

Modelo de *endomarketing* para mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia del docente universitario*

An Internal Marketing Model to Improve Satisfaction and Sense of Belonging Among University Faculty

Mauricio Duque Cardona¹ 

¹ Universidad EAFIT, Medellín-Colombia, ymduquec@eafit.edu.co

Cómo citar

Duque Cardona, M. (2024). Modelo de *endomarketing* para mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia del docente universitario. *Revista CEA*, 10(24), e3134. <https://doi.org/10.22430/24223182.3134>

RESUMEN

Objetivo: proponer un modelo de *endomarketing* con el fin de mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia entre los docentes de una universidad privada en Colombia.

Diseño/metodología: fue de tipo exploratorio, con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, por medio de encuestas, entrevistas y *focus group*.

Resultados: dentro de los resultados más relevantes se evidenció que existen diversos niveles de satisfacción en los docentes de una institución, en cuanto a lo laboral, emocional, económica, entre otros. Hay diferencias entre lo que piensan la Vicerrectoría Académica y los decanos y profesores sobre cómo la institución motiva a su personal docente. Por otro lado, se observó que es necesario que la institución trabaje para reducir la rotación docente.

Conclusiones: se concluye que las variables que más influyen sobre la satisfacción del docente son la autonomía, el salario y las horas asignadas para preparar clase, calificar y desarrollar otras actividades que apoyan a la docencia. No se evidencia concordancia en conceptos como la percepción de los valores, el desarrollo de competencias, la comunicación, la motivación o el clima laboral entre la Vicerrectoría Académica y los decanos. Los docentes describen la universidad ideal como aquella que apoya la investigación y los procesos de formación, que brinda autonomía, estabilidad y condiciones adecuadas para el desarrollo personal y profesional del profesor.

Originalidad: este artículo ostenta un estudio que aporta una perspectiva innovadora porque aborda la totalidad de la población docente y los directivos encargados de su coordinación y, además, tiene un enfoque integral que combina métodos cuantitativos y cualitativos. La propuesta del modelo llena un vacío en la literatura, dado que, no se identificó otro estudio que propusiera un modelo de *endomarketing* para docentes.

Palabras clave: *endomarketing*, *marketing* interno, satisfacción docente, satisfacción en el trabajo.

* Este artículo es producto de la tesis doctoral titulada: *Modelo de endomarketing: mejorar el sentido de pertenencia en los docentes para una institución educativa superior privada, en la ciudad de Armenia, Quindío – Colombia*, presentada a Universidad Americana de Europa - UNADE. El artículo no tuvo ningún tipo de financiación para su desarrollo.

Highlights

- La satisfacción general de un colaborador impacta en su compromiso y rendimiento laboral.
- La calidad del trabajo se puede ver afectada por la insatisfacción laboral.
- La insatisfacción laboral incrementa la rotación del personal, y, en casos mayores, afecta de manera física y mental en el colaborador.
- La relación con el líder del equipo de trabajo impacta directamente la satisfacción del colaborador.
- Un sueldo justo ayuda a mejorar la calidad de vida del colaborador, lo que impacta de manera positiva en su rendimiento y compromiso con el trabajo.

ABSTRACT

Objective: To propose an internal marketing model aimed at improving satisfaction and sense of belonging among faculty members at a private university in Colombia.

Design/Methodology: The research design was exploratory in nature and employed a mixed-method approach that incorporated both qualitative and quantitative data collected through questionnaires, interviews, and focus groups.

Findings: Key findings revealed varying levels of satisfaction among faculty members in aspects such as work environment, emotional well-being, and financial conditions. Differences were observed between the perceptions of the Academic Vice-Rector's Office, deans, and professors regarding the institution's efforts to motivate its teaching staff. Additionally, the analysis highlighted the need for the university to address faculty turnover.

Conclusions: The study concluded that the most influential factors on faculty satisfaction were autonomy; salary; and time allocated for class preparation, grading, and other teaching-related activities. Furthermore, discrepancies were found in how the Academic Vice-Rector's Office and deans perceive concepts such as institutional values, skills development, communication, motivation, and work environment. For their part, faculty members described an ideal university as one that supports research and professional development and offers autonomy, job stability, and appropriate conditions for personal and professional growth.

Originality: This article presents an innovative approach by addressing the entire faculty population, as well as the administrative leaders responsible for their coordination. In addition, it adopts a comprehensive approach, integrating both quantitative and qualitative methods. Moreover, the proposed internal marketing model fills a gap in the existing literature, as no prior study was found to propose a similar model for university faculty.

Keywords: *endomarketing*, internal marketing, faculty satisfaction, job satisfaction.

Highlights

- Overall employee satisfaction significantly impacts their commitment and job performance.
- Job dissatisfaction can negatively affect the quality of work.
- High levels of dissatisfaction increase staff turnover and, in extreme cases, can lead to physical and mental health issues.
- The relationship with team leaders plays a critical role in employee satisfaction.
- A fair salary contributes to an improved quality of life, positively influencing job performance and commitment.

1. INTRODUCCIÓN

Vásquez Núñez (2023) señala que el *endomarketing* también es conocido como *marketing* interno. Calderón Delgado (2022), por su parte, lo define como todos los esfuerzos o actividades que realiza una organización de manera estratégica para lograr retener al personal con el fin de generar en ellos un sentido de compromiso y de pertenencia hacia la misma organización y que, como indica Urrego Guzmán (2013) y Neves et al. (2024), se consolida como un instrumento para alcanzar la competitividad empresarial.

Partiendo de las conclusiones derivadas del estudio desarrollado por Carvajal Zambrano y Muñoz Murillo (2023) y Serafim et al. (2024), existe una relación significativa entre el *endomarketing* y la satisfacción laboral, lo que indica que las organizaciones deben ser conscientes de su importancia. Esta importancia se debe, según Ramos Flores et al. (2022), a que es una herramienta para desarrollar el compromiso organizacional.

Por lo anterior, es pertinente traer a colación lo dicho por Villegas Yagual et al. (2017) y Gonçalves et al. (2024), en cuanto a que el talento humano es lo más importante dentro de una empresa, y a que la buena ejecución de su labor depende del estado de ánimo o empoderamiento que este tenga con la empresa. Asimismo, estos autores relacionan la insatisfacción con un tipo de liderazgo. Autores tales como Guzmán-Narciso et al. (2020) indican que la relación con el jefe tiene una asociación significativa con el desempeño de los colaboradores. Gutiérrez Tobar (2015) desarrolló un estudio en el que identificó como importantes y positivas para la satisfacción de un grupo de docentes las características generales del trabajo; el salario, en cambio, no resultó relevante en dicho estudio. Esto coincide con literatura relacionada y descrita en el marco teórico con los funcionarios públicos, en la que se identifica que en este sector el salario no es una variable que influya, en comparación con el sector privado, en el que las condiciones salariales son diferentes.

En consecuencia, es importante estudiar el *endomarketing* y darle la relevancia que se merece en una organización, pues un mal manejo de este podría tener afecciones negativas. Algunos ejemplos son los de Costales Montenegro y García Rondón (2017), sobre el compromiso del colaborador con la organización, y el de Ahmed y Rafiq (2003) y Veloso et al. (2021), sobre la satisfacción, que está estrechamente relacionada con el desempeño del colaborador. Pujol-Cols y Dabos (2018), por su parte, objetan que, aunque el estudio de la satisfacción laboral ha tenido gran interés en el último siglo, todavía se encuentran falencias y limitaciones en los esfuerzos por mejorarla.

En vista de lo señalado, surge la oportunidad de investigar acerca de la motivación, la salud mental, el entorno laboral, la comunicación interna, el salario, el reconocimiento y la posibilidad de crecer en la organización, entre otros aspectos. En este orden de ideas, el objetivo de la presente investigación es proponer un modelo de *endomarketing* con el fin de mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia en los docentes de una universidad privada en Colombia, para que se vuelvan promotores y defensores de la marca.

El diseño metodológico tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de tipo descriptivo, con los que se busca ilustrar la importancia del *endomarketing* para la satisfacción docente. Se emplean diferentes métodos de investigación, que incluyen una encuesta, entrevistas y *focus group*.

En esta investigación se señalan una serie de variables que afectan la motivación, la satisfacción y el sentido de pertenencia de los docentes, al igual que otras variables propias del *endomarketing* que se ilustran en el cuerpo de este artículo. Con el modelo propuesto, se espera mejorar el desempeño, el compromiso y la retención de los docentes; además, evitar: 1) el síndrome del *burnout*, que es traducido por Silva Tarazona y Álvarez Pinto (2022) como el «quemado», que refleja el que una situación, en este caso laboral, sobrepasa a la persona agotándola en su capacidad de reacción; 2) el *mobbing* laboral, o acoso laboral, que se entiende como un comportamiento hostil hacia el

colaborador en el lugar de trabajo, y que genera altos niveles de ansiedad, depresión, estrés, úlceras gástricas, diarrea, caída del cabello, etc. (Pérez Meza, 2019).

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Endomarketing

El *endomarketing* surge debido a la necesidad que tienen las organizaciones de gestionar de manera adecuada al capital humano (Fernandes et al., 2023). Esta tendencia tiene tres metas claras: 1) mejorar la motivación; 2) brindarle satisfacción al cliente interno; 3) alinear a los colaboradores con la estrategia corporativa (Salas-Canales, 2021). Adicionalmente, para Silva et al. (2020) las organizaciones están en la búsqueda del compromiso, la pasión y el sentido de pertenencia, pues estas están conformadas por personas, y estas deberían ser el foco principal desde la alta dirección.

En la misma línea, Vílchez Madrid (2023) afirma que una adecuada ejecución del *endomarketing* en instituciones, como son las universidades, lleva hacia la satisfacción, la motivación y el tan anhelado compromiso organizacional de sus colaboradores. Estudios como el de Ramos Flores et al. (2022) demuestran que involucrar al personal en procesos administrativos de la organización fortalece el compromiso laboral por parte del trabajador.

Partiendo de lo anterior, y teniendo en cuenta a Kotler y Keller (2006), quienes mencionan que el *marketing* es una herramienta gerencial para superar crisis económicas y mejorar operaciones comerciales, también busca el bienestar de los colaboradores. Las estrategias de *endomarketing*, por su parte, permiten mejorar la motivación, las habilidades, la reacción positiva ante nuevos retos, la capacidad de innovación (Imani et al., 2020), y, en últimas, la retención de los colaboradores (Trujillo Araujo et al., 2021). Además, como indica Pico Sandoval (2023), es una tendencia actual de gestión cuya importancia radica en que es un mecanismo que sirve para promover la atracción y la retención del personal en una organización; por lo tanto, las acciones se verán reflejadas en una mejor motivación, compromiso y satisfacción del talento humano (Moreira Mero et al., 2020).

Lo descrito hasta el momento sirve como base para comprender los modelos de *endomarketing* que se relacionan a continuación.

Modelos propuestos por Berry y Grönroos

Berry (1991) y Grönroos (1981), como se citaron en Ahmed y Rafiq (2002), y González y Hernández (2012), proponen dos modelos de *marketing* interno. Berry propone que tratar a los empleados como clientes tendría un resultado positivo, dado que conduciría a cambios actitudinales de los colaboradores; además, señala que se debe tratar a los empleados con el mismo cuidado que a los productos que se ofrecen, porque desde las organizaciones se hacen esfuerzos por conocer las necesidades del cliente, para ofrecerle los productos correctos, con el fin de que les resulten atractivos, y que esto también debe pasar con los colaboradores. También se habla de técnicas de *marketing* que permitan atraer y retener a los colaboradores (ver Figura 1). Grönroos, si bien tiene un enfoque parecido al de Berry, se basa en ser conscientes de los clientes y en tener mentalidad para vender, lo que impulsa a implementar un *marketing* interactivo y a mejorar la calidad del servicio, lo que, a su vez, aumenta las ventas y genera mayor margen de ganancia (ver Figura 2).

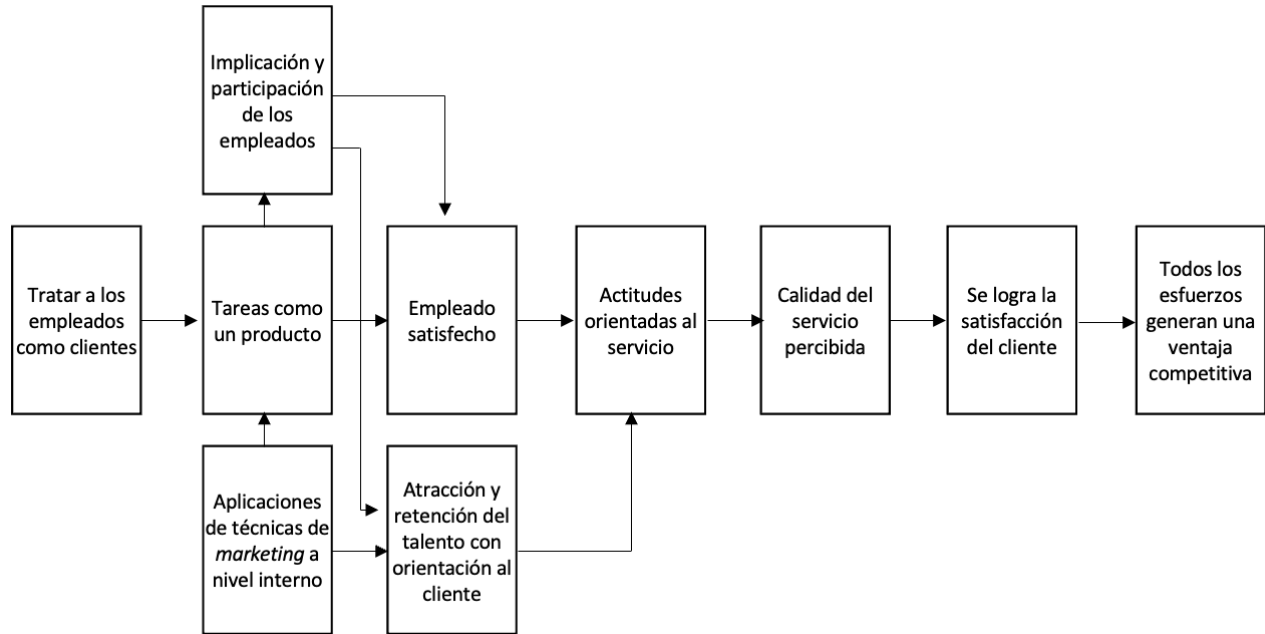


Figura 1. Modelo de endomarketing propuesto por Berry

Figure 1. Internal marketing model proposed by Berry
 Fuente: elaboración propia con base en Ahmed y Rafiq (2002).

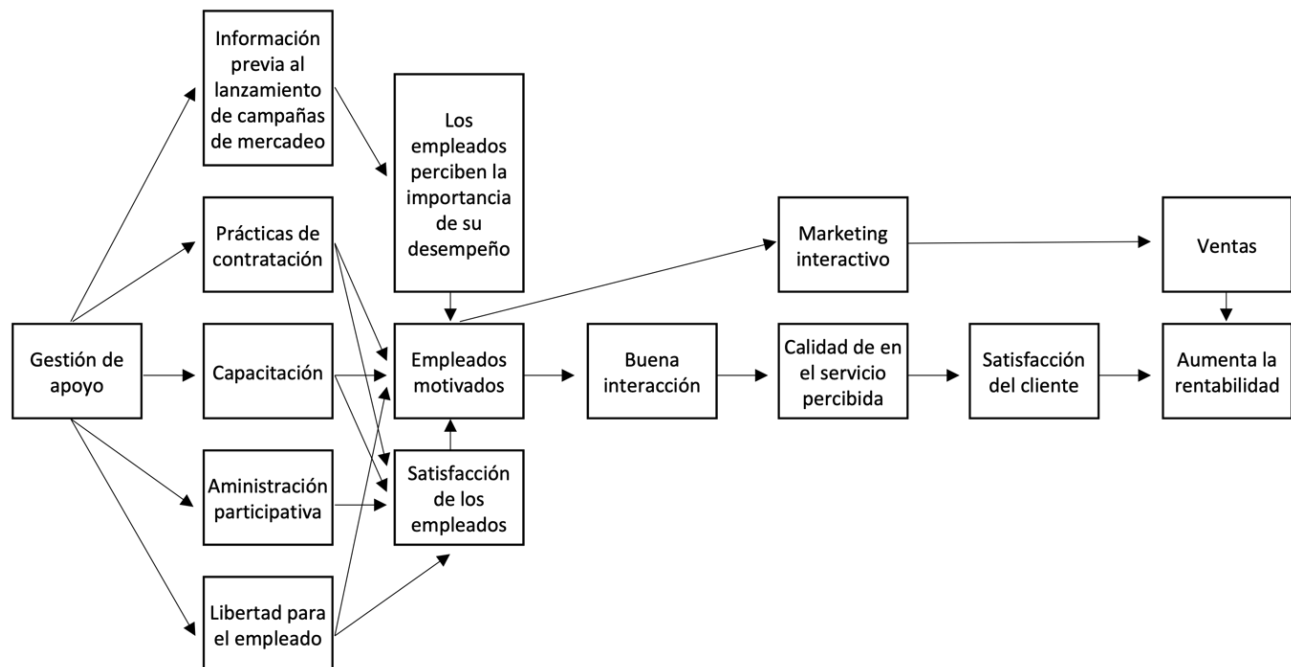


Figura 2. Modelo de endomarketing propuesto por Grönroos

Figure 2. Internal marketing model proposed by Grönroos
 Fuente: elaboración propia con base en Fuentes Jiménez (2009).

Ahmed y Rafiq (2002) concluyen que los modelos propuestos por estos dos autores no están completos, ya que el modelo de Berry no muestra el cómo motivar a los colaboradores, y el de Grönross ignora los elementos para motivar al talento humano; asimismo, afirman que, para tener un enfoque más holístico de *endomarketing*, estos dos modelos se deben combinar.

Modelo desarrollado por Bohnenberger

Bohnenberger (2005), en su tesis doctoral identificó tres variables que componen el *endomarketing* (ver Figura 3) y que son explicadas en tres grupos: comunicación interna, prácticas de recursos humanos y actividades de orientación al cliente.

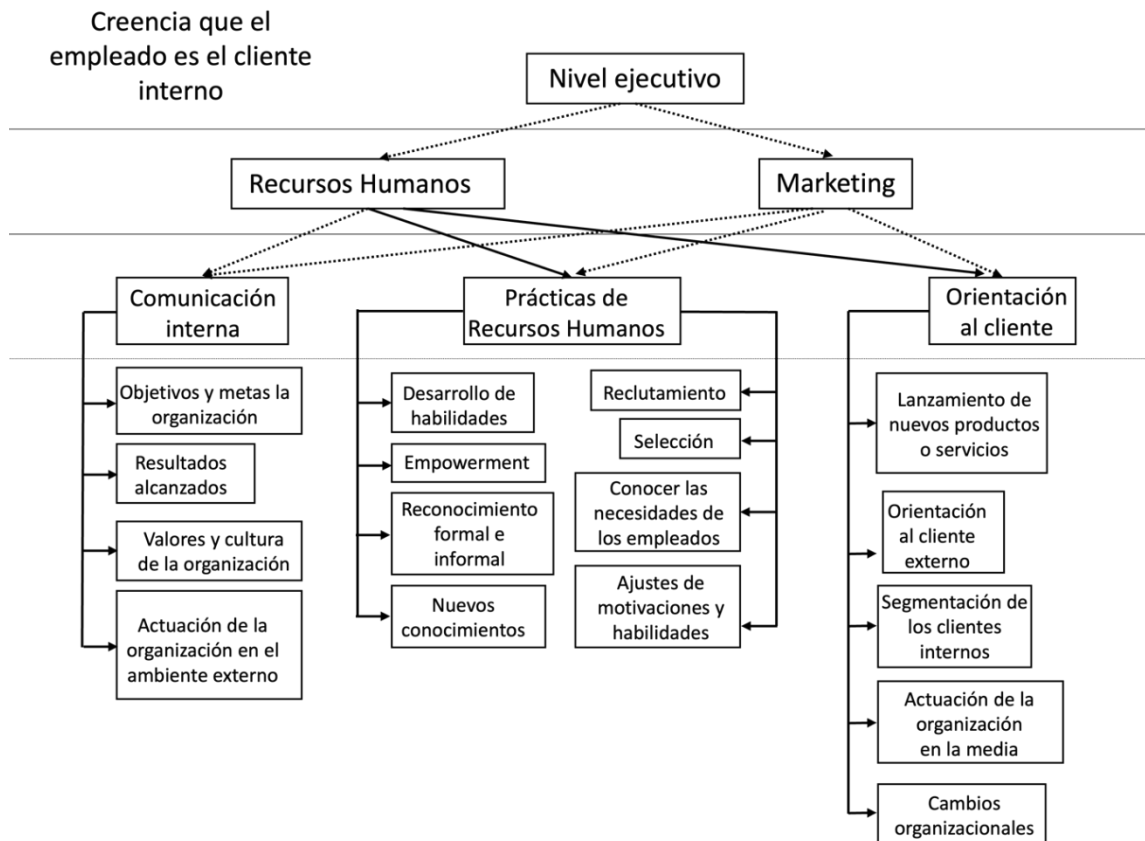


Figura 3. Modelo de marketing interno desarrollado por Bohnenberger

Figure 3. Internal marketing model developed by Bohnenberger

Fuente: tomado de (Bohnenberger, 2005, p. 234).

La investigación le confirmó a dicha autora que la base del proceso es la creencia de que los colaboradores son los clientes internos, en vista que las empresas que tenían este dogma tuvieron la mejor calificación en compromiso organizacional (Bohnenberger, 2005).

Modelo propuesto por Hogg, Carter y Dunne

En complemento, se tiene el modelo de Hogg et al. (1998), que analiza la relación del cliente interno con el ambiente de la empresa, la comunicación, los valores, etc. (ver Figura 4).

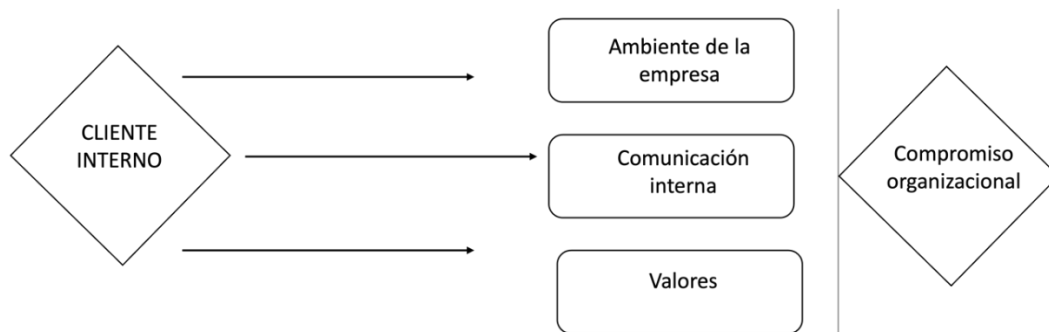


Figura 4. Modelo de marketing interno propuesto por Hogg, Carter y Dunne

Figure 4. Internal marketing model proposed by Hogg, Carter, and Dunne

Fuente: tomado de Hogg et al. (1998).

Modelo propuesto por Lings

En el mismo sentido, y siguiendo a Corredor González (2016), el modelo de Lings (1999) considera en detalle que hay un proveedor o un cliente, y que todos los colaboradores son responsables de las metas y objetivos de la organización. Este modelo (ver Figura 5) identifica varios grupos internos y procesos de clientes internos y externos; además, visibiliza las interacciones externas e internas.

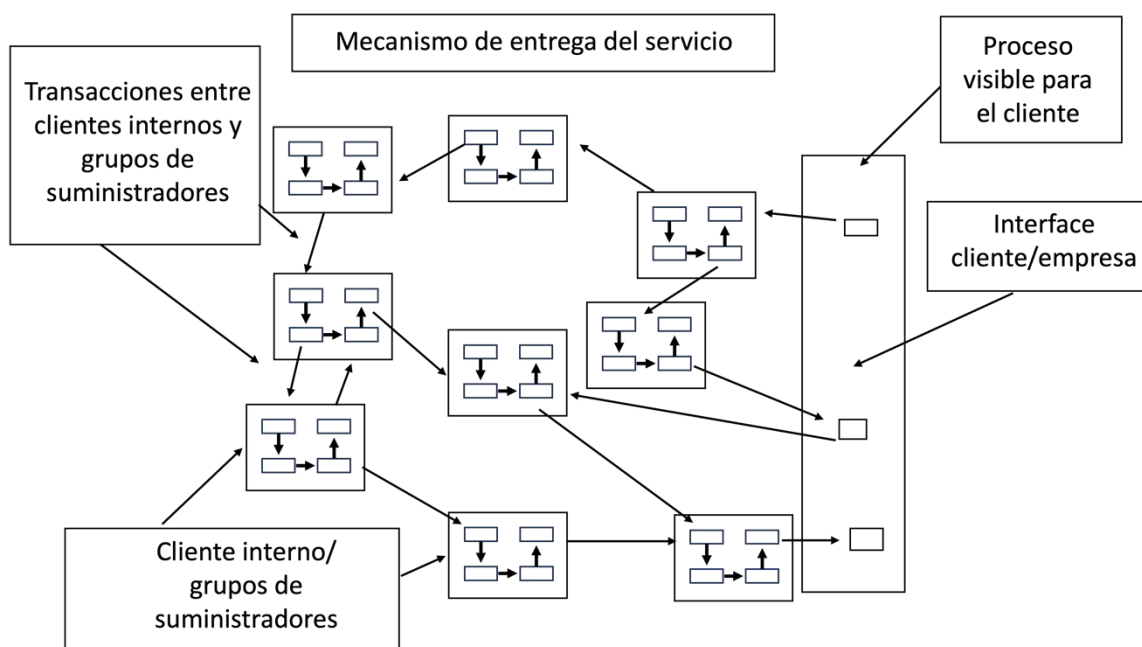


Figura 5. Modelo de marketing interno propuesto por Lings

Figure 5. Internal marketing model proposed by Lings

Fuente: tomado de Corredor González (2016, p. 53).

Modelo propuesto por Mahmood

Mahmood (2013) analiza en su investigación tres universidades en Pakistán, con una muestra de 1014 participantes, y propone un modelo (ver Figura 6).

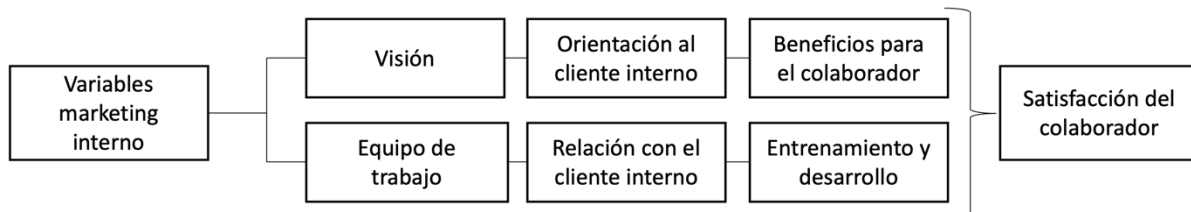


Figura 6. Modelo de marketing interno propuesto por Mahmood

Figure 6. Internal marketing model proposed by Mahmood

Fuente: Adaptado y traducido a partir de *Evaluation of the Degree to which Employee Satisfaction is related to Internal Marketing within Pakistani Universities* (Mahmood, 2013).

Este modelo sugiere prestarles más atención a las variables que se muestran en la figura anterior, por su impacto positivo y significativo en relación con la satisfacción laboral en las tres universidades objeto de estudio. El uso del modelo propuesto tendría como resultado un excelente desempeño del colaborador y mejoraría la capacidad de la organización para brindar un excepcional servicio (Mahmood, 2013).

En el mismo sentido, es pertinente mencionar algunos esfuerzos relacionados con *endomarketing* que están implementando empresas como Coca-Cola, Starbucks, Netflix y Mercado Libre, que son referentes globales:

1. *Coca-Cola*: en su sitio web asegura estar interesada en crear entornos laborales felices para sus colaboradores, donde estos son los verdaderos protagonistas de la organización. Asimismo, menciona el compromiso y respeto por los derechos de los trabajadores, y también las seis razones para trabajar con ellos, que se describen a continuación. 1) ser parte de algo importante: todos los colaboradores son importantes; 2) crecer juntos: crecimiento profesional y personal; 3) reconocimiento internacional: compromiso con la integridad, calidad y seguridad de los consumidores; 4) formar parte de un equipo diverso: importancia en la diversidad; 5) una cultura única: hacer de la pasión una acción; 6) un ambiente de recompensa: beneficios más allá del salario (Coca-Cola, 2020).
2. *Starbucks*: en su sitio web se refiere a los colaboradores como socios, porque todos son socios en el éxito empresarial; además, asegura que todo lo que hace la organización es pensar en la humanidad, y que tiene un compromiso más allá que vender un café. También menciona que trabaja por tener una cultura cálida que incentive el sentido de pertenencia, donde todos los *partners*, o socios, sean bienvenidos (Starbucks, 2022).
3. *Netflix*: en su sitio web hace referencia a que es una empresa realmente especial, porque tienen las siguientes prácticas: alienta a que los empleados puedan tomar decisiones, comparte información de manera abierta y clara, se comunica de forma clara y honesta, trabaja con gente eficaz y evita las reglas (Netflix, s. f.).
4. *Mercado Libre*: en su sitio web menciona algo parecido a lo planteado por Coca-Cola, al darles a sus colaboradores el título de protagonistas. Algo que llama la atención es que le tiene un nombre al ambiente laboral: ADM Meli, y asegura que su cultura y sus principios son la base de todo lo que hace la organización. Algunos de estos elementos son: 1) crean valor para los usuarios; 2) emprenden tomando riesgos; 3) ejecutan con excelencia; 4) están en mejora continua; 5) compiten en equipo para ganar; 6) dan el máximo y se divierten; 7) mencionan que están impulsando un ambiente de diversidad e inclusión, donde cada persona se pueda sentir libre y ser quien es; asimismo, resalta que en casi todos los países donde operan están entre las mejores empresas para trabajar, según el *ranking Great Place to Work* (Mercado Libre, s. f.).

3. METODOLOGÍA

En la primera fase de la investigación se hizo una revisión y análisis de la literatura sobre el tema en estudio para conocer el estado actual de la temática, y como punto de partida para el desarrollo de los instrumentos de recolección de la información. La investigación es de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo), y los métodos utilizados se describen a continuación.

Inicialmente, se construyó una encuesta con veinticuatro preguntas. Después se calculó el alfa de Cronbach en el *software* R Core Team (2024) para que el instrumento cumpliera características de validez, confiabilidad y objetividad (Gómez Benito e Hidalgo, 2009, como se citó en Solarte et al., 2023). Se le aplicó el instrumento al total de la población (ver Tabla 1). Además, se distribuye de manera *online*, por medio de un enlace, para que los docentes estén más cómodos y puedan responder con sinceridad a las preguntas. Las respuestas fueron totalmente anónimas. Una vez se obtuvieron las respuestas, se procesó la información en Excel y luego en Akkio, para encontrar las correlaciones. El estudio de correlación sirve para asociar variables mediante un patrón de un grupo o de una población (Hernández Sampieri et al., 2014, como se citaron en Ibarra-Morales et al. 2020). Esta primera parte comprendió tanto análisis descriptivo como análisis de correlación de Pearson.

Tabla 1. Descripción de la población de estudio

Table 1. Description of the study population

Facultad	Número de docentes por facultad
Facultad 1	25
Facultad 2	31
Facultad 3	21
Total de docentes	77

Fuente: elaboración propia.

Para la configuración de las preguntas se divide el instrumento en cuatro secciones (ver Tabla 2).

Tabla 2. Descripción de las variables empleadas en este estudio

Table 2. Description of the variables employed in this study

Variable	Categorías de la variable
Generales De caracterización	1. Facultad. 2. Tipo de contrato. 3. Tiempo laborado en la institución.
Satisfacción Se divide en dos partes	1. Institución como ente de satisfacción. 2. Niveles de satisfacción con: autonomía, sueldo, carga, satisfacción general.
Prácticas organizacionales Se evalúa	1. Las normas y las políticas de la universidad. 2. La visión o el propósito organizacional. 3. Responsabilidad universitaria.
Desarrollo personal y profesional Con un NPS (<i>Net Promoter Score</i>) se califica	1. Desarrollo personal. 2. Desarrollo profesional. 3. Capacitaciones 4. Incentivos. 5. Prestigio universitario.

Fuente: elaboración propia.

En segunda instancia, se desarrolló e implementó un cuestionario de treinta y seis preguntas para la entrevista, que le fue formulada inicialmente a Vicerrectoría Académica, con el único fin de destinar

el mismo instrumento a los decanos de la institución, por medio de *focus group*, para encontrar las similitudes o diferencias de las respuestas entre estos dos niveles de mando (ver Tabla 3). La entrevista y el *focus group* responden a un enfoque cualitativo y a un método de análisis descriptivo de sentimientos y similitudes, y se procesa en ATLAS.ti.

La metodología cualitativa permite profundizar y conocer las diferentes experiencias que tienen las personas respecto a los fenómenos de interés estudiados (Bran-Piedrahita y Arboleda-Quiceno, 2022).

Tabla 3. Variables exploradas en la entrevista y *focus group* para los líderes docente
Table 3. Variables examined in the interview and focus group with faculty leaders

Variable	Categorías de la variable
Generales Se explora	1. Nivel de conocimiento acerca de la filosofía de la universidad (objetivos, valores, propósito). 2. Desarrollo de habilidades para el docente. 3. Fortalecimiento de habilidades para el docente. 4. Buenos hábitos promovidos desde la alta dirección. 5. Comunicación. 6. Respeto por la agenda. 7. Fomento de la creatividad y el buen clima laboral.
Endomarketing Se indaga de manera general	1. Conocimiento del término. 2. Reconocimiento a la labor. 3. Promoción de la satisfacción y compromiso laboral. 4. Evaluación de la labor del docente.
Individuales Desde la iniciativa como líder	1. Comunicación asertiva. 2. Autonomía. 3. Liderazgo 4. <i>Moobing</i> laboral 5. <i>Empowerment</i> empresarial. 6. <i>Burnout</i> .

Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar, se tiene la entrevista docente, que se formula de manera individual. Consta de veintidós preguntas y se divide en cuatro secciones (ver Tabla 4). Se le formula a nueve docentes, tres de cada facultad, escogidos al azar. El instrumento, al igual que la entrevista al cuerpo directivo, tiene un enfoque cualitativo y un método de análisis descriptivo de sentimientos y similitudes, y se procesa en ATLAS.ti.

Tabla 4. Variables exploradas en la entrevista con los docentes
Table 4. Variables examined in the interview with faculty members

Variable	Categorías de la variable
Motivadores	1. Universidad ideal. 2. Anhelos de lo que la universidad debería brindar. 3. Estímulos para dejar el puesto de trabajo. 4. Percepciones negativas del lugar de trabajo. 5. Recomendaciones para motivar al docente.
Comunicación interna	1. Ideal de comunicación. 2. Manual de comunicación interna.
Desarrollo personal	1. Apoyo de la universidad para el desarrollo personal y profesional. 2. Oportunidades de mejora.
Endomarketing	1. Esfuerzos por mitigar la rotación del cuerpo docente. 2. Clima laboral. 3. Compromiso laboral. 4. Los colaboradores como eje central de la organización.

Fuente: elaboración propia.

4. RESULTADOS

Resultados de la encuesta docente

Se comenzó calculando el alfa de Cronbach, y se obtuvo una calificación de 0.91, lo que indica alta consistencia y fiabilidad del instrumento. Para la caracterización de la población, se distribuyó de manera porcentual y por facultades, teniendo en cuenta la cantidad total de docentes (setenta y siete): la facultad 1, con 38.2%; la facultad 2, con 31.5%; y la facultad 3, con 30.3%. Asimismo, se obtuvo la distribución porcentual según el tipo de contrato: carrera, 9.2%; tiempo completo, 42.1%; tiempo parcial, 11.8%; medio tiempo, 18.4%; y catedrático, 18.4%. Finalmente, el tiempo laborado en la institución: entre uno y veinticuatro meses, 30.3%; entre veinticinco y treinta y seis meses, 13.2%; entre treinta y siete y sesenta meses, 6.6%; y más de sesenta meses, 50%.

Hallazgos sección 1 (satisfacción)

El 50% de los encuestados aseguran que la universidad no cuenta con un plan de *endomarketing*, y el 26.3% marcaron la opción *no sabe, no responde* (NS/NR), para un total de 76.3% entre *no cuenta* y *NS/NR*. En cuanto a la promoción del trabajo en equipo por parte de la universidad, el 46% dijo que *sí*, el resto, 54%, marcó *no* y *parcialmente*. En lo que se refiere a la relación con los directivos, el 61.8% respondió de manera positiva. Acerca de los beneficios económicos, el 32.9% afirma que la universidad no brinda beneficios, y el 31.6% indica no saberlo. Referente a la comunicación, el 60.5% no la considera excesiva. En general, el nivel de satisfacción lo califican, en una escala del 1 al 10, de la siguiente manera: con 1, un 0%; con 2, un 0%; con 3, un 1.3%; con 4, un 1.3%; con 5, un 9.2%; con 6, un 7.9%; con 7, un 17.7%; con 8, un 17.1%; con 9, un 18.4%; y con 10, un 22.4%.

Hallazgos sección 2 (prácticas organizacionales)

Esta sección se calificó en una escala de 1 a 5, donde 1 es *nada importante* y 5 es *muy importante*. Las políticas universitarias fueron calificadas así: entre 1 y 3, un 22.3%; con 4, un 34.2%; y con 5, un 43.4%. La misión, visión y/o propósito universitario, entre 1 y 3, un 26.3%; con 4, un 34.2%; y con 5, un 39.5%. Los valores corporativos, entre 1 y 3, un 22.3%; con 4, un 38.2%; y con 5, un 39.5%. La responsabilidad social universitaria, entre 1 y 3, un 22.3%; con 4, un 34.2%; y con 5, un 43.4%. El compromiso de la universidad con el colaborador, entre 1 y 3, un 13.1%; con 4, un 19.7%; y con 5, un 67.1%.

Hallazgos sección 3 (desarrollo personal y profesional)

El desarrollo personal y profesional se midió con el indicador NPS (*Net Promoter Score*), así: 1. La posibilidad de desempeñar actividades de interés del docente, 21.12; 2. La oportunidad para desarrollo profesional que brinda la institución, -9.21; 3. Oportunidad de desarrollo personal, -6.58; 4. Las capacitaciones que sean de interés, -21.05; 5. Los incentivos para los docentes que siguen en formación posgradual, -38.67; y 6. El prestigio universitario, 19.74.

Correlaciones

Las correlaciones positivas y fuertes (0.7) con la satisfacción: horas asignadas para la labor, sueldo por la labor y sueldo por la formación. Correlaciones fuertes negativas (-0.7) con la satisfacción: interés de la institución por tener a los docentes satisfechos y relación con los directivos (Ver Figura 7).

	Interés de la institución por la satisfacción	Relación con directivos	Horas asignadas para la labor	Sueldo por la labor	Sueldo por formación	Satisfacción general
Facultad						
Tipo de contrato						
Antigüedad						
Planes de endomarketing						
Trabajo en equipo						
Interés de la institución por la satisfacción	1					
Relación con directivos	0.64044747	1				
Beneficios económicos	0.32525353	0.20801849				
Comunicación interna	-0.2809782	-0.4171626				
Carga académica	-0.2871699	-0.4366992				
Disponibilidad de recursos físicos	-0.3973836	-0.5055261				
Autonomía docentes para preparar clases	-0.4275746	-0.5721636				
Autonomía docente para asesorías	-0.4462572	-0.4857488				
Horas asignadas para la labor	-0.4637869	-0.5702021	1			
Sueldo por la labor	-0.5974437	-0.5028108	0.43552687	1		
Sueldo por formación	-0.5446081	-0.4925107	0.48809335	0.73381054	1	
Satisfacción general	-0.7330351	-0.6645091	0.60723325	0.67602198	0.67322683	1

Figura 7. Correlaciones con la satisfacción

Figure 7. Correlations with satisfaction

Fuente: elaboración propia.

Además, es pertinente referir las pruebas de hipótesis realizadas (ver Tabla 5).

Tabla 5. Pruebas de hipótesis
Table 5. hypothesis testing

	Coefficiente de correlación con la satisfacción general	Estadístico t	Valor crítico	P. valor	Decisión
Interés de la institución por la satisfacción general	-0.7	-8.4	2.0	0.0000001	Valor absoluto de (t)>vc rechaza la hipótesis nula
Relación con directivos	-0.7	-8.4	2.0	0.0000001	Valor absoluto de (t)>vc rechaza la hipótesis nula
Horas asignadas para la labor	0.6	6.5	2.0	0.0000021	Valor absoluto de (t)>vc rechaza la hipótesis nula
Sueldo por la labor	0.7	8.4	2.0	0.0000001	Valor absoluto de (t)>vc rechaza la hipótesis nula
Sueldo por la formación	0.7	8.4	2.0	0.0000001	Valor absoluto de (t)>vc rechaza la hipótesis nula
H₀: ρ=0			No existe correlación		
H₁: ρ≠0			Existe correlación línea		
n (tamaño de la muestra)				76	
Grado de libertad (n-2)				74	
alfa (nivel de significancia)				0.05	

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, en las pruebas de hipótesis y en todos los casos, se rechazaron las hipótesis nulas, para lo que se encontró:

- Hay relación significativa pero negativa entre el interés de la institución por la satisfacción de los docentes y la satisfacción general de ellos, esto indica que, un menor interés por la satisfacción por parte de la institución se asocia con una menor satisfacción del docente.
- Hay relación significativa pero negativa entre la relación con los directivos y la satisfacción, esto indica que, una mala relación con los directivos se asocia con una menor satisfacción.
- Existe una relación significativa y positiva, lo que indica que, a mayores horas para la labor, es mayor la satisfacción.
- Existe una relación significativa y positiva, lo que indica que, a mayor sueldo por la labor, es mayor la satisfacción.
- Existe una relación significativa y positiva, lo que indica que, a mayor sueldo por la formación, es mayor la satisfacción.

Resultados de la entrevista y el focus group al cuerpo directivo (Vicerrectoría Académica y decanos)

Inicialmente, se habló del objetivo de la universidad, para lo que la Vicerrectoría mencionó: 1, alcanzar el reconocimiento en la sociedad en el campo de la educación; 2, asegurar a los estudiantes la permanencia; 3, apoyar los diferentes sistemas educativos; 4, solución de problemas reales desde la

investigación; 5, participar en programas de proyección social; 6, participar en programas que impacten la sociedad; y 6, mantener una buena dotación e infraestructura institucional. También menciona que no hay un objetivo más importante que el otro. Los decanos, por su parte, mencionan educar profesionales responsables con el sector externo, la internacionalización y el bienestar.

En lo referente a la misión y la visión universitaria, tanto la Vicerrectoría como los decanos hablan de formar ciudadanos profesionales socialmente responsables para el mundo. A continuación, se exploró acerca de los valores. En la Vicerrectoría se identificaron: el respeto, la confianza bilateral, la solidaridad, la transparencia, la equidad y la Ley 30, que explica las buenas prácticas institucionales. Los decanos se refirieron a: justicia, honestidad, respeto, responsabilidad y libertad.

Para el desarrollo de habilidades, la Vicerrectoría mencionó que existe un plan de desarrollo profesional quinquenal y una unidad de apoyo de la escuela pedagógica. También indica que se ha venido trabajando para apoyar al docente en formación de nivel especialización y maestría. En este apartado, los decanos mencionaron que se debe fortalecer la formación del docente en el manejo del ego y del conflicto.

Relativo a los hábitos que se promueven desde la universidad, las decanaturas mencionaron la transparencia y la confianza. Uno de los entrevistados expresó textualmente: «Si no hay confianza, no hay nada como líder; si no hay transparencia los procesos no avanzan». Asimismo, se manifestó que hay armonía, colaboración, respeto, lealtad y conexiones de aprecio, y que desde las decanaturas se promueve el respeto por la normatividad. La Vicerrectoría hizo énfasis en que no es una labor directa, pero sí de los equipos a cargo, y que sí los promueven; además, en que se debe escuchar, resolver en la competencia, orientar y proyectar el servicio al cliente. Al mismo tiempo, promueve no opinar si no sabe de algo, y no comprometerse, y expresa que no está de acuerdo con la información fragmentada.

En lo que se refiere a la comunicación, los decanos expresaron que la reciben sin filtro y que la deben traducir para mejorar el mensaje; además, que deben encontrar el día indicado de la semana para que se reciba de la mejor manera. También mencionaron que hay problemas de contraórdenes, «de teléfono roto», y aprovecharon para expresar que no hay respeto por la agenda. Desde la Vicerrectoría se sugirió que hay problemas de conducto regular en algunas áreas.

Por otra parte, antes de referirse a los canales de comunicación, los decanos hicieron alusión a que hay exceso en la comunicación y en el uso de canales, por lo que la información se desvirtúa. Los canales que se usan y que son enunciados por los decanos fueron: WhatsApp, por su agilidad y rapidez; difícilmente, llamada telefónica y correo electrónico. La Vicerrectoría aclaró que la comunicación es medianamente efectiva, porque hay falencias en el alcance y en la cultura de medios digitales; además, que el canal directo de comunicación es a través de los decanos, y por correo, cuando es institucional, y que cuando es directa, se proyecta a través de secretaría o por correo electrónico.

Respecto al horario, según la Vicerrectoría se asigna y se limita a una agenda, e hizo énfasis en la ley de no *joder*. Los decanos contaron que no se puede decir que la agenda se respeta al 100 %, porque se abusa de la agenda docente, y que a veces hay que llegar a pedir favores. También refirieron que los favores adicionales generan problemas, y que hay imposición y amenaza. Tanto es así, que el docente que hace cumplir su agenda *no sirve*. De la misma manera, insinuaron que no hay relación entre los requerimientos y las horas asignadas; además, enfatizaron en que el docente prefiere cambiar de tipo de contrato laboral a uno de menos horas, con tal de tener menos obligaciones.

En cuanto a la creatividad, desde Vicerrectoría se planteó trabajar para crear juntos. Los decanos señalaron que no hay herramientas para la innovación y expresaron su descontento con la falta de laboratorios y de infraestructura.

En el clima laboral, las decanaturas afirmaron que buscan hacer sentir mejor al docente; además, expresaron sentimiento de tristeza al hablar de licencias que no son remunerada; asimismo, dijeron que es importante cuidar la manera de pedir las cosas, que debe existir flexibilidad ante ciertas situaciones, porque se trabaja con personas, y que los docentes son difíciles y sensibles. También indicaron que hay fallas, porque hay situaciones que indican maltrato psicológico. La Vicerrectoría aclara que es difícil enviar un llamado de atención sin hablar primero con el docente.

La entrevista y el *focus group* se cierran hablando del liderazgo y de algunas consecuencias relacionadas con el trabajo, para lo que los entrevistados mencionan que se debe manejar la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo y la armonía. No pudieron definir qué es *mobbing* laboral. Sobre el síndrome de *burnout*, lo definen como el quemado, sin energía, entre lo emocional y lo clínico, baja de defensas y un estado de bloqueo. El *empowerment* lo relacionan con la confianza, el apoyo y la credibilidad, y usan la expresión «ponerse la camiseta».

Finalmente, y una vez se sintetizaron las anteriores respuestas, se precisaron las etiquetas (ver Tabla 6) de lo dicho por Vicerrectoría y decanos en ATLAS.ti para identificar elementos clave y sentimientos expresados al hablar de los temas propuestos.

Tabla 6. Etiquetas y sentimientos

Table 6. Labels and feelings

	Etiquetas	Sentimientos
Descriptor del endomarketing (pilares)	Resolución y manejo del conflicto, manejo del ego, desarrollo de habilidades, satisfacción.	Positivos: valores, afinidad y gustos con el docente, detalles desde decanaturas, confianza, creatividad, colaboración.
Implementación de estrategias	Desarrollo de habilidades, motivación, empatía, compromiso.	Neutros: objetivos institucionales, guía de <i>endomarketing</i> .
Impacto	En la retención del docente, en el rendimiento del docente, en el rendimiento del <i>endomarketing</i> , en la responsabilidad social.	Negativos: alta rotación, salario, toxicidad, comunicación, respeto por la agenda, amenaza, innovación, recursos físicos y monetarios, <i>burnout</i> , maltrato psicológico, licencias no remuneradas.

Fuente: elaboración propia.

Resultados entrevista docente

En este apartado, se indagó sobre los elementos del *endomarketing* que tienen incidencia en la satisfacción del docente.

Para la universidad donde quisiera trabajar, los entrevistados se refirieron a la Universidad Nacional, por su buen nombre, la retribución económica y el apoyo en investigación; la Universidad de Antioquia, por la calidad académica y el prestigio; y a otras universidades públicas. Asimismo, en cuanto a la universidad ideal para los entrevistados, se encontraron opiniones divididas; sin embargo, se mencionaron los siguientes aspectos importantes del *endomarketing*: 1, calidad de tiempo de trabajo; 2, remuneración adecuada e incentivos a docentes; 3, desarrollo profesional; 4, buenos espacios físicos con innovación tecnológica; 5, libertad y autonomía docente; 6, apoyo a los docentes; 7, buen ambiente laboral; 8, valores; 9, el talento humano.

Acerca de lo que los docentes esperan de la institución educativa, señalaron: 1, estabilidad; 2, auxilio económico para estudio; 3, posibilidad de crecimiento; 4, apoyo y acompañamiento; 5, estabilidad laboral; 6, autonomía en la implementación de espacios académicos; 7, motivación para mantener el trabajo actual. Además, los entrevistados se refirieron a los siguientes aspectos que podrían generar su deseo de retiro de la institución educativa actual: 1, estabilidad; 2, progreso; 3, incentivos económicos; 4, salario completo por doce meses; 5, formación docente; 6, tiempo de contratación.

En cuanto a los aspectos positivos de la institución donde laboran, los docentes destacaron que lo más positivo son los compañeros, el ambiente laboral, la libertad en la cátedra, la estabilidad, el apoyo de los directivos y la calidad humana. Asimismo, se indagó acerca de los aspectos negativos de la institución donde laboran, a lo que los docentes respondieron: 1, el pago más bajo en comparación con otras universidades; 2, el tipo de contratación; 3, la carga complementaria; 4, la falta de apoyo en la formación; 6, el tiempo de contratación; 7, la falta de equipos tecnológicos.

También recomendaron para que la universidad mejorara: 1, mejorar los salarios; 2, crear incentivos para estudio; 3, premiar a mejores docentes con viajes a congresos; 4, fortalecer el crecimiento profesional; 5, aumentar el tiempo de contratación; 6, apoyar las ideas particulares.

Por otra parte, respecto al planteamiento «si tuviera el poder de cambiar tres cosas, qué cambiaría», respondieron: 1, el salario; 2, la estabilidad y el desarrollo profesional; 3, los ambientes, por espacios más modernos, iluminados y con mejores incentivos; 4, becas para docentes; 5, contratación; 6, estímulos; 7, requisitos de ascenso; 8, mejoramiento de salas de sistemas e infraestructura.

De igual manera, los docentes calificaron la comunicación con los superiores. En general, los entrevistados indicaron que la comunicación es respetuosa, cordial, con una pequeña desviación que prueba que la comunicación es regular, porque no existe una comunicación continua. En cuanto a los elementos de una comunicación interna perfecta, hicieron referencia a que esta debe ser: 1, fluida y eficiente; 2, oportuna; 3, con respeto; 4, contar con la participación y opinión de los docentes y respetando los conductos regulares. A partir del conocimiento de la existencia de un manual de comunicación interna, ninguno de los entrevistados reconoció que hubiera alguno.

En lo que concierne a las oportunidades de crecimiento, los docentes expresaron que son limitadas y con pocos recursos; incluso, algunos entrevistados señalaron que son nulas, que se quedan cortas. Uno de los entrevistados manifestó que son buenas. Los docentes consideran que lo más importante para el desarrollo personal y profesional es: 1, estabilidad y capacitación; 2, formación permanente e integral; 3, mejores condiciones laborales y salariales; 4, mejorar el tiempo de contratación.

En relación con las prácticas de *endomarketing* que implementa la universidad para mitigar la rotación: 1, en su mayoría los entrevistados indicaron que no tienen conocimiento de dichas actividades y que evidencian mucha rotación; 2, un entrevistado indica que, con buen trato y apoyo en los procesos, la universidad se asegura de impactar y mitigar la rotación del personal.

Codificación por categorías

De todo lo expresado en las respuestas de los docentes, en un proceso desarrollado párrafo por párrafo, se identificaron las siguientes etiquetas en ATLAS.ti para determinar las temáticas centrales o de mayor interés: ambiente laboral, contrataciones, innovación, apoyo a la investigación, crecimiento profesional, libertad en la cátedra, apoyo directivo, desarrollo profesional, mejor salario, autonomía.

Modelo de endomarketing propuesto

Todo lo expuesto y explicado en el presente artículo permitió diseñar el modelo y precisar hacia dónde se proyecta. A continuación, se representa gráficamente el modelo de endomarketing (ver Figura 8).

Para entender el modelo

En el cuadrante 1, se proyectan las variables para atraer; en el cuadrante 2, se compromete con los pilares del endomarketing; en el cuadrante 3, se tienen en cuenta las estrategias para retener al personal; en el cuadrante 4, se reacciona con cambios. Finalmente, se impacta la retención, el desempeño, el compromiso y la responsabilidad social.

¿Cómo funciona? Cada nivel tiene asociado una serie de elementos a cada variable, y que deberán ser resueltos porque son el inicio de la ruta hacia el plan de mejora.

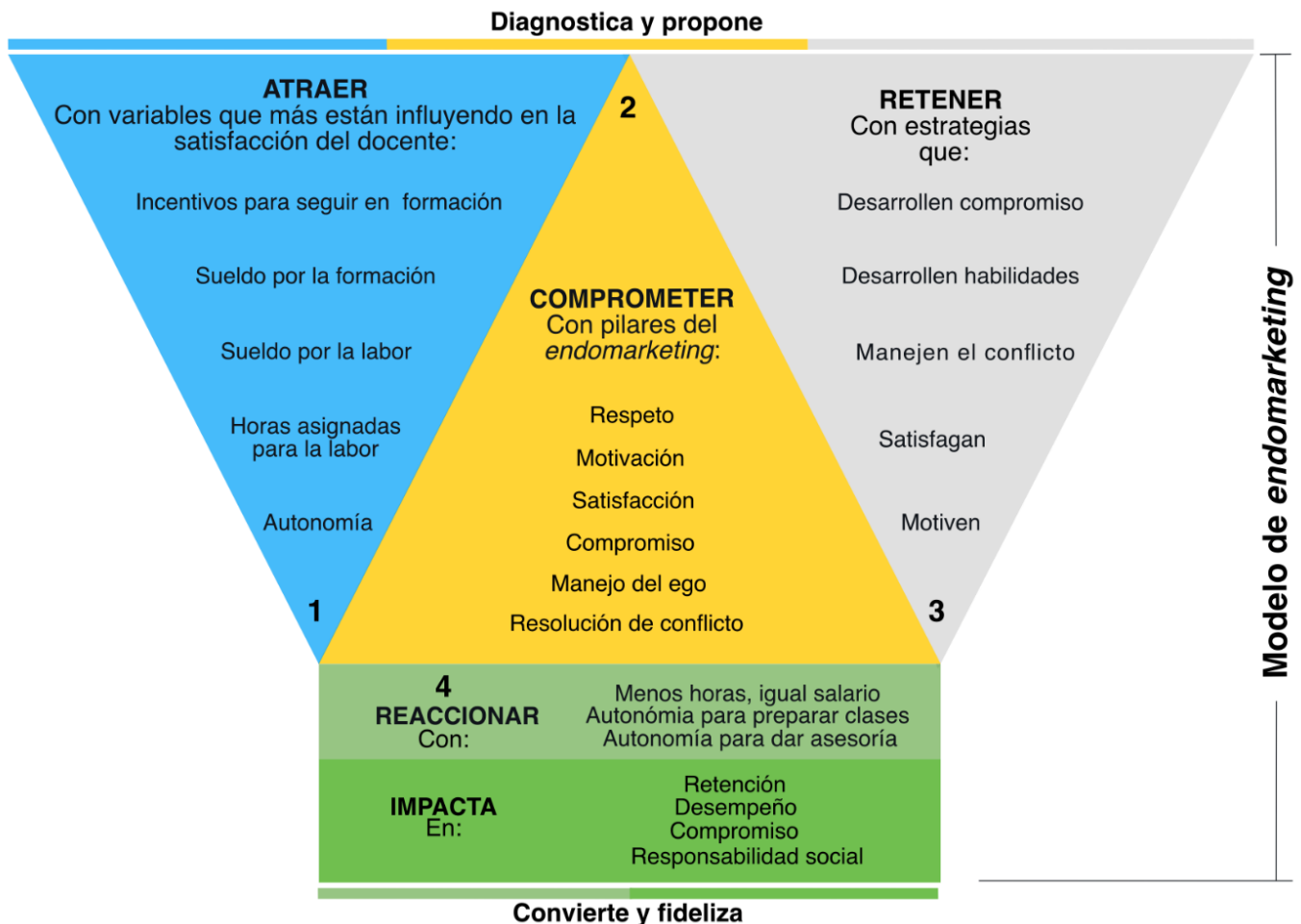


Figura 8. Modelo de endomarketing que se propone en esta investigación

Figure 8. Internal marketing model proposed in this study

Fuente: elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

Para comenzar, es pertinente citar a Castillo Zurita (2016), quien asegura que, si las personas no logran conectar con la organización, esto podría afectar los deseos de los colaboradores de pertenecer al lugar donde trabajan, lo que, a su vez, genera baja productividad y aumenta la rotación del personal. Esto no es ajeno a la institución objeto de estudio, dado que en repetidas ocasiones se confirmó la importancia del compromiso laboral y cómo este afecta la productividad y la alta rotación del personal.

Entre los hallazgos más relevantes de la encuesta (estudio cuantitativo), hay que tener en cuenta diferentes pilares que influyen en la satisfacción del docente, con una correlación positiva fuerte, estos son: el sueldo por la formación, el sueldo por la labor y las horas asignadas para las labores. Esto indica que existe desacuerdo en las condiciones de salarios y cargas académicas, por lo que la institución debe validar cómo mejorar estas variables. Esto fue clave para la construcción del modelo de *endomarketing* que se propone.

Asimismo, se reafirma en la entrevista y en el grupo focal que el reconocimiento también es importante. Los docentes y decanos proponen cómo deberían ser los reconocimientos; considerando lo planteado al respecto por Veloso-Besio et al. (2019), el reconocimiento al trabajo bien hecho por un jefe inmediato tiene efecto satisfactorio en el colaborador, por lo que debe ser tenido en cuenta para el desarrollo de las estrategias.

Además, la presente investigación concuerda con otras, tales como la Giraldo-Osorio y Giraldo-Osorio (2020), que evidencian que los colombianos relacionan directamente los factores monetarios con la satisfacción laboral, la presión psicológica, las jornadas laborales extensas o un ambiente de trabajo poco digno. Dados estos hallazgos, los docentes también coinciden en cuanto a la presión psicológica y las condiciones del ambiente laboral.

De la misma manera, en la entrevista se reafirman las variables de correlación positiva fuerte de la encuesta (revisar el cuadrante 1 del modelo) como variables que tienen mayor influencia en la satisfacción del docente; además, se conocen otros elementos titulados «la universidad ideal para trabajar»: un lugar que tenga prestigio, buena retribución económica, apoyo a la investigación, instalaciones óptimas, calidad académica, recursos disponibles, ambiente laboral, espacios iluminados, herramientas académicas útiles y actualizadas, equipos de cómputo de última generación, incentivos a los docentes para estudios e intercambios de conocimiento con otras universidades, libertad y autonomía docente, apoyo a los docentes por competencias, buena educación para los estudiantes, modelo de educación enfocado a las necesidades del mercado, estabilidad y progreso.

Por otra parte, como sentimientos negativos encontrados y que impactan fuertemente en la satisfacción laboral, se identificaron: la imposición de los horarios, el ofrecimiento de las mismas capacitaciones, la inexistencia de la innovación o de temas de interés, la no alineación a las necesidades de los docentes, los pocos recursos, la poca flexibilidad en los horarios, las condiciones salariales, el tiempo de contratación, la estabilidad laboral, la alta rotación de personal, el no mejoramiento de la calidad de vida y de la infraestructura universitaria.

En otro orden de ideas, es pertinente mencionar que, aunque no fue un requisito el nombre de los docentes para responder a los instrumentos, hay que saber que hay miedos, como lo mencionaron los decanos y Vicerrectoría Académica, y esto pudo influir sobre la honestidad al momento de responder.

Como hallazgo importante e inesperado, y que se evidenció en la revisión de la literatura, fue que la gestión del talento humano con técnicas adecuadas de *endomarketing* están teniendo mayor relevancia. Aun así, no se encuentran modelos actuales que ayuden a la construcción de nuevas teorías, por lo que también se abren oportunidad de investigaciones futuras. No se encuentran referencias actuales de modelos de *endomarketing*, en su mayoría, son referencias mayores a diez años.

Para terminar, es debido mencionar que, la inexistencia y/o la mala ejecución de la estrategia de *endomarketing*, no permitirá el crecimiento ni el prestigio institucional, dado que se pudo evidenciar que una persona desmotivada e insatisfecha, no es productiva, no se compromete, y, finalmente, se retirará de la institución en busca de mejores condiciones contractuales. Además, hay que prestar atención específica a un grupo en particular, pues Cantón Mayo y Téllez Martínez (2016) refieren una evidente y especial incidencia en la motivación de la profesión docente en las generaciones jóvenes, puesto que esto interviene directamente en el desempeño y eficacia de la profesión.

6. CONCLUSIONES

Un modelo de *endomarketing*, o *marketing* interno, es una estrategia que está enfocada en generar estrategias para que los colaboradores se sientan satisfechos y comprometidos con la organización. También es transcendental seguir explorando el tema.

Además, y haciendo una relación con la satisfacción general en proporciones tales como se manejan en el indicador NPS (de 0 a 6, detractores; 7 y 8, neutros; y 9 y 10, promotores) se obtuvo que el 19.7 % de los docentes fue detractor, el 34.8 % fue pasivo y el 40.8 % fue promotor. Por tanto, es necesaria la intervención temprana, porque hay más pasivos y detractores que promotores, y esto puede ser uno de los motivos por los cuales los docentes y decanos detallan que hay una alta rotación del personal docente en la institución. Al mismo tiempo, es acertada dicha intervención para desarrollar el tan esperado y anhelado sentido de pertenencia en los docentes; además, para evitar la modalidad del *mobbing* laboral y el síndrome del *burnout*.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta lo señalado en el marco teórico, se propone un modelo considerando las variables mencionadas en cada estudio, y que fueron foco de interés en esta investigación. Con este modelo de *endomarketing* que **diagnostica, propone, convierte y fideliza**, se busca tener docentes satisfechos, motivados, comprometidos y que quieran estar en la organización y, a su vez, que se refleje en un mejor desempeño del docente, y en la calidad de la clase y de la institución.

CONFLICTOS DE INTERÉS

El autor declara que no presenta conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

REFERENCIAS

- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing. Tools and concepts for customer focused management*. Butterworth-Heinemann.

- Berry, L. L. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. The Free Press.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* [Tesis doctoral, Universitat de les illes Balears]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11201/2699>
- Bran-Piedrahita, L., y Arboleda-Quiceno, J. S. (2022). Percepciones sobre los sistemas de seguridad y salud en el trabajo en organizaciones textiles de Medellín (Colombia): un análisis cualitativo. *Revista CEA*, 8(17), e2083. <https://doi.org/10.22430/24223182.2083>
- Calderón Delgado, D. I. G. (2022). *Marketing interno y compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Layo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/97568>
- Cantón Mayo, I., y Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226. <http://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/article/view/996/706>
- Carvajal Zambrano, G. V., y Muñoz Murillo, J. P. (2023). Marketing interno y su relación con la satisfacción laboral docente. *Desafío Organizacional*, 1(1), 43-54. https://revistasepam.espam.edu.ec/index.php/desafio_organizacional/article/view/395
- Castillo Zurita, A. M. (2016). *Estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para un mejor desempeño laboral* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3ce49726-5205-4742-ada2-10c975c1f4c2/content>
- Coca-Cola (21 de enero, 2020). ¿Cómo es trabajar en Coca-Cola? <https://www.coca-cola.com/es/es/media-center/empleo#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Coca%E2%80%91Cola,fisioterapia%20y%20masajes%20de%20shiatsu>
- Corredor González, N. S. (2016). *Un modelo de marketing interno: En busca del compromiso organizacional en la Universidad de Pamplona* [Tesis de maestría, Universidad de Pamplona]. Repositorio Institucional. http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/1291/1/Corredor_2016_TG.pdf
- Costales Montenegro, R. I., y García Rondón, I. (2017). Gestión del marketing interno en los hospitales privados. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/03/gestion.html>
- Fernandes, P. M., Sousa, B. B., Veloso, C. M., y Valeri, M. (2023). The role of endomarketing in human capital management: a study applied to the minho urban quadrilateral. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2022-0212>
- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, (23), 189-231. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Giraldo-Osorio, M., y Giraldo-Osorio, J. D. (2020). Factores salariales y emocionales asociados a la satisfacción laboral en Colombia en el 2018. *Equidad y Desarrollo*, (36), 55-87. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss36.3>

- González, N., y Hernández, O. (2012). Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Cicag*, 9(2), 39-62. <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1065>
- Gonçalves, J. S., Neves, M. S., Sousa, B. B., y Ferreira, J. (2024). The Importance of Internal Marketing in Companies and Its Relation with Happiness at Work. En J. Vázquez de Príncipe (Ed.), *Resilience of Multicultural and Multigenerational Leadership and Workplace Experience* (pp. 162-181). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1802-7.ch008>
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing – an integral part of marketing theory. En J. H. Donnelly, y W. R. George (Eds.). *Marketing of services* (pp. 236-238). American Marketing Association Proceedings Series.
- Gutiérrez Tobar, O. B. (2015). *¿Satisfechos para educar? Satisfacción laboral de los docentes vinculados a la Secretaría de Educación de Bogotá* [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional Séneca. <http://hdl.handle.net/1992/13060>
- Guzmán-Narciso, G. A., Sánchez-García, W., Placencia-Medina, M. D., y Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87-103. <https://doi.org/10.22430/24223182.1543>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hogg, G., Carter, S., y Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879-895. <https://doi.org/10.1362/026725798784867563>
- Ibarra-Morales, L. E., Woolfolk-Gallego, L. E., Meza-López, B. I., y Gelain-Rodríguez, E. T. (2020). Evaluación de la calidad en el servicio: una aplicación práctica en un establecimiento de Café. *Revista CEA*, 6(11), 89-107. <https://doi.org/10.22430/24223182.1430>
- Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., y Dehghani, N. (2020). Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1762963>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th edición). Pearson education.
- Lings, I. N. (1999). Managing services quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4), 452-463. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00048-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00048-5)
- Mahmood, A. (2013). *Evaluation of the Degree to which Employee Satisfaction is related to Internal Marketing within Pakistani Universities* [Tesis doctoral, Universidad de Salford]. Repositorio Institucional. <https://salford-repository.worktribe.com/output/1430363/>
- Mercado Libre (s. f.). *Colaboradores*. <https://www.sustentabilidadmercadolibre.com>
- Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Loor Alcívar, M. I., y González Santa Cruz, F. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: an empirical application in ecuadorian co-operativism. *Sage Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>
- Netflix (s. f.). *Netflix Culture — The Best Work of Our Lives*. Netflix Jobs. <https://jobs.netflix.com/culture>

- Neves, M. S., Gonçalves, J. S., Sousa, B. B., y Veloso, C. M. (2024). The Importance of Internal Marketing in Achieving Job Satisfaction and Organizational Success. En C. Popescu, J. Martínez-Falcó, B. Marco-Lajara, E. Sánchez-García, & L. Millán-Tudela (Eds.), *Building Sustainable Human Resources Management Practices for Businesses* (pp. 254-274). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1994-9.ch016>
- Pérez Meza, D. C. (2019). El acoso laboral o mobbing laboral. *Revista Estado de Derecho*, 1(2), 4-24. http://www.ulpiano.org/ve/revistas/bases/artic/texto/RECHTSSTAAT/2-2019/RECHTSSTAAT_2_2019_4-24.pdf
- Pico Sandoval, A. C. (2023). *Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano* [Tesis de especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Institucional. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/30974>
- Pujol-Cols, L. J., y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- R Core Team. (2024). *R: A language and environment for statistical computing* (Version 4.3.1) [Software]. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Ramos Flores, C. J., Figueroa Placido, R. J., Bordonave Valerio, J. V., y Ponte Quiñones, E. J. (2022). Endomarketing para desarrollar compromiso organizacional del personal administrativo del organismo de formalización de la propiedad informal, Chimbote–2021. *Ciencia Latina*, 6(1), 1039-1052. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1560
- Salas-Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126-142. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>
- Serafim, A., Miranda Veloso, C., Rivera-Navarro, J., y Sousa, B. (2024). Emotional Intelligence and Internal Marketing as Determinants of Job Satisfaction and Satisfaction with Life among Portuguese Professionals. *Sustainability*, 16(5), 1932. <https://doi.org/10.3390/su16051932>
- Silva, A. C. S., Fernandes, E. S. G., Luciano, F., Fortunato, G., Panico, S., y de Lima, R. S. (2020). *Endomarketing: construção de um modelo de comunicação que promova o fortalecimento do propósito da marca aos colaboradores* [Tesis de especialización, Fundação Dom Cabral]. Repositorio Digital. <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/432/1/Endomarketing.pdf>
- Silva Tarazona, D. P., y Álvarez Pinto, J. D. (2022). *Síndrome de Burnout, en los funcionarios de una empresa de Santander* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/45266>
- Solarte, W. Y., Rincón Soto, C. A., y Molina Mora, F. R. (2023). Modelo de valoración de la satisfacción de los usuarios del sistema de información de costos. *Revista CEA*, 9(19), e2257. <https://doi.org/10.22430/24223182.2257>
- Starbucks (20 de mayo, 2022). *Cultura y valores*. <https://www.starbucks.com.mx/articulo/cultura-y-valores>

- Trujillo Araujo, A., Tuesta Panduro, J. A., Viena Pezo, M. H., y Coronado Chang, L. V. (2021). Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 267-282. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>
- Urrego Guzmán, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad*, 2(1), <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7596>
- Vásquez Núñez, E. A. (2023). *Comunicación interna y endomarketing en los docentes de la red 4, UGEL 02, del Distrito de Independencia-2021* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional. https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8126/UNFV_EUPG_Vasquez_Nuñez_Elizabeth_Angela_Doctorado_2023.pdf?sequence=1
- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., y Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036-1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Cuadra-Mira, F., Ponce, F., y Sjöberg, O. (2019). Improving life satisfaction and job satisfaction of employees, through an intervention to the supervisors. *Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 14(17), 1-14. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50652019000100217>
- Vílchez Madrid, N. (2023). *Modelo del endomarketing y su relación con la satisfacción, la motivación y el compromiso organizacional en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo-Piura* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Piura]. Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – Renati. <https://core.ac.uk/download/588314506.pdf>
- Villegas Yagual, F., Almeida Salazar, B., y Vera Paredes, D. (2017). Implementación de un plan estratégico para reducir la insatisfacción laboral. *Podium*, (28), 85-103. <https://doi.org/10.31095/podium.2015.28.6>

Apéndice 1. Instrumento de 24 investigación para la encuesta

Inicio del bloque: General

G1 ¿A cuál de las facultades pertenece?

- Ingeniería (2)
- Ciencias Administrativas y Financieras (1)
- Publicidad, Diseño y Comunicación (3)

G2 ¿Qué tipo de contrato tiene con la institución?

- DC (Docente de carrera) (4)
- TC (Tiempo completo) (1)
- TP (Tiempo parcial) (2)
- MT (Medio tiempo) (5)
- C (Catedrático) (3)

G3 ¿Hace cuánto tiempo labora para la universidad?

- Entre 1 y 24 meses (1)
- Entre 25 y 36 meses (2)
- Entre 37 y 60 meses (3)
- Más de 60 meses (4)

Fin del bloque: General

Inicio del bloque: Sección 1: Satisfacción laboral

1 ¿Conoce si la universidad cuenta con un plan de *endomarketing* o *marketing* interno para los docentes?

- Sí (1)
- Parcialmente (2)
- No (3)
- No lo sé (4)

2 ¿La universidad fomenta el trabajo en equipo?

- Sí (1)
- Parcialmente (2)
- No (3)

3 ¿La universidad se centra en la satisfacción del docente como cliente interno?

- Sí (1)
- Parcialmente (2)
- No (3)

4 ¿Los directivos se preocupan por mantener una buena relación con los docentes?

- Sí (1)
- Parcialmente (2)
- No (3)

5 ¿Existen beneficios económicos para los docentes?

- Sí (1)
- Parcialmente (3)
- No (4)
- No lo sé (5)

6 ¿Considera excesiva e inadecuada la cantidad de mensajes enviados por parte de la institución por medio de correo electrónico, WhatsApp u otros canales?

- Sí (1)
- Quizás (2)
- No (3)

Fin del bloque: Sección 1: Satisfacción laboral

Inicio del bloque: Segunda parte satisfacción.

7 De la pregunta 7 a la 14, califique de 1 a 10 el grado de satisfacción que tenga; donde 1 es muy bajo, y 10 muy alto.

La carga académica.



- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

8 La disponibilidad de recursos físicos (salas de cómputo, video beam, laboratorios, etc.) para su labor.



- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

9 La autonomía docente para desarrollar actividades de preparación de clases.



- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

10 La autonomía docente para brindar asesoría.



- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

11 El número de horas asignadas para la preparación de clase, revisión de trabajos, actualización de material, y otros cargos.



- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

12 El sueldo recibido por el trabajo realizado en la universidad.



- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

13 El sueldo recibido por su formación.



- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

14 En general, ¿cuál es el grado de satisfacción que tiene con la universidad?

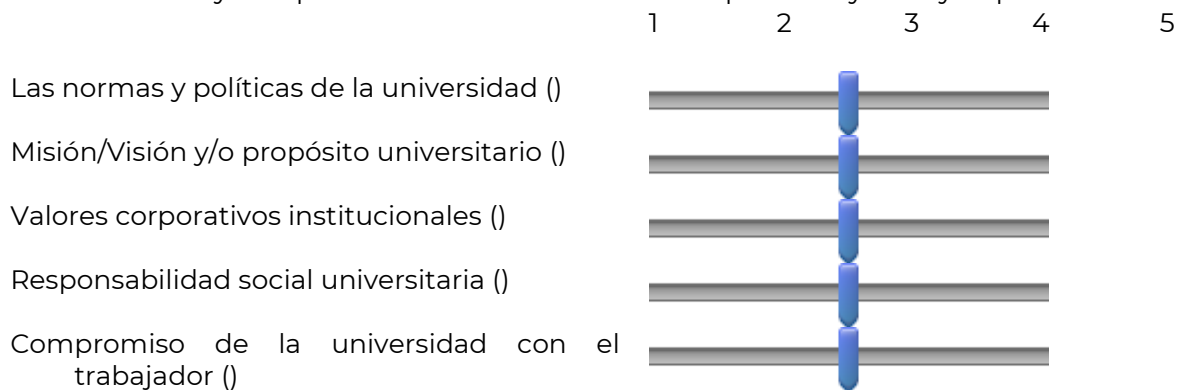


- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

Fin del bloque: Segunda parte satisfacción.

Inicio del bloque: Sección 3: Prácticas organizacionales.

15 Indique qué tan importante son los siguientes ítems para mantener docentes motivados, satisfechos y comprometidos. Donde 1 es nada importante y 5 muy importante.



Fin del bloque: Sección 3: Prácticas organizacionales.

Inicio del bloque: Sección 4: Desarrollo personal y profesional.

16 De la pregunta 16 a la 21, califique de 0 a 10 la probabilidad que tenga; donde 1 es muy improbable y 10 muy probable. La posibilidad de desempeñar actividades que sean de su interés en la institución.

- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

17. Las oportunidades de desarrollo profesional que le brinda la institución.

- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

18. Las oportunidades que le brinda la institución en su desarrollo personal.

- 0 (0)
- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 7 (7)
- 8 (8)
- 9 (9)
- 10 (10)

19. Las capacitaciones que le provee la institución en temas de su interés.

0 (0)

1 (1)

2 (2)

3 (3)

4 (4)

5 (5)

6 (6)

7 (7)

8 (8)

9 (9)

10 (10)

20. Los incentivos para los docentes que siguen en formación posgradual o doctoral.

0 (0)

1 (1)

2 (2)

3 (3)

4 (4)

5 (5)

6 (6)

7 (7)

8 (8)

9 (9)

10 (10)

21. El prestigio universitario de la institución.

0 (0)

1 (1)

2 (2)

3 (3)

4 (4)

5 (5)

6 (6)

7 (7)

8 (8)

9 (9)

10 (10)

Fin del bloque: Sección 4: Desarrollo personal y profesional.

Inicio del bloque: Demográfica

22. ¿Con qué género se identifica?

Masculino (1)

Femenino (2)

Otro (3)

23 ¿Cuál es su edad? Responder en números.

Apéndice 2. Instrumento para *focus group* y entrevista dirigida

Inicio del bloque: Q1

Q1 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la institución en el puesto actual?

- Menos de 12 meses (1)
- De 12 a 24 meses (2)
- De 25 a 36 meses (3)
- Más de 37 meses (4)

Q2 Si aplica, ¿a qué facultad pertenece?

- Ciencias Administrativas y Financieras (1)
- Ingeniería (2)
- Publicidad, Diseño y Comunicación (3)
- No pertenezco a ninguna facultad (4)

Q3 ¿Conoce claramente los objetivos de la universidad? Si es así, mencione 3.

Q4 ¿Conoce la misión y visión universitaria?, si es así, ¿cuál es?

Q5 Conoce los valores universitarios, si es así, ¿cuáles son?

Q6 ¿Busca desarrollar habilidades en los docentes?, si es así, ¿cuáles?

Q7 ¿Tiene interés por fortalecer habilidades en los docentes?, si es así, ¿cómo?

Q8 ¿Existen hábitos que usted promueva con los docentes?, si es así, ¿cuáles?

Q9 ¿Considera que la comunicación con el docente es clara, precisa y concisa? ¿Por qué?

Q10 ¿Qué tan efectiva considera la comunicación hacia los docentes?

Q11 ¿Qué canales de comunicación maneja para informarle a los docentes alguna directriz?

Q12 ¿Respetar los horarios de descanso del docente?

Q13 ¿Fomenta la innovación?, si es así, ¿cómo?

Q14 ¿Fomenta la creatividad?, si es así, ¿cómo?

Q15 ¿Se preocupa por mantener un buen clima laboral?, si es así, ¿cómo?

Fin del bloque: Q1

Inicio del bloque: Bloque 1

Q16 Sección 2: *endomarketing* ¿Sabe si existe algún manual o guía de *endomarketing* o *marketing* interno en la universidad?, si es así, ¿qué dice el manual?

Q17 ¿Tiene algún parámetro para motivar a los docentes?, si es así, ¿cuál?

Q18 ¿Existe algún tipo de reconocimiento por la labor docente por parte de la universidad?, si es así, ¿cuál es?

Q19 ¿Usted como líder hace algún tipo de reconocimiento al docente por algún logro de tarea(s)?

Q20 ¿Se interesa por conocer los intereses personales y/o profesionales de los docentes? si es así, ¿de qué manera?

Q21 ¿Desarrolla habilidades en el personal docente que sean de su interés? si es así, ¿cuáles?

Q22 Con su labor, ¿ha buscado influir de manera positiva sobre la satisfacción del docente?, si es así, ¿cómo?

Q23 Con su labor, ¿ha buscado influir de manera positiva en el compromiso o *engagement* del docente hacia la institución?, si es así, ¿cómo?

Q24 ¿De qué manera evalúa la labor del docente?

Q25 ¿Considera que la comunicación interna tiene algún tipo de influencia sobre los docentes?, si es así, ¿por qué?

Fin del bloque: Bloque 1

Inicio del bloque: Bloque 2

Q26 Sección 3: individuales ¿Considera que la comunicación fluye de manera adecuada con los docentes?

Q27 ¿Cuida el tono de la voz cuando se comunica con los docentes?

Q28 Cuando se comunica con el docente, ¿tiene en cuenta el lenguaje no verbal?

Q29 ¿Busca de alguna manera influir positivamente en la motivación del docente?, si la respuesta es sí, ¿cómo?

Q30 ¿Promueve el sentido de pertenencia del docente hacia la institución? ?, si la respuesta es sí, ¿cómo?

Q31 ¿Le brinda autonomía al docente en su labor?

Q32 ¿Se considera un líder?, si la respuesta es sí, ¿por qué?

Q33 ¿Conoce la modalidad del *mobbing* laboral?, si la respuesta es sí, ¿qué es?

Q34 ¿Conoce qué es el síndrome del *burnout*?, si la respuesta es sí, ¿qué es?

Q35 ¿Sabe a qué hace referencia el *empowerment* empresarial?, si la respuesta es sí, ¿qué es?

Q36 ¿Sabe a qué hace referencia el *endomarketing* o *marketing* interno?, si la respuesta es sí, ¿qué es?

Inicio del bloque: Q1

Q1 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la institución en el puesto actual?

- Menos de 12 meses (1)
- De 12 a 24 meses (2)
- De 25 a 36 meses (3)
- Más de 37 meses (4)

Q2 Si aplica, ¿a qué facultad pertenece?

- Ciencias Administrativas y Financieras (1)
- Ingeniería (2)
- Publicidad, Diseño y Comunicación (3)
- No pertenezco a ninguna facultad (4)

Q3 ¿Conoce claramente los objetivos de la universidad?, si es así, mencione 3.

Q4 ¿Conoce la misión y visión universitaria?, si es así, ¿cuál es?

Q5 ¿Conoce los valores universitarios?, si es así, ¿cuáles son?

Q6 ¿Busca desarrollar habilidades en los docentes?, si es así, ¿cuáles?

Q7 ¿Tiene interés por fortalecer habilidades en los docentes?, si es así, ¿cómo?

Q8 ¿Existen hábitos que usted promueva con los docentes?, si es así, ¿cuáles?

Q9 ¿Considera que la comunicación con el docente es clara, precisa y concisa? ¿Por qué?

Q10 ¿Qué tan efectiva considera la comunicación hacia los docentes?

Q11 ¿Qué canales de comunicación maneja para informarle a los docentes alguna directriz?

Q12 ¿Respeto los horarios de descanso del docente?

Q13 ¿Fomenta la innovación?, si es así, ¿cómo?

Q14 ¿Fomenta la creatividad?, si es así, ¿cómo?

Q15 ¿Se preocupa por mantener un buen clima laboral?, si es así, ¿cómo?

Fin del bloque: Q1

Inicio del bloque: Bloque 1

Q16 Sección 2: *endomarketing* ¿Sabe si existe algún manual o guía de *endomarketing* o *marketing* interno en la universidad?, si es así, ¿qué dice el manual?

Q17 ¿Tiene algún parámetro para motivar a los docentes?, si es así, ¿cuál?

Q18 ¿Existe algún tipo de reconocimiento por la labor docente por parte de la universidad?, si es así, ¿cuál es?

Q19 ¿Usted como líder hace algún tipo de reconocimiento al docente por algún logro de tarea(s)?

Q20 ¿Se interesa por conocer los intereses personales y/o profesionales de los docentes?, si es así, ¿de qué manera?

Q21 ¿Desarrolla habilidades en el personal docente que sean de su interés?, si es así, ¿cuáles?

Q22 Con su labor, ¿ha buscado influir de manera positiva sobre la satisfacción del docente?, si es así, ¿cómo?

Q23 Con su labor, ¿ha buscado influir de manera positiva en el compromiso o *engagement* del docente hacia la institución?, si es así, ¿cómo?

Q24 ¿De qué manera evalúa la labor del docente?

Q25 ¿Considera que la comunicación interna tiene algún tipo de influencia sobre los docentes?, si es así, ¿por qué?

Fin del bloque: Bloque 1

Inicio del bloque: Bloque 2

Q26 Sección 3: individuales ¿Considera que la comunicación fluye de manera adecuada con los docentes?

Q27 ¿Cuida el tono de la voz cuando se comunica con los docentes?

Q28 Cuando se comunica con el docente, ¿tiene en cuenta el lenguaje no verbal?

Q29 ¿Busca de alguna manera influir positivamente en la motivación del docente?, si la respuesta es sí, ¿cómo?

Q30 ¿Promueve el sentido de pertenencia del docente hacia la institución?, si la respuesta es sí, ¿cómo?

Q31 ¿Le brinda autonomía al docente en su labor?

Q32 ¿Se considera un líder?, si la respuesta es sí, ¿por qué?

Q33 ¿Conoce la modalidad del *mobbing* laboral?, si la respuesta es sí, ¿qué es?

Q34 ¿Conoce qué es el síndrome del *burnout*?, si la respuesta es sí, ¿qué es?

Q35 ¿Sabe a qué hace referencia el *empowerment* empresarial?, si la respuesta es sí, ¿qué es?

Q36 ¿Sabe a qué hace referencia el *endomarketing* o *marketing* interno?, si la respuesta es sí, ¿qué es?

REVISTA
cea

SE PARTE DE
NUESTRA COMUNIDAD EN

 @sistemaderevistasITM

 @sistemaderevistasITM

 @sistemaderevistasITM