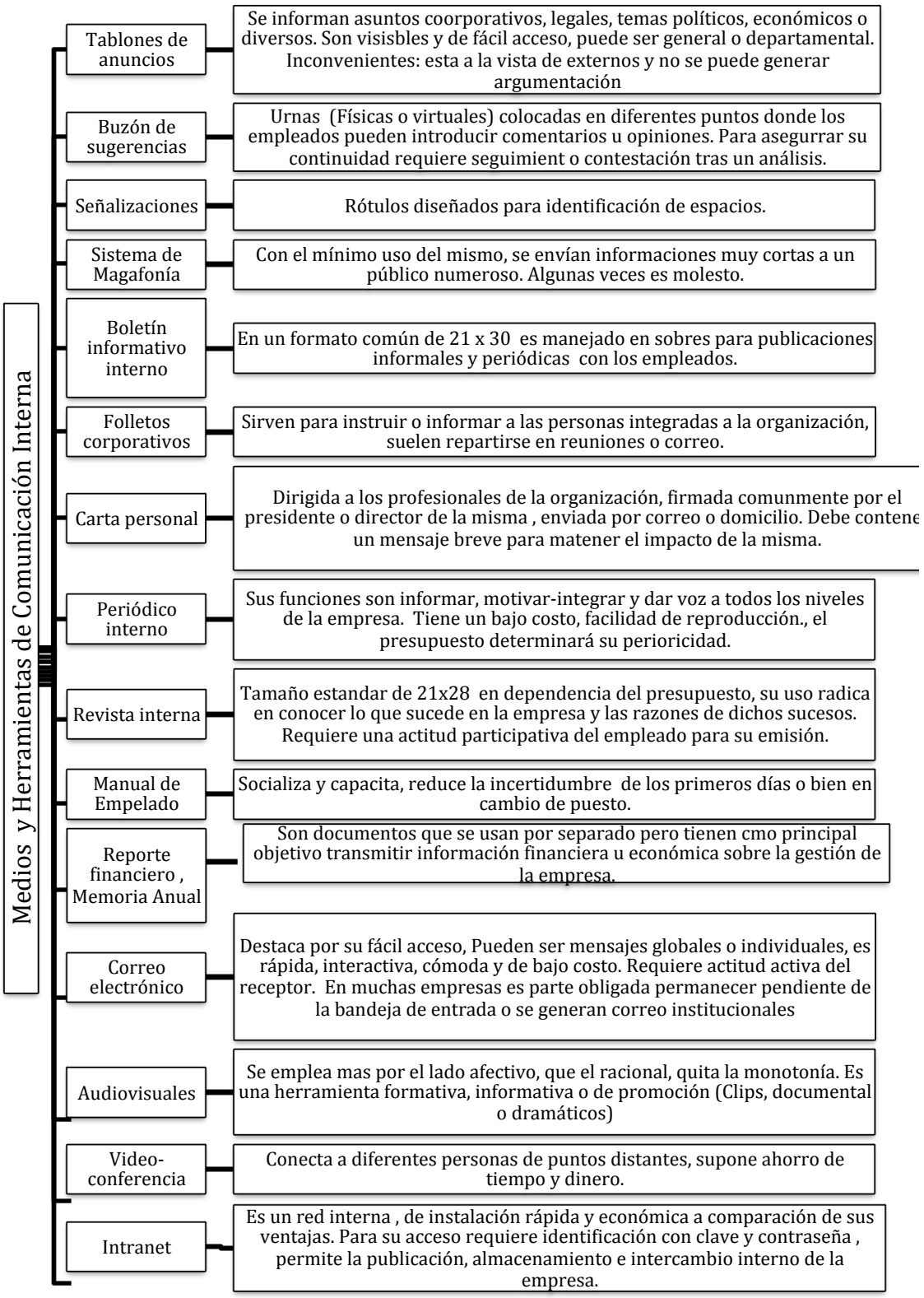
En cuanto a la elección de los mensajes es necesario ser selectivos puesto que cada uno cumple con una función distinta y se debe seleccionar los medios eficientemente y tener la seguridad de utilizar el más adecuado para su reproducción. De entre los múltiples medios utilizados en una organización se mencionan los siguientes y para su fácil identificación se presenta la siguiente tabla de lo mencionado por Kouss (2015) en su investigación “La comunicación interna en las organizaciones”.

- Medios y herramientas de la comunicación interna

Aunque en el gráfico de la página siguiente, se menciona la mayoría de las herramientas que se utilizan para este fin, no existe un número determinado o necesario para las organizaciones ya que deberán integrar los necesarios para mantener la coherencia entre lo que se pretende transmitir y se hace, la comunicación deberá ser acompañada de las actitudes acordes para lograr transmitir los mensajes completos y congruentes.

Debido las características de la era en la que vivimos y la implementación de nuevos medios de comunicación, es necesario mencionar algunas ideas importantes relacionadas con dicho contexto.

Figura 7: Medios y Herramientas de la Comunicación Interna.



Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica Kouss (2015)

Las nuevas tecnologías

Aunque existen innumerables artículos que mencionan las grandes ventajas de la comunicación a través de las nuevas tecnologías existen una división entre quienes valoran la economización de tiempo, la profundidad de los mensajes y la ruptura de las barreras físicas, también están los autores como Sproul y Kiesler (1995), Thompson y Nadler (2002), Olson y Olson (2003) que mencionan problemas generados con la comunicación a través de estas nuevas herramientas; una comunicación empobrecida sin la complementación social del mensaje, genera desconfianza al no ser una comunicación cara a cara, la falta de los aspectos paraverbales, la sobrecarga de información al recibir excesivos mensajes no deseados, y con la posibilidad de perdida de tiempo por parte de los trabajadores, o la posible carga excesiva emotiva en la redacción de un texto que genera la adaptación de la comunicación suplido por un cara a cara. Por tanto es un hecho que las herramientas actuales de comunicación que siguen en avance constante y se adaptan a las necesidades de encajar en el medio actual requieren una supervisión necesaria para su uso y responder a los tres puntos que se mencionaron con anterioridad, brindar información, dar información y motivar al empleado, aunque no dejando de lado tener la apertura para recibir información que solo se genera en la atención al cliente externo y que genera una fuente de información muy valiosa para la organización a la hora de analizar las posibilidades de mejora en el servicio. (Jaén, Luceño, Martín, & Rubio, 2006)

Las ventajas que se le ha atribuido a una buena comunicación interna referida a través de diferentes estudios enumeran las siguientes 3:

- Logra generar un sistema al facilitar la coordinación de todos los elementos de la organización.
- A través de ella se pueden generar nuevas estrategia y cambios logrando que todos al interior las integren y por tanto promueve el desarrollo de la misma.

- Promueve la competitividad de la organización al motivar y mejorar tanto los productos como los servicios que ofertan (Jaén, Luceño, Martín, & Rubio, 2006).

2.5.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Entre la comunicación interna y la cultura organizacional existe un vínculo muy estrecho según lo mencionado por Jaén, Luceño, Martín, & Rubio, (2006).

La cultura organizacional según Schien (1990) es “un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo, mientras aprende a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para considerarse válido y, por tanto, se debe enseñar a los nuevos miembros como forma correcta de percibir; pensar y sentir en relación con dichos problemas”.

La definición anterior nos invita a pensar en el ejemplo más básico de la organización como un equipo deportivo donde los miembros de dicho grupo comparten un mismo lenguaje, dicho de otra manera, en la organización se comparten valores, actitudes y formas de expresión que permite una adecuada interrelación entre sus integrantes y que a través de los mismos hacen un frente compartido hacia las múltiples situaciones a las que se enfrenta.

Contar siempre con un referente en cuanto a las situaciones de incertidumbre permitirá a las personas que formen parte de una organización sumar esfuerzos de manera conjunta y no solo esfuerzos aislados que son más posiblemente tendientes al fracaso.

2.5.5.1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Cuando existe el compromiso organizacional cada uno de los empleados así como quienes dirigen la empresa están orientados a lograr cumplir la misión y la visión de la institución y de forma más simple la función que cada uno tiene encomendada para contribuir a las mismas, ello trae consigo múltiples beneficios a

la organización, entre los que se destacan menos rotación laboral, una disminución de la supervisión, empleados que se vuelven altamente calificados que relacionan conscientemente el valor de cumplir su trabajo con las metas propuestas.

Empezando por la conceptualización citaremos a Amorós (2007) donde define al compromiso organizacional como: "el grado en el que el empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo de quedarse en ella como integrante" (p.73) Es decir el trabajador no visualiza su trabajo como una meta de otros, si no como responsable de la misma y que contribuye en su éxito y su fracaso sintiéndose parte y responsable del mismo.

- Componentes del Compromiso Organizacional

Existen dentro de esta dimensión tres componentes conformadores del compromiso organizacional.

Tabla 17: Componentes del Compromiso organizacional.

Componente	I. Identificación	II. Membresía	III. Lealtad
Requerimiento	Se aceptan las metas de la organización	Deseo de seguir como miembro de la organización.	Respeto y cumplimiento hacia la organización.
Resultado	Se alinean las mismas creencias, propósitos, ideas y objetivos.	Sentimiento de pertinencia hacia la organización	Acciones dirigidas a defenderla.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica Hernández, Soberanes, & Medina (2008)

Generar un compromiso organizacional permitirá saber por adelantado que se puede esperar de los empleados cuando no está en presencia de una línea jerárquica de mando superior, lealtad y vinculación con la institución serán ventajas sostenibles y duradera, esto no quiere decir que no puedan surgir conflictos laborales temporales, pero sí probablemente que no se generen al grado de crear insatisfacción que resulte en la renuncia de los colaboradores.

Dentro de la explicación teórica del compromiso organizacional existen varios modelos que engloban determinados factores dentro del mismo como el afectivo, el calculado y normativo. Bajo la perspectiva del marketing interno el vínculo que puede generar mayores ventajas es el afectivo, aún mayor que el calculado, entendiendo a este último como la necesidad de estar por la escasez de alternativas de empleo.

Ahora ¿De dónde se percibe la ventaja competitiva a través del compromiso organizacional?

En lo dicho por Barney citado por Hernández, Soberanes, & Medina (2008) la ventaja competitiva resulta más estable si se enfoca en 4 puntos principales:

Figura 8: El compromiso Organizacional como ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración con base en la revisión bibliográfica Hernández, Soberanes, & Medina (2008)

Algunos modelos mencionados por el autor como el de Allen y Meyer o el de Bohnenberger mencionan esta asociación entre el compromiso organizacional de los tres componentes anteriormente descritos y el Marketing Interno. Si una empresa o institución impulsa el desarrollo de esos componentes; lealtad, membresía e identificación lograrán primero un compromiso afectivo, más tarde normativo y por último el calculado. Lograr el máximo de un trabajador asegura un servicio único “una ventaja competitiva” logrando la satisfacción del cliente (Hernández T., 2008).

Figura 9: Los tipos de Compromiso Organizacional.

Tipos de Compromiso Organizacional

AFECTIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
*La organización tiene un significado muy grande. *Los problemas de la organización son como si fueran los propios. *Sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la organización. *En la organización me siento como una persona de la casa. *No me percibo emocionalmente ligado a la organización. *No percibo una fuerte integración con la organización.	*Tendría pocas alternativas si dejase la organización. *Si dejase la organización ahora, mi vida quedaría bastante desestructurada. *Si yo desease , sería difícil dejar la organización. *Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escases de alternativas inmediatas. *En la situación actual quedarse en la organización es una necesidad y un deseo. *Si no hubiese dado tanto a la organización podría considerar trabajar en otro sitio.	*Yo debo mucho a la organización. *Me sentiría culpado de dejar la organización ahora. *Tengo una obligación moral con las personas que están en la organización por lo cual no dejaría a la organización. *Aunque fuese una ventaja para mi , siento que no sería apropiado dejar la organización ahora. *La organización merece mi lealtad. *No siento ninguna obligación en permanecer en la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica Bohnenberger y Batle (2005) en relación a Meyer y Allen (1997).

Para especificar cada uno de los componentes del compromiso organizacional se enlistan las ideas claves de los tres tipos de componentes.

Es evidente que el compromiso organizacional estará estrechamente vinculado a la persona y la perspectiva de cada uno de los trabajadores en cuanto a las oportunidades laborales a las que se enfrenta en el contexto profesional. Un compromiso implica en sí una serie de responsabilidades atribuidas a un puesto de trabajo, pero no siempre conlleva las tres características del compromiso como la identificación, la membresía y la lealtad.

En cuanto a la identificación si la forma de pensar del empleado difiere en gran medida de los valores que la empresa intenta transmitir será difícil encontrar a ese aliado en el trabajador que refleje fielmente los objetivos de la institución. Por otro

lado, si hablamos de la membresía el sentido de pertenencia es un vínculo que se crea del reconocimiento del trabajo, de que el trabajador tenga claro que aquello que hace y la manera en que lo hace, es importante para la organización de tal forma que si decidiera marcharse sienta que está dejando algo no solo suyo si no que le quita algo valioso a la forma de hacer las cosas. Y por último la lealtad que refleja respeto y agradecimiento a la organización de la que se forma parte, para que este último se dé, es necesario estar convencidos de la cultura organizacional a la que se pertenece, solo teniendo la información necesaria se es capaz de argumentar a favor de las políticas, normas e incluso discursos de otros miembros de la organización.

2.5.6 DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Basados en la idea de que un individuo es valioso para la sociedad en la medida en que su educación aporta a la misma, de manera analógica pasa con el trabajador en la empresa. Un empleado que ha sido instruido sobre las necesidades de la organización en todas sus dimensiones, un trabajador que provee elementos valiosos que contribuyan al logro de los objetivos empresariales no solo será de gran valía para la empresa, también desarrollará en el trabajador actitudes y sentimientos de pertenencia y de estar haciendo bien las cosas.

Tanto la capacitación como el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones se originan de suponer que la mayoría de los empleados sean motivados a trabajar y a aprender, contar con una actividad estimulante, de mejorar en su profesión o campo de acción y basados en dichos cambios ser acreedores a incentivos por su desempeño. Lo anterior se considera factores que movilizan y atraen la atención y energía de los colaboradores y que para la organización mejorará sus procesos y servicio (Böhrt, 2000).

El proceso constante de capacitación y desarrollo en la organización no se limita a dar solo los conocimientos simples y llanos de las herramientas necesarias para desarrollar las actividades empresariales, es una suma de conocimientos que contribuyen a:

- Una identidad empresarial.
- Aprendizaje para el manejo de ciertas herramientas o instrumentos laborales.
- Una cultura y filosofía hacia el trabajo.
- El crecimiento de los individuos. (Grado óptimo de desempeño y moral)
- La motivación, la productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la institución.
- Capacidad y responsabilidad en el manejo de los recursos de la organización.
- Inspiración y creatividad que generaran a su vez: ahorro, seguridad, calidad, rentabilidad, adaptabilidad, innovación, crecimiento y expansión.
- Evitar la obsolescencia e ignorancia (Siliceo, 2006).

En las palabras de Siliceo (2006) la capacitación:

"…consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (p.25).

2.5.6.1 Propósitos de la capacitación.

La capacitación cumple con 8 propósitos que se describen en la figura 9. Existen dos enfoques en los que se desarrolla la gestión de la capacitación en una organización basado en el análisis de las necesidades carecía de competencias en los trabajadores, por tanto, resultan las soluciones viables para hacer frente a las posibles problemáticas presentadas en la organización.

Los enfoques son el correctivo y el prospectivo. Dentro del enfoque correctivo se parte de problemas manifiestos, son generalmente los presentados en relación sus puestos de trabajo actual (baja eficiencia laboral, uso específico de habilidades o conocimientos inherentes al puesto de trabajo) y por otro lado el enfoque prospectivo se refiere a prever las necesidades de un contexto social como las nuevas tecnologías o bien un contexto empresarial como lo pueden ser promociones o movimientos de personal cambiante con la finalidad de anticiparse a esas necesidades proyectadas (Gugliielmetti, 1998).

Figura 10: Los propósitos de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica Siliceo (2006)

2.5.6.2 Desarrollo o plan de carrera.

Este elemento aunado a la capacitación es considerado como un “plan de carrera” como un desarrollo del talento que pueden tener los colaboradores de una institución, en este caso es considerado para aquellos trabajadores que tienen ciertos elementos valiosos para la empresa; trabajadores de “alto potencial” considerados como hombres y mujeres claves. En él se prevén ciertos panoramas futuros para estos empleados y que consideran una capacitación más de largo plazo con la que podrían responder a responsabilidades en otras posibles posiciones laborales. El desarrollo se genera en el empleado por que la empresa considera que tiene el potencial por lo que se lleva un seguimiento constante de su evolución y el conocimiento de los mismos, no es de manera generalizada como el de la capacitación, si no que por el contrario se hace del conocimiento de aquellos poseedores de talentos claves para la organización (Böhrt, 2000).

Vale la pena especificar lo dicho por Böhrt (200) citando a Sherman, Bohlenader y Snell: “el plan de desarrollo es una actividad organizada, estructurada y continua que reconoce a las personas como recurso vital de la empresa”. (p.127)

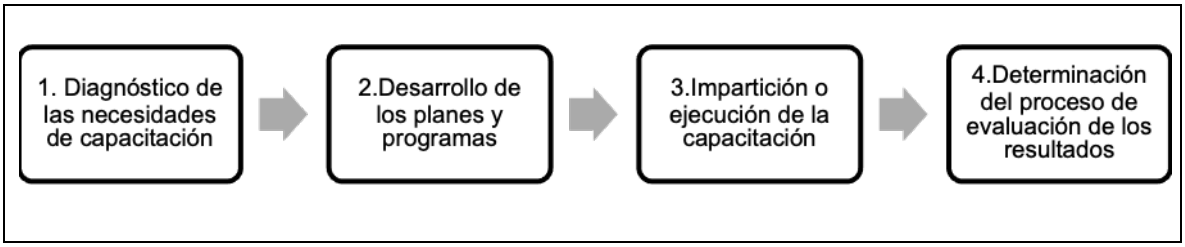
- MOMENTOS O PASOS DE LA CAPACITACIÓN.

Existe en la actualidad la capacitación simulada relacionada a valores cuantitativos de las múltiples formas de capacitación, (horas, cursos, talleres) entre otros sin embargo una capacitación que realmente contribuya al cambio de valores y actitudes con respecto a la vida personal y laboral se adquiere de una capacitación de carácter eminentemente cualitativo, la cual genere cambios permanentes en los trabajadores de una organización, la capacitación no solo debe provenir de manera descendente sino de una análisis real que sea a raíz de las necesidades valoradas por los propios colaboradores. Una correcta combinación de ambas podría lograr contar con un recurso humano valioso en este sentido.

Al momento de determinar que programa de capacitación es requerida para la organización se consideran los siguientes pasos específicos en el cumplimiento de la mejora de la productividad. (García J., 2011)

Figura 11: Pasos de la planificación de la capacitación

.



Fuente: García J. (2011)

En los siguientes párrafos se describe a grandes rasgos la descripción de cada uno de los pasos de la capacitación.

Detección a diagnóstico de las necesidades de capacitación; esta se determina en base tres niveles para evitar gastos innecesarios y sea efectiva.

Nivel 1: El análisis de la organización, para determinar área, nivel o departamento que requiere la capacitación para ello también se requerirá determinar el plan estratégico de la organización.

Nivel 2: El análisis de las tareas y procesos, para determinar la importancia y rendimiento de las tareas del personal en las capacitaciones.

Nivel 3: El análisis de la persona en la necesidad de comparar los estándares establecidos contra las necesidades de capacitación de los empleados.

Dentro de otros aspectos que requieren ser analizados para dicho diagnóstico también se parte del plan estratégico implementado en la organización ya que determinará el rumbo de acción o la dirección de las acciones.

Desarrollo de planes y programas de capacitación, se establecen cinco subprocesos para su diseño.

1) Establecimiento de objetivos de capacitación; se establecen mediante la medición de un cambio en un plano afectivo para desarrollar una actitud, valor o apreciación en la conducta del individuo o bien en un plano psicomotriz como destrezas y conductas para hacer con precisión, exactitud, facilidad, esfuerzo, intensidad, duración, etc. Aquí se determina el ¿qué? (conocer, comprender, aplicar, sintetizar o evaluar) y el ¿quién o quiénes?
2) Estructuración de contenidos de la capacitación; su construcción se basa prioritariamente en los perfiles y descripciones de puestos, manuales de procedimientos, de políticas, entre otros, los cuales determinen requisitos establecidos en el desempeño del trabajador, se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Es necesario que incluya las cuatro formas que generan un cambio de conducta: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos (como la concepción de ideas y filosofías).
3) Diseño de actividades de instrucción; para este paso se utiliza una técnica didáctica llamada diseño instruccional, que permitirá diseñar el aprendizaje a través de un sistema en cual logra que se diseñen adecuadamente las actividades, que el material de capacitación sea de calidad, los eventos diseñados sean apropiados, y que puedan ser evaluados en la medida de su cumplimiento.
4) Selección de recursos didácticos; se refiere a la selección de los métodos que debe utilizar el facilitador para transmitir el conocimiento, entre ellas existe una gran gama de técnicas didácticas donde se pueden clasificar por su uso; según su orientación al contenido, al proceso o mixtas, en cuanto al lugar; que se dividen en intramuros o extramuros y en cuanto al tiempo; de inducción, consolidación o posiciones futuras con respecto a los puestos de trabajo.
5) Diseño de un programa o curso de capacitación; con la participación activa de la alta dirección se lleva a cabo en fases que engloban los

siguientes aspectos como definir y establecer el objetivo general del curso. Se determina a través del diagnóstico de necesidades, especificando los resultados esperados al culminar la capacitación, así como los métodos tanto de evaluación como de impartición, objetivos por cada sesión, requerimientos y recursos para abordar los temas planteados.

A partir del diseño las etapas posteriores contemplan la ejecución de la capacitación llevando a cabo todas las series de actividades y tareas planteadas para cumplir con los objetivos, como parte de la ejecución de lo planeado se contemplan a los instructores, manuales, instalaciones, constancias y registro estadístico que permitan verificar el cumplimiento de los planes.

2.5.6.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DOCENTE

El recurso humano dentro de las Instituciones educativas representa si no el más valioso uno de los más importantes a la hora de ofertar el servicio educativo, si consideramos que el profesor es quien diseña, imparte y evalúa el avance de los clientes externos entonces debe tener el dominio de las herramientas, habilidades y conocimientos que se pretenden transmitir.

Se habla de un nivel de aprovechamiento limitado por parte de los estudiantes que puede llegar a provocar bajas calificaciones, desaliento, fastidio e incluso deserción de la institución debido a un patrón constante en la escuela del país a nivel superior y medio superior, la característica que las identifica es; el mayor porcentaje de los docentes son profesionistas de múltiples perfiles de preparación que no dominan las competencias pedagógicas necesarias para desarrollar su labor docente. Una buena capacitación docente debe girar entorno a mejorar el servicio educativo, el cual engloban en la actualidad el aspecto de competencias docentes en los diferentes saberes además de la actualización constante en la constante dinámica de cambio tecnológico en la que los docentes se encuentran inmersos.

Dentro de los aspectos considerados como benéficos en la capacitación docente se consideran: cambio de actitudes a generar aspectos más positivos, genera una mejor imagen, mejora las relaciones entre jefes y subordinados, así mismo la comunicación, disminución del estrés y tensión causadas por el mal manejo de conflictos y toma de decisiones, se promueve la formación de líderes o actitudes de liderazgo con acciones más autónomas en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales. (Rodríguez, s/f)

Uno de los "slogans" más utilizados en la múltiple oferta educativa hace referencia al recurso humano como una de las principales fortalezas de una Institución, contar con los mejores docentes, "docentes altamente capacitados".

En una Publicación realizada por CNN el 29 de Octubre del 2017 revela datos interesantes sobre lo que representa la capacitación docente a nivel mundial, la investigación primordialmente elaborada en Europa, Asia y Norteamérica, por ejemplo en Singapur quien ocupa el primer lugar en el ranking educativo a nivel mundial en la prueba PISA (Programa internacional para la evaluación de los alumnos, prueba que mide el rendimiento estudiantil mundial cada tres años) menciona que en ese país el docente es dueño de su práctica profesional por tanto incrementa su satisfacción y calidad en el trabajo además de contar con más de 100 horas de desarrollo y formación al año, por lo tanto la inversión en el profesorado es alta. Algo que cabe la pena subrayar es la característica que enmarca a los países mejor calificados; sus docentes no están por el sueldo si no por lo tentador del reto intelectual que representa el status de profesor (CNN, 2017).

2.6 SERVICIO EDUCATIVO Y EL MARKETING INTERNO

2.6.1 SERVICIO EDUCATIVO

Según Cruz, J. citado por Ropa (2014) el servicio educativo básico está constituido por el aprendizaje además de una serie de servicios complementarios que más adelante se describirán. Por lo tanto, las instituciones educativas están diseñadas

para resolver la necesidad de formación educación de valores, aptitudes, habilidades profesionales o habilidades para el servicio, preparando a las generaciones y preservando el conocimiento.

Así que, hablamos que quienes solicitan un servicio educativo tienen claro que esperan obtener del mismo, teniendo claro un objetivo preciso que estará de alguna forma vinculado a múltiples factores que resultarán en la calidad del servicio recibido, entendiendo por calidad la satisfacción de las expectativas del cliente, factibles de ser medidas como ciertas especificaciones, donde existen ciertas combinaciones de eficiencia y eficacia, una excelencia en el servicio recibido.

Hay algunos enfoques para la mejora del servicio educativo pero parece muy acertado hacer referencia a lo que menciona Rojas (2014) en relación a la gestión de la calidad educativa, el autor refiere que la identificación de los principales procesos que generan valor en las escuelas permite definir un mapa de procesos que será de gran ayuda para describir, estandarizar y garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos, garantizar la continuidad del mismo y la calidad del servicio, de lo cual son carentes las escuelas públicas, donde no se definen los requisitos del servicio, no se diseña el servicio y no se toma en cuenta la voz del cliente (alumno o padre de familia) y puntualiza "…por tanto, el proceso de desarrollo académico queda a criterio o a libre decisión de los docentes y por tanto la gestión solo se centra en el simple control a los docentes (Ropa, 2014).

2.6.2 MARKETING EN EL SERVICIO EDUCATIVO

Las instituciones educativas tienen particularidades en cuanto a la producción de sus servicios educativos ya que la percepción del servicio por sus principales clientes o consumidores del mismo forman parte de este mismo servicio. Se ha generalizado una constante en quienes dirigen los centros educativos "el mejorar la calidad de su servicio" una de las opciones es desarrollar un valor agregado donde se ve inmersa toda institución educativa, pero lo anterior, aunque no implica que el personal con el que cuenta la organización realmente se encuentre

consciente y de acuerdo en la participación dinámica en el compromiso hacia una mejora constante del servicio educativo.

Dos de los factores claves entre el logro del éxito y el fracaso son el compromiso y comunicación entre todos los componentes de la institución educativa, como lo menciona Manes (2004), es el síndrome de dirección versus personal, al cual lo describe como un problema entre las estrategias poco participativas del personal, así como la poca comunicación de los empleados por temores a represalias, o bien la disminución de costos a costa de la calidad del servicio percibido.

El marketing interno tiene por objetivo conseguir la máxima eficiencia a través de los colaboradores implementando un conjunto de técnicas organizativas que consiguen un funcionamiento fluido y coherente de la institución proyectando con ello una imagen receptiva, consiente y confiable no solo al exterior si no desde el interior de la organización.

El qué el engranaje de la Institución funcione adecuadamente, requiere tener claros los puntos de conflicto que puedan generar las fallas para que se logren los máximos ideales planeados por los directivos, lo anterior vinculado al grado de credibilidad que el personal logra tener de los mismos y el grado en que son considerados los principales miembros de la organización para las propuestas de cambio.

En el servicio educativo es de suma importancia tener una constante medición de las necesidades del personal, así como de los clientes primarios, que en este caso son los alumnos y padres de familia. El no contar con una medición constante o pasar por alto los resultados de las mismas minimizando su valor generarán impactos negativos en la organización que impactan directamente en la imagen institucional y su servicio.

Loa servicios educativos se dividen el primario y de soporte, aunque los de soporte no están directamente vinculados al interés del cliente deben ser tomados en cuenta ya que pueden ser parte de la percepción global del servicio, por

ejemplo, el servicio bibliotecario y la atención del mismo para la resolución de problemas derivados del prestamos de libros y bibliografía puede generar molestias y una imagen negativa de no resolver la necesidad manifestada.
De una manera general Manes (2004) refiere una lista de los servicios de soporte con los que cuenta una Institución Educativa que pueden ser un área de oportunidad para mejorar en su conjunto los servicios educativos de manera conjunta. Entre ellos se pueden mencionar; admisiones, atención telefónica, relaciones con la comunidad, información al estudiante, investigación y desarrollo, desarrollo personal, mantenimiento de instalaciones físicas, relaciones institucionales, entre otros.

Aunque pueden variar de una institución a otra o asemejarse según el nivel educativo y tipo servicio público o privado para la organización será importante que el personal de cada uno de estos servicios contemplados como de soporte sean capacitados para prestar el servicio con características de atención participando positivamente en la estrategia de mejora del servicio prestado (Manes, Marketing para Instituciones Educativas, 2004).

CAPÍTULO III
Marco metodológico

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se aplicará un estudio de tipo descriptivo, correlacional y transversal.

Según Sampieri (2008) este tipo de estudios describe situaciones y eventos como es y cómo se manifiestan determinados fenómenos, buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. Este estudio se considera descriptivo debido a que permitirá analizar y medir los diferentes factores del micro-marketing presentes en los docentes de la Licenciatura y describir su comportamiento, estos factores serán nuestras variables de estudio y que podrán adquirir diversos valores y medirse para describir su relación con el servicio educativo, fenómeno de nuestro interés (Baptista, Hernández, & Fernández, 2008).

La investigación de carácter descriptivo se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental, tal y como la presente investigación se servirá de dichas técnicas para analizar al micromarketing. Guiada por preguntas de investigación planteadas para generar la hipótesis tal y como se plantearon en nuestro fenómeno de estudio (Bernal, 2006).

Por otro lado Cazau (2006) citando a Hyman señala que aquellos hallazgos logrados a través de las encuestas descriptivas sirven como una guía para teorizar de alguna manera las explicaciones, debido a que se es capaz de conceptualizar los fenómenos.(p.26), así mismo enfatiza “un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas donde se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. Debido a lo anterior tenemos que la investigación aquí presentada tiene por objetivo describir el fenómeno del micromarketing a través de sus componentes para generar una explicación de relacionando las variables planteadas, en este caso los componentes (Caza, 2006).

La investigación está generada a través de una metodología hipotética deductiva o bien lo que se conoce como de contrastación de hipótesis, en donde tal como lo explica Behar (2008) “se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis que no podemos comprobar directamente, a través de dicha metodología se someten a análisis las hipótesis y ver que no se cumplen, para seguir sosteniéndose, este tipo de métodos en sí tiene un carácter predominantemente intuitivo y necesita, no solo para ser rechazado sino también para imponer su validez, la contrastación de sus conclusiones (p.41).

El diseño que se utilizará en la investigación es de tipo no experimental transversal y correlacional, ya que este diseño describe las relaciones entre dos o más variables en un solo momento o tiempo único según las palabras de Sampieri (2008, pag.120) determinado indagando su incidencia de las conceptos seleccionados, determinando tendencias de comportamiento debido al estado actual de los factores componentes del micromarketing, tal y como lo menciona la bibliografía se pretende medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más de los conceptos en el personal docente, buscando establecer si hay o no una correlación, el tipo y su grado o intensidad (Cazau, 2006).

3.2 MATERIAL Y MÉTODOS

3.2.1 UNIVERSO DE ESTUDIO Y MUESTRA

La población a estudiar serán la totalidad de los docentes activos en el momento de la investigación (21 docentes) de la Universidad de la Licenciatura en Educación Física y Deporte UNID.

3.2.1.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN

- A) CRITERIO DE INCLUSIÓN

Todo docente que se encuentra registrado en la plantilla de personal de la Universidad de Educación Física y Deporte UNID durante el periodo de estudio

- B) CRITERIO DE EXCLUSIÓN

Docentes que estén impartiendo clases ocasionales y que no estén registrados como planta docente de la Universidad de Educación Física y Deporte UNID durante el periodo de estudio.

- C) CRITERIO DE ELIMINACIÓN

Docentes contemplados en la muestra, pero que durante el periodo de estudio no acudan a la institución o en el momento del desarrollo no deseen participar en la encuesta.

3.2.2 VARIABLES DE ESTUDIO

Variable dependiente

El micromarketing

Variable independiente

Componentes del micromarketing; Satisfacción Laboral, Comunicación Interna, Motivación, Compromiso Organizacional, Desarrollo y Capacitación.

3.3 PROCEDIMIENTO DE CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de la información una vez validado el instrumento se aplicarán una serie de encuestas y entrevistas guardando la confidencialidad de los docentes. Se desarrollará durante el periodo pertinente para recogida de datos, con el objeto de obtener información sin presión para el entrevistado.

3.4 RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

La tesista que desarrolla la investigación.

RECURSOS MATERIALES

Memorias, bolígrafos, lápices, goma, hojas, computadora e internet para base de datos.

RECURSOS FINANCIEROS

Se contará con un presupuesto estimado para realizar el trabajo de campo a cargo del realizador de la investigación.

3.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Este trabajo considera las normas éticas internacionales de investigación en humanos. Toda investigación con seres humanos debe llevarse a cabo con el debido respeto y preocupación por los derechos y el bienestar de las personas participantes y las comunidades donde se realiza la investigación. Las principales fuentes de orientación ética sobre la realización de investigaciones clínicas han sido el Código de Nuremberg, la Declaración de Helsinki, el Informe Belmont y las normas del Consejo para la Organización Internacional de Ciencias Médicas, que aunque la presente no esta relacionada con el área de la salud existen cuestiones como el consentimiento voluntario informado del sujeto de estudio y la libertad de poner fin a su participación en el momento que lo decida el participante que serán nuestra línea base para respetar los derechos de los individuos participantes en la investigación (González M., 2002).

3.6 CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Construcción del instrumento de evaluación.

Basados en la metodología propuesta por Jiménez, Sánchez y González (2006) en su documento para la construcción de cuestionarios se determinaron los diferentes elementos constitutivos del instrumento como lo son:

A) Los datos de identificación de lo cual se proponen las preguntas referentes a datos de identificación; nombre, edad, grado académico, perfil profesional, antigüedad en la institución, así como la fecha de aplicación.

B) Solicitud de Cooperación

   Para el caso de nuestra investigación se redacta un consentimiento informado especificando los fines que tiene la investigación y el uso que se les darán a los datos proporcionados, lo cuales se manejaran en estricta

confidencialidad, otorgándole al entrevistado la confianza de responder a los ítems libremente sin temor a la identificación de los datos con su persona, así mismo la solicitud por escrito de su consentimiento en cuanto a lo plasmado.

C) Instrucciones. Se señala de manera general la forma de responder en relación al tipo de pregunta realizada, aquellas que solo podrán responderse con una sola opción o las que son susceptibles de recoger comentarios. Como el método seleccionado es una entrevista las instrucciones serán leídas en conjunto para resolver cualquier interrogante del participante.

D) La información solicitada a través del diseño y construcción del cuestionario será detallada en un apartado posterior.

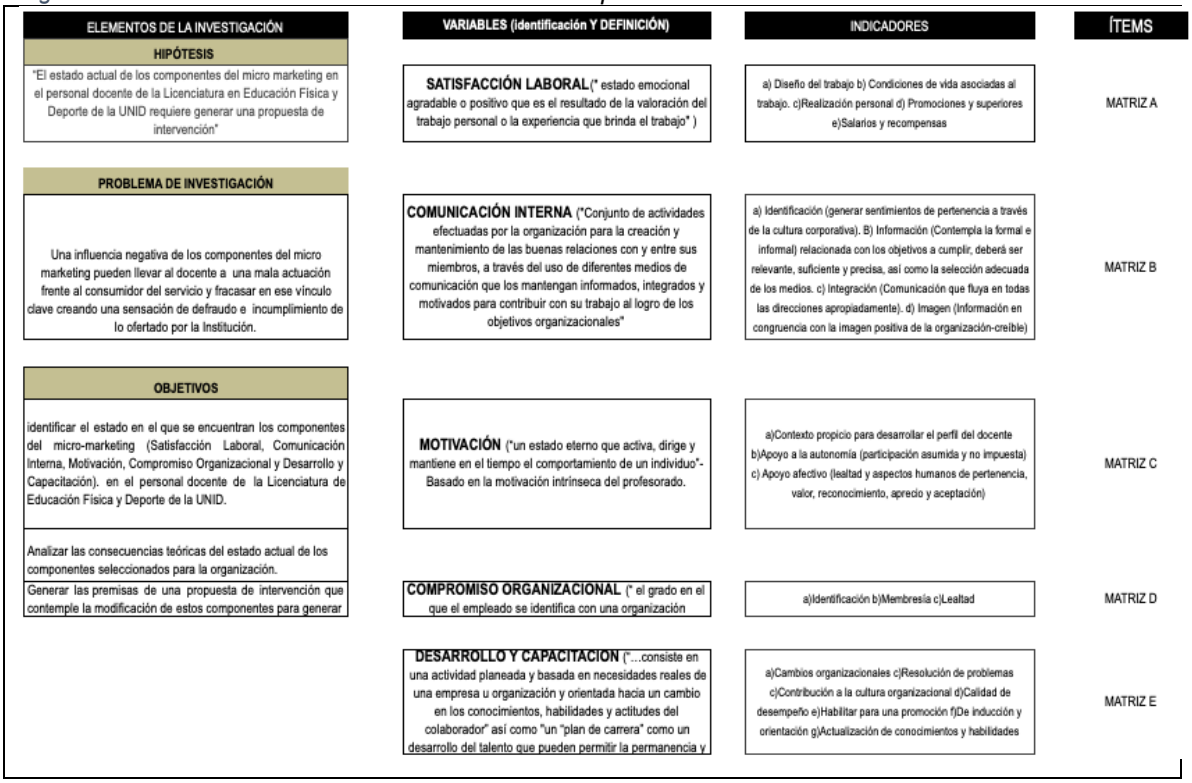
E) El cierre del cuestionario. En él se redactó un breve agradecimiento por la disposición y el tiempo invertido en la participación, así como la posible fecha en la que podrían conocer los resultados de dicha investigación si es que estuvieran interesados en la misma.

F) Información suplementaria. Se considerara una parte para que el encuestador en este caso el investigador pueda realizar algunas anotaciones extras que hayan surgido a la hora de llevar a cabo la entrevista, las cuales puedan ser de provecho para reflexiones a la hora del análisis y la discusión de los datos obtenidos y no dejar escapar información valiosa que pudo haber sido omitida por la falta de experiencia en la construcción del instrumento y que puedan mejorar el cuestionario implementado para investigaciones complementarias o futuras sobre el mismo tema.

Diseño y construcción de los Ítems para el Cuestionario.

Siguiendo el modelo de Jiménez, Sánchez y González (2006) “secuencia lógica para la construcción de un cuestionario” se establecen las siguientes variables e indicadores de evaluación en la Figura 12.

Figura 12: Matriz de Construcción de ítems para el Instrumento.



ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES (Identificación Y DEFINICIÓN)	INDICADORES	ÍTEMS
HIPÓTESIS "El estado actual de los componentes del micro marketing en el personal docente de la Licenciatura en Educación Física y Deporte de la UNID requiere generar una propuesta de intervención"	**SATISFACCIÓN LABORAL** (" estado emocional agradable o positivo que es el resultado de la valoración del trabajo personal o la experiencia que brinda el trabajo")	a) Diseño del trabajo b) Condiciones de vida asociadas al trabajo. c)Realización personal d) Promociones y superiores e)Salarios y recompensas	MATRIZ A
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Una influencia negativa de los componentes del micro marketing pueden llevar al docente a una mala actuación frente al consumidor del servicio y fracasar en ese vínculo clave creando una sensación de defraudo e incumplimiento de lo ofertado por la Institución.	**COMUNICACIÓN INTERNA** ("Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales"	a) Identificación (generar sentimientos de pertenencia a través de la cultura corporativa). B) Información (Contempla la formal e informal) relacionada con los objetivos a cumplir, deberá ser relevante, suficiente y precisa, así como la selección adecuada de los medios. c) Integración (Comunicación que fluya en todas las direcciones apropiadamente). d) Imagen (Información en congruencia con la imagen positiva de la organización-creíble)	MATRIZ B
OBJETIVOS identificar el estado en el que se encuentran los componentes del micro-marketing (Satisfacción Laboral, Comunicación Interna, Motivación, Compromiso Organizacional y Desarrollo y Capacitación). en el personal docente de la Licenciatura de Educación Física y Deporte de la UNID.	**MOTIVACIÓN** ("un estado eterno que activa, dirige y mantiene en el tiempo el comportamiento de un individuo"- Basado en la motivación intrínseca del profesorado.	a)Contexto propicio para desarrollar el perfil del docente b)Apoyo a la autonomía (participación asumida y no impuesta) c) Apoyo afectivo (lealtad y aspectos humanos de pertenencia, valor, reconocimiento, aprecio y aceptación)	MATRIZ C
Analizar las consecuencias teóricas del estado actual de los componentes seleccionados para la organización.			
Generar las premisas de una propuesta de intervención que contemple la modificación de estos componentes para generar	**COMPROMISO ORGANIZACIONAL** (" el grado en el que el empleado se identifica con una organización	a)Identificación b)Membresía c)Lealtad	MATRIZ D
	DESARROLLO Y CAPACITACION ("...consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" así como "un "plan de carrera" como un desarrollo del talento que pueden permitir la permanencia y	a)Cambios organizacionales c)Resolución de problemas c)Contribución a la cultura organizacional d)Calidad de desempeño e)Habilitar para una promoción f)De inducción y orientación g)Actualización de conocimientos y habilidades	MATRIZ E

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión bibliográfica de Jiménez, Sánchez y González (2006)

Tabla 18: Matriz A para ítems Satisfacción Laboral.

Registro y definición de los ítems por indicador y variable				
VARIABLE	INDICADOR	ITEMS		
SATISFACCIÓN LABORAL	Diseño del trabajo.	La institución toma en cuenta mi opinión para hacer ajustes o cambios para mi trabajo	Considero que la institución me permite libertad y autonomía en el desarrollo de mis actividades	Recibo apoyo de la institución en cuanto al los recursos necesarios (materiales y humanos) para desarrollar mi labor docente.
	Condiciones de vida asociadas al trabajo.	Considera que existe un equilibrio entre el tiempo de contratación y las actividades que demanda mi labor docente	Las condiciones que ofrece la institución me permite sentirme seguro y cómodo en mi trabajo	La institución promueve mi capacitación y actualización para cumplir los objetivos que solicita
	Realización personal	La institución procura una asignación de materias acorde a los perfiles, habilidades y conocimientos	Las actividades y tareas que realizo en la institución aportan a mi crecimiento profesional o laboral	Existen tareas atribuidas a mi trabajo que le proveen crecimiento a la Institución
	Promociones y superiores	La Institución considera el esfuerzo, el empeño y rendimiento para ofertar posibles promociones laborales	La toma de decisiones de los superiores se realizan de forma justa y equitativa	Existe reconocimiento por parte de mis superiores en relación a mi desempeño
	Salarios y Recompensas	El pago que recibo esta acorde a los pagos en el contexto	Mi remuneración económica corresponde de manera justa a las actividades de mi trabajo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Matriz B para ítems Comunicación Interna.

Registro y definición de los ítems por indicador y variable				
VARIABLE	INDICADOR	ITEMS		
COMUNICACIÓN INTERNA	Identificación	Conozco la cultura organizacional de su Institución (misión y visión)	La institución comparte internamente los nuevos servicios antes que al exterior	Conozco los valores de la Institución.
	Información	La institución me instruye previamente de los cambios que lleva a cabo	La cantidad y calidad de la información que recibe de sus superiores es adecuada	Los medios de comunicación que la Institución utiliza me permiten estar adecuadamente informado.
	Integración	En la Institución es factible comunicarse con todos los integrantes de la Institución (Compañeros, jefe inmediato y mandos superiores)	En la Institución las necesidades y comentarios son tomados en cuenta.	Recibo mayor cantidad de información de mis compañeros o alumnos referente a la Institución.
	Imagen	La forma en que se transmiten los mensajes de superiores a subordinados se realiza en el marco de los valores Institucionales	Los mensajes que se transmiten me hacen sentirme controlado o vigilado	Los mensajes que se transmiten evitan malos entendidos y conflictos entre compañeros o superiores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Matriz C para ítems Motivación.

Registro y definición de los ítems por indicador y variable				
VARIABLE	INDICADOR	ITEMS		
MOTIVACIÓN	Contexto propicio para el desarrollo del perfil docente	La institución apoya las inquietudes de formación y preparación profesional.	La institución toma en cuenta su opinión profesional o técnica para proponer mejoras o cambios en su contexto	La institución me permite saber sobre mi desempeño de manera constante para realizar ajustes que se apeguen a las metas o cambios de la organización
	Apoyo a la autonomía	La Institución le permite expresar sus sentimientos y necesidades sobre asuntos diversos.	Cuando suceden fallas laborales recibo una retroalimentación para mejorar mi desempeño	La Institución le toma en cuenta para actividades colaborativas importantes en la organización.
	Apoyo afectivo	La organización cuenta con incentivos de reconocimiento al trabajo de calidad	Los directivos y mandos superiores de la Institución reconocen el esfuerzo y no solo los resultados positivos.	La Institución procura y fomenta relaciones interpersonales saludables evitando la inequidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Matriz D para ítems Compromiso Organizacional

Registro y definición de los ítems por indicador y variable				
VARIABLE	INDICADOR	ITEMS		
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Identificación	Considero que la Institución trata a los empleados con los valores que expone como parte de los servicios a los clientes	Comparto la mayor parte del tiempo los nuevos objetivos o metas de la Institución.	Cuando la Institución hace ajustes o cambios considero que son correctos.
	Membresía	La cultura organizacional (misión y visión) de mi Institución me hacen visualizarla como el mejor lugar para trabajar.	La Institución me hace sentir como parte importante del servicio educativo que ofrece.	Sería difícil encontrar otra Institución en la que me sintiera tan cómodo (agosto)
	Lealtad	Las responsabilidades que se me delegan intento cumplirlas en tiempo y forma	Cuando alguien cuestiona las políticas, normas o acciones de la Institución no tengo dudas para hablar en su defensa.	Considero a la Institución como una organización que merece reconocimiento y respeto social.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Matriz E para ítems Desarrollo y Capacitación

Registro y definición de los ítems por indicador y variable			
VARIABLE	INDICADOR	ITEMS	
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	Cambios organizacionales	La institución brinda capacitación previa al lanzamiento o cambio del servicio educativo	La institución mantiene una preparación constante para hacer frente a las actualizaciones de los servicios educativos
	Resolución de problemas	Cuando surgen dudas o conflictos en el personal se generan cursos remediales de capacitación en diversas áreas.	Tras las evaluaciones parciales o finales del personal docente se busca reforzar las debilidades detectadas a través de cursos específicos
	Contribución a la cultura organizacional	Existen en la institución medios de capacitación para actualizarse sobre los cambios en la imagen corporativa o cultura organizacional	A través de diferentes actividades se refuerza en los docentes la misión y la visión de la Institución.
	Calidad de desempeño	La Institución procura que los docentes cuenten con los conocimientos para cumplir con estándares de desempeño	La Institución cuenta con un sistema de capacitación que perfeccione mi desempleo como docente.
	Habilitar para una promoción	La Institución ofrece cursos o capacitaciones para alguna promoción futura	El personal conoce los requisitos de formación que requiere la posibilidad de una promoción.
	De inducción y orientación	La Institución cuenta con manuales o medios de información para los empleados de nuevo ingreso	El proceso de adaptación y conocimiento de funciones de mi puesto en la institución fue claro
	Actualización de Conocimientos y habilidades	La Institución siempre oferta cursos y capacitaciones de mi interés.	Las capacitaciones ofertadas por la Institución son acorde a los requerimientos de actualización del contexto

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Tras la redacción de los ítems generados por las matrices propuestas y sus componentes se redactó un cuestionario para la validación de expertos.

Para generar la validez del instrumento que es considerada según Barraza (2007) citando las palabras de Messick como: “el juicio en su totalidad del grado de evidencia empírica y la lógica teórica que apoyan la concepción y conveniencia de las interferencias y acciones que se realizan, basándose en las puntuaciones que proporcionan los instrumentos de medida. (Barraza, 2007, p.5)

Podríamos interpretar lo anterior como el grado de veracidad para medir lo que se pretende, sin ella la recolección de los datos quedaría susceptibles de ser invalidada por aspectos como la subjetividad y la percepción personal. Por lo que el instrumento propuesto fue sometido a la valoración de los investigadores conformado por el cuerpo académico en consolidación Nº174 con reconocimiento PROMEP perteneciente a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

- Consulta a Expertos

A manera de emitir un juicio cuantitativo sobre la validez de contenido del instrumento se sometió a juicios de valor en la siguiente escala:

- 0 el ítem no pertenece a la dimensión de estudio.
- 1 el ítem probablemente no pertenece a la dimensión de estudio.
- 2 el ítem probablemente si pertenece a la dimensión de estudio.
- 3 el ítem si pertenece a la dimensión de estudio.

De tal manera que los ítems nos arrojaran información desde débil a aceptable y de aceptable a fuerte. El objetivo primordial de la consulta era determinar si los ítems redactados del instrumento representaban adecuadamente el constructo que se pretendía medir. Se contó con la colaboración de 5 expertos para establecer la validez de contenido tomando como expertos a aquellos que el perfil según Barraza (2007) menciona: ...” un experto debe tener como mínimo estudios de maestría en el campo disciplinario donde se inserte su constructo y estar realizando investigación” (p.12)

Se llevaron a cabo 5 entrevistas para contestar los cuestionarios compuestos por los diferentes componentes, sus dimensiones y un total de 59 ítems relacionados a la satisfacción laboral, comunicación interna, motivación, compromiso organizacional y capacitación y desarrollo.

A cada uno se les pidió que indicaran la congruencia del ítem para formar parte de esa dimensión, realizarán un juicio de cada ítem de manera individual comparando el contenido del reactivo con el contenido de la dimensión analizada y emitieran los comentarios y ajustes necesarios a cada uno de ellos.

Para evaluar el instrumento se sometió al paquete estadístico SPSS obteniendo una media general para cada ítem del instrumento y de las dimensiones que lo componen interpretando los resultados con la siguiente escala:

De 1.6 a 2.0 se considera que presenta una validez débil.

De 2.1 a 2.5 se considera que presenta una validez aceptable

De 2.6 en adelante se considera que presenta una validez fuerte.

- RESULTADOS VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Tras el análisis estadístico de las encuestas aplicadas al cuerpo académico el único ítem que presentó una validez débil fue el número 26 (C2 D9) por contar con el 60% en calificaciones de no pertenencia, quedando su calificación en los rangos establecidos de 1.6 a 2.0 presentando numéricamente 1.20 como calificación máxima. El resto de los ítems se incluyeron en el cuestionario final por asegurar un porcentaje de congruencia válido para su aplicación. En total se desarrolló un cuestionario de 58 ítems para la entrevista a los docentes. (Apéndice 7.3 Cuestionario para validación de expertos)

CAPÍTULO IV

Resultados: Micromarketing laboral en el área de educación física y deporte de la UNID.

4.1 Resultados

A través del presente capítulo se analizarán las condiciones en que se encuentran los componentes del micromarketing que ya han sido descritos previamente. Para lo cual se establece un análisis de las variables identificando principalmente los niveles de aceptación de los docentes a las aseveraciones establecidas como indicadores de cada uno de los componentes y sus dimensiones.

Se iniciará por exponer los resultados obtenidos de la investigación de campo llevada a cabo, la cual arrojó aspectos de carácter cuantitativo que influyen en el objeto de estudio, dicho proceso se obtuvo a través del instrumento para determinar los componentes y sus dimensiones del micromarketing.

En la investigación el universo de estudio fue integrado por 21 trabajadores que son la totalidad de la planta docente de la coordinación académica seleccionada para el estudio. En este caso el universo de estudio fue igual a la muestra. Los cuestionarios fueron aplicados a lo largo del primer semestre del 2018 en la Instalaciones de la Institución, dicho cuestionario fue elaborado para recibir una respuesta directa mediante una entrevista estructurada de igual manera en algunos casos se recurrió a la autoadministración.

Los ítems se formularon con en base a la validación de expertos realizada previamente donde los resultados mostraron un alto grado de confiabilidad por lo que aseguraban la relación directa con la naturaleza de la información que se esperaba obtener. El instrumento elaborado dirigió al entrevistado a la elección de una respuesta única de acuerdo al código previamente establecido en este caso las 5 alternativas descritas en donde los 58 ítems que integran el cuestionario se contestarían bajo el mismo código.

La información contenida en los cuestionarios se concentró en hojas de datos procesándose estadísticamente en el programa SPSS versión 11 obteniendo la distribución de frecuencias y los conglomerados.
Se presentan los resultados de forma global y específica para poder hacer su comparación tanto de manera global como específica en las escalas tipo Likert propuestas.

4.1.1 ESCALA MEDICIÓN

En la parte conceptual y metodológica se establecieron las relaciones existentes entre las actitudes del docente y el micromarketing lo cual en definitiva intervienen en el servicio educativo como producto final. Dicho servicio es el resultado de sus conocimientos, sus capacidades, sus aptitudes, sus habilidades y sus intereses que responden en definitiva a los componentes del micromarketing presentes en su vinculación con su empresa.

Para lograr obtener una mayor exactitud científica y evitar un análisis que caiga en lo subjetivo se hace necesario medir los hechos que se obtuvieron con determinados procedimientos.

Por lo tanto el estudio se basa en la medición de actitudes que es entendido como según INSHT (1982), “estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones” (INSHT, 1982, p.1).

De igual manera se sustenta que las actitudes no pueden ser medidas de manera directa pues se infieren a través de expresiones verbales o bien de ciertas conductas que son susceptibles de ser observadas, es por ello que las escalas son un medio efectivo que aquellos sujetos de quienes se quiere hacer la medición expresen su opinión a partir de una serie de afirmaciones, proposiciones previamente estudiadas y conceptualizadas para el objeto de estudio (INSHT, 1982).

Siguiendo la metodología de Padua citada por Pedraza y Navarro (2004) de que los resultados tras la aplicación del instrumento se deben interpretar como síntomas y no como hechos se interpreta cada ítem en términos de objetivar que tan favorable o desfavorable es la actitud de los docentes frente a cada aseveración o pronunciamiento. (Pedraza & Navarro, 2006)

Recordando que la escala utilizada acorde a la metodología Likert contiene 5 opciones de respuesta que permite las siguientes opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo en ciertos aspectos
- Indeciso
- Desacuerdo en ciertos aspectos
- Totalmente en desacuerdo

La metodología de medición establece que para interpretar la escala se establece la correlación de a un mayor puntaje más positiva o favorable es la actitud hacia la aceptación de los componentes del marketing interno y a menor puntaje, la actitud se considera más negativa o desfavorable. Por otro lado, los puntajes intermedios reflejan una actitud medianamente positiva, neutra o medianamente negativa. (Blanco & Alvarado, 2005)

4.2 Interpretación de resultados.

Análisis de correlación

La correlación de Pearson entre el índice global de marketing y las variables denominadas componentes se caracteriza por destacar a motivación con un coeficiente de 0,898 en primer lugar por su relación con el indicador resumen, le sigue satisfacción laboral con 0.866, compromiso organizacional con 0.716, comunicación interna con 0.714, quedando desarrollo y capacitación con 0.696 al final como la correlación más baja. Es de señalar que todos los coeficientes tienen una significancia estadística alta.

Figura 13: Correlación de Pearson para el estudio.

Correlaciones

		Global	Componente 1 Satisfacción laboral	Componente 2 Comunicación Interna	Componente 3 Motivación	Componente 4 Compromiso Organizacional	Componente 5 Desarrollo y Capacitación
Global	Correlación de Pearson	1	.866**	.714**	.898**	.716**	.696**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21

Fuente: Elaboración propia con el programa SPSS

De igual manera que motivación tiene una relación estadísticamente significativa con satisfacción laboral (0.724), compromiso organizacional (0.613) y comunicación interna (0.600). Lo mismo sucede con compromiso organizacional y satisfacción laboral (0.634).

Figura 14: Correlación de Pearson bilateral por Componentes.

		Satisfacción laboral	Comunicación Interna	Compromiso Organizacional
Componente 3 Motivación	Correlación de Pearson	.724**	.600**	.613**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	21	21	21
Componente 4 Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	.634**		
	Sig. (bilateral)	.000		
	N	21		

Fuente: Elaboración propia con el programa SPSS

Análisis factorial

De acuerdo al análisis KMO a la esfericidad y a la significancia estadística.

La varianza total explicada muestra que el primer componente explica el fenómeno estudiado en un porcentaje importante, lo que se puede observar en la propia gráfica de sedimentación.

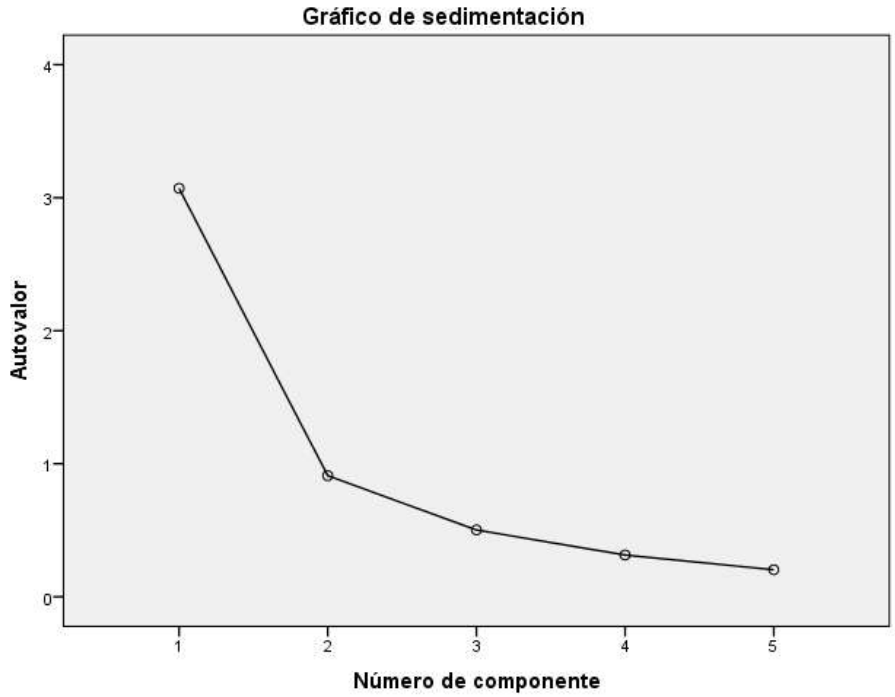
Figura 15: Varianza Global del estudio.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado	
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza
1	3.071	61.411	61.411	3.071	61.411
2	.910	18.199	79.611		
3	.502	10.045	89.656		
4	.314	6.276	95.932		
5	.203	4.068	100.000		

Fuente: Elaboración propia con el programa SPSS

Figura 16: Segmentación de los componentes del estudio.



La matriz de componente expresa la alta cercanía que tienen cada una de las cinco variables (denominadas componente) por lo que tienen un alto grado de explicación del fenómeno.

Figura 17: Matriz de componentes.

Matriz de componente

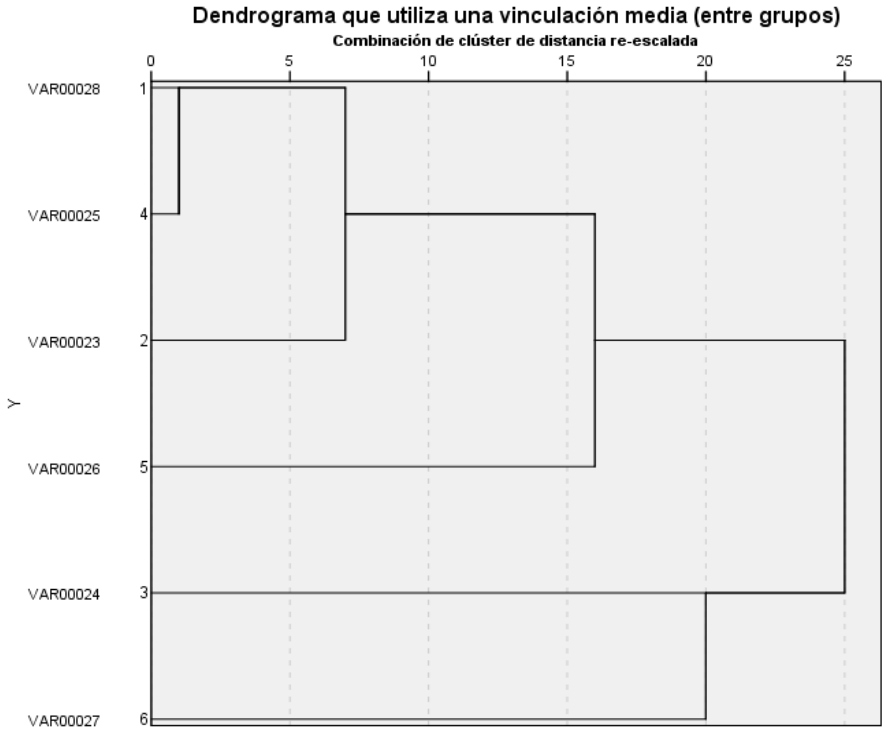
	Componente
	1
Componente 1 Satisfacción laboral	.848
Componente 2 Comunicación Interna	.740
Componente 3 Motivación	.890
Componente 4 Compromiso Organizacional	.722
Componente 5 Desarrollo y Capacitación	.700

Fuente: Elaboración propia con el programa SPSS

Análisis de conglomerados

Satisfacción laboral y compromiso organizacional son las variables componentes más próximas, las cuales se aproximan más a la comunicación interna y después a desarrollo y capacitación estando todas ellas más distantes de entre sí con la variable componente motivación.

Figura 18: Análisis de conglomerados.



Fuente: Elaboración propia con el programa SPSS

Dentro del Análisis factorial componentes-dimensiones se obtuvieron los siguientes resultados.

Para el componente de Satisfacción Laboral se establecen como variables prioritarias de correlación elevada las condiciones de vida asociadas al trabajo con (.904), promociones y superiores con (.886) y diseño del trabajo con (.869) Para este primer gráfico referente al componente de satisfacción es de relevancia evidenciar que existe una fuerte vinculación en indicadores negativos entre los salarios y superiores con la realización personal es decir el personal docente adscrito a dicha coordinación no genera actitudes en torno al monto salarial por el contrario si las tareas designadas, a un trato justo de los superiores y a la participación activa en las tareas y la organización de las mismas. Justo este punto será crucial en la determinación de las estrategias de micromarketing que pudieran resultar de dicho análisis.

Aquí podríamos decir que el perfil del trabajador con el que cuenta la Institución muestra en sus resultados que es capaz de sacrificar el salario ante el logro de una satisfacción personal.

Figura 19: Análisis factorial componente Comunicación Interna con sus dimensiones.

		Componente 2 Comunicación Interna	Dimensión 6 Identificación	Dimensión 7 Información	Dimensión 8 Integración	Dimensión 9 Imagen
Componente 2 Comunicación Interna	Correlación de Pearson	1	.718**	.542*	.624**	.760**
	Sig. (bilateral)		.000	.011	.002	.000
	N		21	21	21	21
Dimensión 6 Identificación	Correlación de Pearson		1	.266	.378	.354
	Sig. (bilateral)			.244	.091	.115
	N			21	21	21
Dimensión 7 Información	Correlación de Pearson			1	.299	.107
	Sig. (bilateral)				.188	.645
	N				21	21
Dimensión 8 Integración	Correlación de Pearson				1	.223
	Sig. (bilateral)					.332
	N					21
Dimensión 9 Imagen	Correlación de Pearson					1
	Sig. (bilateral)					
	N					

Fuente: Elaboración propia con el programa SPSS

En referencia al componente de Comunicación Interna se evidencia una comunicación deficiente se expresa en los resultados una desarticulación de tal manera que si no existe apoyo afectivo no se genera autonomía.

Por tanto, de su puede intuir que la Institución está en una etapa aún de formación no tiene horizonte de consolidación.

Las dimensiones que resultan con puntaje más alto son las de identificación con (.718) e imagen (.760) donde ésta última radica en la transmisión primordialmente de mensajes corporativos, pero no propios de una dinámica favorecedora de las actividades, tareas y procesos que se llevan a cabo.

Si observamos el gráfico anterior se perciben en su mayoría resultados negativos que manifiestan por tanto una crisis de dicho componente.

Figura 20: Análisis factorial componente Motivación con sus dimensiones.

		Componente 3 Motivación	Dimensión 10 Contexto propicio para el desarrollo del perfil docente	Dimensión 11 Apoyo a la autonomía	Dimensión 12 Apoyo afectivo
Componente 3 Motivación	Correlación de Pearson	1	**.927****	**.901****	**.880****
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N		21	21	21
Dimensión 10 Contexto propicio para el desarrollo del perfil docente	Correlación de Pearson		1	.798**	**.671****
	Sig. (bilateral)			.000	.001
	N			21	21
Dimensión 11 Apoyo a la autonomía	Correlación de Pearson			1	**.717****
	Sig. (bilateral)				.000
	N				21
Dimensión 12 Apoyo afectivo	Correlación de Pearson				1
	Sig. (bilateral)				
	N				

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia con el programa SPSS

El componente de Motivación refleja puntajes altos relacionados a sus diferentes dimensiones en primer lugar se encuentra el contexto propicio para el desarrollo del perfil docente con (.927), seguido de este se encuentra la autonomía con una correlación de (.901) y por último el apoyo afectivo con (.880), con estas puntuaciones expresadas en los resultados se hace evidente que el componente de motivación no tiene correlaciones negativas significativas y que el apoyo afectivo es una área de oportunidad para la organización propiciando un mejor clima de desarrollo de su labor docente de manera autónoma.

Figura 21: Análisis factorial componente Compromiso Organizacional con sus dimensiones.

		Componente 4 Compromiso Organizacional	Dimensión 13 Identificación	Dimensión 14 Membresía	Dimensión 15 Lealtad
Componente 4 Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	1	.739**	.767**	.799**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N		21	21	21
Dimensión 13 Identificación	Correlación de Pearson		1	.251	.487*
	Sig. (bilateral)			.272	.025
	N			21	21
Dimensión 14 Membresía	Correlación de Pearson			1	.430
	Sig. (bilateral)				.051
	N				21
Dimensión 15 Lealtad	Correlación de Pearson				1
	Sig. (bilateral)				
	N				

Fuente: Elaboración propia con e programa SPSS

Para el componente de Compromiso Organizacional también tenemos resultados negativos.

Figura 22: Análisis factorial componente Desarrollo y Capacitación con sus dimensiones.

		Componente 5 Desarrollo y Capacitación	Dimensión 16 Cambios Organizacionales	Dimensión 17 Resolución de problemas	Dimensión 18 Contribución a la cultura organizacional	Dimensión 19 Calidad de desempeño	Dimensión 20 Habilitar para una promoción futura	Dimensión 21 De inducción y de orientación	Dimensión 22 Actualización de conocimientos y de habilidades
Componente 5 Desarrollo y Capacitación	Correlación de Pearson	1	.446*	.686**	.744**	.591**	.596**	.317	.785**
	Sig. (bilateral)		.042	.001	.000	.005	.004	.161	.000
	N		21	21	21	21	21	21	21
Dimensión 16 Cambios Organizacionales	Correlación de Pearson		1	0.386	-0.004	0.229	-0.132	0.203	0.194
	Sig. (bilateral)			.084	.987	.319	.568	.377	.399
	N			21	21	21	21	21	21
Dimensión 17 Resolución de problemas	Correlación de Pearson			1	.335	.124	.566**	-.297	.334
	Sig. (bilateral)				.137	.593	.007	.192	.138
	N				21	21	21	21	21
Dimensión 18 Contribución a la cultura organizacional	Correlación de Pearson				1	.477*	.434*	.267	.706**
	Sig. (bilateral)					.029	.049	.242	.000
	N					21	21	21	21
Dimensión 19 Calidad de desempeño	Correlación de Pearson					1	.178	.196	.662**
	Sig. (bilateral)						.440	.394	.001
	N						21	21	21
Dimensión 20 Habilitar para una promoción futura	Correlación de Pearson						1	-.075	.242
	Sig. (bilateral)							.748	.290
	N							21	21
Dimensión 21 De inducción y de orientación	Correlación de Pearson							1	.354
	Sig. (bilateral)								.116
	N								21
Dimensión 22 Actualización de conocimientos y de habilidades	Correlación de Pearson								1
	Sig. (bilateral)								
	N								

Fuente: Elaboración propia con el programa SPSS

En el caso concreto de capacitación y desarrollo se observan debido a los resultados que la organización contiene amplias áreas de oportunidad en éste campo, si bien se hace evidente que la organización le apuesta a una capacitación en el área de formación de la cultura organizacional y de estándares de desempeño, no apuesta por preparar a los docentes en elevar la calidad de los

conocimientos propios de cada profesional, llevando a concluir que la organización le apuesta a la contratación de personal ya formado y capacitado con antelación a su adhesión a la institución buscando solo la unificación de criterios de desempeño propios de la organización.

4.3 Resultados por dimensión de estudio.

El trabajo presentó 58 dimensiones estudiadas las cuales se interpretan a continuación en base a los resultados obtenidos de manera independiente y específica.

Ítem: 1 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Diseño del trabajo

Del total de los encuestados el 46.6% manifiesta estar de acuerdo en ciertos aspectos con que la Institución toma en cuenta su opinión para generar cambio o ajustes al trabajo que desempeñan, seguido por el porcentaje de estar totalmente de acuerdo con un 23.8% mientras que el resto de las opciones presentan un porcentaje igual de equilibrado en las opciones de indeciso y de estar en desacuerdo con dicha aseveración por tanto su escalograma se presenta de la siguiente forma:

Ítem: 2 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Diseño del trabajo

En referencia a la libertad y autonomía en el desarrollo de las actividades y tareas propias del trabajo la totalidad de los entrevistados se reparte en un porcentaje casi igualitario por mitades entre las opciones de totalmente desacuerdo y de acuerdo en ciertos aspectos. El primero con una media de 47.6% y el segundo con un 52.4%. Sin encontrar datos en las opciones de indecisos o de estar en desacuerdo en ciertos aspectos.

Ítem: 3 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Diseño del trabajo

Para la tercera aseveración destinada a identificar si el personal docente se sentía con el apoyo necesario para cumplir con sus actividades y tareas propias de su labor se encontró que la media de (57.1%) refiere estar de acuerdo en ciertos aspectos mientras que el 23.8% está en desacuerdo en ciertos aspectos, podríamos interpretar bajo los indicadores establecidos que el personal refiere la falta de recursos tanto materiales como humanos para cumplir adecuadamente con las tareas atribuidas a su puesto de trabajo.

Ítem: 4 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Condiciones de vida asociadas al trabajo.

En referencia al presente ítem orientado a ver la percepción del docente entre el salario recibido y las actividades que demanda su laboral profesional no se encontró una respuesta clara pues se identifican 3 de ellas en igualdad de condición tanto la indecisión, el estar de acuerdo en ciertos aspectos y estar el total desacuerdo lograron una media de un 23.8% por igual, por tanto la percepción de la tareas y los salarios podrían indicar que no existe una unificación de criterios ni tabuladores establecidos en cuanto a salarios, antigüedad o perfil docente, que podrían ser variables de relación existente para las respuestas obtenidas.

Ítem: 5 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Condiciones de vida asociadas al trabajo.

La media del personal 47.6% que labora en la Institución se identifica con sentirse de acuerdo en ciertos aspectos en lo que respecta a sentirse seguro y cómodo en el trabajo, relacionando este ítem a la forma de contratación se puede observar que la mayoría del personal tiene algún otro empleo y que por tanto la seguridad social no representa en si un factor de relevancia. Por otro lado, el 19 % de los docentes participantes tienen factores de desacuerdo con respecto a dicha aseveración.

Ítem: 7 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Realización Personal.

En cuanto a la asignación de materias en relación a los perfiles, habilidades y conocimientos el personal refiere estar de acuerdo en ciertos aspectos ubicando la media en 47.6% seguido por el 28.6% donde el personal se encuentra totalmente de acuerdo. Es decir, existe una congruencia entre la asignación de la curricula con las capacidades y aptitudes del trabajador las cuales se manifiestan con cierta comodidad en el trabajo.

Ítem: 8 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Realización Personal.

Estrechamente vinculada al ítem anterior los docentes perciben que las actividades y tareas que realizan en la Institución son acorde a sus capacidades y por tanto lo perciben como un trabajo que les permite un desarrollo y crecimiento profesional adecuado. La media de percepción ligada al ítem en cuestión

manifiesta un 52.4% de los docentes que se encuentran totalmente de acuerdo sumándose también en respuestas favorables a la dimensión el 42.9% estando de acuerdo en ciertos aspectos. No hubo datos de estar en total desacuerdo con ninguno de los docentes.

Ítem: 9 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Realización Personal.

En relación a las actividades y tareas que los docentes realizan en la Institución la media está totalmente de acuerdo en que sus aportan a su crecimiento profesional es decir el 52.4% considera que lo que realiza es un reto y una oportunidad de mejorar en alguno de sus campos de acción lo que permite que permite que este apartado aporte a la satisfacción laboral así mismo el 42.9% considera que están de acuerdo en ciertos aspectos.

Ítem: 10 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Promociones y superiores

En cuanto a la existencia de mecanismos de evaluación del desempeño docente para ofertar posibles promociones laborales el personal no refleja una percepción consistente. Todas las opciones presentan un porcentaje similar. Sin embargo, la media se presenta en la opción de totalmente de acuerdo con un 33.3%, no representa una diferencia significativa con el resto de las opciones, le sigue un 23.8% con la opción en acuerdo en ciertos aspectos y un 19% con totalmente en desacuerdo. Tomando en cuenta la totalidad de las opciones se hace evidente que no existe un mecanismo claro para todo el personal sobre como poder acceder a una mejor posición dentro de la organización o la forma en que pueden ser considerados para lograr algún tipo de promoción.

Ítem: 11 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Promociones y superiores

De acuerdo a los resultados obtenidos para la dinámica de trabajo dentro de la organización, los docentes manifiestan que tanto la colaboración como la delegación de trabajo se realiza de forma justa y equitativa, la media se encuentra en un porcentaje del 42.9% donde los docentes eligieron que se encontraban de acuerdo en ciertos aspectos con esta aseveración, el otro 33.3% se inclinó a

manifestarse totalmente de acuerdo, por lo que se considera que los superiores reparten el trabajo adecuadamente entre los colaboradores

Ítem: 12 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Promociones y superiores

Al preguntar si la organización a través de los superiores reconocía el desempeño de los docentes el 47.6% de los participantes manifestó que están de acuerdo en ciertos aspectos, seguido por un 28.6% que refiere estar totalmente de acuerdo, por lo tanto, los docentes en su mayoría de la coordinación en cuestión se sienten que su desempeño es tomado en cuenta y es observado por sus superiores.

Ítem: 13 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Salarios y recompensas.

A diferencia de los ítems analizados con anterioridad en este caso se presenta un fenómeno diferente en la percepción docente existe un porcentaje dual repartido entre los que se encuentran sin una posición definida y los que están de acuerdo en ciertos aspectos en relación a que la remuneración económica esta acorde a al contexto educativo local ambas opciones presentan un porcentaje del 38.1%, por lo tanto existe un elemento desfavorecedor de la satisfacción laboral, es decir al establecer un comparativo con relación a otros docentes e Instituciones educativas, los docentes se consideran dentro de la media o mal remunerados. De hecho, existe un 14.3% que de hecho ya se manifiesta inconforme con el salario percibido tomando como opción el estar totalmente en desacuerdo.

Ítem: 14 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Salarios y recompensas.

Para el siguiente ítem donde el objetivo era conocer si el docente por el trabajo realizado en la Institución se considera retribuido adecuadamente y acorde a las tareas que desempeña, observamos que la mayoría nuevamente se concentra en de acuerdo en ciertos aspectos con la media de 38.1% y un 23.6% como indecisos por lo que se evidencia una debilidad en la dimensión de salarios y recompensas del componente de satisfacción laboral. Dicho elemento es de suma importancia en el desempeño laboral una retribución acorde a la expectativas podría determinar el comportamiento del trabajador dentro de la organización por lo tanto existe un porcentaje en los factores negativos del 14.3% tato para la opción de totalmente en desacuerdo y desacuerdo en ciertos aspectos.

Ítem: 15 Componente: Satisfacción Laboral. Dimensión: Salarios y recompensas.

En cuanto a la última dimensión de salarios y recompensas al preguntarle a los docentes sobre la posibilidad de complementar su salario con alguna remuneración extraordinaria o adicional se encontró que el mayor porcentaje en suma por arriba del 60%, resultante de las dos opciones poco favorables a la dimensión, donde la media se ubica con la respuesta de desacuerdo en ciertos aspectos con un 38.1% y un 28.6% de la opción de totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, este ítem en suma con los dos anteriores puede presentar un panorama poco favorable pues existe una percepción salarial poca favorable y nulas opciones otorgadas por la organización para lograr equilibrar dicho rubro.

Ítem: 16 Comunicación Interna. Dimensión: Identificación.

Con respecto al conocimiento de la misión y visión de Institución los docentes manifiestan claramente el reconocer estos dos aspectos de la cultura organizacional el 42.9% se dicen totalmente de acuerdo y el 38.1% se encuentran de acuerdo en ciertos aspectos. Por tanto, podemos atribuir que la organización ha encontrado la forma correcta de transmitir los mensajes a sus colaboradores para fortalecer dicho aspecto.

Ítem: 17 Comunicación Interna. Dimensión: Identificación.

Aunque los resultados que reflejan éste ítem parecen estar estables entre las opciones de acuerdo en ciertos aspectos e indecisos hay un porcentaje relevante del 14.3% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo por lo que se puede interpretar como una ruptura en la información que reciben los docentes relacionada a la anticipación a sobre nuevos servicios educativos que oferta la Institución antes de ofertarlos al exterior Y aunque la media del 38.1% reflejada en la opción de acuerdo en ciertos aspectos, el 28.6% refiere estar indeciso es decir no se consideran suficientemente y adecuadamente informados en la temporalidad de los hechos.

Ítem: 18 Comunicación Interna. Dimensión: Identificación.

Este ítem referente a la Identificación reafirma que la organización ha procurado transmitir al empleado su cultura organizacional de manera contundente. La media con un 47.6% ubicada con estar totalmente de acuerdo, así como el 42.9%

manifiesta estar de acuerdo en ciertos aspectos logrando casi un 90% del personal docente que reconoce conocer los valores de la Institución.

Ítem: 19 Comunicación Interna. Dimensión: Información

Los docentes se reconocen sabedores de las metas que la Institución tiene para su personal y por tanto el trabajo que cada uno deberá realizar para cumplir con esas tareas. La media del 42.9% manifiesta estar desacuerdo en ciertos aspectos y el 33.3% en total acuerdo con este aspecto. De ambos porcentajes se puede concluir que es un personal al que se le comunican las tareas que debe realizar.

Ítem: 20 Comunicación Interna. Dimensión: Información

En relación a la cantidad y calidad de la información recibida los docentes consideran que es adecuada puesto que los porcentajes mayores se ubican en totalmente de acuerdo y de acuerdo en ciertos aspectos el primero ambos en igualdad de porcentajes 47.6%.

Ítem: 21 Comunicación Interna. Dimensión: Información

Referente al último ítem destinado a determinar la información los resultados reflejan que los medios de información utilizados para trasmitir los mensajes a sus colaboradores es el adecuado, los docentes se concentraron sus respuestas en la opción de acuerdo en ciertos aspectos y totalmente de acuerdo, por lo que la media de 57.1% en la primera opción y el 28.6% en la segunda. En la interpretación de los resultados podemos decir entonces que el medio es efectivo en cuanto a disponibilidad de acceso a la información, sin embargo, habría que revisar si se selecciona adecuadamente en tiempos y contenido.

Ítem: 22 Comunicación Interna. Dimensión: Integración.

Para el caso de los canales de comunicación en cuanto a verticalidad, horizontalidad y comunicación circular. La institución maneja principalmente organigramas lineales descendentes sin embargo el personal percibe que los flujos de comunicación son adecuados en ciertos aspectos quedando la media en 47.6% con dicha opción, seguida por un 42.9% estando de acuerdo en su totalidad.

Ítem: 23 Comunicación Interna. Dimensión: Integración.

El personal de la institución se siento tomado en cuenta solo en ciertos aspectos en lo referente a necesidades expresadas por el trabajador, la media de éste ítem representada por un 61.9%, mientras el resto repartido de manera casi igualitaria en tres las opciones de no manifestar una postura definida y estar totalmente de acuerdo con la aseveración.

Ítem: 24 Comunicación Interna. Dimensión: Integración.

Al preguntarle al personal docente si se sentían mayormente informados por los comunicados oficiales o institucionales, en este punto haciendo referencia a la comunicación formal e informal, cabe destacar que el ítem está planteado a la inversa puntuando sobre una dimensión que se comporta desfavorablemente quedando en 47.6% por lo que presupone una comunicación informal que de alguna manera sabemos por lo que dice la teoría una comunicación informal no controlada puede ser riesgosa para cualquier organización.

Ítem: 25 Comunicación Interna. Dimensión: Imagen

En lo que se refiere a la calidad del trato de los superiores con el personal la mayoría manifiesta tener presentes en dicha interacción los valores institucionales por lo que la media se ubicó con un 47.6% en la respuesta de acuerdo en ciertos aspectos.

ítem: 26 Comunicación Interna. Dimensión: Imagen

Para la última dimensión de Imagen dentro del componente de comunicación se tiene que la media se concentró en la opción de acuerdo en ciertos aspectos con un 47.6% por lo que el personal docente considera que los mensajes de institucionales de superiores o mandos directos son claros y no generan confusión o conflictos entre los colaboradores en su orden superior u horizontal.

ítem: 27, 28 y 29 Motivación. Dimensión: Contexto propicio para el desarrollo del perfil docente.

Para el componente de motivación en sus tres diferentes dimensiones tenemos que en los atributos de contexto propicio para el desarrollo del perfil docente los participantes refieren en las tres gráficas porcentajes similares a los cuestionamientos si la Institución apoyaba las inquietudes de preparación

profesional, si las propuestas de los docentes profesionales y técnicas eran tomadas en cuenta, así como generar una retroalimentación al docente de manera constante para hacer ajustes en apego a las metas de la Institución, quedando las medias de las tres variables de investigación con la opción más fuerte de estar de acuerdo en ciertos aspectos quedando en 47.6%, 42.9% y 47.6% respectivamente, por lo tanto se interpreta de manera contundente que el contexto para el desarrollo docente se considera propicio o aceptable a la percepción del docente.

Ítem: 30,31 y 32 Componente: Motivación. Dimensión: Apoyo a la autonomía.

Los docentes en aspectos relacionados con necesidades individuales y personales manifiestan que están de acuerdo en ciertos aspectos con la libertad de expresarse dentro de la institución por lo que la media esta se ubica con un 61.9% para dicho rubro.

Al analizar la segunda aseveración para la misma dimensión se obtuvo que en el feedback que reciben los docentes por parte de los superiores al presentarse algunas fallas en el trabajo realizado se reparte entre estar de acuerdo totalmente con una media de 42.9%, el 38.1% manifiesta estar de acuerdo en ciertos aspectos. Si entendemos que generar las estrategias para elevar la calidad del trabajo reflejada en un mejor servicio educativo, se hace necesario saber cuales son esos aspectos en los que el docente no siente ese apoyo constructivo a su labor, en las empresas dedicadas a la creación y venta de servicios este resulta un punto fundamental que puede mejorar la productividad de manera contundente.

Los docentes de la Institución se sienten en su mayoría que son tomados en cuenta para participar en actividades colaborativas que tienen importancia para la organización a lo que contestaron sentirse de acuerdo en ciertos aspectos con el 61.9% de la media bajo esta opción.

Ítem: 33, 34 y 35 Componente: Motivación . Dimensión: Apoyo a la afectivo.

En el presente componente la dinámica de las gráficas cambia la curvatura que hasta el momento venía presentando para las diferentes dimensiones. Al preguntarle a los docentes si la institución tenía alguna forma o manera de incentivar o reconocer el trabajo del docente no hubo una tendencia marcada hacia los aspectos favorables pues la curvatura se concentró hacia los aspectos desfavorables manifestando estar totalmente en desacuerdo, desacuerdo en ciertos aspectos e indecisos (19. %, 19% y 23.8%) que en suma contienen el 61.8% contra el aspecto favorable de estar parcialmente de acuerdo donde se manifiesta la media con el 33.3%.

En el rubro de reconocimiento al esfuerzo en comparación a los resultados los docentes perciben que tanto los directivos como los mandos superiores reconocen el desempeño y el esfuerzo independientemente de los resultados, la media se ubicó en estar de acuerdo en ciertos aspectos con 42.9% mientras que el 22.8% manifiesta sentirse indeciso. En cuanto a un clima de trabajo adecuado los docentes perciben relaciones interpersonales favorables la media se ubicó con 61.9% en la opción de estar de acuerdo en ciertos aspectos por lo que se presume que la Institución procura la equidad en las tareas del personal.

Ítem: 36, 37 y 38 Componente: Compromiso Organizacional. Dimensión: Identificación

El trato al interior de la Institución se manifiesta de manera favorable a la percepción docente la media se ubica en un aspecto positivo quedando el 47.6% en la opción de estar de acuerdo en ciertos aspectos, las relaciones interpersonales generadas como modelos de superiores a mandos medios u operativos requieren estar basadas en los parámetros del trato que se pretende sea replicado hacia los clientes externos. Por tanto, si los valores que la organización maneja como parte del servicio parecen empatar con los que el personal docente considera valiosos o importantes en sí.

Con respecto a lo que la Institución pretende a través de sus servicios docentes obtuvimos que el 47.6 % de los participantes están de acuerdo en ciertos aspectos con esas metas y objetivos por lo que será un personal que fácilmente tendrá adherencia y apego a lograr las propuestas planteadas por la organización, sin embargo hay que considerar que un porcentaje del 23.8% aún se encuentra con cierta indecisión en relación a las metas por lo que sería conveniente identificar cuál es el razonamiento para no estar alienado a esos objetivos con la finalidad de fortalecer dichos aspectos.

Nuevamente en una variable más de la dimensión de identificación que genera el compromiso organizacional del colaborador se evidencia cierta separación entre compaginar las ideas del docente con las de la Institución, un porcentaje alto 33.3% aunque no es la media, se manifiesta indeciso con respecto a la toma de decisiones de la organización, es decir no generan total apoyo a las decisiones.

Ítem: 39, 40 y 41 Componente: Compromiso Organizacional. Dimensión: Membresía.

El compromiso organizacional como se revisó en la literatura es multifactorial y al preguntarle a los docentes si el rumbo y la forma refiriéndonos a la misión y visión Institucional el 57.1% se pronunció por sentirse de acuerdo en ciertos aspectos por tanto podemos inferir que se alinean en ciertas acciones y tareas de los docentes con la dirección que visualiza la Institución.

Así mismo el docente se siente como un elemento importante del servicio que ofrece la organización, este punto resulta sumamente interesante al saber que el personal académico se reconoce como un actor que puede generar cambios tanto positivos como negativos en base a su desempeño y actitud. La media para este caso se concentró en las opciones de acuerdo en ciertos aspectos y de totalmente de acuerdo, la primera con un 42.9% y la segunda con un 28.6%.

En los gráficos correspondientes al parámetro anterior presenta datos sumamente interesantes debido a que manifiesta que tan comprometido se encuentra el personal académico a la organización y su posible permanencia en la Institución,

hablamos de la posibilidad y la latente búsqueda de otra opción laboral. Si observamos la dinámica de la curva no existe una opción alta significativa, por el contrario, los parámetros de comparación se presentan casi inexistentes, pero en el sentido desfavorable encontramos un porcentaje muy bajo de los trabajadores 9.5% que están totalmente de acuerdo con dicha aseveración. Por tanto, son trabajadores que se encuentran en una constante latencia de rotación laboral.

Ítem: 42, 43 y 44 Componente: Compromiso Organizacional. Dimensión: Lealtad

Los trabajadores académicos consideran que la institución tiene una buena imagen de congruencia y se sienten de alguna manera identificados a la misma puesto que en su mayoría están de acuerdo o desacuerdo en ciertos aspectos con una visualización de la misma hacia el exterior de respeto, la media se ubicó en de acuerdo en ciertos aspectos con el 47.6%, seguido por totalmente de acuerdo con un 42.9%. La gráfica referente a las tareas asignadas el porcentaje se comportó de la misma forma para los parámetros positivos entendiendo que el trabajador conoce las responsabilidades que le son delegadas y la importancia que tiene su concretización en tiempo y forma.

Para determinar qué tan alienados están la visión del trabajador con respecto a las normas y políticas que la organización adopta, la media del personal académico 61.9% refirió que está de acuerdo en ciertos aspectos en salir en defensa de su institución. Ello nos habla de empleados que visualizan que las acciones que emprende la institución están bajo su percepción debidamente sustentadas y generan concordancia entre ellos y la organización.

Ítem: 45 y 46 Componente: Desarrollo y Capacitación. Dimensión: Cambios Organizacionales

Los docentes están de acuerdo en ciertos aspectos con un 52.4% en que la organizacional les informa y capacita previamente con los cambios de servicios que ofrece a sus clientes externos, sin embargo hay datos de algunos 10% en cada caso para los rangos negativos para manifestar que no están de acuerdo al respecto, por lo que sería interesante revisar por qué algunos de ellos manifiestan

no sentirse tomados en cuenta, o por qué la información no les llega adecuadamente o la reciben pero el proceso se genera de forma inconclusa pues no cuentan con las herramientas para apoyar ese nuevo cambio de la Institución.

Las capacitaciones que ofrece la Institución para la percepción docente cumplen parcialmente para mantenerse actualizados la media corresponde al 66.7% que respondió estar de acuerdo en ciertos aspectos, recordemos que la capacitación puede tener varios objetivos y surgir ya sea anticipada o correctivamente. Existen por tanto algunos rubros no cubiertos que serían susceptibles de ser mejorados para que el personal sienta la seguridad requerida en el cumplimiento del servicio.

Ítem: 47 y 48 Componente: Desarrollo y Capacitación. Dimensión: Resolución de Problemas

En los resultados de ésta dimensión, relacionada al clima laboral en cuanto a la toma de decisiones de la organización para la solución de conflictos aunque la representación de la media 33.3% se encuentra en estar de acuerdo en ciertos aspectos hay porcentajes significativos en cada uno de los rubros principalmente por un porcentaje elevado que se refiere indeciso para establecer si esas decisiones por la organización aportan a relaciones interpersonales adecuadas, también hay indicadores de estar en total desacuerdo y que tienen una opinión negativa al respecto.

Así mismo en la misma dimensión encontramos que el docente no se encuentra del todo respaldado con medidas de capacitación para fortalecer sus debilidades tras las evaluaciones por tanto no existe una estrategia de mejoramiento adecuada que permita resolver en el docente esas carencias al servicio que hace a través de su función docente y que por mucho contribuyen al desempeño de la organización frete al cliente externo. Si interpretamos e gráfico anterior tenemos que la media está determinada en un 38% de los académicos que se encuentran de acuerdo en ciertos aspectos, seguido por un 14% indeciso y nuevamente con representaciones negativas que, aunque son proporcionalmente menores existe por el tamaño de la muestra un fenómeno que debería ser analizado con mayor atención para evitar repetir dichos errores ya detectados.

Ítem: 49 y 50 Componente: Desarrollo y Capacitación. Dimensión: Contribución a la Cultura Organizacional.

Nuevamente en el tema de capacitación y desarrollo la media se presenta en un rubro positivo al estar el 38.1% de acuerdo en ciertos aspectos con respecto a recibir una capacitación relacionada con los elementos constitutivos de la organización sin embargo hay docentes que refieren sentirse indecisos probablemente por falta de información al respecto que les permita adaptarse rápidamente a los cambios que propone la organización en su misma dinámica de transformación. No hay que olvidar que el docente será el transmisor principal de la cultura organizacional frente al cliente externo.

En cuanto al reforzamiento de la misión y visión el personal académico parece que esta de acuerdo en que recibe la información y capacitación suficiente al respecto, pues tanto el estar totalmente de acuerdo con estar de acuerdo en ciertos aspectos se puede visualizar como el porcentaje más alto manifestado en éste ítem, la suma de ambos representa poco más del 80% de los participantes.

Ítem: 51 Y 52 Componente: Desarrollo y Capacitación. Dimensión: Calidad de desempeño.

En cuanto al apoyo de la Institución para que los docentes cuenten con las certificaciones para el cumplimiento de estándares en el contexto el 38% de los docentes refieren estar totalmente de acuerdo mientras que el 61.9 solo se encuentran parcialmente de acuerdo con este aspecto, por lo que podemos interpretar que en cuento a las capacitaciones la organización ha implementado programas que permitan a su personal contar con una unificación de criterios al respecto, por otro lado para el ítem siguiente que hace alusión a si la institución procura aquellas como capacitaciones correctivas dentro de la bibliografía ya se presentan datos de un 19% del total que mencionan que no tienen una idea clara al respecto. Podríamos atribuir este aspecto ha que, aunque la organización detecta fallas en su equipo de trabajo no esta generado las estrategias pertinentes para solventar dichas problemáticas, sin embargo, la media sigue estando en

valores aceptables con un 47.6 % del profesorado que dice estar de acuerdo solo parcialmente y un 33.3% que se manifiesta totalmente conforme con respecto a dicho juicio.

Ítem: 53 Y 54 Componente: Desarrollo y Capacitación. Dimensión: Habilitar para una promoción futura.

Dentro de capacitación y desarrollo encontramos los ítems relacionados con las promociones futuras, al preguntarle a los docentes si las capacitaciones disponibles en la organización les generan las habilidades para promociones futuras el personal docente se manifestó mayoritariamente en la opción de indecisos con un total del 38.1% seguido por un 28.6% que se encuentra de acuerdo en ciertos aspectos, poniendo en evidencia que la organización no genera las condiciones de crecimiento para el personal académico, esto aunado al ítem siguiente que intentaba conocer si los docentes tenían claro cuales son esos pasos, procesos o requisitos para poder acceder a esa posibles promociones futuras la mayoría vuelve a manifestarse en un esquema de no tener claro esos requisitos de formación, por lo tanto la media se evidencio con un 42.9% en la opción de indecisión con respecto a la aseveración.

Ítem: 55 Y 56 Componente: Desarrollo y Capacitación. Dimensión: De inducción y de orientación.

Para el tema de inducción a los docentes de nuevo ingreso la media de las respuestas obtenidas fue de 42.9% en estar totalmente de acuerdo, de hecho manifestaron que dicha capacitación es un curso de contratación obligatoria para pertenecer al cuerpo docente., si a la anterior aseveración la comparamos o contrastamos con el siguiente apartado que menciona si ese proceso de adaptación y conocimiento de las funciones atribuidas a su puesto de trabajo habían sido claras aquí el porcentaje varia y predomina el solo estar de acuerdo en ciertos aspectos, por lo que puede generase algunas hipótesis como la falta de acompañamiento en el proceso o solo la limitante al curso de ingreso impuesto pero con deficiencias en el enrolamiento sucesivo hasta su total incorporación a la organización.

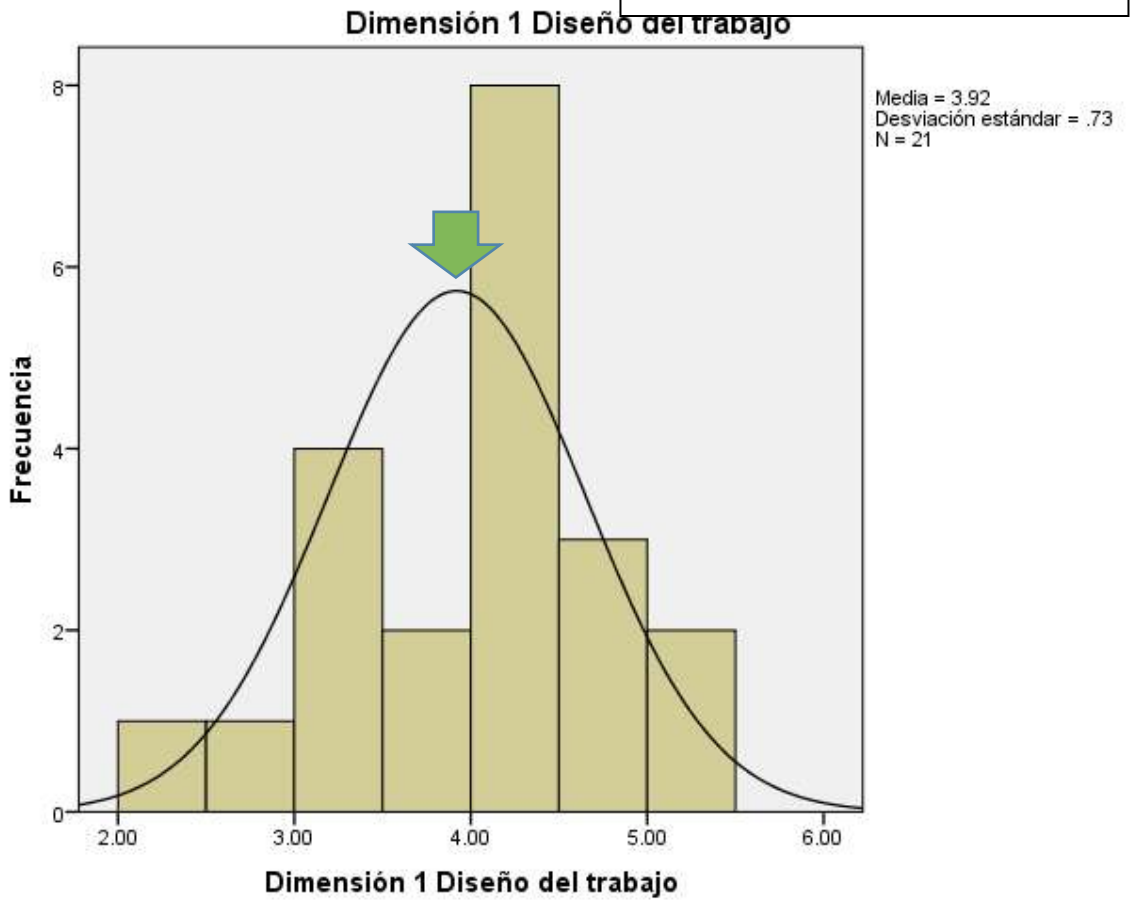
Ítem: 57 Y 58 Componente: Desarrollo y Capacitación. Dimensión: De actualización de conocimientos y habilidades.

Finalizamos con los últimos ítems realizados al personal docente que hablan de una capacitación acorde a los intereses del docente y si dichas capacitaciones están acorde al contexto de actualización en su sector. Para el primer y segundo ítem se encontraron las medias en un acuerdo parcial para dichas aseveraciones. Para la primera el 42.9% mientras que para la segunda aseveración representada por el 52.4% menciona que las capacitaciones cumplen parcialmente con estar acorde a los requerimientos de actualización del contexto.

4.4 Escalogramas por dimensión y su interpretación.

Escalograma **Dimensión 1 Diseño del trabajo**				
1	**2**	**3**	**4**	**5**

Media 3.92 – Desviación

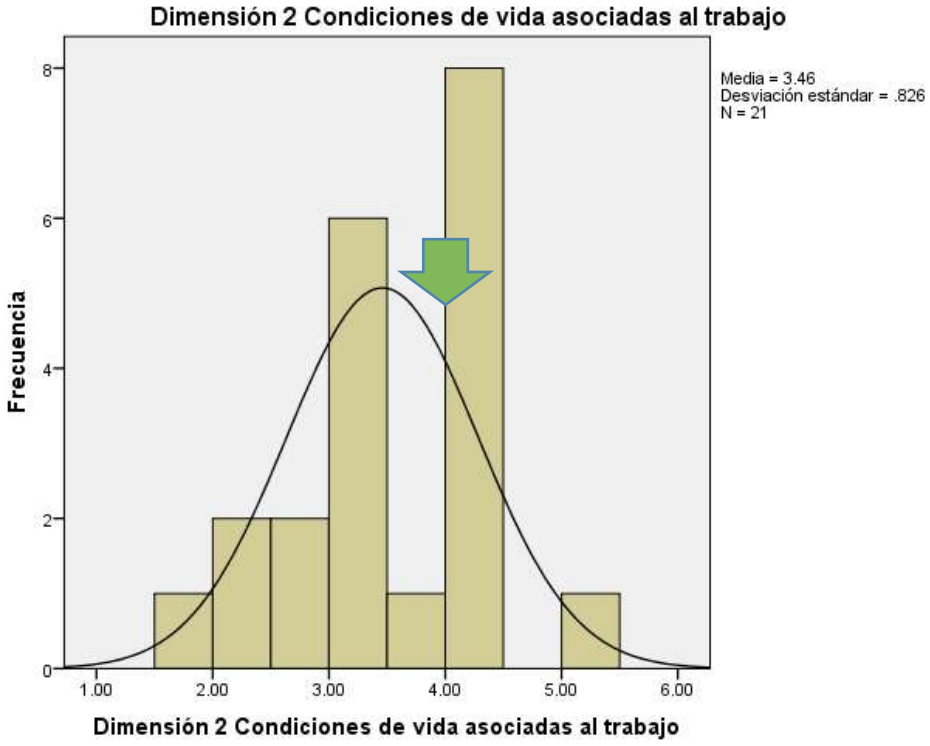


Para la Dimensión “Diseño del trabajo” la media fue de 3.92 con una desviación estándar del 0.73 encontrándose la misma en rangos aceptables , por lo que los aspectos como tomar en cuenta la opinión del trabajador, permitirle cierta autonomía en el desarrollo de la tareas y las actividades así como contar con los recursos necesarios para desarrollar las actividades resultan factores que contribuyen a una percepción positiva sobre la forma en que esta estructurada la

dinámica del trabajo, considerada como la primera dimensión que favorece al componente de la satisfacción laboral.

Escalograma Dimensión 2 Condiciones de vida asociadas al trabajo				
1	2	3	4	5

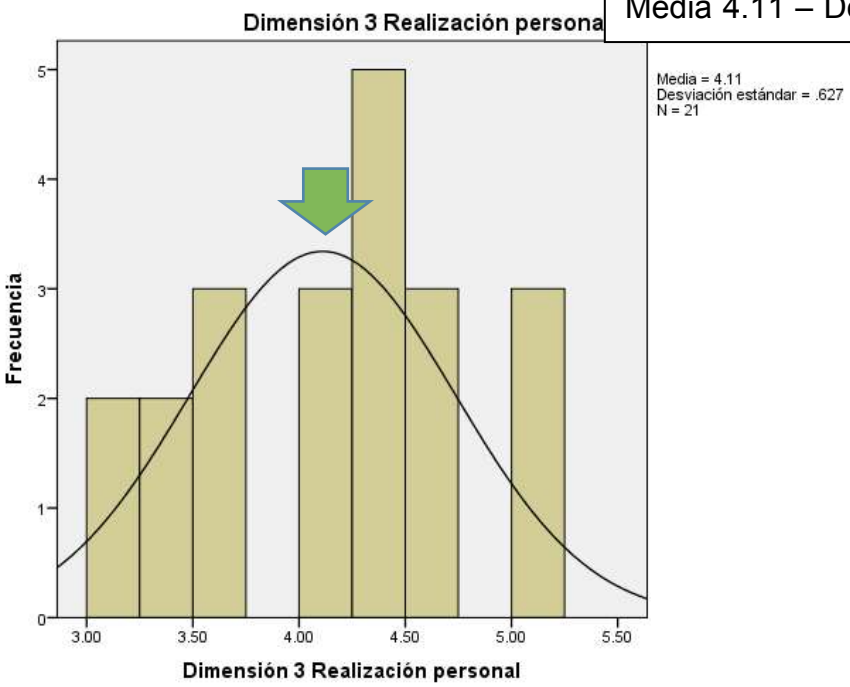
Media 3.42 – Desviación estándar



El promedio para la dimensión de condiciones de vida asociadas al trabajo fue de 3.42 presentando una desviación estándar de 0.826 puntos menor a un punto porcentual por lo que se presentan datos aceptables con respecto a; un equilibrio entre las actividades que demandan el puesto de trabajo, condiciones de seguridad y comodidad en el Institución, así como la actualización y capacitación que se brinda se percibe acorde a los objetivos que demanda la organización. Por lo tanto, existen condiciones favorables percibidas por el docente con respecto a la mediación entre lo que rodea el trabajo y su rol en la misma.

Escalograma Dimensión 3 Realización personal				
1	2	3	4	5

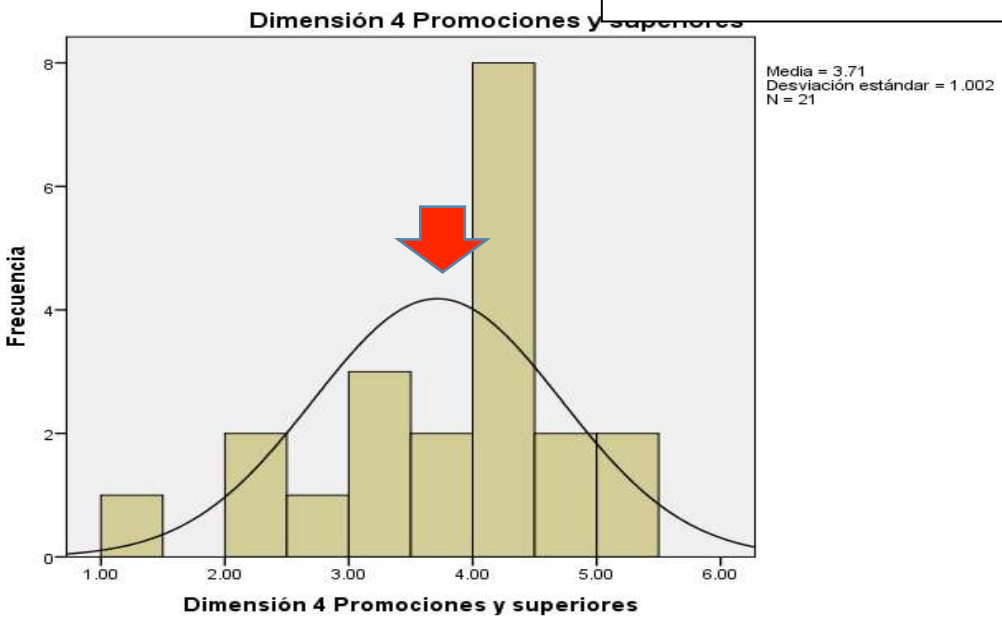
Media 4.11 – Desviación Estándar



Para la dimensión de Realización personal constituida por una asignación adecuada a los perfiles, habilidades y conocimientos, sentir como un reto las tareas atribuidas al trabajo considerando que aportan al desarrollo personal y por último percibir que esas tareas son valiosas para la organización presenta una media de 4.11 con una desviación estándar del 0.627 punto. Para los trabajadores de la organización la institución presenta condiciones propicias para el desarrollo personal lo que genera sentimientos de satisfacción laboral.

Escalograma Dimensión 4 Promociones y superiores				
1	2	3	4	5

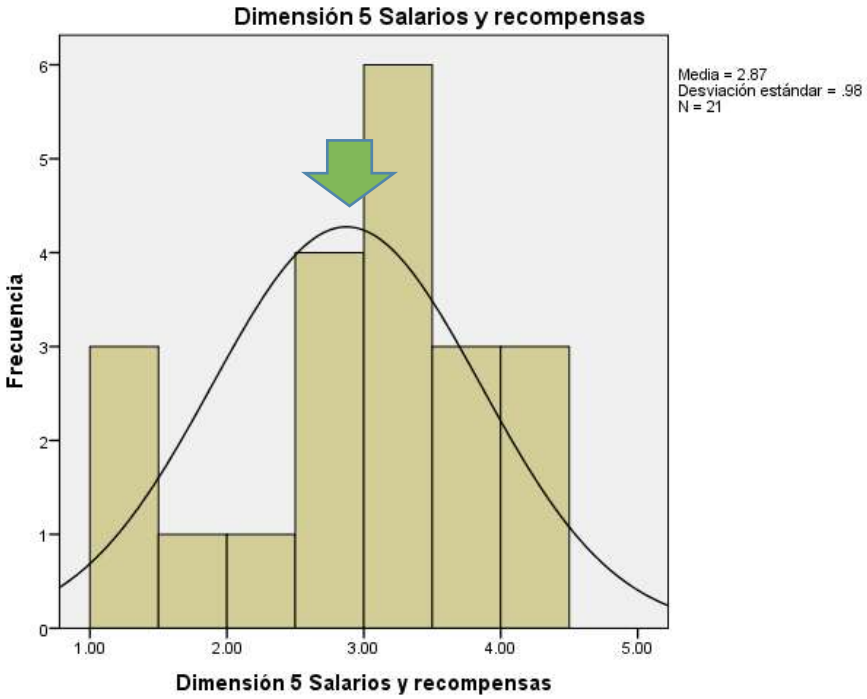
Media 3.71 – Desviación Estándar



En cuanto a la dimensión de Promociones y superiores tenemos que la media presentó valores de 3.71 con una desviación de 1.0023 puntos considerado lo anterior como resultados inconsistentes con respecto a las siguientes afirmaciones; el mecanismo de evaluación del desempeño docente para promociones laborales, la delegación del trabajo de manera justa y equitativa y como último factor el reconocimiento de superiores hacia el desempeño laboral, para dicha dimensión los trabajadores académicos mostraron respuestas muy variadas con respecto a los juicios emitidos sin considerar una unificación del criterio en rangos positivos para la organización, y que por su parte son elementos que van a restar a la satisfacción del trabajador.

Escalograma Dimensión 5 Salarios y recompensas				
1	2	3	4	5

Media 2.87 – Desviación Estándar

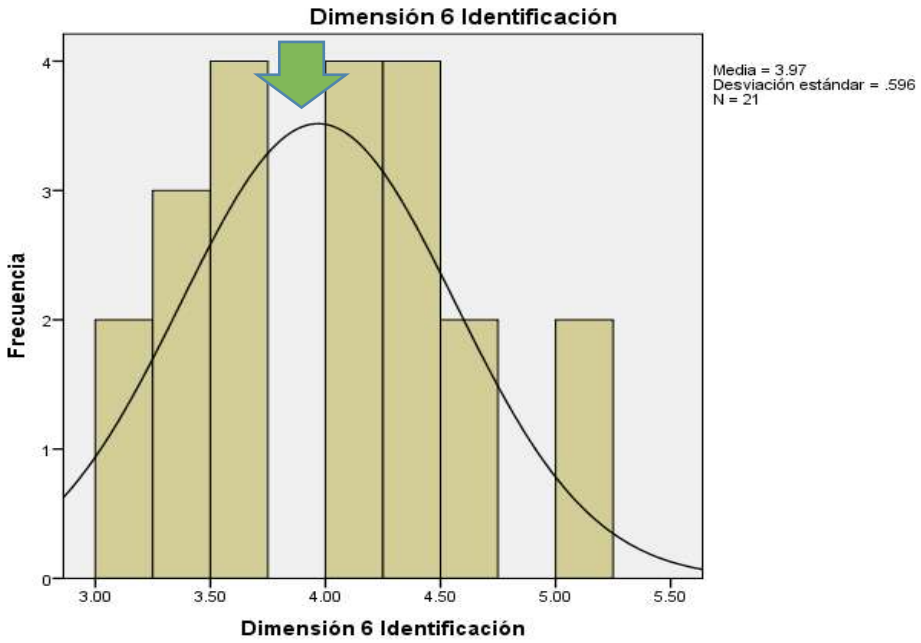


Para la dimensión Salarios y recompensas la media se ubicó en 2.87 mientras que la desviación estándar fue de 0.98 puntos dichos rangos hacen referencia a tres cuestiones; un pago acorde al contexto educativo local, una remuneración considerada por el personal como justa y la posibilidad de percibir remuneraciones económicas adicionales o complementarias. Los docentes en cuanto a la interpretación de sus respuestas se manifiestan en rangos de indecisión, se presupone por tanto que existen factores relacionados con los tabuladores salariales que generan tal y como lo dice la teoría de motivación de Herzberg (2003), elementos inadecuados en el contexto debido a posibles bajos salarios y/o insuficientes. Otros elementos que pueden generar esta posible indecisión es la

comparación en el contexto que lleva a la aplicación de la teoría de la equidad resultante de una comparación no solo personal, si no social, pues hace una equivalencia entre su desempeño y sus retribuciones o recompensas en su mismo contexto.

Escalograma Dimensión 6 Identificación				
1	2	3	4	5

Media 3.97 – Desviación Estándar

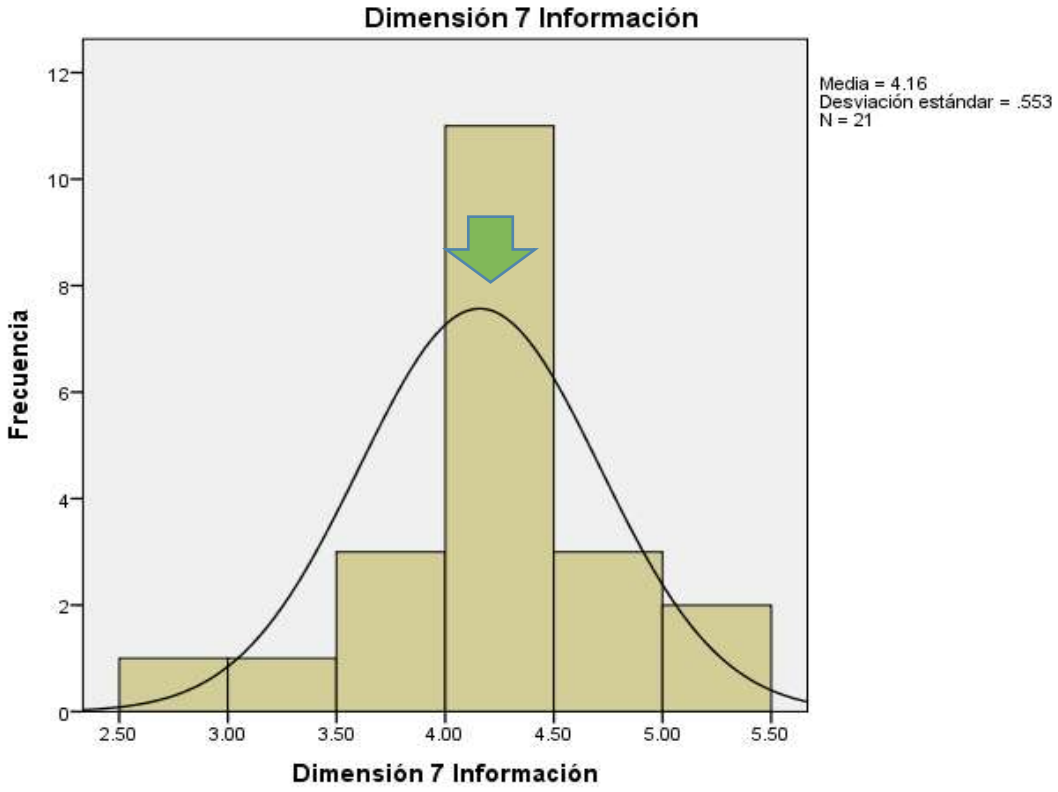


En cuanto a la dimensión de Identificación la media se ubico en 3.97 reflejando un panorama de buena comunicación para la organización su desviación estándar se mantuvo en .596 alejándose muy poco del promedio por lo que sus resultados se interpretan de manera positiva para la comunicación, aspectos como el conocimiento de la cultura organizacional tanto su misión, su visión y los valores, de igual manera como estar enterados previamente de los servicios que ofertara la Institución a sus clientes externos son elementos que aportan a que el personal académico se sienta vinculado a la organización de manera positiva, relacionado a lo que nos plasma la bibliografía el personal logra sentirse parte de la organización al conocer la parte interior de la misma y enfrentar las situaciones que se les

enfrenten de manera similar basado en la forma de reaccionar anteponiendo los pilares de conformación de la Institución.

Escalograma Dimensión 7 Información				
1	2	3	4	5

Media 4.16 – Desviación Estándar

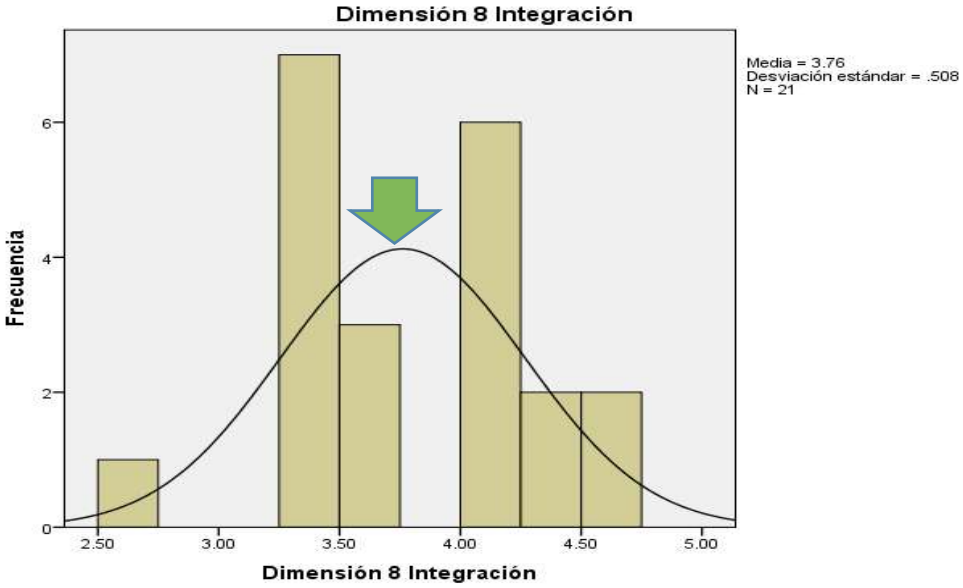


Para la dimensión de Información que permite a la organización cumplir con los objetivos y metas planteadas, y de la cual se requiere una sistematización y planificación previa para mantener a sus miembros informados, el personal académico situó la media basado en sus respuestas en valores de 4.16 puntos con una desviación estándar de .553 por lo que es un personal que se siente previamente instruido en sus tareas y metas a alcanzar, que tanto la calidad y cantidad de información recibida es la necesaria para conocer lo que se espera de él. Así mismo esta misma dimensión hace referencia a los medios que son utilizados para hacer llegar la información funcionan adecuadamente. Por tanto

podemos interpretar que la información que ha sido seleccionada por la organización cumple su función para aportar a los logros de la misma de manera eficiente.

Escalograma Dimensión 8 Integración				
1	2	3	4	5
			↑	

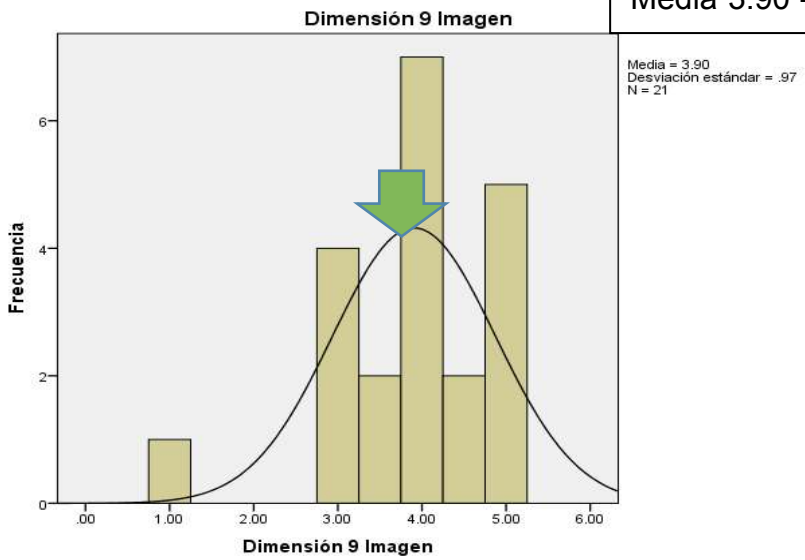
Media 3.76 – Desviación Estándar



La media resultado de la evaluación de la dimensión de Integración que habla de una articulación correcta entre todos los miembros de la organización y que de alguna manera coadyuva a que se trabaje de manera más eficiente sin hacer esfuerzos parcializados, se estableció numéricamente en 3.76 con una desviación estándar del .508 de tal forma que son resultados considerados como positivos para la comunicación interna manifestados por la libertad de poder comunicarse de manera multidireccional de manera abierta, además el personal docente se sienten tomados en cuenta al emitir comentarios o necesidades personales y predomina la comunicación formal sobre la informal, lo que permite que los mensajes sea claros y conlleven la seriedad de igual manera sean utilizados los medios oficiales para la transmisión de los mismos.

Escalograma Dimensión 9 Imagen				
1	2	3	4	5

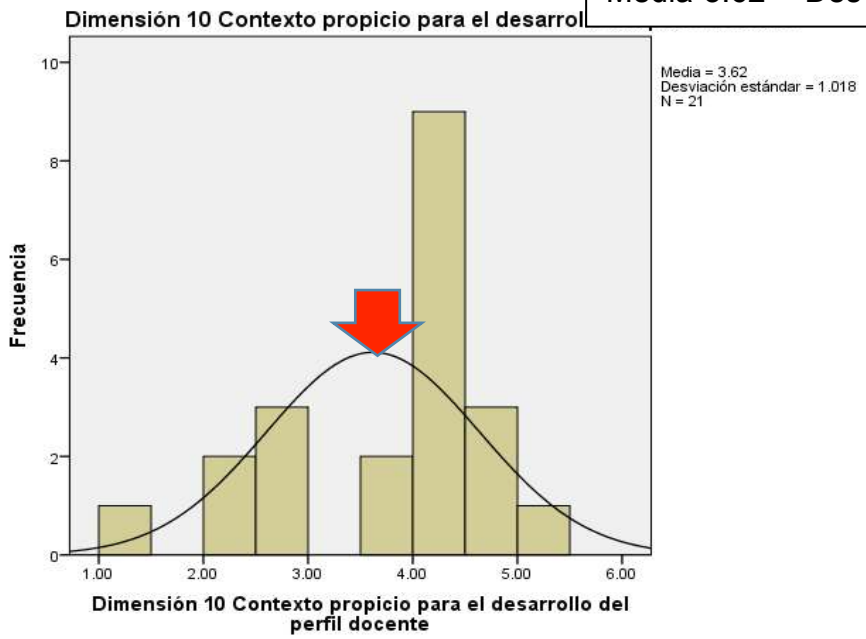
Media 3.90 – Desviación Estándar



En cuanto a la dimensión de Imagen de la Organización, la cual hace referencia a cómo es que los trabajadores perciben la empresa con una visualización no impuesta por la organización, no aquella de frases obligadas a repetir en la generación de los servicios, si no una credibilidad por el mismo trabajador al recibir su trato presentó una media de 3.90 y con una desviación estándar del .97 por lo que sitúa los resultados aún dentro de rango positivos los trabajadores manifiestan recibir un trato basado en los valores que la misma Institución plasma en su cultura organizacional, también la búsqueda por parte de los superiores de mantener una clima organizacional favorable al transmitir los mensajes de manera adecuada para evitar los conflictos entre los trabajadores y los malos entendidos.

Escalograma Dimensión 10 Contexto propicio para el desarrollo del perfil docente				
1	2	3	4	5

Media 3.62 – Desviación Estándar

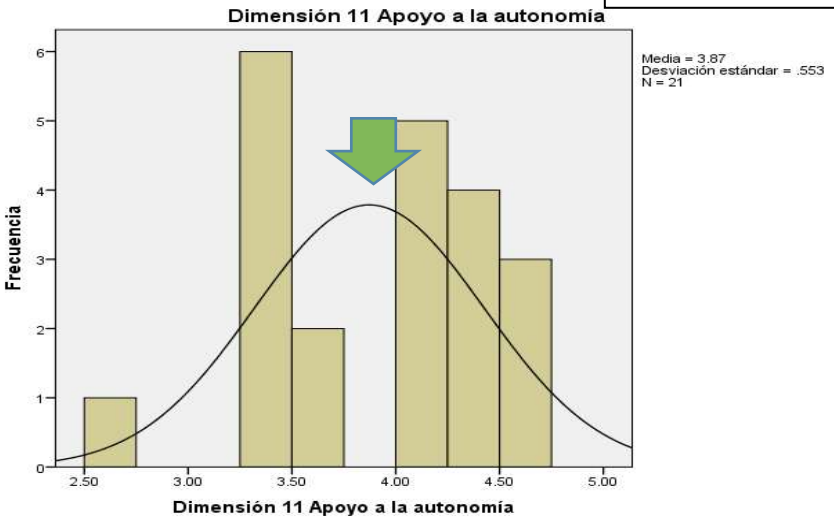


En cuanto a las dimensiones de la motivación la primera basada en un contexto propicio para el desarrollo del perfil docente la media reflejo datos de 3.62 mientras que su desviación estándar fue del 1.018 por lo que se toman dichas cifras como resultados inconsistentes para emitir un juicio positivo con respecto a dicho aspecto. Recordando que la motivación tiene estrecha relación con el compromiso organizacional y determinará de alguna manera el comportamiento del empleado. En este rubro se encuentran los apoyos en las inquietudes deformación y preparación profesional cuando de hacer propuestas para generar mejoras o cambios a sus actividades laborales sus opiniones son tomadas en cuenta y el docente recibe un constante feedback para mejorar su desempeño. Por tanto, podríamos interpretar los juicios anteriores no manifiestan un comportamiento equilibrado hacia aspectos positivos si no que tiene existen

variaciones importantes que deberían ser analizadas para implementar acciones que contribuyan a la motivación del personal.

Escalograma Dimensión 11 Apoyo a la autonomía				
1	2	3	4	5

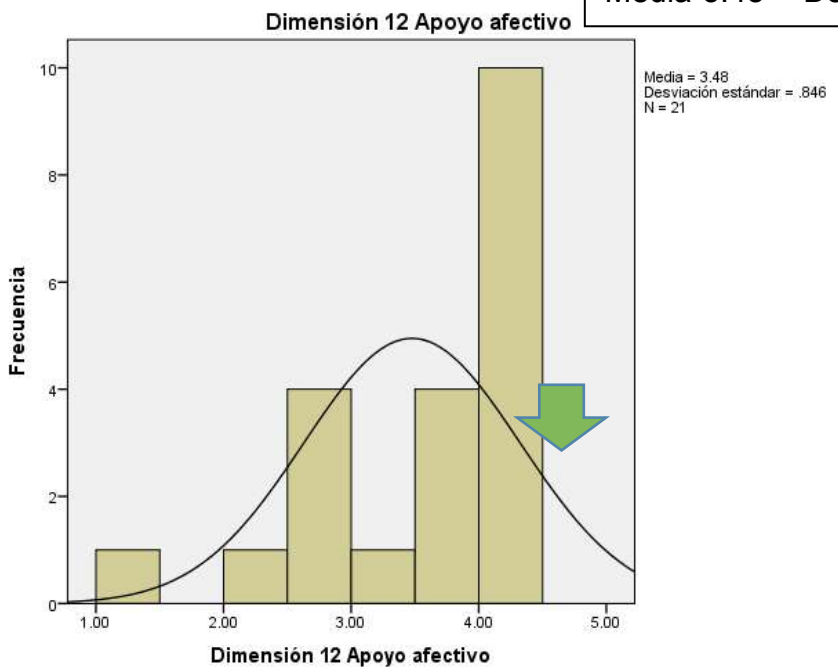
Media 3.87 – Desviación Estándar



Para la dimensión de Apoyo a la autonomía como segunda dimensión que contribuye al componente de la motivación se encontró la media en valores de 3.87 con una desviación estándar del 0.87 puntos por tanto se consideran contribuciones positivas a la motivación, aspectos tales como; permitirles expresar necesidades y sentimientos que no conforman exclusivamente aspectos laborales, recibir apoyo por parte de los superiores para mejorar aspectos de desempeño que puedan mejorar fallas detectadas y tomarles encuentra para formar parte de actividades colaborativas importantes hacen que el personal se sienta motivado en su rol laboral.

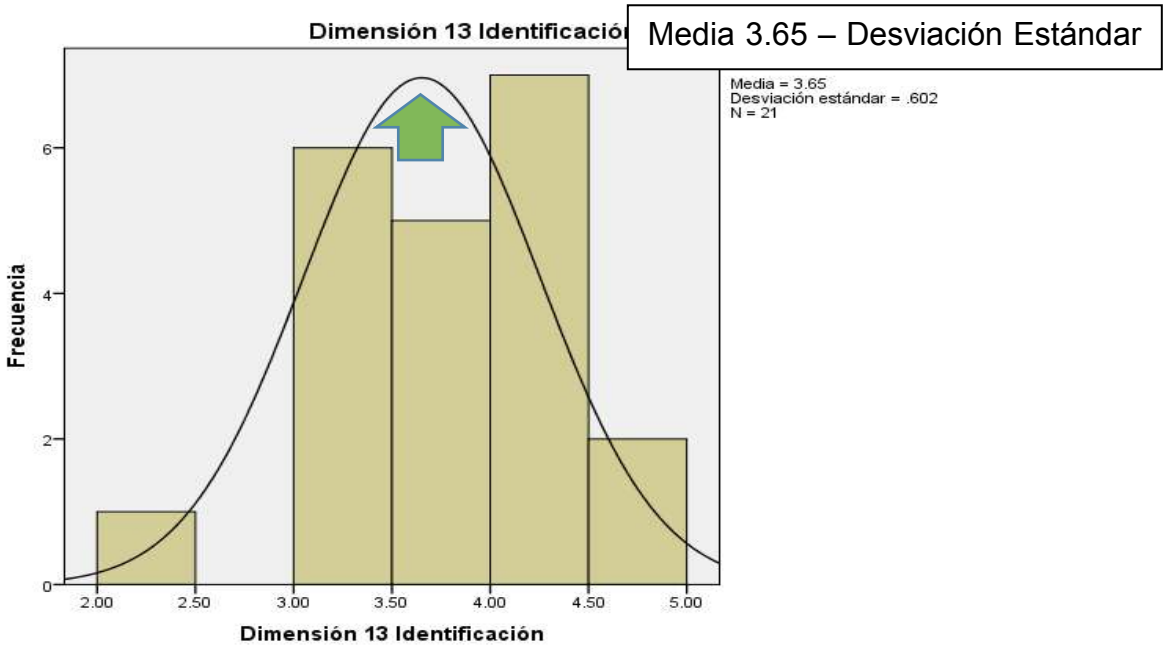
Escalograma Dimensión 12 Apoyo afectivo				
1	2	3	4	5

Media 3.48 – Desviación Estándar



Dentro de la motivación es evidente que el reconocimiento de otros hacia los logros y desempeño forma un papel importante en su conformación, en Maslow conocido como niveles de relación social, para Herzberg los denominados factores higiénicos, eminentemente aspectos humanos que permiten al trabajador sentirse valorado, querido y aceptado su media se ubicó en 3.48 con una desviación estándar del 0.846 lo que puede interpretarse como datos de indecisión y no tener postura clara que les permita sentirse motivados por factores como; contar con incentivos de reconocimiento al trabajo de calidad, que se les valoren los esfuerzo en las tareas, no solo los resultados y un clima laboral equitativo para los trabajadores. Por tanto, existen elementos que pueden ser valorados para incentivar al trabajador de manera positiva y no sean datos que pongan a la organización en riesgo basados en dichos elementos.

Escalograma Dimensión 13 Identificación				
1	2	3	4	5

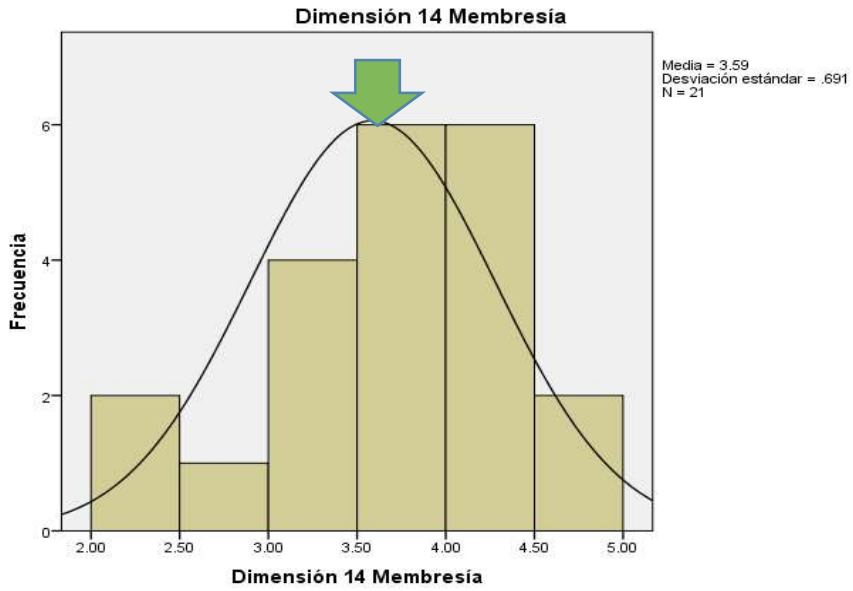


Media 3.65 – Desviación Estándar

En la dimensión de identificación como primera dimensión del compromiso organizacional se evidencia una media del 3.65 mientras que su desviación estándar es del 0.602 por lo que se interpretan como datos positivos que suman al compromiso organizacional un traro de los superiores hacia los subordinados en un clima de valores, estar de acuerdo con los objetivos y metas que plantea la organización así como considerar que la toma de decisiones por parte de Institución para hacer ajustes o cambios y comparten la opinión de la organización. Todo lo anterior permite que tanto trabajador como Institución tengan una alineación en la visión se acepten de manera fácil las metas como propias conociendo la importancia de su desempeño en el logro de las mismas.

Escalograma Dimensión 14 Membresía				
1	2	3	4	5

Media 3.59 – Desviación Estándar

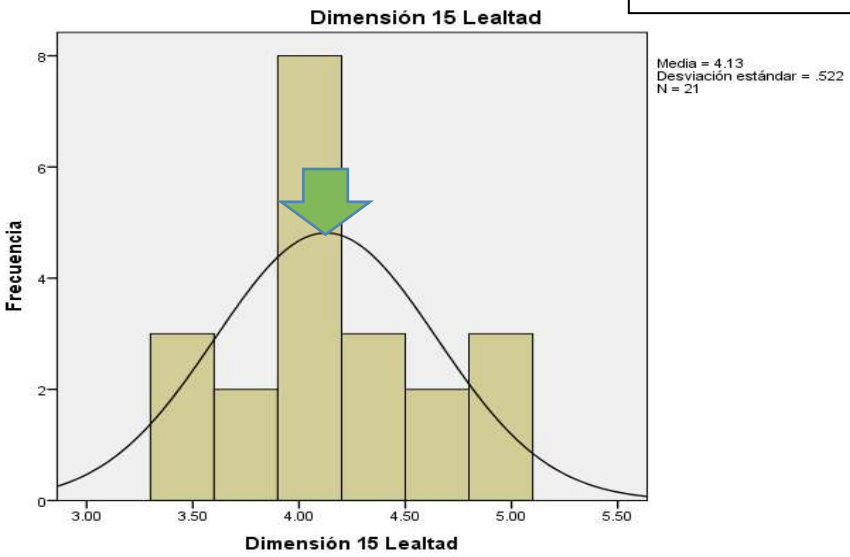


Para la dimensión de membresía que refleja el deseo del trabajador de seguir formando parte de la organización así mismo un sentimiento de pertenencia hacia la misma que hace que el personal sienta los éxitos y fracasos como propios poniendo en evidencia de alguna manera el estar consciente de sus responsabilidades y que aquello desempeñe y la forma en que lo haga será importante para la organización. La media en estos aspectos se encontró en 3.59 con una desviación estándar de 0.691 aunque no son resultados eminentemente favorecedores y polarizados hacia estándares positivos pues se encuentra exactamente a la mitad de la percepción de no tener una clara postura frente a las aseveraciones como; visualizar la institución como el mejor lugar para trabajar, sentirse importante como parte del servicio educativo que oferta la organización a la que pertenece y manifestar dificultad de encontrar otra organización en donde se puedan sentirse cómodo, entonces tenemos un personal académico con un factor alto de riesgo en cuanto a posibilidades de rotación y que su permanencia

no esta consolidada plenamente. Un posible desempeño medio que puede generar no tener los más altos rendimientos esperados de los trabajadores.

Escalograma Dimensión 15 Lealtad				
1	**2**	**3**	**4**	**5**

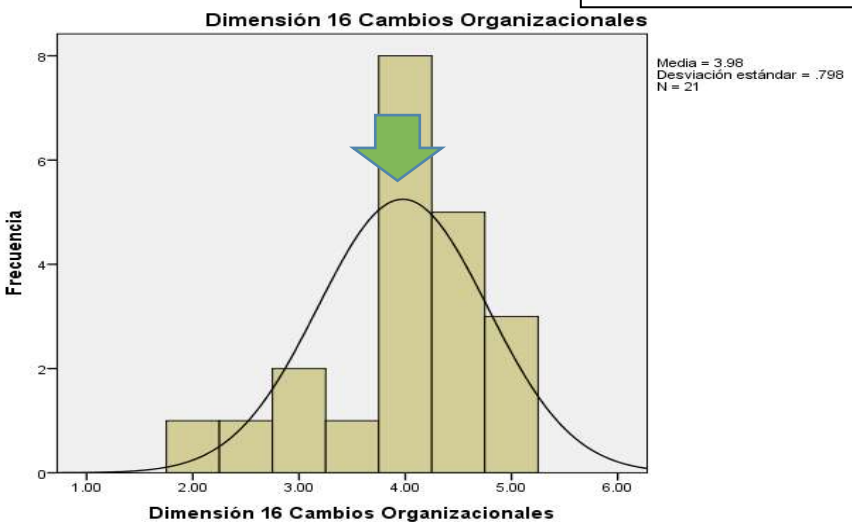
Media 4.13 – Desviación Estándar



Para la dimensión de lealtad que expresa tanto el respeto como el cumplimiento de los compromisos adquiridos en su rol de trabajadores de la institución, aunado a tener sentimientos y actitudes positivas hacia su lugar de trabajo la media se encontró en 4.13 con una desviación estándar del 0.522 y por lo tanto podemos interpretar en expresión de resultados, un personal académico con altos buenos (aceptables) de lealtad y de respeto a la organización asegurado un buen desempeño del docente emanado de la percepción del trabajador en cuanto a sentirse comprometidos a cumplir las tareas encomendadas como parte de su función, actuar en defensa de las cuestiones normativas o acciones que la propia organización marca y dentro del contexto reconocer a su lugar de trabajo como una organización que debe contar con un reconocimiento y respeto social. Todo lo anterior refleja su adherencia con la organización y su compromiso organizacional.

Escanograma Dimensión 16 Cambios Organizacionales				
1	2	3	4	5

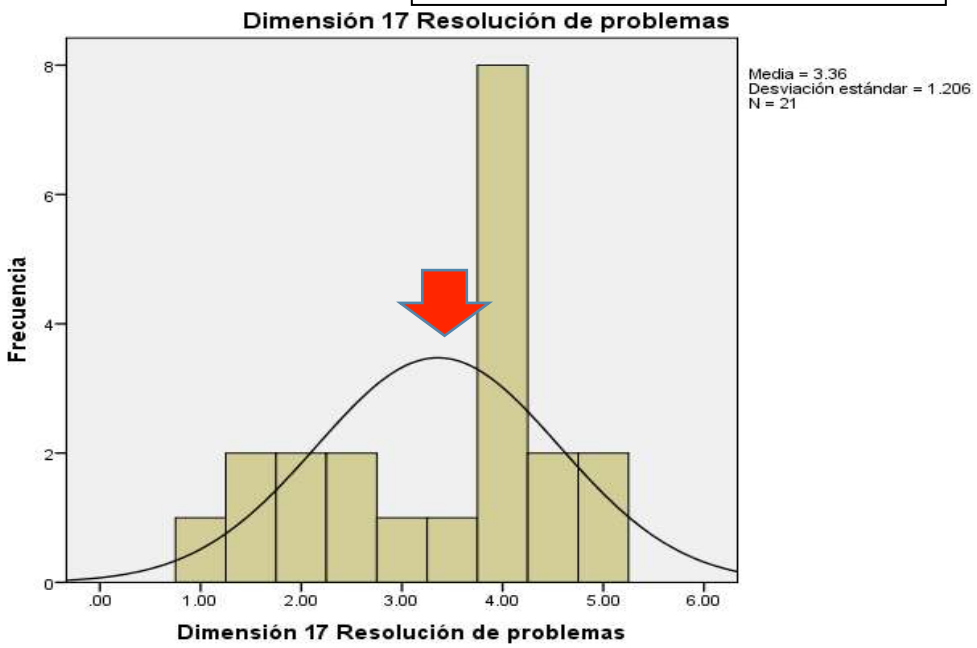
Media 3.98 – Desviación Estándar



La dimensión de cambios organizacionales presentó una media de 3.98 puntos con una desviación estándar del 0.798, atributos como capacitar previamente a los empleados para los nuevos servicios ofertados y su constate actualización se ubicaron en rangos positivos el principal objetivo de este rubro es evitar la confusión teniendo claro el apoyo y la consolidación de los cambios establecidos por la organización. Tanto la actualización como la capacitación de los nuevos servicios requieren establecer las necesidades de conocimiento frente a esas nuevas demandas de los empleadores con respecto a su personal. El fracaso y el éxito de los nuevos servicios depende en gran medida del soporte que los colaboradores tengan para con esos nuevos lanzamientos.

Escalograma Dimensión 17 Resolución de problemas				
1	2	3	4	5

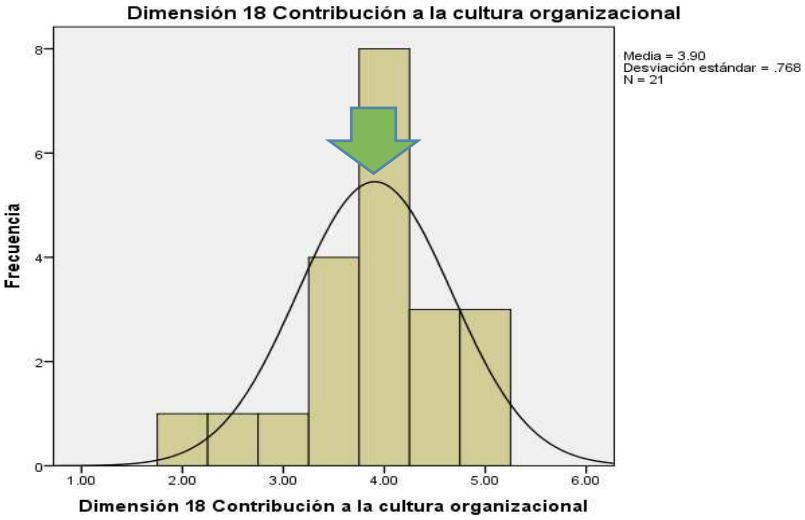
Media 3.36 – Desviación Estándar



La media de 3.36 para la dimensión de resolución de problemas se presentó en un esquema de tanto de zona de riesgo como una desviación estándar de 1.206 sumando elementos de inconsistencia sobre los resultados. Por tanto, el personal académico tiene una percepción negativa en cuanto a que se propongan alternativas desde la dirección para mejorarla relaciones entre los colaboradores y que los problemas detectados tras el cierre de periodos de evaluación se busque específicamente la capacitación en esas fallas detectadas. Evidentemente si hablamos de la capacitación correctivas, se puede seguir preparando al personal en muchos otros aspectos y lograr mejoras evidentes en habilidades que componen el perfil docente, pero sí al hacer los diagnósticos no se generan las estrategias de mejora para las debilidades manifiestas evidentemente impactarán deficientemente en el desempeño de los colaboradores, debe por tanto surgir un plan estratégico para equilibrar los estándares requeridos con los estándares vigentes.

Escalograma Dimensión 18 Contribución a la cultura organizacional				
1	2	3	4	5

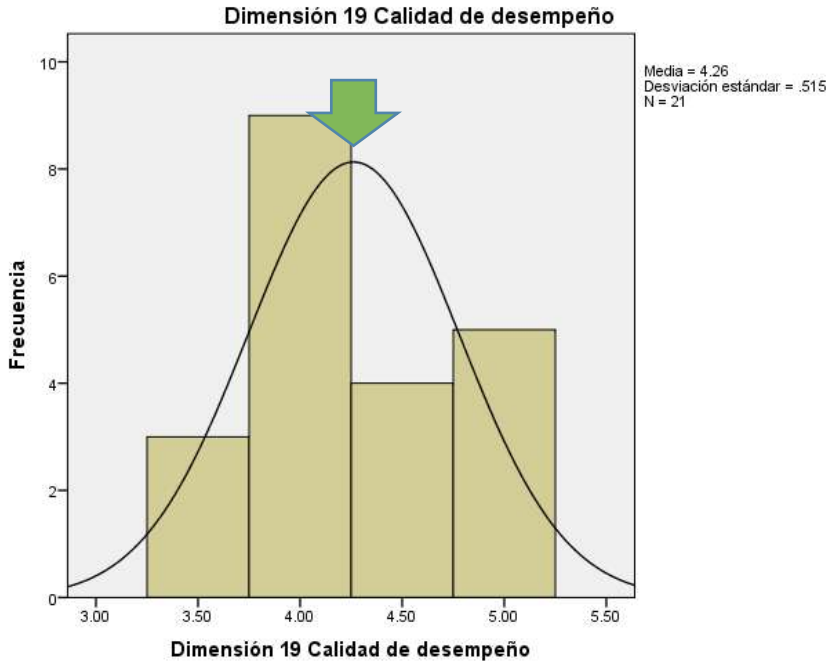
Media 3.90 – Desviación Estándar



Para la Contribución a la Cultura organizacional se obtuvo una media del 3.90 con una desviación estándar del 0.768, lo cual refiere resultados positivos con respecto a los juicios de la disposición de los medios para capacitarse en la imagen corporativa y su cultura organizacional, brindando actividades para reforzar en diferentes momentos aspectos como la visión, la misión de la institución. Por tanto, se hace evidente que la organización tiene perfectamente claro la importancia de consolidar a su personal académico como transmisores de una identidad de una filosofía única con respecto a elementos conformantes de la organización.

Escalograma Dimensión 19 Calidad de desempeño				
1	2	3	4	5

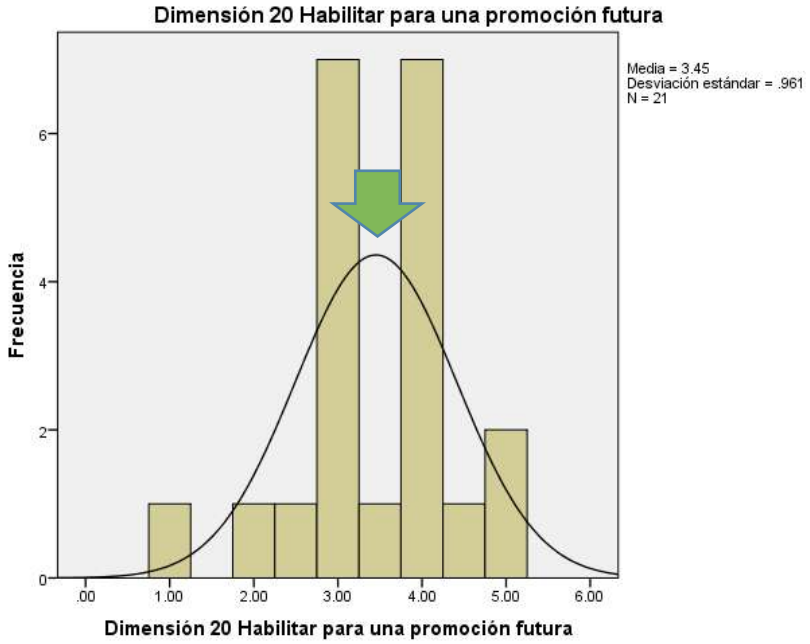
Media 4.26 – Desviación Estándar



La media de dimensión de calidad de desempeño se situó en 4.26 puntos con una media de 0.515 dentro de las dimensiones del componente de capacitación y desarrollo, se presentó como uno de los valores con más altos porcentajes en atribuciones positivas. Por tanto, los docentes perciben el acercamiento a certificaciones para cumplir estándares de desempeño y un sistema planificado para acreditar sus pasos en la certificación. La organización cuenta con capacitación en plataforma que forma parte de los requisitos de contratación del personal docente, de esa forma asegura una mejora de las habilidades de desempeño del personal. No obstante, seria conveniente correlacionar la dimensión de la capacitación correctiva tras las evaluaciones con este aspecto para asegurar si concordancia con las debilidades reflejadas en dichos instrumentos.

Escanograma Dimensión 20 Habilitar para una promoción futura				
1	2	3	4	5

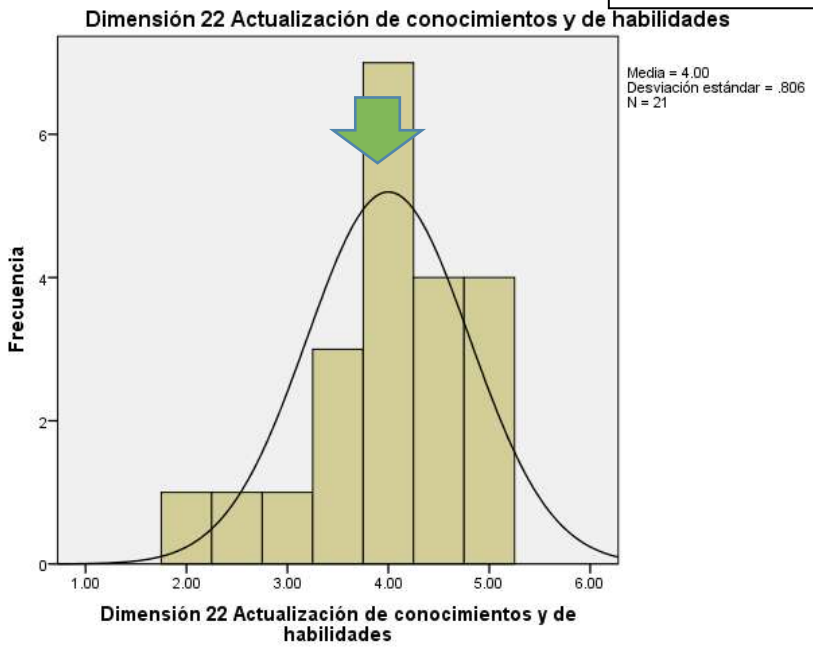
Media 3.45 – Desviación Estándar



Para la dimensión de Habilitar para una promoción futura se encontró una media de 3.45 puntos con una desviación estándar del 0.961 encontrando los resultados en una proporción más inclinada hacia datos negativos en cuanto a su interpretación, cursos de capacitación para promociones futuras y el conocimiento de los requisitos para acceder a ellas fueron las percepciones evaluadas. Por tanto el personal docente no percibe un posible crecimiento normativo en la institución que a su vez le permita generar cuestiones de desempeño más elevadas para lograr alcanzar dicho estatus. No se visualiza un plan de carrera para los trabajadores de alto potencial y personal académico clave de la Institución.

Escanograma Dimensión 21 De inducción y de orientación				
1	2	3	4	5

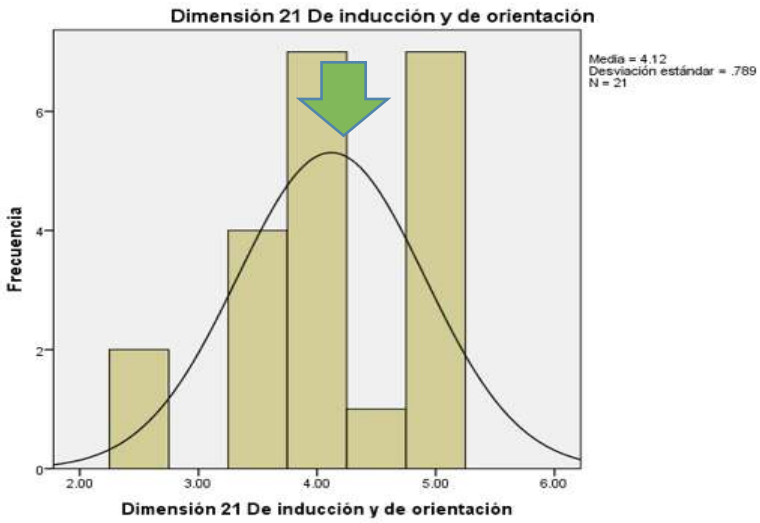
Media 4.00 – Desviación Estándar



Para la dimensión de Actualización de conocimientos y habilidades la media se ubico en 4 puntos y una desviación estándar del .806 lo cual se interpreta como una eficiente capacitación en cuanto a contar con un programa adecuado a los intereses de los docentes y que las ofertadas en el mismo sistema son acordes a las demandas del contexto docente. Esta dimensión de alguna manera refuerza lo dicho con anterioridad se hace evidente que en el programa de capacitación vigente que funciona a nivel nacional para todas las sedes de la organización se pretende generar en el docente un desempeño unificado acorde a los análisis realizados por la organización a nivel global para tener un buen desempeño en el contexto educativo, no así a nivel institucional o departamental, que es de donde surgen las problemáticas diversas del servicio a nivel específico.

Escanograma Dimensión 22 Actualización de conocimientos y de habilidades				
1	2	3	4	5

Media 4.12 – Desviación Estándar

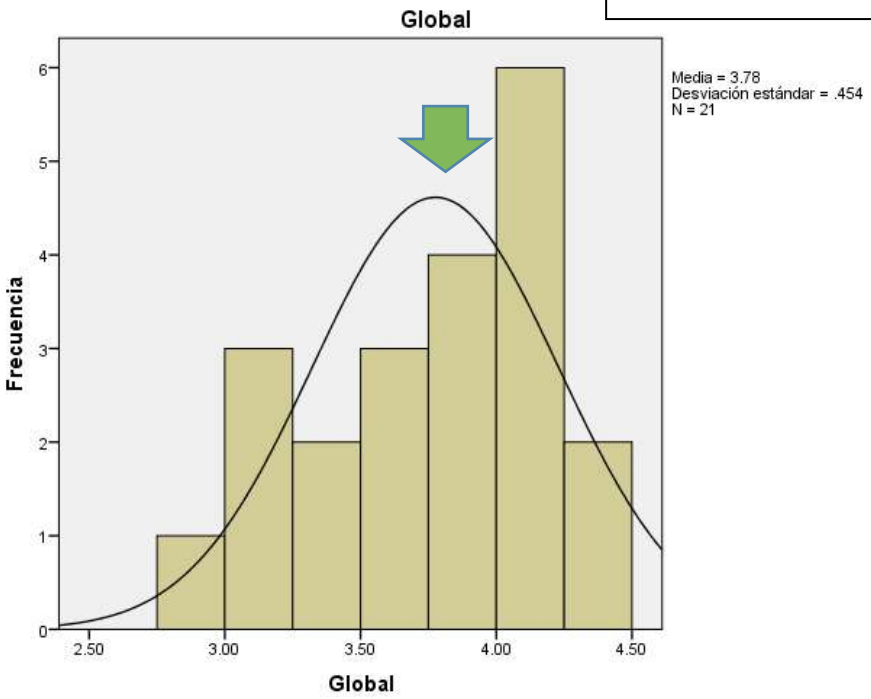


Por último, en la dimensión de inducción y orientación la media se presentó en 4.12 puntos con una desviación estándar del .789 que coloca a la organización en dicho rubro en niveles positivos, es decir una eficiente capacitación dicho rubro. Cuando se hace referencia a un curso de inducción para personal de nuevo ingreso y el proceso de adaptación a la organización, encontramos que el personal académico siente que su ingreso fue claro y contó con los recursos necesarios para hacerlo. Actualmente la institución cuenta con un curso de inducción en la plataforma que nuevamente es parte de los primeros requisitos de permanencia tras el ingreso, culminar con dichos cursos que tienen cargados contenidos como los elementos de la cultura organizacional y procesos y dinámica de la institución.

Por tanto de manera global el micromarketing presenta una media de 3.78, con una desviación estándar de .454 lo que representa datos favorables para la Institución con respecto a la percepción del personal docente entrevistado.

Escanograma Global				
1	2	3	4	5

Media 3.78 – Desviación Estándar



CAPÍTULO V
Conclusiones Finales.

5. 1 CONCLUSIONES FINALES.

Después de describir y analizar los diferentes resultados obtenidos con la construcción y aplicación del Instrumento para determinar el nivel de incidencia de los componentes del micromarketing en la percepción del personal docente, por lo tanto, el segundo punto ahora es la realización de las discusiones y conclusiones que sirvan para consolidar lo obtenido, al tiempo que suponga una futura línea para nuevas investigaciones.

El objetivo principal de ésta investigación fue el determinar e identificar el nivel de desarrollo de los componentes del micromarketing según la percepción del personal académico para poder establecer estrategias de mejora del servicio educativo debido a su grado de incidencia, como primera parte de la investigación tras la búsqueda de diferentes modelos propuestos por la bibliografía, fue el determinar los cuales de ellos se elegirían en conjunto para estudiarlos a través de instrumento diseñado y aprobado por la validación de expertos para emitir juicios correlaciónales de su percepción en el personal docente. De lo anterior se establecen las siguientes conclusiones:

Cada componente del micromarketing; la satisfacción laboral, la motivación, la comunicación, el compromiso organizacional, así como el desarrollo y la capacitación están desarrollados en cierta medida e impactan el comportamiento y actitud del trabajador académico en la prestación de sus servicios frente al cliente final y por ende en la percepción que tienen los mismos del servicio educativo.

Para poder guiar este capítulo se presentan en forma de supuestos de consolidación los diferentes componentes del micromarketing y sus ítems como premisas de intervención que se establecen para alcanzar en el corto, mediano y largo plazo en los aspectos abordados, expresado en dimensiones integrantes de los 5 componentes, así como en el indicador global. Basado en una semaforización sugerida los indicativos de color verde son dimensiones alcanzables a corto plazo, los de color ámbar representan consolidaciones a mediano plazo y los rojos son aspectos que requieren especial atención por obtener los más bajos indicadores en los resultados.

Se debe entender que los periodos enunciados como corto, mediano y largo plazo se establecen como periodos en los que se pueden obtener la consolidación de los componentes por otro lado no generar acciones para atender tanto los de mediano y plazo pueden generar que los colaboradores pierdan la adhesión a la institución en la que trabajan, los de corto plazo son guías de alerta para adecuaciones que permitan a la Institución hablar de un correcto marketing interno con respecto a sus colaboradores, haciendo un comparativo de los componentes en cuanto al comportamiento de sus dimensiones tenemos los siguiente:

DESARROLLO Y CAPACITACIÓN			
CORTO PLAZO	11	78.6	2do
MEDIANO PLAZO	3	21.4	
LARGO PLAZO	0	0	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
CORTO PLAZO	7	77.8	3er
MEDIANO PLAZO	2	22.2	
LARGO PLAZO	0	0	
MOTIVACIÓN			
CORTO PLAZO	6	66.7	4to
MEDIANO PLAZO	3	33.3	
LARGO PLAZO	0	0	
COMUNICACIÓN INTERNA			
CORTO PLAZO	9	81.8	1er
MEDIANO PLAZO	2	18.2	
LARGO PLAZO	0	0	
SATISFACCIÓN LABORAL			
CORTO PLAZO	9	60	5to
MEDIANO PLAZO	5	33.3	
LARGO PLAZO	1	6.7	

Figura 23 Comparativo de Resultados por Componente.
Fuente: Elaboración propia.

Por lo que resulta necesario revisar y establecer las estrategias más pertinentes en los componentes más débiles. Retener a los clientes externos en una institución educativa tiene que ver con muchos factores, pero sin duda un

trabajador académico motivado, satisfecho y comprometido contribuirá al valor agregado por ello la importancia de las conclusiones emanadas de la investigación.

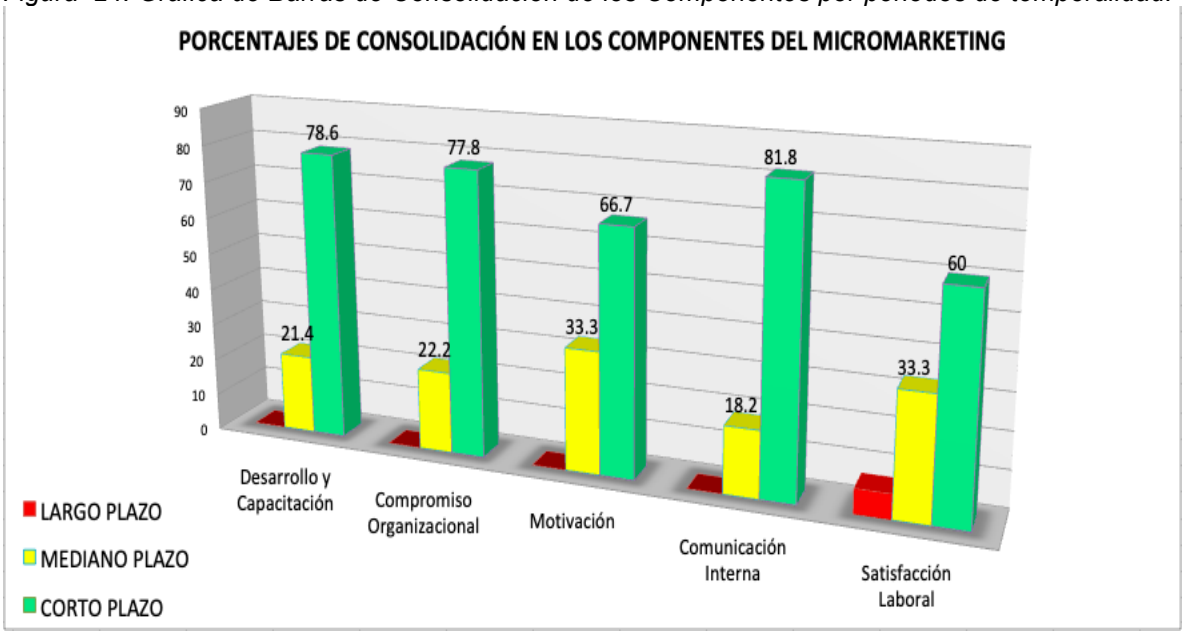
Sobre la Hipótesis central de nuestra investigación podemos concluir cual es la percepción del trabajador académico con respecto a los componentes del micromarketing basado en los resultados y los diferentes análisis estadísticos realizados.

El componente más estable resulto ser la comunicación interna, en segundo el desarrollo y la capacitación en tercer lugar el compromiso organizacional, por otra parte, los componentes que requieren mayor atención son la motivación y la satisfacción laboral, por lo tanto, nuestra hipótesis central de trabajo, la cual establece que:

“Los componentes de desarrollo y capacitación, así como comunicación interna son los que están principalmente desarrollados con una incidencia de media a alta en el micromarketing laboral de acuerdo con la percepción del trabajador académico mientras que el compromiso organizacional, la motivación y la satisfacción laboral están poco desarrollados y generando una incidencia de media a baja” se comprueba con respecto a los 5 componentes.

Para visualizar de manera gráfica lo expuesto anteriormente el gráfico siguiente presenta los porcentajes de cada uno de los componentes que conforman el micromarketing, de igual manera los periodos en los que es factible su consecución de implementarse las estrategias correctas, provenientes de la investigación presente.

Figura 24: Gráfica de Barras de Consolidación de los Componentes por periodos de temporalidad.



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Discusión y conclusiones por componente

En el objetivo general que se planteó en nuestra investigación era la identificar la incidencia de los componentes del micromarketing laboral; satisfacción laboral, la motivación, comunicación interna, compromiso organizacional y el desarrollo y la capacitación de acuerdo a la percepción del trabajador académico de la Licenciatura de Educación Física y Deporte.

Por lo tanto, la discusión se centrará en aquellos aspectos más relevantes que se han extraído de los resultados obtenidos, dado que existen solo algunos datos con los que podremos hacer comparación para contrastar nuestros resultados y nuestras aportaciones.

En este apartado se tomarán en cuenta de forma global los promedios alcanzados para cada componente por lo docentes, aunque en el capitulo de resultados los escalogramas ya ha sido descrito de manera puntual, el promedio se contrastará contra lo mencionado por la bibliografía para generar nuestra conclusión respecto a cada componente.

5.2.1 Discusión y conclusión sobre la comunicación interna.

Los resultados nos muestran una comunicación interna situada en una media del 3.95 con una desviación estándar del 0.447 lo cual representa una adecuada comunicación al interior de la organización. El personal docente se siente informado con respecto a las necesidades de la organización. La comunicación se realiza de manera adecuada y suficiente utilizando los canales informativos oficiales para su operatividad. Por tanto, en el rol que desempeñan se perciben integrados e informados, además de considerar que se hace dentro de los valores normativos de la institución. Por otra parte aunque existe un organigrama claro de las jerarquías impuestas por la administración para su funcionamiento también se percibe la apertura para expresar algunas opiniones, necesidades y deseos a los diferentes mandos con quien tiene relación, lo anterior suma de manera refleja a la imagen positiva de la institución como centro de trabajo ya que percibe veracidad y solidez.

Recordando a la comunicación permite tanto las buenas relaciones como mantener integrados y motivados a los trabajadores para contribuir al logro de los objetivos organizaciones la Institución mantiene un alto grado de comunicación según lo expresado en los instrumentos aplicados, una comunicación interna también se vuelve en sí una capacitación constante y unifica de alguna manera los criterios de actuación frente a las diferentes situaciones que presenta el desempeño de un trabajo.

La institución ha logrado de alguna manera a través de la comunicación implementada que los docentes se identifiquen con la institución, transmitir información relevante, sumar puntos a la integración al mantenerse comunicado con las diferentes líneas de mando y tratar de proyectar una imagen positiva entre los empleados.

Derivado de lo anterior comparando los resultados con la investigación de Romero (2007) Marketing interno en las Universidades de la Comunidad Autónoma de

Madrid" citada en los antecedentes de la presente investigación, vale la pena resaltar que de las entrevistas a profundidad realizadas dentro de la misma el 88% de los entrevistados consideraron a la comunicación como sumamente útil, sin embargo debe presentarse especial atención a que no sea solo una comunicación descendente de alta dirección hacia abajo.

Dos son los aspectos que llaman la atención en los resultados que no son factibles de ser alcanzados a corto plazo concuerda con la investigación de Andrade, primero en que la comunicación informal algunas veces es más nutrida o se recibe antes que la oficial, y segundo en que se pueden enterar tarde de los cambios a nivel general de la institución no así para su operatividad, pero si a los cambios que incluyan a nivel global a la Institución.

5.2.2 Discusión y conclusión sobre desarrollo y capacitación.

Para el componente de Desarrollo y capacitación tenemos una media de 3.87 puntos con una desviación estándar del 0.502 por lo que la percepción de este componente para los trabajadores de dicho departamento institucional es considerada positiva por mantenerse en los rangos de valoración adecuada. Un buen acompañamiento a los trabajadores de nuevo ingreso para con las políticas, normas y funciones laborales, una actualización constante sobre la cultura organizacional que permite una identidad organizacional, un programa de capacitación acorde a las necesidades de preparación docente para el contexto educativo, que sin embargo como lo analizamos con anterioridad una de las dimensiones es la que no permite generar los rangos más elevados en este componente, es el que hace referencia a ofrecer la solución a los conflictos emanados de fallas detectadas de las evaluaciones y la posibilidad de acceder a ocupar mejores lugares dentro de la organización. El primero como el mas importante por representar el último vinculo de servicio genera el mayor peso, lo anterior debido a que, si las fallas han sido detectadas en las evaluaciones de los clientes externos y además transmitidas al personal docente, este último esta

consiente de esas debilidades y considera que no esta acompañado en la solución de dicha debilidad detectada.

Otro ítem marcado con cierta debilidad fue el que el personal conozca los requisitos de formación que requiere la posibilidad de una promoción. Para lo anterior resulta importante mencionar que las promociones del docente deben formar parte del plan de desarrollo de la Institución, para que sea parte del reconocimiento de las competencias técnicas y desempeño, permitiendo que la remuneración económica no sea el único aliciente en el desempeño docente, de hecho sería un elemento que jugaría un factor fundamental derivado de la no posible retribución económica o que impacte de manera negativa a la economía de la Institución, por lo que se visualiza como una estrategia sumamente factible de ser fortalecida y estructurada de manera que pueda convencer al empleado de que fortalecer las capacidades y habilidades en el trabajo generarán una mejor posición futura y factible de ser alcanzada, pero que sin duda debe formar parte de un horizonte que marque metas para cada uno de los colaboradores y que serán decisiones personales su consecución.

Por otro lado, como sabemos si existe el sus de recursos apostados a la capacitación de empleados es importante dar oportunidades de crecimiento a los colaboradores para evitar la fuga de personal capacitado y la rotación del personal que cuente ya con la forma instrucciones de su desempeño.

Haciendo una comparación con el estudio mencionado por Hewitt (2015) AON empowerment, donde menciona que si el trabajador ve la posibilidad de crecimiento en un trabajo entonces el trabajador tratará de acceder y responder en un sentido de reciprocidad a lo que recibe, pero más importante aún analizar las debilidades factibles de ser mejoradas son las resultantes de las evaluaciones en la operación real frente al trabajo diario y aquí podemos reforzar estos resultados factibles de ser mejorados con lo que mencionan Parra y Rodríguez (2016), en su investigación “La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las

organizaciones Training and its effect in quality management in organizations" citando a Robles, 2008 "La meta final de toda actividad de formación o capacitación es desarrollar las habilidades del personal, de modo que ejecute las funciones de la organización en forma eficiente, corrigiendo los errores que venían causando problemas y pérdidas económicas". (Parra & Rodríguez, 2016, p.136)

5.2.3 Discusión y conclusión sobre compromiso organizacional.

Para el componente del compromiso organizacional se presentó una media de 3.79 con una desviación estándar del .463 ubicando a dicho componente en rangos positivos y por tanto colaboradores que presentarán las tres características básicas emanadas de un compromiso organizacional alto o valioso; son trabajadores identificados con el servicio que ofrecen hacia el exterior en cuanto al qué ofrecer y a la forma de realizar el servicio, trabajadores que presentan una membresía adecuada hacia su centro de trabajo es decir que se manifiestan como parte estructural de la organización y que por tanto expresan deseos de continuar formando parte de la misma que consideran las tareas y funciones parte importante por estar comprometidos con los objetivos y metas al tomar a la misma como propias de igual manera sienten que su centro de trabajo actúa correctamente ante las diferentes situaciones presentadas y por lo tanto sus actitudes responderán a buscar que la imagen de organización sea respetada tal como lo menciona Hernández, Soberanes y Medina 2006, el trabajador actuará de manera comprometida sin necesidades de una supervisión presente para influir a su actuar, pues se encuentra vinculado y leal al lugar donde trabaja, tanto al interior como al exterior, ese tipo de actitud será la principal representación de un compromiso organizacional adquirido y cimentado adecuadamente.

Recordando a Bohnenberger y Batle (2005), sabemos que existe un compromiso afectivo, instrumental y normativo. Donde las debilidades detectadas se inclinan hacia el compromiso instrumental ya que la puntuación más baja detectada proviene de si al trabajador se le haría difícil encontrar otra Institución en la que se sintiera cómodo.

Aquí valdría la pena como futura línea de investigación determinar la compatibilidad y empatía del trabajador con la cultura organizacional de la institución pues el compromiso afectivo puede lograr la permanencia de los colaboradores recordando lo que menciona Hewitt (2015) uno de los principales impulsores de compromiso es con un 12% es el alineamiento con la marca, por lo tanto una Institución que en sus mensajes de misión y visión logren atraer no solo el mercado externo, si no interno desde su concepción es un favorecedor de trabajadores mayormente comprometidos, así mismo recordar que siempre el trabajador lleva una balanza de equidad que fue otro de los ítems detectados como débiles, el docente medianamente esta de acuerdo con los cambios institucionales que se hacen en cuestión de reconocimientos por lo que recordando a mencionado por Ruiz de Alba, (2013), debe existir una equilibrio entre lo que recibe y aporta a la Institución, por lo que si el trabajador detecta que se toman decisiones al interior sin tomar en cuenta su desarrollo se perderá su compromiso con la productividad de la Institución.

Y culminando reforzando la primera idea con lo que menciona Ruiz de Alba citando a Cohen (2009) ...”la congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa genera compromisos” por tanto si se desea incrementar el porcentaje de empleados comprometidos habrá que hacer esta comparativa, incluso desde la contratación y captación del personal.

No obstante, la estrategia de segmentación mencionada por Cahill y Dennis (2003), es probable que funcione como un detonador de adherencia, pero para ello conocer a los empleados de manera demográfica, conductual, psicográfica y en menor medida geográfica serán las principales estrategias para fortalecer esos puntos detectados como debilidad en los resultados.

5.2.4 Discusión y conclusión sobre motivación.

Ahora ¿que tan motivado esta el personal de la organización? La media se situó en 3.66 con una desviación estándar de .729, podemos interpretar estos datos

como resultados positivos en cuanto a que la Institución existe un contexto propicio para que los docentes se desarrollen adecuadamente, se sienten tomados en cuenta también se les permite cierta libertad y autonomía en la toma de decisiones de la organización así mismo el personal académico percibe un apoyo en los diferentes contextos de la motivación para con su desempeño laboral. Dentro de las diferentes teorías que aportan a la investigación vale la pena recordar la de Alderfer, las expectativas de Vroom, la de Locke y la de Herzberg que responden a los contextos analizados, sin embargo, vemos valores más bajos que los componentes anteriores y una desviación estándar que hace riesgoso no poner atención a los resultados de ítems más débiles.

Uno de los objetivos del marketing mencionados en los 7 elementos básicos de Nickles y Wood (1999), es atraer, desarrollar, motivar y retener los empleados., sin embargo como se revisó en la parte bibliográfica se sabe que la motivación no es específicamente externa ni monetaria y por lo tanto los aspectos como la falta de apoyo de la institución a las inquietudes de formación y preparación profesional de los docentes, el reconocimiento de los mandos medios y superiores de los rangos de desempeño en las tareas de los docentes son estrategias que son factibles de ser estructuradas para poder motivar a docente.

Dentro de la investigación que propone González (2003), como parte de los generadores de la motivación docente el apoyo afectivo, el apoyo a la autonomía y el contexto propicio es importante según sus resultados que los retos que el trabajo genera en el docente sean constantemente nutridos por un feedback permanente, recordando que no siempre las tareas se concretan a corto plazo, pero la evaluación no solo debe medirse en relación a los logros si no a los esfuerzo plasmados en las tareas encomendadas que fueros aspectos percibidos por el docente como susceptibles de ser mejorados.

Por otra parte, el mayor recurso con el que cuenta cualquier organización de servicios es el personal, por lo que la Institución no debe descartar contar con un

plan de incentivos de reconocimiento al trabajo de calidad. Gabriele (2014), habla de dos tipos de orígenes de la motivación en su trabajo de definición de la motivación en el caso de Procter y Gamble, “La motivación en ámbito laboral”, hablando de la que se origina de la psicológica-cognitiva proveniente de un contexto propicio fomentada por el reconocimiento de otras personas, así mismo González (2005) citando a Amabile reafirma lo anterior con los factores que contribuyen a la permanencia de la motivación intrínseca destacando de entre los 5 factores importantes “el nivel de estímulos que aporta la institución”.

Por lo tanto, se debe poner especial atención y fomentar un mejor recurso humano no solo basado en una capacitación de interés institucional sino de conocer los intereses de sus colaboradores para crear un recurso más competitivo que le abone ventajas competitivas a la Institución, por otro lado, generar incentivos como los boletines propuestos por la bibliografía serán un recurso que deberá ser valorado para combatir las debilidades detectadas en la investigación.

5.2.5 Discusión y conclusión sobre satisfacción laboral.

Ahora bien, qué tan satisfecho se encuentra el personal docente a la suma de todas las dimensiones que integran al componente de la satisfacción laboral del micromarketing. Se encontró una media de 3.62 puntos con una desviación estándar del 0.709 lo cual quiere decir que el personal es un colaborador que se encuentra satisfecho con su trabajo. Los aspectos económicos, sociales como el clima laboral y el reto que representa su trabajo colocan al docente como un trabajador que tiene los elementos propicios y motivantes para desempeñar su trabajo. Sin embargo, vale la pena mencionar que, aunque esta ubicado en el lado positivo de interpretación se encuentra muy cerca de la posición de incertidumbre por lo que la Organización a través de las dimensiones ya previamente evaluadas requiere establecer acciones que puedan generar cambios positivos en los rubros que presentan una mayor desviación estándar. Un empleado satisfecho como ya lo hemos dicho actuará de manera diferente no en la monotonía y en el cumplimiento mínimo de las tareas impuestas. Un académico que visualiza su

trabajo como un reto, como aporte esencial para la organización y que aparte de ello es reconocido por su desempeño es un docente valioso e importante para generar un servicio de valor o de ventaja competitiva. Los reconocimientos sociales y económicos adicionales fueron un factor detectado como débil o ausente tras la aplicación del instrumento.

La satisfacción laboral según un estudio publicado por Alcaide (2010), la cual hace referencia a como impacta la satisfacción laboral en la satisfacción del cliente pone en claro la importancia de atribuirle el valor a un empleado que pueda a través de ello una actitud positiva, voluntaria y activa generándole beneficios a la organización.

Los aspectos que tienen una incidencia difícil de consolidar son una falta desequilibrio entre la retribución económica y las labores docentes demandadas, un pago no muy acorde al resto del contexto educativo local y sin la posibilidad de generarse un recurso extra a través de otras tareas u oportunidades que la Institución ofrezca a sus docentes. Si comparamos los resultados frente a lo mencionado por Anaya y Suarez (2007), podemos entender por que los aspectos anteriores comprueban por que pueden ser insatisfactores ya que se habla de personas con satisfacción laboral si tiene la posibilidad de disfrutar de una mejor salud mental y bienestar emocional, impactando de manera directa sobre su rendimiento y productividad.

De igual manera si la institución no cuenta con un mecanismo de evaluación del desempeño docente para ofertar posibles promociones laborales generará insatisfacción pues están estrechamente relacionados con las necesidades de crecimiento y actualización según lo mencionado por Galaz (2003), ya que aportan a las oportunidades de desarrollo del individuo. Este mismo autor ha vinculado de manera directa las conductas del trabajador en relación a la satisfacción del mismo. El docente derivado de esa satisfacción laboral podrá emitir un juicio sobre su calidad de vida.

La satisfacción laboral incluye una gran variación de oportunidades para una relación significativa para el docente con su centro laboral de tal forma que las condiciones que ofrece la institución contribuyan a permitir al docente sentirse seguro y cómodo en su Institución.

5.3 Propuesta de intervención

Derivado de lo anterior y en consecuencia para el logro de mejoras a nivel administrativo aplicado el micromarketing con el personal académico de la licenciatura en educación física y deporte de la Unid, se propone las siguientes líneas de acción con las que se podrá llevar a cabo una intervención a manera de prueba.

En la siguiente tabla se establecen tres parámetros para generar la propuesta de intervención, enfocándose en una planeación táctica, partiendo de un diagnóstico, emanado de lo encontrado a lo largo de la investigación con la aplicación del instrumentos y el análisis de los resultados, después se propone una solución, organizando un esquema de intervención tomando a éste como el curso de acción que se ajusta de la mejor manera a las necesidades institucionales basado en la discusión de los resultados y la posibilidad de mejora en algunos de los factores detectadas como debilidad en las dimensiones de los componentes y por último la acción en donde se proponen acciones concretas con la finalidad de establecer cambios y la medición de logros en un mediano plazo, a fin de corregir o permitir la formular nuevos planes.

Componente del Micromarketing	DIAGNÓSTICO	SOLUCIÓN	LINEAS DE ACCIÓN
Satisfacción laboral	La falta de un programa de reconocimientos sociales y/o económicos, además se socializar la importancia de su perfil o su selección frente a otros candidatos por el valor que refleja para la institución su valía como docente al trabajo que desempeñan. Una desigualdad con respecto a los pagos salariales del contexto y la ausencia de un esquema de retribuciones adicionales. La ausencia de un mecanismo de evaluación directa al docente y compensación en ese sentido.	Establecer un sistema de constancias o reconocimientos cuatrimestrales, semestrales o anuales según las posibilidades de la Institución con valor curricular que sean entregados acorde a parámetros establecidos en un sistema de seguimiento al desempeño docente, lo cual permite que el docente genere un reto y una retribución a su labor. Hacer un diagnóstico de los salarios en las instituciones educativas que ofertan el mismo servicio sin embargo consideramos que éste punto en particular por ser una cuestión plenamente atribuida a las condiciones financieras de la institución se puede subsanar con la propuesta de reconocimiento además de la posibilidad de	Establecer un sistema por puntos sobre los parámetros que determinarán el alcance de los mismos para la entrega de reconocimientos en la medida de las posibilidades; constancias, becas para estudios de posgrado, cursos, congresos que son parte de la misma oferta académica de la Institución. Aunado a ello se podrán considerar vales de libros académicos, uniformes entre otros que también pueda abonar a su integración institucional o a su tarea docente. Realizar un listado de actividades necesarias desarrollar en las coordinaciones académicas, de tal forma que los docentes puedan proponerse libremente ya sea para formar parte de esos proyectos en

		participación en estrategias de compensaciones adicionales. Dentro de la institución existen trabajos de mejora como la elaboración de antologías, manuales, elaboración de programas, talleres deportivos y/o actividades extracurriculares en donde se puede ofertar la participación docente en elaboración de propuestas con una retribución económica una vez que sean seleccionados sus proyectos, de esta manera podrían acceder a incrementar su ingreso para quienes tengan la posibilidad, generando adicionalmente un sentido de pertenencia por su participación y contribución.	particular o bien presentar sus propuestas para ser consideradas, tras un proceso de evaluación solicitarles sea desarrollada la opción seleccionada y asignar una compensación económica a los servicios proporcionados, estando en el entendido que estas tareas variaran acorde a las necesidades institucionales.
Comunicación interna	Aunque en general la comunicación interna se marco como favorable para la Institución los puntos a mejorar son: Que se percibe una	Fortalecer el aspecto de suficiencia de la información, ya que al considerar la no participación del docente en actividades, acciones y/o determinaciones que realiza la institución se	Manejar un boletín semanal y/o mensual de la Institución a través de correo institucional y/o en la página oficial del la institución que pueda

	comunicación informal con mayor suficiencia y una comunicación con respecto a las generalidades de la Institución de manera tardía o incompleta.	maneja una información excluyente, por lo que el docente al ser el primer canal de comunicación del alumnado requiere contar con la suficiencia de la información o saber en donde encontrarla o bien canalizarlas dudas con respecto a dichos sucesos, de tal manera que el profesor no se sienta excluido y a su vez no emita un mensaje desde la información de terceros.	ser distribuido a los docentes independientemente de la carrera, edificio o coordinación en la que se colabore. Generar dentro de ese boletín a donde recurrir para información adicional y/o encargado del suceso en cuestión.
Motivación	Se detectó debilidad en aspectos como el desinterés en el apoyo a las inquietudes de preparación profesional. No visualizan con respecto a los mandos medios y superiores (Directiva) su reconocimiento al interior de la Institución. Falta de reconocimiento a logros parciales con respecto a metas globales. No contar con un	Se deben establecer estrategias para fomentar la preparación continua, no solo en el aspecto docente si no en el perfil profesional que aporta grandes beneficios para compartir conocimientos a alumnado. Un cuerpo docente que goza de un nivel de autorrealización en el campo laboral será una ventaja competitiva y diferenciadora para la oferta académica. En cuanto al reconocimiento de mandos superiores y medios es conveniente tomar al recurso humano como personas que	Generar la posibilidad de acceder a porcentajes de apoyo con tiempo y/o económico para fomentar la preparación profesional, derivado de que existe una capacitación permanente en el área docente, el adicional sería poder ofrecer al personal académico derivado de sus propuestas o intereses, la posibilidad de poder asistir a curso, congresos, pláticas de su área profesional bajo un esquema de replica ya sea para el alumnado o bien para otros compañeros profesores

	plan de incentivos de reconocimiento al trabajo de calidad, no permite reforzar la motivación intrínseca.	aportan valor y no solo como un recurso para los fines, por lo que resulta conveniente involucrarlos en la entrega de esos reconocimientos al personal académico de la institución.	buscando así un doble beneficio de esta contribución. Primero mostrar al profesor el interés de la institución en su preparación y segundo el acceso del alumnado o docentes del área una actualización, innovación o reforzamiento de diversas áreas del conocimiento. Y ofrecer ese plus dentro de su oferta académica. En cuanto al reconocimiento en donde se involucre a los mandos superiores se sugiere que los boletines que puedan ser publicados a través de los canales de comunicación de la institución en donde se reconozca la labor docente se realice con un mensaje personalizado por algún directivo, contribuyendo así generar un entorno laboral más identificado, solido y motivador para el docente.
Compromiso Organizacional	Las debilidades se encontraron en lo referente al compromiso instrumental, para el	Se pueden establecer la generación de actividades que fortalezcan el compromiso afectivo	Se sugieren cursos de capacitación donde sea factible la descomposición de la misión y la visión de la institución buscando

	trabajador no sería difícil encontrar otra Institución en la que se sintiera cómodo para los que es importante determinar la compatibilidad y empatía con respecto a la cultura organizacional de la institución. El docente de la institución percibe un desequilibrio entre lo que aporta a la institución y lo que le brinda con el trabajo que desempeña.	como un atractivo de permanencia, un sentido de pertenencia basado en las actitudes y valores que refleja el personal para con ellos. Trabajar con los mensajes de misión y visión haciendo parte de ello a los docentes. Buscar un equilibrio entre lo que recibe y aporta a la Institución, basado en el posible parámetro aplicable al desempeño docente en el sistema de recompensas, tomar en consideración dichas evaluaciones para tomar en consideración al docente en posibles vacantes o trabajaos de colaboración a la institución como un sistema de valor a su trabajo manteniendo al mismo en un sistema de productividad. Establecer una constante de mensajes de valor empatizando los valores personales a los institucionales como forma de sentirse más alienado a los mismos.	que el profesorado establezca la relación entre su trabajo y la consecución de ambas, desde que escenario y con que actividades dentro o fuera del aula contribuye al logro de las mismas. Realizar actividades como convivencias docentes con un enfoque constructivo al tema personal o interpersonal en donde puedan desarrollarse actitudes colaborativas del mismo entorno laboral. Escenarios en donde se puedan establecer experiencias docentes desde el plano personal y compartir asertivamente con los compañeros de trabajo sin la premura de las reuniones enfocadas a la capacitación con un programa limitados por tiempos para alcanzar las metas de capacitación propuestas.
Capacitación y	Dentro de la	Se requiere hacer una	Emitir recomendaciones y

desarrollo.	capacitación no se toma en cuenta tras las evaluaciones del alumnado los cursos remediales o programas redireccionar la tarea docente basada en la mejora de los puntos de la evaluación, es decir solo se gira la evaluación al docente y se le pide haga los ajustes sin procurar darle elementos para logarlos de manera más rápida y asertiva. No existe o se desconoce el como acceder a la posibilidad de ocupar un puesto mejor en la Institución.	análisis de las evaluaciones realizadas por el alumnado y tras ello establecer cuales son las opciones de fortalecimiento para cada uno de los docentes, dentro de los diferentes planos en los que se generan dichas evaluaciones, preguntas que podrían no solo obedecer al conocimiento de la materia que se imparte como tal, si no a poder planificar adecuadamente los contenidos de la materia y trasmitirlos. Difundir las vacantes internas con los requisitos en donde el docente pueda de alguna manera concursar bajo la resolución de la mejor propuesta o elección para el puesto, sin embargo hacer pública esta información le dará al docente establecer un plan de carrera dentro del centro de trabajo si así lo considera.	establecer compromisos de mejora con el personal académico para los puntos detectados con debilidad en la emisión de resultados del alumnado, realizar comparativas de las evaluaciones hechas entre los periodos para medir avances o refuerzos constantes para las áreas sugeridas. Hacer públicas las vacantes de desarrollo profesional docente para acceder a una mejor posición con respecto a su labor.

5.4 Conclusiones globales del estudio.

Realizando una valoración global de los distintos componentes podemos establecer las siguientes ideas globales sobre la investigación.

1. Es importante como punto de partida de este capítulo de conclusiones establecer que la Institución ha generado y contribuido en gran medida al desarrollo de los componentes relacionados con una identidad corporativa ya que los cursos proporcionados basado en la identificación de los resultados no se hace a favor del crecimiento del trabajador académico en relación a su especialidad o área del conocimiento si no al perfil docente. Basado en los resultados es importante establecer una visión más humanista de la interacción con los docentes, donde se privilegien aspectos de desarrollo socioemocional cognitivo e intelectual.
2. Es necesario establecer situaciones de eficiencia y no eficientistas en los que se pueda trabajar sin situaciones de suma “0” es decir; situaciones donde para que exista un beneficio no se genere a su vez un perjuicio. Los tiempos relacionados con el trabajo requieren que se establezca un equilibrio entre los factores de la satisfacción laboral como los tiempos que los proyectos institucionales demandan y el tiempo que requiere el académico para cubrir el resto de sus esferas como ser humano.
3. Una cuidada integración de trabajo que genere una mayor satisfacción del docente y por ende un mayor valor agregado y ganancias para la empresa.
4. Es necesario establecer capacitaciones correctivas congruentes con las evaluaciones docentes que realiza el alumnado. El establecer evaluaciones es parte de monitorear que los recursos destinados al cumplimiento de objetivos tengan el rendimiento correcto, sin embargo hacer evaluaciones solo como medio de monitoreo y no de corrección entonces fracasa con el objetivo final de la evaluación por lo anterior es de suma importancia generar no solo la estrategia para hacer del conocimiento del personal docente las áreas de mejora sino buscar las estrategias que permitan establecer cuales serán esos cambios y el monitoreo constate así mismo el

incentivo o el reconocimiento a los esfuerzos en dirección a las metas planteadas.

5. Hay una adhesión media del profesorado con la Institución, lo que representa el riesgo latente de perder capital humano y social, lo anterior derivado de la revisión de las dimensiones de membresía, al reconocer que la existe un adecuado filtro a la contratación del personal docente ya es capital altamente capacitado en el que la misma institución ha hecho inversión para unificar criterios de desempeño sin embargo el docente no considera a la misma con un lugar único para laborar y con la posibilidad de emigrar a otros centros educativos a la mejora de las ofertas relacionadas con la remuneración económica de su labor.
6. Lo anterior representa una área de oportunidad para establecer mecanismos y valores adherentes donde es fundamental un genuino interés demostrado en el desarrollo del docente como ser humano, cuando se revisaron en la bibliografía los diferentes incentivos y reconocimientos que pueden hacerse hacia el personal docente fue en este apartado donde el personal mostro altos rangos de indecisión y debido a la comparación con el contexto pues los salarios resultan bajos con respecto al medio educativo, sin embargo hay rubros como las promociones para el crecimiento con respecto a valorar el desempeño en donde hay inconsistencia que podrían mejorar la percepción del docente al visualizar que tras una evaluación son tomados en cuenta aspectos de su actuar laboral.
7. Por otro lado, es muy importante aprovechar la adherencia de los docentes con su ideal profesional que se mantiene en alto, dado que el incentivo personal fundamental es el desarrollo profesional e intelectual por tanto existen retos que la Institución puede favorecer con respecto a la dimensión de realización personal donde las tareas planteadas puedan incentivar su desarrollo conciliando sus intereses profesionales con los educativos marcados institucionalmente.

8. Existe un alto capital social con los que los docentes se encuentran relacionados que subsidian el desempeño de la institución, por tanto, es fundamental para aprovechar dicho capital social establecer asociaciones privado-públicas, es decir; participar con el gobierno en los programas de desarrollo del sector a través de convenios y con las Universidades públicas.
9. En términos empresariales existe un valor agregado mas allá del mercado del que la empresa se ve beneficiada, que es una cultura universitaria y del ámbito de la Educación Superior en general de superación intelectual, académica y profesional, que se ve demostrado con el hecho de que el incentivo económico quedo rebasado por proyecto profesional de los docentes y que no depende de una Institución privada o pública en específico, en tanto al pago que estas otorguen, sino al desarrollo de las capacidades de los docentes lo que seguramente se modifica y a la vez se refuerza ante una opción de contratación permanente, donde incentivo económico e incentivo de superación se conjugan en un proyecto de vida.
10. De acuerdo a lo anterior la UNID es vulnerable respecto a su personal docente en tanto que no puede garantizar su permanencia; incidir en aquellos aspectos que en el futuro se evalúen como más necesarios para los docentes.

Finalmente esperamos que nuestra aportación a través tanto del instrumento generado para evaluar el estado de los componentes del micro marketing, en el campo de la administración pueda contribuir para realizar investigaciones de éste tipo en el campo del marketing laboral, generar mayores posibilidades de investigación que fortalezcan una visión mas amplia de los aportes que pueden generarse a partir de su aplicación. Así mismo aumentar los referentes de la importancia de aplicación.

Bibliografía

Alcaide, J. (2010). La satisfacción del empleado y su correlación con la satisfacción del cliente. *Marketing y RR.HH.* , 108-109.

Alcaide, J. (s/f). *Fidelización de clientes.* Madrid, España: ESIC Editorial.

Alvarado, H. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). México: Patria S.A. DE C.V.

Álvarez J, C. E. (14 de Octubre de 2014). *REICE.* Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la Educación.: http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol13num2/art1.pdf

Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación Interna en la Empresa.* Barcelona, España: UOC (Oberta UOC Publishing, SL).

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional .* Perú : Lambayeque.

Anaya, D., & Suárez, J. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de educación.* (344), 217-243.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* España: Gesbiblo, S.L.

Blanco, N., & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social . *Revista de Ciencias Sociales , XI* (3), 537-544.

Bur, A. (2014). *Reflexión académica en Diseño y Comunicación.* (Vol. 22). Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo.

Baptista, L., Hernández, S., & Fernández, C. (2008). *Metodología de la Investigación.* México: Mc-GrawHill- Interamericana.

Barraza, A. (2007). La consulta a expertos como estrategias para la recolección de evidencias de validez basadas en el contenido. *Apuntes sobre metodología de la Investigación* (7).

Bevan, S. (2012). *"High performance, good work and productivity".* Fundación factor humà, http://www.theworkfoundation.com. Lisboa: The work foundation.

Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación.* México: Shalom .

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* Edo. México, México.

Botica, M. (2013/2014). *Marketing interno: Gestión de la comunicación interna en las organizaciones.* Recuperado el 15 de 01 de 2018, de Universidad Rey Juan Carlos: https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12235/TGF_BoticaRuizMar%C3%ADa_Febrero_13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bohneneger, M. (2005). *Tesis Doctoral "Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional".* UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS.

Böhrt, R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Universidad Católica Boliviana* (8), 123-131.

Cahill, D. (2003). *Mercadotecnia Interna.* México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

CNN. (2017). *Educación "¿Dónde están los maestros mejor pagados y valores del mundo?* Recuperado el 15 de 02 de 2018, de cnnespanol.cnn.com: cnnespanol.cnn.com/2017/10/29/donde-estan-los-maestros-mejor-pagados-y-valorados-del-mundo/

Cárdenas, M., Méndez, L., & González, M. (2014). Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" , 14* (1), 1-22.

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales.* Buenos Aires, Argentina.

Del Prado, L. (2003). Marketing Interno. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas* , 64-71.

De León, M. (2014). *Modelo de Servicio Disney Aplicado a Country Club Cantabria, la esperanza, Quetzaltenango y su Relación con la satisfacción del cliente".* Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar.

Ezeanyim, E., Ufoaroh, E., & Ajakpo. (2019). The impact of Job Satisfaction on Employee Performance in Selected Public Enterprise in Awka, Anambra State. *Global Journal of Managment and Business Research: A Administration and Managment* , 40-50.

Farías, G. y. (2013). Factores de decisión de compra y elección de un servicio educativo privado desde la perspectiva del estudiante. En FCCA, *Gestión e*

Innovación en las ciencias administrativas y contables. Morelia, Michoacán, México: UMSNH.

Hewitt, A. (2015). *Tendencias Globales del Compromiso de los empleados 2015*. (a. plc, Productor) Recuperado el 15 de 11 de 2017, de AON Epower Results: www.aon.com

Hernández T., S. L. (2008). El Binomio Marketing Interno-Compromiso Organizacional: Una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva. *Revista Internacional La nueva gestión Organizacional.* , 180-194.

Hernández, T., Soberanes, L., & Medina, A. &. (2008). El binomio Marketing interno-Compromiso organizacional: Una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva. *Revista Internacional la nueva gestión organizacional.* , 180-194.

Güell, L. (2014). Estudio de la satisfacción laboral de los maestros. (U. I. Catalunya, Ed.) *UIC BARCELONA* .

Gugliielmetti, P. (1998). La gestión de la capacitación en las organizaciones. En M. d. Salud, *Gestión de la capacitación en las organizaciones* (págs. 9-18). Lima, Perú: Ministerio de Salud.

Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública.* D.F., México, México: ANUIES.

Gascón P, y. C. (Diciembre de 2007). *Servicios Educativos y la Educación Superior.* Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de Redalyc. org: http://www.redalyc.org/pdf/340/34005010.pdf

Gabriele, N. (2014). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter y Gamble.* (B. Books, Ed.) Mconnors.

García, V. (2012). *Universidad de Valladolid.* Recuperado el 11 de 02 de 2018, de Biblioteca Universitaria UVA: https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.

García, J. (2011). El proceso de Capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones Económicas , 12*.

García., m. y. (s.f.).

González, B. (2017). *Ocho razones para Ser y Permanecer como Universidad Particular Integrante de FIMPES.* Recuperado el Agosto de 2018, de fimpes.org.mx: https://www.fimpes.org.mx/images/banners/libro

González, M. (2003). Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales. *ESE* (5), 61-83.

González, M. (Mayo-Agosto de 2002). Ética y formación universitaria. *Revista Ibero Americana* , 11-14.

INSHT. (1982). Construcción de una escala tipo Likert. *Ministerio de Trabajo y Estudios Sociales España* (NTP), 1.

Jaén, M., Luceño, L., Martín, J., & Rubio, S. (2006). La comunicación Interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé. Revista de Psicología y Psicopedagogía , 5* (1), 3-31.

Kouss, S. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones.* Universidad de Salamanca , Salamanca.

Kotler P. Armstrong G. (2012). *Marketing.* México: Pearson.

Kotler P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control.* Northwestern: Pearson.

Lovelock, C. y. (2015). *Nuevos enfoques del marketing en la economía de servicios.* México: Pearson.

Muñoz., A. (2012). *Universidad de Concepción, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.* Recuperado el 03 de Junio de 2017, de http://repositorio.udec.cl/handle/11594/1762: http://repositorio.udec.cl/bitstream/handle/11594/1762/ETICA_DE_MARKETING_Y_PUBLICIDAD.Image.Marked.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para las instituciones educativas* (2a edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Garnica.

Manes, J. (2004). *Marketing para Instituciones Educativas* (2a edición. ed.). Buenos Aires, Argentina: Garnica S.A. de C.V.

Martínez A., R. C. (2014). *Marketing en la actividad Comercial.* Madrid: McGraw-Hill.

Meza, A., & Flores, M. (2017). Clima Organizacional y sus efectos sobre la satisfacción laboral en las instituciones de asistencia privada. En S. d. Grupo Editorial Hess, *Implementación de prácticas y cambio en las Organizaciones* (pág. 274). México: Hess, S.A de C.V.

Monferer D. (2013). *Fundamentos del Marketing.* Universitat Jaume I.

Parra, P., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev. investigación, desarrollo e innovación.*

Pedraza, O., & Navarro, J. (2006). *La productividad de la industria láctea.* Morelia, Michoacán, México: UMSNH, ININEE, IPN, ESCYA .

Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid: Universidad Pontificia Comillas Madrid.

Pombosa, E., & García, I. (2015). Modelo de gestión de marketing interno para las universidades de la república del Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* , http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/12/marketing.html.

Prats, A. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno. *Centro de Estudios en diseño Y comunicación* , 241-249.

Ruiz de Alba, J. (2013). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN VALOR PERSONAL Y EMPRESARIAL EN EL MARKETING INTERNO. *Revista de estudios empresariales.* , 67-86.

Rodríguez, H. (s/f). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.* Recuperado el 15 de 02 de 2018, de uaeh.edu.mx: https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n9/e2.html

Romero, S. y. (2007). *Análisis del Marketing Interno en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid.* Recuperado el 05 de 2017, de Dialnet: file:///C:/Users/ciel/Downloads/Dialnet-AnalisisDelMarketingInternoEnLasUniversidadesDeLaC-2486867.pdf

Ropa, B. (22 de 07 de 2014). Administración de la calidad en los servicios educativos. *Horizonte de la ciencia 4* , 67-73.

Sunandha, S. (01 de 2020). Factors affecting Job Satisfaction of Employees in Pharmaceutical Industry: A Case Study of Thailand. *A multifaceted review journal in the field of pharmacy* , 125-133.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal.* México: LIMUSA.

Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment, Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores.* España: Gestión 2000.

Apéndices

Semaforización de los componentes del micomarketing.

A continuación, se presentan a manera de tablas los resultados semaforizados de los componentes y sus dimensiones.

SEMAFORIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	*ITEMS*	*PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR ÍTEM*	DIMENSIÓN	*PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR DIMENSIÓN*	COMPONENTE	*PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR COMPONENTE*
1	La institución toma en cuenta mi opinión para hacer ajustes o cambios para mi trabajo	CORTO PLAZO	Diseño del trabajo	CORTO PLAZO	Satisfacción Laboral	CORTO PLAZO
2	Considero que la institución me permite libertad y autonomía en el desarrollo de mis actividades	CORTO PLAZO				
3	Recibo apoyo de la institución en cuanto al los recursos necesarios (materiales y humanos) para desarrollar mi labor docente.	CORTO PLAZO				
4	Considero que existe un equilibrio entre el salario y las actividades que demanda mi labor docente en la Institución	MEDIANO PLAZO	Condiciones de vida asociadas al trabajo	MEDIANO PLAZO		
5	Las condiciones que ofrece la institución me permite sentirme seguro y cómodo en mi trabajo	MEDIANO PLAZO				
6	La institución promueve mi capacitación y actualización para cumplir los objetivos que solicita	CORTO PLAZO				
7	La institución procura una asignación de materias acorde a los perfiles, habilidades y conocimientos	CORTO PLAZO	Realización personal	CORTO PLAZO		
8	Las actividades y tareas que realizo en la institución aportan a mi crecimiento profesional o laboral	CORTO PLAZO				
9	Existen tareas atribuidas a mi trabajo que le proveen crecimiento a la Institución	CORTO PLAZO				
10	La Institución cuenta con un mecanismo de evaluación del desempeño docente para ofertar posibles promociones laborales	MEDIANO PLAZO	Promociones y superiores	CORTO PLAZO		
11	La toma decisiones de mis superiores para la colaboración y delegar el trabajo se realiza de forma justa y equitativa	CORTO PLAZO				
12	Existe reconocimiento por parte de mis superiores en relación a mi desempeño	CORTO PLAZO				
13	El pago que recibo es acorde a los salarios en el contexto educativo local	MEDIANO PLAZO	Salarios y recompensas	MEDIANO PLAZO		
14	Mi remuneración económica corresponde de manera justa a las actividades de mi trabajo	MEDIANO PLAZO				
15	La Institución me ofrece la oportunidad de obtener remuneraciones extraordinarias	LARGO PLAZO				

PORCENTAJES DE CONSOLIDACIÓN POR PERIODOS

CORTO PLAZO	9	60.0
MEDIANO PLAZO	5	33.3
LARGO PLAZO	1	6.7

SEMAFORIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	*ITEMS*	*PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR ÍTEM*	DIMENSIÓN	*PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR DIMENSIÓN*	COMPONENTE	*PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR COMPONENTE*
16	Conozco la cultura organizacional de mi Institución (misión y visión)	CORTO PLAZO		CORTO PLAZO		CORTO PLAZO
17	La institución comparte previamente con los docentes los nuevos servicios educativos antes de promocionarlos al exterior	MEDIANO PLAZO	Identificación			
18	Conozco los valores de la Institución.	CORTO PLAZO				
19	La institución me instruye previamente en las metas que espera de mí en mi trabajo.	CORTO PLAZO				
20	La cantidad y calidad de la información que recibe de mis superiores es adecuada	CORTO PLAZO	Información			
21	Los medios de comunicación que la Institución utiliza me permiten estar adecuadamente informado.	CORTO PLAZO				
22	En la Institución es factible comunicarse con todos los integrantes de la Institución (Compañeros, jefe inmediato y mandos superiores)	CORTO PLAZO			Comunicación Interna	
23	En la Institución las necesidades y comentarios son tomados en cuenta.	CORTO PLAZO	Integración			
24	Recibo mayor cantidad de información de mis compañeros o alumnos en comparación con los comunicados oficiales.	MEDIANO PLAZO				
25	La forma en que se transmiten los mensajes de superiores a subordinados se realiza en el marco de los valores Institucionales	CORTO PLAZO	Imagen			
26	Los mensajes que se transmiten evitan malos entendidos y conflictos entre compañeros o superiores.	CORTO PLAZO				

PORCENTAJES DE CONSOLIDACIÓN POR PERIODOS

CORTO PLAZO	9	81.8
MEDIANO PLAZO	2	18.2
LARGO PLAZO	0	0

SEMAFORIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Nº	ITEMS	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR ÍTEM	DIMENSIÓN	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR DIMENSIÓN	COMPONENTE	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR COMPONENTE
27	La institución apoya las inquietudes de formación y preparación profesional.	MEDIANO PLAZO	Contexto propicio para el desarrollo del perfil docente	CORTO PLAZO	Motivación	CORTO PLAZO
28	La institución toma en cuenta su opinión profesional o técnica para proponer mejoras o cambios en su contexto	CORTO PLAZO				
29	La institución me permite saber sobre mi desempeño de manera constante para realizar ajustes que se apeguen a las metas o cambios de la organización	CORTO PLAZO				
30	La Institución le permite expresar sus sentimientos y necesidades sobre asuntos diversos.	CORTO PLAZO	Apoyo a la autonomía	CORTO PLAZO		
31	Cuando suceden fallas laborales recibo observaciones constructivas por parte de mis superiores para mejorar mi desempeño	CORTO PLAZO				
32	La Institución me toma en cuenta para actividades colaborativas importantes en la organización.	CORTO PLAZO				
33	La organización cuenta con incentivos de reconocimiento al trabajo de calidad	MEDIANO PLAZO	Apoyo afectivo	MEDIANO PLAZO		
34	Los directivos y mandos superiores de la Institución reconocen el esfuerzo y no solo los resultados positivos.	MEDIANO PLAZO				
35	La Institución procura y fomenta relaciones interpersonales saludables evitando la inequidad.	CORTO PLAZO				

PORCENTAJES DE CONSOLIDACIÓN POR PERIODOS

CORTO PLAZO	6	66.7
MEDIANO PLAZO	3	33.3
LARGO PLAZO	0	0

SEMAFORIZACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Nº	ITEMS	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR ÍTEM	DIMENSIÓN	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR DIMENSIÓN	COMPONENTE	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR COMPONENTE
36	Considero que la Institución trata a los empleados con los valores que expone como parte de los servicios a los clientes	CORTO PLAZO	Identificación	CORTO PLAZO	Compromiso Organizacional	CORTO PLAZO
37	Comparto la mayor parte del tiempo los nuevos objetivos o metas de la Institución.	CORTO PLAZO				
38	Cuando la Institución hace ajustes o cambios considero que son correctos.	MEDIANO PLAZO				
39	La cultura organizacional (misión y visión) de mi Institución me hacen visualizarla como el mejor lugar para trabajar.	CORTO PLAZO	Membresía	CORTO PLAZO		
40	La Institución me hace sentir como parte importante del servicio educativo que ofrece.	CORTO PLAZO				
41	Sería difícil encontrar otra Institución en la que me sintiera tan cómodo.	MEDIANO PLAZO				
42	Las responsabilidades que se me delegan las cumplo en tiempo y forma	CORTO PLAZO	Lealtad	CORTO PLAZO		
43	Cuando alguien cuestiona las políticas, normas o acciones de la Institución no tengo dudas para hablar en su defensa.	CORTO PLAZO				
44	Considero a la Institución como una organización que merece reconocimiento y respeto social.	CORTO PLAZO				

PORCENTAJES DE CONSOLIDACIÓN POR PERIODOS

CORTO PLAZO	7	77.8
MEDIANO PLAZO	2	22.2
LARGO PLAZO	0	0

SEMAFORIZACIÓN DEL DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Nº	ITEMS	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR ÍTEM	DIMENSIÓN	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR DIMENSIÓN	COMPONENTE	PLAZO DE CONSOLIDACIÓN POR COMPONENTE
45	La institución brinda capacitación previa al lanzamiento o cambio del servicio educativo	CORTO PLAZO	Cambios Organizacionales	CORTO PLAZO	Desarrollo y Capacitación	CORTO PLAZO
46	La institución mantiene una preparación constante para hacer frente a las actualizaciones de los servicios educativos	CORTO PLAZO				
47	Cuando surgen conflictos entre el personal la Institución promueve alternativas para mejorar las relaciones interpersonales	CORTO PLAZO	Resolución de problemas	MEDIANO PLAZO		
48	Tras las evaluaciones parciales o finales del personal docente se busca reforzar las debilidades detectadas a través de curso específicos	MEDIANO PLAZO				
49	Existen en la institución medios de capacitación para actualizarse sobre los cambios en la imagen corporativa o cultura organizacional	CORTO PLAZO	Contribución a la cultura organizacional	CORTO PLAZO		
50	A través de diferentes actividades se refuerza en los docentes la misión y la visión de la Institución.	CORTO PLAZO				
51	La Institución procura que los docentes cuenten con las certificaciones para cumplir con estándares de desempeño	CORTO PLAZO	Calidad de desempeño	CORTO PLAZO		
52	La Institución cuenta con un sistema de capacitación que perfeccione mi desempeño como docente.	CORTO PLAZO				
53	La Institución ofrece cursos de capacitaciones para alguna promoción futura	MEDIANO PLAZO	Habilitar para una promoción futura	MEDIANO PLAZO		
54	El personal conoce los requisitos de formación que requiere la posibilidad de una promoción.	MEDIANO PLAZO				
55	La Institución cuenta con un curso de inducción para los docentes de nuevo ingreso	CORTO PLAZO	De inducción y de orientación	CORTO PLAZO		
56	El proceso de adaptación y conocimiento de funciones en mi puesto en la institución fue claro	CORTO PLAZO				

57	La Institución cuenta con un programa de capacitación de mi interés	CORTO PLAZO	Actualización de conocimientos y de habilidades	CORTO PLAZO		
58	Las capacitaciones ofertadas por la Institución son acorde a los requerimientos de actualización del contexto	CORTO PLAZO				

PORCENTAJES DE CONSOLIDACIÓN POR PERIODO.

CORTO PLAZO	11	78.6
MEDIANO PLAZO	3	21.4
LARGO PLAZO	0	0

Instrumento de investigación.

LA PERCEPCIÓN DOCENTE

I Consentimiento Informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por la LED. Myrna Ruth Cadena Mejía. La meta de este estudio es conocer la percepción que tiene el docente de la Institución donde labora.Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder completar un cuestionario.Esto tomará aproximadamente de 10 a 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán estrictamente anónimas. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él.

La agradecemos de antemano su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado (a) sobre la meta de este estudio

Nombre | Fecha

II Datos Personales — Día | Mes | Año

(Marque con una X la selección hecha para cada cuestionamiento)

Sexo: (Seleccione alguna opción) — F | M

Edad: (Seleccione alguno de los rangos)

- Menor de 25
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- Mayor de 56 años

Antigüedad en la Institución: (Seleccione alguno de los rangos)

- Menor a 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 4 años
- Mas de 5 años

Tipo de Contratación: (Seleccione alguna opción)

- Honorarios
- Asimilables
- Prestaciones

Horas Semanales: Escriba el Numero de horas a la semana ____ hrs

III Instrucciones

Exprese su opinion con respecto a las siguientes afirmaciones

Donde 5 expresa su mayor acuerdo con la afirmación y 1 su desacuerdo total a la misma.

(5) T.A= Totalmente de acuerdo
(4) A= De acuerdo en ciertos aspectos
(3) I= Indeciso
(2) D= Desacuerdo en ciertos aspectos
(1) TD= totalmente en desacuerdo

IV	Marque una X en la casilla del número que sea más acorde a su respuesta (Solo una opción por afirmación)	1	2	3	4	5
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CIERTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CIERTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	La institución toma en cuenta mi opinion para hacer ajustes o cambios para mi trabajo					
2	Considero que la institución me permite libertad y autonomía en el desarrollo de mis actividades					
3	Recibo apoyo de la institución en cuanto al los recursos necesarios (materiales y humanos) para desarrollar mi labor docente					
4	Considero que existe un equilibrio entre el salario y las actividades que demanda mi labor docente en la Institución					
5	Las condiciones que ofrece la institución me permite sentirme seguro y comodo en mi trabajo					
6	La institución promueve mi capacitación y actualización para cumplir los objetivos que solicita					
7	La institución procura una asignación de materias acorde a los perfiles, habilidades y conocimientos					
8	Las actividades y tareas que realizo en la institución aportan a mi crecimiento profesional o laboral					
9	Existen tareas atribuidas a mi trabajo que le provean crecimiento a la Institución					
10	La Institución cuenta con un mecanismo de evaluación del desempeño docente para ofertar posibles promociones laborales					
11	La toma decisiones de mis superiores para la colaboración y delagar el trabajo se realiza de forma justa y equitativa					
12	Existe reconocimiento por parte de mis superiores en realción a mi desempeño					
13	El pago que recibo es acorde a los salarios en el contexto educativo local					
14	Mi remuneración económica corresponde de manera justa a las actividades de mi trabajo					
15	La Institución me ofrece la oportunidad de obtener remuneraciones extraordinarias					
16	Conozco la cultura organizacional de mi Institución (misión y visión)					
17	La institución comparte previamente con los docentes los nuevos servicios educativos antes de promocionarlos al exterior					
18	Conozco los valores de la Institución.					
19	La institución me instruye previamente en las metas que espera de mi en mi trabajo.					

20	La cantidad y calidad de la información que recibo de mis superiores es adecuada					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
21	Los medios de comunicación que la Institución utiliza me permiten estar adecuadamente informado.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
22	En la Institución es factible comunicarse con todos los integrantes de la Institución (Compañeros, jefe inmediato y mandos superiores)					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
23	En la Institución las necesidades y comentarios son tomados en cuenta.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
24	Recibo mayor cantidad de información de mis compañeros o alumnos en comparación con los comunicados oficiales.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
25	La forma en que se transmiten los mensajes de superiores a subordinados se realiza en el marco de los valores Institucionales					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
26	Los mensajes que se transmiten evitan malos entendidos y conflictos entre compañeros o superiores.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
27	La institución apoya las inquietudes de formación y preparación profesional.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
28	La institución toma en cuenta su opinion profesional o técnica para proponer mejoras o cambios en su contexto					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
29	La institución me permite saber sobre mi desempaño de manera constante para realizar ajustes que se apeguena las metas o cambios de la organización					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
30	La Institución le permite expresar sus sentimientos y necesidades sobre asuntos diversos.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
31	Cuando suceden fallas laborales recibo observaciones constructivas por parte de mis superiores para mejorar mi desempeño					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
32	La Institución me toma en cuenta para actividades colaborativas importantes en la organización.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
33	La organización cuenta con incentivos de reconocimiento al trabajo de calidad					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
34	Los directivos y mandos superiores de la Institución reconocen el esfuerzo y no solo los resultados positivos.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
35	La Institución procura y fomenta relaciones interpersonales saludables evitando la inequidad.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
36	Considero que la Institución trata a los empleados con los valores que expone como parte de los servicios a los clientes					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
37	Comparto la mayor parte del tiempo los nuevos objetivos o metas de la Institución.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
38	Cuando la Institución hace ajustes o cambios considero que son correctos.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
39	La cultura organizacional (misión y visión) de mi Institución me hacen visualizarla como el mejor lugar para trabajar.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
40	La Institución me hace sentir como parte importante del servicio educativo que ofrece.					

		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
40	La Institución me hace sentir como parte importante del servicio educativo que ofrece.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
41	Sería difícil encontrar otra Institución en la que me sintiera tan cómodo(a)					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
42	Las responsabilidades que se me delegan las cumplo en tiempo y forma					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
43	Cuando alguien cuestiona las políticas, normas o acciones de la Institución no tengo dudas para hablar en su defensa.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
44	Considero a la Institución como una organización que merece reconocimiento y respeto social.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
45	La institución brinda capacitación previa al lanzamiento o cambio del servicio educativo					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
46	La institución mantiene una preparación constante para hacer frente a las actualizaciones de los servicios educativos					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
47	Cuando surgen conflictos entre el personal la Institución promueve alternativas para mejorar las relaciones interpersonales					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
48	Tras las evaluaciones parciales o finales del personal docente se busca reforzar las debilidaes detectadas a través de cursos específicos					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
49	Existen en la institución medios de capacitación para actualizarse sobre los cambios en la imagen corporativa o cultura organizacional					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
50	A través de diferentes actividades se refuerza en los docentes la misión y la visión de la Institución.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
51	La Institución procura que los docentes cuenten con las certificaciones para cumplir con estandares de desempeño					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
52	La Institución cuenta con un sistema de capacitación que perfecciona mi desempeño como docente.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
53	La Institución ofrece cursos de capacitaciones para alguna promoción futura					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
54	El personal conoce los requisitos de formación que requiere la posibilidad de una promoción.					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
55	La Institución cuenta con un curso de inducción para los docentes de nuevo ingreso					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
56	El proceso de adaptación y conocimiento de funciones en mi puesto en la institución fue claro					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
57	La Institución cuenta con un programa de capacitación de mi interés					
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	INDECISO	DE ACUERDO EN CUANTOS ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
58	Las capacitaciones ofertadas por la Institución son acorde a los requerimientos de actualización del contexto					

FIN DEL CUESTIONARIO. ¡AGRADECEMOS TU PARTICIPACIÓN!

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Aplicaciones del Marketing 27

Tabla 2: Proceso de desarrollo del Marketing 28

Tabla 3: Clasificaciones del Marketing. 29

Tabla 4: Diferentes perspectivas del Marketing interno.....37

Tabla 5: Programas Estratégicos de la Mercadotecnia Interna.....39

Tabla 6: Los Principales Modelos del Micromarketing y sus componentes. 50

Tabla 7: Los Principales Modelos del Micromarketing y sus componentes. 51

Tabla 8: Los Principales Modelos del Micromarketing y sus componentes. 52

Tabla 9: Elementos de la satisfacción e insatisfacción laboral.....59

Tabla 10: Las 5 Dimensiones de la Satisfacción laboral. 65

Tabla 11: Dimensión Diseño del trabajo en la motivación laboral.....66

Tabla 12: Dimensión Condiciones de vida asociadas al trabajo en la motivación

Tabla 13: Teorías de la Motivación. 70

Tabla 14: Tres diferentes perspectivas para el concepto de comunicación.....78

Tabla 15: Objetivos de la Comunicación interna. 82

Tabla 16: Tipos de Comunicación 83

Tabla 17: Componentes del Compromiso organizacional.....88

Tabla 18: Matriz A para ítems Satisfacción Laboral. 108

Tabla 19: Matriz B para ítems Comunicación Interna. 109

Tabla 20: Matriz C para ítems Motivación. 109

Tabla 21: Matriz D para ítems Compromiso Organizacional 109

Tabla 22: Matriz E para ítems Desarrollo y Capacitación 110

Figura 1: Las aplicaciones del Marketing. 31
Figura 2: El marketing eficaz y sus ventajas. 43
Figura 3: Estrategias de Segmentación en el marketing interno. 47
Figura 4: Las 6 dimensiones de la Satisfacción laboral y sus elementos. 64
Figura 5: Ciclo de la Motivación. 69
Figura 6: Generadores de motivación docente. 75
Figura 7: Medios y Herramientas de la Comunicación Interna. 85
Figura 8: El compromiso Organizacional como ventaja competitiva. 89
Figura 9: Los tipos de Compromiso Organizacional. 90
Figura 10: Los propósitos de la capacitación. 93
Figura 11: Pasos de la planificación de la capacitación 95
Figura 12: Matriz de Construcción de ítems para el Instrumento. 108
Figura 13: Correlación de Pearson para el estudio. 117
Figura 14: Correlación de Pearson bilateral por Componentes. 117
Figura 15: Varianza Global del estudio. 118
Figura 16: Segmentación de los componentes del estudio. 118
Figura 17: Matriz de componentes. 119
Figura 18: Análisis de conglomerados. 119
Figura 19: Análisis factorial componente Comunicación Interna con sus dimensiones. 120
Figura 20: Análisis factorial componente Motivación con sus dimensiones. 121
Figura 21: Análisis factorial componente Compromiso Organizacional con sus dimensiones. 122
Figura 22: Análisis factorial componente Desarrollo y Capacitación con sus
.....190