

**EL MARKETING INTERNO COMO GENERADOR DE VALOR DE LAS
ORGANIZACIONES**

CASO UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA – SEDE MANIZALES.

ALEJANDRO MONCADA BETANCUR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MANIZALES, OCTUBRE 2009

**EL MARKETING INTERNO COMO GENERADOR DE VALOR DE LAS
ORGANIZACIONES**

CASO UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA – SEDE MANIZALES.

ALEJANDRO MONCADA BETANCUR

Trabajo de grado: Documento Final

Director: Mba. Juan Manuel Castaño Molano

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MANIZALES, OCTUBRE 2009

A Dios y mi familia

Agradecimiento

Sinceros agradecimientos a Juan Manuel Castaño por su orientación como director de tesis, a mis compañeros de trabajo por su apoyo incondicional, a mi familia por su comprensión y a todas las personas que hicieron posible lograr esta etapa de mi vida.

Tabla de Contenido

Resumen	1
Abstract.....	3
Introducción	5
1. Problema y antecedentes de la investigación.....	7
2. Preguntas de investigación.....	11
3. Objetivos.....	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivos específicos.....	12
4. Justificación	13
5. Marco teórico	15
5.1. Marketing Interno.....	15
5.1.1. El servicio y la satisfacción en el marketing interno.....	20
5.1.2. Marketing en la organización.....	22
5.2. Gestión humana	26
5.2.1. Aportes de la cultura y el clima organizacional a la gestión	32
5.2.2. Relación de la cultura y el clima organizacional con la gestión humana	34
5.3. Compromiso organizacional	36
5.3.1. El modelo de Allen y Meyer.....	39
6. Diseño metodológico	43

6.1.	Enfoque de evaluación	44
6.2.	Metodología de trabajo	45
6.3.	Diseño muestral.....	46
6.3.1.	Población objeto de estudio	46
6.3.2.	Marco muestral.....	46
6.3.3.	Tipo de muestra.....	47
6.3.4.	Tamaño y precisión deseada	48
6.3.5.	Selección de la muestra	49
6.3.6.	Ajuste muestral.....	50
6.4.	Variables e indicadores	50
6.5.	Métodos de análisis	52
6.5.1.	Análisis de cada pregunta	52
6.5.2.	Análisis multivariado de las variables	53
6.6.	Fuente de datos.....	54
6.7.	Técnicas de recolección de la información	54
6.7.1.	Descripción del formulario de encuesta.....	55
6.8.	Prueba piloto	59
6.9.	Operativo de campo	60
6.9.1.	Verificación de ubicación de los empleados.....	60

6.9.2.	Capacitación del grupo de trabajo de campo	60
6.9.3.	Diseño del operativo del trabajo de campo	61
6.9.4.	Cambios encontrados en el trabajo de campo	61
7.	Procesamiento y análisis de resultados.....	62
7.1.	Datos demográficos.....	62
7.2.	Compromiso organizacional y desempeño laboral	66
7.3.	Motivación y satisfacción	75
7.4.	Marketing Interno.....	84
7.5.	Gestión humana	87
7.6.	Análisis multivariado de las variables	90
7.6.1.	Grupo 1	97
7.6.2.	Grupo 2	98
7.6.3.	Grupo 3	99
7.6.4.	Modelo de satisfacción interna y externa en la Universidad	100
7.7.	Estrategia de marketing interno	101
7.7.1.	Conocimiento.....	102
7.7.2.	Comunicación.....	103
7.7.3.	Formalización y empoderamiento.....	104
7.7.4.	Interiorización de procesos.....	105

8. Conclusiones y recomendaciones	107
9. Referencias.....	110
9.1. Bibliográficas	110
9.2. Electrónicas	115
Anexos.....	117
Anexo 1. Formulario de prueba piloto	118
Anexo 2. Formulario definitivo trabajo de campo	123

Lista de gráficos

Gráfico 1. Incentivación del personal	16
Gráfico 2. Marketing Interno	19
Gráfico 3. Satisfacción del cliente interno y externo	21
Gráfico 4. Tres tipos de marketing en las empresas de servicios	23
Gráfico 5. Modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer.....	41
Gráfico 6. Niveles en el modelo de investigación.....	43
Gráfico 7. Genero de los encuestados.....	63
Gráfico 8. Área a la que pertenecen los encuestados	64
Gráfico 9. Nivel al que pertenecen los encuestados en la Universidad y la dedicación de los docentes.....	65
Gráfico 10. Nivel de compromiso percibido por los empleados	67
Gráfico 11. Nivel de compromiso de los empleados	68
Gráfico 12. Valoración percibida por los empleados de la Universidad	68
Gráfico 13. Significado emocional que tiene la Universidad para los empleados ..	69
Gráfico 14. Afirmaciones acerca del significado emocional	69
Gráfico 15. Sentido emocional de los empleados de la Universidad por edad	70
Gráfico 16. Sentido emocional de los empleados de la Universidad por tiempo de vinculación	71
Gráfico 17. Evaluación del desempeño laboral de los empleados.....	71
Gráfico 18. Satisfacción dentro del área de trabajo	72
Gráfico 19. Servicios ofrecidos por la Universidad son los más apropiados.....	74
Gráfico 20. Nivel de satisfacción de los empleados con la Universidad	76
Gráfico 21. Conforme con las condiciones laborales	76

Gráfico 22. Implementación de estrategias por parte de la institución para mejorar las condiciones laborales	77
Gráfico 23. Participación de los empleados en estrategias para mejorar las condiciones laborales	78
Gráfico 24. Logro de los objetivos propuestos	79
Gráfico 25. Coherencia de las estrategias con las necesidades de los empleados	79
Gráfico 27. Medios por los que se divulgan los programas de motivación y forma de acceder a ellos	81
Gráfico 28. La Universidad tiene incentivos económicos adicionales a los aprobados por ley	82
Gráfico 29. Reflejo de la motivación organizacional en los estudiantes.....	83
Gráfico 30. Marketing interno.....	84
Gráfico 31. Empleados como medio de promoción de planes de marketing interno	85
Gráfico 32. Los planes de mercadeo cumplen con los propósitos para los que fueron diseñados	86
Gráfico 33. Relaciones en la Universidad	87
Gráfico 34. Elementos con los que participan los empleados.....	88
Gráfico 35. La organización y la motivación del personal	89
Gráfico 36. Acciones tomadas para mejorar desempeño	90
Gráfico 37. Árbol de clasificación jerárquica o dendrograma	92
Gráfico 38. Ubicación de las personas encuestadas según los grupos identificados	96
Gráfico 39. Satisfacción del cliente interno y externo en la Universidad Nacional	101
Gráfico 40. Estrategia de marketing interno.....	106

Lista de cuadros

Cuadro 1.	Población docente	47
Cuadro 2.	Población administrativa.....	47
Cuadro 3.	Distribución muestral	49
Cuadro 4.	Ficha metodológica del estudio	49
Cuadro 5.	Distribución muestral real	50
Cuadro 6.	Variables e indicadores de evaluación	51
Cuadro 7.	Tamaño poblacional y factores de expansión	62
Cuadro 8.	Edad	63
Cuadro 9.	Estado civil de los encuestados.....	64
Cuadro 10.	Nivel educativo de los empleados de la Universidad.....	65
Cuadro 11.	Aspectos debe tener el entorno para mejorar condiciones del empleado	73
Cuadro 12.	Aspectos que ofrece la Universidad para mejorar condiciones del empleado	74
Cuadro 13.	Aspectos para mejorar los servicios	75
Cuadro 14.	Entes que desarrollan estrategias para mejorar las condiciones laborales	77
Cuadro 15.	Programas de motivación implementados en la Universidad y como acceder a ellos	81
Cuadro 16.	Razones de deserción de la Universidad	83
Cuadro 17.	Medios de evaluación de los planes de mercadeo	85
Cuadro 18.	Nivel de utilidad percibido.....	88
Cuadro 19.	Nivel de utilidad percibido.....	89

Cuadro 20.	Coordenadas y valores – test sobre los ejes factoriales.....	90
Cuadro 21.	Histograma	91
Cuadro 22.	Grupo 1	93
Cuadro 23.	Grupo 2	94
Cuadro 24.	Grupo 3	95
Cuadro 25.	Comunicación interna.....	104
Cuadro 26.	Comunicación externa.....	104

Resumen

El presente documento analiza cómo es la influencia del marketing interno como generador de valor de la sede de Manizales de la Universidad Nacional de Colombia. Fue hecha una revisión conceptual y teórica sobre el marketing interno, y su estructuración dentro de las organizaciones, ésta acompañada de aspectos como la motivación, el servicio y la satisfacción. Simultáneamente fue estudiada la gestión humana y los aportes hechos por la cultura y el clima organizacional a ella. Además se abordó el compromiso organizacional desde el modelo de Allen y Meyer, identificando con este los diferentes tipos de manifestaciones de éste dentro de los empleados.

El diseño metodológico de la investigación fue compuesto por el enfoque de la evaluación, así como la metodología para desarrollar el trabajo, el diseño muestral, las variables e indicadores utilizados para elaborar el trabajo de campo, los métodos de análisis de la información, las fuentes de los datos, técnicas de recolección de la información, la prueba piloto así como todo el operativo para el desarrollo del trabajo de campo.

Se elaboró un análisis cuantitativo acompañado por una serie de apreciaciones de carácter cualitativo que tenían como objetivo el fortalecer el análisis de los datos y sustentar coherentemente los resultados encontrados. Se analizaron aspectos demográficos, para así conocer las características de la población encontrada; el compromiso y desempeño laboral de los empleados, la motivación y satisfacción laboral, la implementación de planes de marketing interno y estrategias de gestión.

Se identificaron tres grupos dentro de la población analizada que tienen diferencias muy marcadas con respecto a los diferentes aspectos que evalúan los grados de compromiso, desempeño y satisfacción que existen en la Universidad, demostrando que si se han ejecutado planes en pro del mejoramiento de muchos aspectos administrativos y de gestión, pero que en muchos casos no son coherentes y no están apuntando a toda la organización y en especial a aquellos empleados que tienen un contacto directo con los clientes externos o estudiantes. Esto demostró que el marketing interno es un proceso que debe estar acompañado de la comunicación y el compromiso de los dirigentes y jefes de área para que sea bien apropiado por los empleados.

Palabras clave: marketing interno, compromiso organizacional, gestión humana, desempeño laboral, satisfacción laboral, motivación laboral, marketing en organizaciones.

Abstract

This document analyzes how the influence of internal marketing, as a value, generates in the center of The Universidad Nacional of Colombia, in the city of Manizales. A review was made on the conceptual and theoretical internal marketing, and its structure within organizations; is accompanied by issues such as motivation, service and satisfaction. Simultaneously, studies were made on human management and the contributions made by organizational culture and climate. Also, onboard, are examples of organizational commitments made by Allen and Meyer; identifying with the different types of manifestation within employees.

The methodological theory was composed on the focus of evaluation; as methodology is to the development of work; sample design, variables and indicators used to develop the field work, analysis of information method, sources of data, and techniques of information recollected, initial proof on the whole operation for the development of field work.

It develops a quantitative analysis accompanied by a series of qualitative assessments that were aimed at strengthening the analysis data and the results consistently support the findings. We analyzed demographic areas, so knowing the characteristics of the population found, commitment and employee job performance, motivation and job satisfaction, implementation of internal marketing plans and management strategies.

We have identified three groups within the population and analyzed the differences regarding their different aspects that assess the degree of commitment, performance and satisfaction that exist in the University, showing that if, plans were implemented for the improvement of many aspects administrative and management, but in many cases are not consistent and are not targeting the entire organization and especially to those employees who have direct contact with external customers or students. This demonstrated that internal marketing is a process that must be accompanied by communication and commitment from leaders and employers to make it well suitable for employees.

Keywords: internal marketing, organizational commitment, human resource or management, job performance, job satisfaction, motivation, marketing organizations.

Introducción

Las empresas ante los nuevos cambios que a los que se están enfrentando están requiriendo de ajustes estructurales e internos que les hagan más competitivas frente al medio y que les ayude a mejorar las condiciones y vínculos con sus empleados ya que estos son su pie de fuerza frente al mercado.

La situación anterior ha demostrado que las organizaciones además de investigar sus mercados externos, deben explorar su interior para así aprovechar a sus empleados como clientes que pueden hacer de sus estrategias unos elementos que les generen un mayor valor hacia el exterior.

Los empleados deben dejar de verse como unos elementos mecánicos para la producción de una institución que no tienen ningún tipo de medidas internas que los incentiven, donde solo se dediquen a cumplir las órdenes y a reclamar su salario. Estos se han convertido en miembros colaboradores activos y en clientes internos de las instituciones, las cuales deben tomar medidas encaminadas hacia la satisfacción de sus necesidades, y en pretender generar una visión satisfactoria hacia el exterior.

De esta forma se identifica que los miembros de la organización se han convertido en sus clientes internos, hacia los cuales se deben tomar medidas para generar un alto grado de fidelización, logrando que esto se refleje en el mercado externo, mostrándose calidad en el servicio y una buena imagen de la institución.

El marketing interno es el complemento fundamental de la dirección y gestión estratégica de la organización y de manera mas especifica de su recurso humano. Este busca integrar todos los elementos que son comunes de todas las personas en torno a la organización, en busca de mejorarles sus condiciones, para que sientan un agrado importante con la institución en aras de generarle mayor valor.

En definitiva, los aspectos que pueden influenciar dentro de las condiciones laborales del empleado, tienen un impacto directo sobre la percepción final que tienen los estudiantes. Es aquí donde la universidad debe mirar su interior como un mercado potencial, el cual debe aprovechar en función del contacto que tenga con los clientes externos para generar así mayor fidelidad y recompra de los servicios que se ofrecen, esto debe estar complementado con que los empleados estén encaminados y en perfecta armonía con el objetivo de la institución.

1. Problema y antecedentes de la investigación

Las organizaciones en la actualidad, se dedican a explorar mercados a su alrededor enfocándose en estrategias y metodologías de marketing al exterior de ellas, evidenciando que no se dedican muchos de los conocimientos para estudiar y evaluar estrategias de mercadeo al interior de las empresas.

Según Figueroa y Serralde (2003), en el análisis a la empresa Kenworth, se demuestra que muchas organizaciones al establecer mercados externos, observan que sus marcas son más valoradas por los productos que por la calidad de servicios que ofrecen, mostrando con esto que existen grandes falencias en lo que están ofreciendo a los clientes, las organizaciones en su interior.

Para analizar el interior de las organizaciones desde el punto de vista de mercadeo, se deben tener en cuenta que éstas deben ser evaluadas desde diferentes puntos de vista: los factores tecnológicos, los factores sociales, el talento humano, las relaciones, la comunicación, el clima organizacional y la cultura, entre otros.

En muchas ocasiones las estrategias de mercado de las organizaciones buscan encontrar nuevos mercados en su entorno, pero; ¿será que están examinando el potencial de mercado que tienen en su interior y aprovechan el contacto de los empleados con éste para generar fidelidad y recompra? ¿Las organizaciones están orientando estrategias para que sus empleados estén encaminados y en perfecta armonía con el objetivo empresarial y con los clientes?

Polo (2008) expresa que las organizaciones vieron la necesidad de llenar las expectativas de los clientes debido a la alta demanda que requieren y a la competencia que enfrentan, motivo por el cual están desarrollando estrategias para conseguir que sus empleados garanticen una entrega total en el medio en que se desenvuelven, proyectando una imagen satisfactoria que dará a los clientes una percepción de mayor valor con lo que están adquiriendo.

Según Figueroa y Serralde (2003), en los últimos años ha evolucionado un nuevo tipo de marketing, que aunque empíricamente se puede conocer, teóricamente no ha sido explicado ni valorado por muchas de las organizaciones, y en este caso las Universidades: el marketing interno, el cual puede analizar cómo es la unión de los recursos humanos y el marketing en la búsqueda del compromiso empresarial.

Según Bohnenberger (2005) y otros autores, se reconoce la importancia que tiene el marketing interno como un elemento fundamental que brinde mayor generación de valor y compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes.

En España, muchos de los estudios de marketing interno se han enfocado hacia la comunicación¹, debido a que esta es una herramienta que va ligada directamente con la estrategia empresarial, donde es necesaria la utilización del personal, los recursos, los procesos, los métodos y las herramientas de la organización (Romero & Calero, 2007) enfocándolos hacia la generación de valor en los clientes internos para así mostrar una buena imagen a los clientes externos en lo que se les ofrece.

Es muy importante para la Universidad el saber cómo se están usando los medios y la forma en cómo son mostrados a los clientes internos², para concluir si están siendo usados eficientemente para la generación de valor y creación de una cultura de fidelización que genere recordación y recompra de la marca “Universidad Nacional de Colombia”.

A su vez se deben examinar y evaluar que las relaciones establecidas entre los empleados y los clientes externos estén acompañadas de estrategias de mercado que muestren intrínsecamente el valor de la Universidad, generando en los alumnos la necesidad de efectuar una recompra de los servicios educativos que esta ofrece en un futuro.

¹ Se han elaborado estudios de marketing interno con un enfoque comunicacional en las universidades de la comunidad autónoma de Madrid, para analizar el comportamiento de los clientes internos frente a los planes estratégicos de los estamentos educativos.

² En el marketing interno o endomarketing los clientes internos son los empleados de la organización quienes son los que tienen contacto directo con los usuarios o clientes externos.

Es aquí donde se deben analizar los conceptos de marketing interno y las estrategias de posicionamiento y fidelidad en los clientes internos, así como la influencia de este tipo de marketing en el compromiso organizacional de los empleados.

Polo (2008) analiza la posición, donde la motivación entra a formar parte del proceso de marketing interno; la autora expone, que los empleados para generar una buena impresión y un gran impacto en la percepción de los consumidores frente a las empresas de servicios públicos, deben diseñar planes estratégicos que impacten de forma directa y positiva sobre la satisfacción total de los clientes cuando interactúan con los miembros de la organización.

En definitiva se observa que formalmente los procesos metodológicos y administrativos de las Universidades están orientados solo hacia la parte pedagógica y de gestión, pero estos pueden tener una parte adicional, que podría permitirle a éstas establecer estrategias de fidelización con los clientes internos y externos.

En este caso, la idea es tratar de cautivar a los empleados, debido a que ellos serán los gestores y promotores de las estrategias internas, que generarán una imagen frente a los clientes externos o estudiantes, incentivando así a un futuro mercado al que se le ofrecerán los servicios prestados por la Universidad. Para ello se deben generar estrategias que orienten a los empleados y las metodologías usadas para mostrar la Universidad a los clientes.

Dichas estrategias deben estar orientadas a que los clientes internos sientan un nivel de motivación que les garantice que están ofreciendo y consumiendo un buen servicio que les da más de lo que esperan.

A pesar de que muchos de los estudios de esta naturaleza no están enfocados directamente desde el punto de vista del marketing interno, hay varios que pueden servir como orientación de la investigación, debido a que se enfocan al servicio y a analizar cómo es la influencia de los empleados desde el interior de la organización para lograr buenos resultados con los clientes.

En definitiva se escoge la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales para efectuar el estudio, debido a que esta se desenvuelve en un mercado de servicios en el que existe un contacto permanente con clientes externos, que a su vez perciben de alguna forma el valor que esta les brinda por medio de sus clientes internos, los cuales deben estar convencidos y ser fieles con la marca para la cual trabajan ayudando de esta forma a transmitir el mismo mensaje a los clientes externos.

A su vez, el elaborar un estudio que es de gran novedad e interés para la Universidad, brindará parámetros que le permitan generar un mayor valor a los clientes internos y externos, mejorando la calidad de lo que se ofrece y la recordación de la marca que se vende.

2. Preguntas de investigación

- ¿La Universidad Nacional estará examinando y valorando los clientes que tiene en su interior brindándoles el valor suficiente para que se generen en ellos la suficiente satisfacción que a su vez es transmitida al mercado?
- ¿La Universidad examina el potencial de mercado que tienen en su interior y aprovecha el contacto de los empleados con este para generar fidelidad y recompra?
- ¿La Universidad está orientando sus estrategias de mercadeo para que los clientes internos estén orientados y en perfecta armonía con el objetivo empresarial y con los clientes externos?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Desarrollar una estrategia de marketing interno como generador de valor de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar cuáles son los aspectos determinantes que afectan el desempeño de los clientes internos en torno al servicio que ofrecen a los clientes externos.
- Identificar los elementos que componen el modelo de marketing interno al interior de la Universidad.
- Evaluar que tan eficaces y eficientes son los medios utilizados para la generación de valor de la marca Universidad Nacional en las personas.
- Analizar si las estrategias de mercado están orientadas conjuntamente con los medios o herramientas usadas por la Universidad para mostrar intrínsecamente el valor de la marca, la fidelidad y la lealtad en los clientes internos y externos.
- Plantear cuáles son las relaciones y los medios por los que la Universidad ofrece sus servicios a sus clientes.
- Identificar el proceso de marketing interno y analizar cómo es la influencia de este en las relaciones establecidas al interior de la Universidad Nacional para que se defina si los clientes internos son los principales promotores y generadores de satisfacción a los consumidores de los productos que ofrece la sede de Manizales.
- Identificar la posibilidad de brindar a la Universidad un elemento que brinde ventaja competitiva que gire en torno a la relación entre el marketing interno y la gestión de las personas, apoyando de esta manera el mejoramiento al compromiso de la organización y en consecuencia el posicionamiento del servicio en los clientes externos.

4. Justificación

El desarrollo de la investigación se soporta en la necesidad que tienen las empresas de que sus empleados se identifiquen positivamente con ella y valoren los servicios que ofrecen a los clientes externos, mostrándoles el beneficio que reciben al adquirirlo.

Según Liderazgo y Mercadeo (2008), los beneficios de las organizaciones que adoptan los modelos de marketing interno, se verían reflejados en la mayor coherencia que existiría entre la imagen que tiene la organización y la que proyecta al entorno, situación que se da debido a que los empleados o clientes internos deberían ser tratados con la misma atención y nivel de servicio que los clientes externos.

Según la revisión desarrollada por Bohnenberger (2005), el marketing interno goza de poca atención en el ámbito empresarial y académico, debido al desconocimiento de este. En Colombia el tema está siendo un nuevo hito a desarrollar en las Universidades. Varios autores han concluido que existe una necesidad latente en que se profundice más acerca del tema. (Foreman y Money, 1995; Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; citados en Bohnenberger, 2005).

Los estudios desarrollados actualmente no tratan al marketing interno como un área específica, estos tienen sus bases en temas como la gestión del talento humano y el compromiso organizacional. Dichos temas son tratados por la administración de las entidades, que buscan la necesidad de optimizar los procesos de gestión de los recursos humanos en aras de mejorar la motivación y el compromiso de los empleados en función de los proyectos y resultados de la organización.

Tal como se expuso en el área problemática, este estudio busca investigar un tema que empíricamente es tratado dentro de las organizaciones sin saberse que ya está siendo tratado como una rama del mercadeo que se

“Until fairly recently, customers were only seen to be those external to the organization and indeed many managers will argue that it is difficult enough to get the marketing to external customers right without further complicating the matter by introducing the notion of internal customers.” (Ewing & Caruana, 1999, p. 17)

ocupa del comportamiento de los empleados como clientes internos de la organización. A dichos clientes se les tiene que ofrecer los beneficios de la organización de la mejor forma, para que los clientes externos quienes son los que al final consumirán el servicio que se les ofrece, perciban y obtengan una imagen favorable de lo que se les vende.

El satisfacer a los empleados o clientes internos de la organización representa el reto fundamental para este tipo de marketing, buscando de esta manera el mejor desempeño de las labores que realizan lo cual representará un ambiente de conformidad que se manifiesta positivamente en los clientes externos.

En conclusión la presente investigación pretende mostrar cómo es la influencia del marketing interno en el desarrollo de las organizaciones, apoyando a la solución de los problemas que se presentan en ellas a su interior que a su vez repercuten en lo que muestran y ofrecen al exterior. Es aquí donde el aprovechar la marca posicionada que se tiene de la Universidad Nacional, se puede utilizar como una ventaja competitiva que debe ser fortalecida mas desde su interior con el fin de que se genere mayor valor a su exterior.

5. Marco teórico

5.1. Marketing Interno

“...internal marketing is viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products, and (just as with external marketing) endeavoring to design these products to meet the needs of these customers better.” (Greene, et al., 1994, p. 8)

Para Bohnenberger (2005), los primeros estudios de marketing interno comenzaron empíricamente a mediados de la década de los 70, debido a la preocupación de los administradores por gestionar correctamente a los trabajadores con el

objetivo de que estos brindaran un correcto servicio a los clientes. Según el autor en 1976, Berry, Hensen y Burke, exponían que el marketing interno ponía a disposición el trabajo como un producto y a los empleados como los clientes internos, quienes se tenían que sentir satisfechos con lo que ejercían, para así poder cumplir efectivamente con los objetivos de la organización.

Entonces se expone que el marketing está empezando a influenciar las prácticas de gestión humana. Es aquí donde el concepto expuesto por Greene, et al. (1994), demuestra que el marketing interno se refiere al marketing dirigido a los empleados, que pretende mejorar las condiciones de ellos produciéndoles así un agrado que se verá reflejado en el mercado. Es importante que los empleados se sientan a gusto debido a que ellos son quienes se relacionan directamente con los clientes externos y por tal motivo serán los que les darán unos niveles de servicio acordes con la estrategia propuesta por la organización.

Según Bohnenberger (2005), para que exista una efectiva integración de los recursos humanos y el mercadeo, la primera debe utilizar sus técnicas y la información de la segunda, para así lograr que los clientes internos se comprometan con la empresa alcanzando así una ventaja competitiva. Es aquí donde la visión de los ejecutivos debe trascender de solo ver al mercadeo como el área de la comercialización de los productos – según el mercadeo tradicional – o de generación de estrategias que generen valor a los clientes – según el mercadeo relacional –, a observar que los clientes externos están comprando el trabajo o producto de los miembros de la organización. Entonces es a medida que las compañías entienden que deben enfocar estrategias de mercadeo para ofrecer mejores condiciones de los productos internos como los puestos de trabajo a sus

clientes internos, esta mejorando las capacidades para ofrecer un servicio ideal a los clientes externos.

El marketing interno es la unión del marketing con los recursos humanos que busca un mayor compromiso de los integrantes de la organización, mejorando la motivación y fidelidad por la empresa. Esto hace que la organización muestre una mayor coherencia entre lo que posee, lo que ofrece y lo que le compran sus clientes, quienes perciben y detectan este fenómeno como un elemento positivo y generador de valor. El marketing interno busca que el trato de los integrantes de la organización tenga la misma atención y nivel de servicio que el de los clientes.

“...la calidad de los empleados de un negocio representa una parte importante para la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes. Los empleados contentos con su trabajo y satisfechos con la empresa ... son los que con mayor probabilidad darán un servicio superior a los clientes.” (Lamb, et al., 2006, p. 374)

Gráfico 1. Incentivación del personal



Fuente: Elaboración propia con base en Aguirre y Aparicio, 2002.

Para Aguirre y Aparicio (2002), el marketing interno busca incentivar y retener a los clientes internos o empleados por medio de unas excelentes condiciones de trabajo, que se diseñan para satisfacerlos completamente. Los autores identifican una serie de actividades que son claves para la incentivación del personal, situación que conllevará a que brinden un excelente servicio a los clientes externos de la organización. La correcta ubicación de los empleados de acuerdo a las posibles proyecciones que estos tengan dentro de la organización, así como su participación dentro de los procesos de la empresa, es una, seguida de la formación de estos orientada hacia el servicio, mediante el fortalecimiento de competencias comerciales, comunicacionales y serviciales. La interacción y comunicación permanente con los clientes internos, es la otra actividad que resulta

fundamental en la organización, debido a que esta es definitiva en el momento de plantear correctas alternativas de servicio al cliente.

Greene, Walls y Schrest (1994), proponen al marketing como la clave de generación de un mejor servicio, apoyando así al éxito de las estrategias de mercadeo con los clientes externos. Al definirse como la promoción de la organización y sus productos a los empleados, el marketing interno debe ser una actividad promocionada por los líderes de la organización, quienes deben comprender como es la estructura del personal que compone su organización, para así saber cuales son las expectativas de los empleados o clientes internos, para así poderlas suplir reflejando así un servicio superior a los clientes externos.

Según Gamarra y Martínez (n.d.), al tenerse en cuenta que los mercados se están orientando hacia el cliente, se debe tener claridad de que los empleados hacen parte de este grupo y por ende tienen expectativas y deseos. Es aquí donde los servicios y estrategias que generen los gerentes deben involucrar y coordinar a los empleados con los planes y metas de la organización.

Para Sainz (2005), el marketing interno, es una estrategia de los directivos que tiene como objetivo el desarrollar entre todos los empleados o clientes internos interés por los clientes externos. Esta tendencia de mercadeo busca la optimización de la relación de la organización con las personas, mediante técnicas o métodos de gestión.

El marketing interno ha nacido de la necesidad que tienen los dirigentes de crear un mejor ambiente en los empleados para que a su vez reflejen esto en la atención con los clientes. Según Bohnenberger (2005) en sus inicios, el marketing interno tuvo un tratamiento empírico que se empezó a reflejar en las temáticas orientadas hacia la satisfacción del empleado, el comportamiento del cliente y la calidad del servicio.

“...as customer needs will only be successfully met after those of employees have been satisfactorily met...” (Ewing & Caruana, 1999, p. 18)

Passer, Gremler y otros autores (citados en Ewing & Caruana, 1999) exponen que las compañías deben primero convencer al empleado antes de vender los servicios o productos a los consumidores, con el fin

de que estos perciban la importancia que tiene para la firma lo que se ofrece en su interior y exterior. Los autores explican que las necesidades de los consumidores serán bien suplidas después de que los empleados estén satisfechos con la organización que están representando.

Según Ewing & Caruana (1999), el marketing interno establece que los empleados son el primer mercado de la compañía, el cual debe estar lo suficientemente motivado e involucrado con la organización y todas sus funciones.

De acuerdo a lo expuesto por Kotler (1995), al involucrarse con la organización los empleados empiezan a tener una orientación hacia el cliente que mejora a su vez la calidad del servicio.

Berry y Parasuraman (citados en Ewing & Caruana, 1999), establecen que los empleados son vistos como los clientes internos y sus labores como los servicios o productos internos; estos últimos, deben brindar a los empleados la suficiente motivación y necesidad que los haga más partícipes de las metas de la organización.

“...Berry ha defendido que la más importante contribución que puede hacer el marketing a una empresa de servicios es conseguir que todas las personas de la organización practiquen dicha filosofía marketing...” (Kotler, 1995, p. 510)

Debido a que el principal objetivo del marketing interno es el asegurar que los empleados sientan que la empresa y sus dirigentes se preocupan por ellos y sus necesidades, este debe traducir su éxito en la percepción que tengan los empleados y su orientación del trabajo, en donde estos trabajen en pro de la organización, lo que se reflejará en la mejor satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Gráfico 2. Marketing Interno



Fuente: Elaboración propia con base en Piercy, 1995, Restrepo, 2006.

Según Piercy (1995), la estrategia de mercadeo de la organización es el resultado de la correcta implementación de estrategias enfocadas en el mercadeo tradicional, orientadas hacia los mercados externos, que deben trabajar en conjunto con los programas de marketing interno, que están orientados a los grupos interdisciplinarios que componen la organización, que son vitales para el éxito de las estrategias de marketing externo. Esta tendencia a su vez debe complementarse con las tendencias actuales que se orientan a los clientes y todo lo que se desarrolla en torno a ellos, mostrándose así la importancia que tienen para las organizaciones, la fidelización de sus clientes – internos y externos – actuales. (Restrepo, 2006)

En definitiva se observa que el marketing interno busca aprovechar a sus empleados y sus capacidades para fortalecer de esta forma las relaciones establecidas con los clientes, lo que conlleva a la alineación de los empleados con las metas de la organización. Por tal motivo las necesidades de los clientes externos pueden ser satisfechas en medida en que lo sean las de los clientes

internos, demostrándose que el éxito empresarial depende de la procuración que se tenga por el interior de las organizaciones. (Bohnenberger, 2005)

5.1.1. El servicio y la satisfacción en el marketing interno

Las organizaciones deben saber que deben cumplir con que la satisfacción de los clientes internos y externos sea la mejor, y que haga de la relación establecida, un vínculo perdurable en el tiempo que este fundamentado en las buenas gestiones y en las buenas prácticas propuestas por los administradores.

Al entender la organización que debe establecer unas relaciones perdurables con el mercado, debe propender porque sus acciones estén orientadas a que los clientes externos se sientan a gusto y que están siendo atendidos correctamente, evidenciándose de esta forma que el personal se encuentra comprometido, cumpliendo con la misión empresarial, mostrándose así una compañía competitiva que esta orientándose hacia el cambio de conducta de todos sus empleados. (Sainz, 2005)

Es así como la administración está generando los espacios y los elementos que le brinden a la organización el cambio interno, que se vea reflejado en las relaciones con los clientes externos. Los planes inicialmente deben abarcar los clientes internos de la organización debido a que estos son quienes tienen contacto directo con los clientes externos.

Entonces la organización debe ofrecer los niveles de servicio acorde, para que los empleados se sientan satisfechos y comprometidos por lo que están haciendo para ella, situación que será transmitida a los clientes externos. Por ejemplo, si el empleado se siente satisfecho con las condiciones ofrecidas por la empresa, su actitud frente a la atención con los clientes es la mejor, incentivando de esta forma a que las relaciones comerciales de la firma con estos sean perdurables y fieles; al contrario, si el empleado se encuentra desinformado, insatisfecho y poco comprometido, reflejara esta imagen negativa ante el mercado, situación que generaría un escenario poco favorable para la organización.

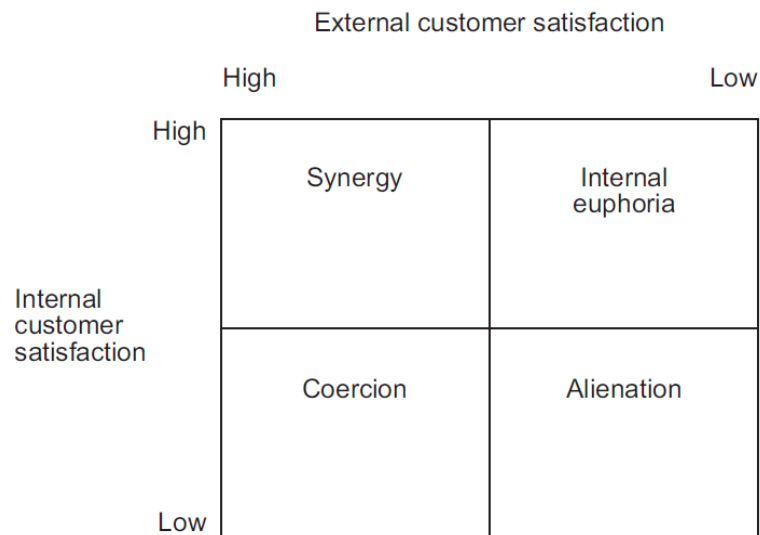
Al demostrarse que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes internos y externos, se está evidenciando una fuerte orientación hacia la calidad del servicio. Lo anterior demuestra que cuando se

orientan las organizaciones al servicio, cada área y sus miembros tienen unos clientes específicos, los cuales son dependientes de ellas. Estas áreas a su vez están relacionadas entre ellas para prestar un servicio integral que satisfaga las necesidades de los clientes externos. Aquí el marketing interno propende porque sus métodos y prácticas permitan aumentar los niveles de efectividad de los empleados al prestar estos servicios a los clientes. (Sainz, 2005)

El marketing interno inició su enfoque en el servicio, al querer orientarse como un mecanismo para mejorar la calidad de lo que ofrecía a los clientes externos. Así los niveles de servicio de las organizaciones deben augurar por tener unos estándares de calidad que garanticen que el producto de los clientes internos, está satisfaciendo sus necesidades y deseos, mostrándose así un nivel de servicio que está augurando por conseguir los objetivos de la organización. (Berry 1981, citado en Martínez, et al., 2005).

Entonces al tener claro la organización que debe brindar niveles de servicio excepcionales a sus empleados, debe propender porque estos sean transmitidos a sus clientes externos. Según Piercy (1995), existe una relación entre la satisfacción de los clientes internos y la satisfacción percibida por los clientes externos.

Gráfico 3. Satisfacción del cliente interno y externo



Fuente: Piercy, 1995, p.30.

El autor expone que los niveles de satisfacción son ideales cuando están ubicados en el cuadrante de sinergia demostrándose así que existe calidad en las relaciones, mientras que cuando hay un efecto contrario en donde existe una baja satisfacción interna y externa, existe el nivel de alineación. En el nivel de euforia, los clientes internos están muy satisfechos, pero no están teniendo un enfoque orientado a la motivación de los clientes externos, mostrándose así bajos niveles de calidad del servicio con ellos. Mientras que en la coerción, los mercados están muy estimulados por la organización, pero ésta en su interior carece de estrategias de marketing interno que se enfoquen en mejorar las condiciones de los mercados internos.

La metodología anterior cuestiona sobre cuál es el nivel de servicio adecuado para tener fidelizados tanto los mercados internos como externos, dando prioridad así a la gestión de una buena relación con sus respectivos clientes. Los eficientes niveles de servicio que deben ser el resultado de las correctas prácticas de gestión y de mercadeo orientadas desde y hacia la organización deben entonces basarse en la medición de diferentes factores internos y externos de la empresa.

En este estado la organización debe propender porque sus diferentes actores, trabajen en pro de la satisfacción de todas las personas que intervienen en sus diferentes procesos, y en especial de aquellas que tienen contacto directo con los clientes externos. Lings y Brooks (citados en Bohnenberger, 2005), exponen lo anterior en un modelo de marketing interno diseñado para que en el trabajen los proveedores y los clientes internos, para así brindar niveles de satisfacción a los clientes externos. Los autores explican que este tipo de marketing es una necesidad que tienen los clientes internos resultante de las exigencias de los clientes externos.

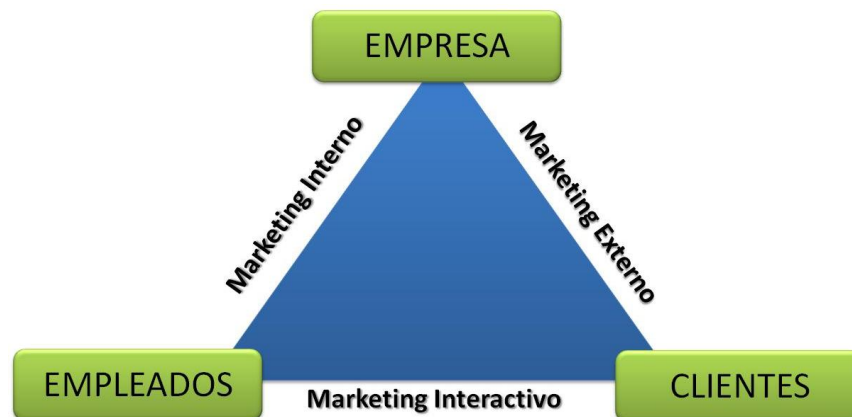
5.1.2. Marketing en la organización

Para el manejo interno y externo de la organización que presta servicios el enfoque tradicional del marketing es muy diferente al desarrollado para comercializar los productos. Al evidenciarse que este tipo de marketing está teniendo que ver con el contacto directo con los clientes y las relaciones que con estos se establezcan, se empieza a establecer una diferencia en el cómo ofrecerles lo que necesitan.

Las organizaciones tienen diferentes tipos de vínculos, los cuales se establecen de acuerdo al tipo de relación que tienen establecida. Grönroos (1998) ha definido que además del tradicional modelo de marketing existen dos herramientas fundamentales que exploran a los clientes internos y externos y las diferentes relaciones que desde ellos se desprenden.

Se detecta entonces que el marketing se encarga de las relaciones que tienen la empresa y los empleados es el denominado interno, el desarrollado con los clientes es el externo, y el resultado de la interacción entre clientes y empleados es el interactivo.

Gráfico 4. Tres tipos de marketing en las empresas de servicios



Fuente: Kotler, 1995, p.510.

Grönroos (1996), expone que la comercialización de productos o servicios debe basarse en la relación de confianza de las partes implicadas. El marketing no solo debe enfocarse entonces en la consecución de clientes, sino que debe propender por el mantenimiento de las relaciones, que deben cumplir con las promesas hechas a los consumidores, con la satisfacción de los empleados y con las eficientes relaciones que los clientes tengan con la organización.

"Bitner emphasizes the need for a firm to manage not only the task of giving and fulfilling promises but also the task of enabling the fulfilment of promises if marketing is to be successful." (Grönroos, 1996, p. 8)

En términos de las relaciones de los empleados y la organización, el marketing interno cobra vital importancia, debido a que las empresas tienen la necesidad de

gestionar su equipo para cumplir las promesas que hace al mercado. Esto a su vez se complementa con que este tipo de marketing debe estar basado en las relaciones establecidas entre los empleados.

Al detectar la importancia que tienen para la organización los empleados, se observa que el formar y motivar a estos como personal que apoye en los servicios ofrecidos a los clientes trabajando así en pro de su satisfacción, se empezará a desarrollar una mejor estrategia de generación de valor a la firma.

Entonces se observa que el marketing interno basa sus actividades en las desarrolladas en el externo, teniendo como objetivo en que las personas que trabajan al interior se fidelicen a la organización y orienten así eficientemente sus labores hacia la satisfacción de los clientes y en general del mercado. Al conjugarse el mercadeo con la gestión humana, se están contemplando a los empleados como un mercado al que se debe satisfacer para así lograr un mejor desempeño de la empresa. (Grönroos, 1996).

Ruiz (n.d.), explica que si se consideran los empleados como clientes, se debe profundizar en el conocimiento de sus necesidades, sabiendo que el valor que se les generará a ellos repercutirá con la productividad, el desarrollo profesional y evolución de la organización.

“El marketing interno trabaja para mejorar el aprovechamiento del valor de los profesionales de una organización y para fortalecer la relación con sus clientes. En definitiva, se ocupa de conseguir una alineación óptima de los empleados con los objetivos de la organización, en especial con el de la ineludible orientación al cliente.” (Ruiz, n.d.)

Por su parte el marketing externo es una *“filosofía ... que afirma que en los aspectos social y económico, la razón fundamental de la existencia de una organización consiste en satisfacer las necesidades y deseos del cliente a la par mientras se alcanzan los objetivos de la empresa”* (Lamb, et al., 2006, p. 8). Los autores exponen que el concepto de marketing comprende el conocer deseos y necesidades de los clientes para así poder diferenciar los productos que se les ofrece, integrando a todos los trabajadores en busca de los objetivos de la organización mediante la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes.

De otro lado el marketing interactivo o inter relacional, tiene como función potenciar las relaciones establecidas entre la organización por medio de sus miembros y los clientes, para mejorar la imagen que tienen estos últimos de los productos o servicios ofrecidos, elevando de esta forma los niveles de satisfacción de los clientes, consolidando la lealtad de ellos, aumentando así los niveles de recompra (Vargas, n.d.). La autora expone que este tipo de marketing identifica las necesidades de los clientes y las satisface, mediante las relaciones que su vez se están estableciendo, en las que se detecta un beneficio mutuo. El marketing interactivo tiene como objetivo el captar clientes, fidelizarlos y lograr que estos incrementen su valoración por la marca que adquieren.

Al establecerse el marketing interactivo como el elemento que saca el provecho de la relación directa de la organización por medio de su capital humano con los clientes, se empieza a encontrar el valor que adquiere la fidelización de estos. El querer conocer a los clientes representa un eje fundamental para las organizaciones, las cuales saben que en muchos casos es más costoso conseguir uno nuevo que mantener al que ya se tiene, empezándose a encontrar cierta similitud con lo expuesto por el marketing relacional.

Según Restrepo et al. (2004), las organizaciones deben su existencia a los clientes, quienes tienen que ser atendidos de manera tal que permanezcan vinculados a la empresa. Al entender esta apreciación se observa que se está llegando a un estilo de marketing que está obligado a atender las relaciones directamente con los clientes.

Las empresas entonces al entender que deben establecer relaciones directas con los clientes mediante sus empleados, están dando lugar a que se empiecen a establecer una serie de principios que se desarrollan en torno al concepto de marketing relacional. El conocer a los clientes y toda la información referente a los productos que desde ellos se pueda obtener es el primero; seguido de la comunicación y todos los canales que se establezcan para mantener vínculos informativos con los clientes; lo que permite brindar a la organización una personalización de los productos fruto de las variables de micro segmentación, recolectadas en los procesos de retroalimentación, generando ventajas competitivas y diferenciadas de las empresas en el medio. Lo anterior conlleva a que los procesos de servicio a su vez sean individualizados y prestados de la mejor forma posible, atendiendo los gustos e intereses, así como inquietudes de los clientes. (Restrepo, 2006)

5.2. Gestión humana

Calderón, et al. (2004), exponen que el concepto de gestión va mas allá de unas simples actividades o funciones desempeñadas en una organización. Esta se refiere a los procesos formales para influir en el pensamiento y comportamiento de los empleados, con el fin de crear un compromiso con la organización. Los autores muestran que la gestión humana debe: analizar las destrezas de los empleados para así analizar cómo aprovechar su desempeño; fomentar la motivación después de haber conocido el entorno en el que trabajan los miembros de la organización y focalizar los esfuerzos de los empleados de acuerdo a sus capacidades en torno a procesos específicos.

Las prácticas de gestión del talento humano se han convertido en las mayores generadoras de valor agregado de la empresa gracias a que han proyectado su estrategia sobre la base de la importancia del capital humano, y su participación en el cumplimiento de los objetivos del negocio. En Colombia, las empresas han empezado a reconocer la trascendencia de estos postulados al interior de sus organizaciones, aunque no ha habido consistencia entre el planteamiento y la práctica.

Las personas son quienes desarrollan las labores en la organización y por tal motivo aportan su conocimiento y experiencia a ellas. Este conocimiento es una de las principales razones por las cuales los empleados hacen parte de la organización. Los empleados al ser la base fundamental de la organización deben ser motivados augurando su permanencia en esta.

La gestión del talento humano debe propender porque las condiciones de los trabajadores sean las optimas con el fin de que estos sientan su participación en la organización, y por tal motivo no se generen espacios desagradables entre el grupo de trabajo.

Según la Universidad Javeriana (n.d), las condiciones que ofrece la organización a los trabajadores representan el principal elemento generador de satisfacción y por tal motivo auguran a la permanencia del empleado en la institución. Todas aquellas condiciones que le brinden mayor satisfacción y estabilidad al empleado,

son las variables a considerar dentro de los análisis que establecen los gerentes para evaluar la gestión del personal que tienen a cargo.

Es aquí donde la cultura y el clima organizacional, deben ser tenidas en cuenta dentro de la gestión de los empleados de la organización, debido a que estos son los elementos dinamizadores del negocio, en donde la motivación, los factores socioculturales, la personalidad, los sentimientos, los comportamientos, las influencias y los valores, son elementos primordiales que intervienen en el éxito de las prácticas de gestión humana en la organización.

Por tal motivo, la cultura y el clima organizacional deben convertirse en los principales aliados para transformar el concepto del área de gestión humana dentro de la organización. Dicha área, debe enfocar la cultura y adoptarla como el mejor socio para lograr una ventaja potencial, en la cual el factor humano de la organización sea el más importante gestor de desarrollo económico; por tal razón, el área de gestión humana debe pasar de verse como la que apoya la cultura de la organización, a convertirse en líder de gestión de una transformación cultural que permita modificar la mentalidad y los comportamientos. Estos a su vez deben influir sobre los resultados de los objetivos operativos y financieros de la empresa para que se facilite su permanencia y progreso en el mercado (Beatty y Schneier, 1998).

Así mismo, el clima tiene gran influencia sobre los factores del sistema organizacional y la motivación, la cual se ve reflejada en el comportamiento que finalmente genera consecuencias para la empresa en aspectos como la productividad, la satisfacción (Martínez, 1997) y mejores relaciones con los clientes.

Muchos estudios organizacionales han tratado de evaluar los aspectos psicológicos, más allá de los superficiales, lo que ha implicado actuar sobre áreas estructurales y funcionales de la organización como son las prácticas de gestión humana, de liderazgo y de búsqueda de beneficios (Calderón, 2003), además de aquellos característicos del ser humano como los incentivos, la motivación, la interacción con el medio ambiente y con los demás. Es allí donde las teorías planteadas alrededor de la cultura y el clima organizacional tienen su mayor aporte. Estas teorías son:

- *Teoría del Clima Organizacional de Likert*

Determina que el comportamiento de los individuos está dado por la percepción del ambiente que se genera en la empresa de acuerdo al proceder de los directivos.

- *Teoría de Maslow*

Se basa en la satisfacción de las necesidades básicas y superiores del individuo, las cuales dejan de ser motivadoras en la medida en que se logran satisfacer. Se plantean cinco tipos de necesidades, que son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación o relación con los demás, de estima y de actualización.

- *Teoría de Mayo*

Las relaciones humanas en las empresas son el ente motivador de los trabajadores, más que los incentivos materiales. Mayo demostró que si no se tienen en cuenta los factores personales de los trabajadores, como la necesidad de ser escuchado, tratado en igualdad de condiciones, de que sean valoradas sus ideas, entre otros, no se logrará la estrategia de la organización.

- *Teoría de los factores de Herzberg*

Determinó dos categorías en las relaciones de trabajo que corresponden a factores de higiene y motivación. El primero se refiere a las condiciones básicas que debería encontrar el trabajador para desarrollar su función, tales como las condiciones físicas del sitio de trabajo, la remuneración, las herramientas de trabajo, entre otros. Los factores de motivación se orientan a las condiciones psicológicas y emocionales del trabajador.

- *Modelo de Poder – Afiliación – Realización de Mc Clelland*

Está orientado a la motivación por medio de necesidades de afiliación, poder y logro. La afiliación se refiere al interés del individuo por obtener relaciones con sus semejantes. Las de poder, se refieren a personas que buscan subir en la escala jerárquica de la organización y las de logro se refieren a los individuos que quieren tener éxito y le temen al fracaso.

- *Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor*

La teoría X, hace referencia a las personas que le aportan poco a la organización y que pueden causarle daño. Se caracterizan por no asumir las responsabilidades y su poco compromiso, además que considera al trabajador como un recurso de producción al que se debe someter a constante supervisión. La teoría Y, por el contrario, está orientada a brindar

confianza al trabajador, puesto que parte de la premisa que el trabajo es una condición natural generadora de placer y realización personal lo cual genera un clima favorable para el crecimiento, donde se requiere un mínimo de supervisión.

- *Teoría de Campo de Lewin*

Basada en motivaciones subjetivas del ambiente de trabajo las cuales están influidas por aspectos de tipo psicológico, determinados por el alcance de las metas del trabajador dentro de la organización. Es decir, si las metas planeadas han sido alcanzadas, el trabajador se encuentra motivado, lo que no ocurre cuando percibe que sus metas no han sido logradas.

- *Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom*

La teoría de la valencia explica que se percibe motivación cuando el trabajador desarrolla su labor de acuerdo con sus expectativas y posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

- *Teoría de Shein del Hombre Complejo*

Esta teoría plantea que el individuo posee necesidades básicas y superiores, las cuales son cambiantes para la persona, y de una persona a otra según motivaciones y condiciones, por lo que es fundamental que el administrador reconozca estas diferencias y actúe sobre ellas.

En definitiva las empresas crean ventajas competitivas al percibir nuevas y mejores formas de enfrentar el mercado, diferenciación que le brinda al cliente un valor superior y único en términos de calidad y satisfacción, lo cual genera niveles de productividad y eficiencia en la organización. En la actualidad, las empresas se desenvuelven en un marco de globalización, en el cual sus esfuerzos deben ir enfocados en tener una identidad propia que se manifieste en los empleados, en función de sus principios, creencias, formas de pensar, estilo del trabajo y resolución de problemas.

Sin embargo existen empresas cuya percepción hacia la competitividad y la globalización de los mercados está más centrada en sus procesos operativos, dejando de lado el capital humano, sin considerar que éste es generador de valor, productividad, eficiencia de la empresa y que establece los vínculos directos con los clientes.

Lo anterior se refleja en la imagen proyectada por la empresa que es percibida por los clientes, generándoles una impresión de ella. Es aquí donde se ve la necesidad de que las firmas determinen claramente lo que son y lo que quieren llegar a ser e identifiquen sus fortalezas y debilidades para sacar el mejor provecho de los empleados.

La gestión humana debe crear en sus trabajadores una visión de la empresa, en la que ellos y su entorno sean la parte primordial, enfocándolos en un mundo cambiante y altamente competitivo que necesita cautivar cada día más a sus clientes. Por tal motivo, las empresas deben influir en el comportamiento y en la capacidad del personal para lograr buenos resultados (Beatty y Schneier, 1998), así como en su entorno, mejorando las condiciones de vida del trabajador, augurando un buen desempeño dentro de la empresa, y a su vez haciendo que *“sienta que está logrando satisfacer sus expectativas, deseos y necesidades más íntimas”* (Pérez, 2003).

El cambio está *“modificando las maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos”* (Vargas, citado en Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006) en su entorno laboral y personal.

Al diseñar el modelo de gestión humana, se debe tener en cuenta que implica afrontar diferentes pensamientos, ideales y conductas, por lo que se debe pensar en la cultura y el clima de la organización como el mejor aliado para generar y proyectar una estrategia organizacional, pues son los empleados quienes finalmente permitirán desarrollar o no el modelo en la organización, por lo que siempre se debe considerar al trabajador como un socio de valor para el logro de los objetivos del negocio.

Para Calderón, et al. (2004), el desarrollo de un correcto plan de gestión de recursos humanos en la organización, es una alternativa que debe comprender como dirigir a las personas en pro de obtener una ventaja competitiva, garantizando una coherencia entre las prácticas de gestión humana y su medición con respecto a los resultados de la organización los cuales se miden de acuerdo a la satisfacción de los clientes y los empleados y la generación de valor para los accionistas.

La gestión humana debe apuntar al mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y a su buen desempeño dentro de la empresa, por medio de planes de formación que maximicen la calidad del empleado desde el punto de vista racional y social, mejorando sus aportes a la estrategia de la organización, para lo cual es prioritario motivar y valorar sus capacidades, fomentar la lealtad y el compromiso y suscitar confianza para garantizar excelentes resultados para la empresa. Por tanto, debe afirmarse que una de las estrategias que asegura el logro de los objetivos de la organización, según Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), es analizar los perfiles de las personas que son importantes para la evolución de la empresa, lo cual permite el desarrollo de planes dirigidos al objetivo organizacional.

Calderón (2003), expone que la mayoría de los autores que investigan en torno a la gestión de los recursos humanos, concluyen que esta ofrece una ventaja competitiva, mientras los miembros de la organización sean valorados por los dirigentes y vean que los planes de la organización están siendo diseñados teniéndolos en cuenta.

Los dirigentes deben tener muy claro su rol dentro de la organización para así evitar incoherencia con los planes estratégicos, debido a que muchos *“empresarios están seleccionando, capacitando, evaluando y remunerando su recurso humano de forma que no contribuye enteramente al logro de los objetivos del negocio, situación que puede originar problemas no sólo a nivel de resultados económicos sino también de satisfacción y clima laboral”* (Calderón, et al., 2004, p. 22). Por lo tanto, es importante lograr que todos los miembros de la empresa conozcan, comprendan y se involucren en la estrategia, para lo cual es necesario que el área de gestión humana contribuya y trabaje con los empleados en función de ella, desde el proceso de selección hasta la capacitación y promoción dentro de la empresa.

El modelo de desarrollo empresarial basado en una eficiente valoración de los miembros del equipo, coordinado y ejecutado principalmente por las áreas de gestión del talento humano, posee la fortaleza de generar valor agregado a la empresa global, hecho por el cual la dirigencia está enfocada en la búsqueda del éxito de los procesos de selección de personal. Esto se garantiza implementando esquemas evaluativos que identifiquen las fortalezas del capital intelectual, con mejores habilidades para elevar la competitividad sobre la base de la motivación, la valoración, la confianza y el reconocimiento de las capacidades individuales y de grupo.

Al tener clara cuál es la estrategia, los empresarios podrán enfocar sus esfuerzos de gestión en saber que se debe hacer y quiénes son los mejores representantes que debe tener la organización. “*Las firmas que triunfen serán las más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global*” (Ulrich 1997, p. 39). Es éste uno de los retos de la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones, aún cuando las exigencias de los nuevos negocios, las telecomunicaciones y las cortas distancias ofrecen nuevas posibilidades para el individuo, lo que incrementa la competencia por el capital intelectual más valioso y de paso reduce la capacidad de gestión de las empresas. Por ello, las empresas que afronten el cambio deben propiciar que la gestión humana brinde a los trabajadores estrategias orientadas a ver la empresa como un sistema en el que ellos y su entorno son la parte primordial, enfocándolos en un mundo cambiante y altamente competitivo. De esta forma lo exponen Beatty y Schneier (1998), quienes dicen que la gestión humana debe influir en todos los comportamientos y capacidades del personal para conseguir un resultado esperado en aspectos financieros y operativos que permitan a la organización sobrevivir y prosperar.

En definitiva Ruiz (n.d.), expone que una gestión del capital humano adecuada le brinda ventajas a la organización en términos de eficiencia, mayores habilidades de las personas para realizar las labores encomendadas, mayor creatividad e inventiva para reducir costes y optimizar procesos. El autor complementa expresando que la gestión humana busca además crear una sincronía con la filosofía, cultura, clima y valores de la organización, concluyéndose que al ejecutarse buenos procesos de gestión se genera mayor valor en las relaciones con los empleados y en las relaciones con los clientes.

5.2.1. Aportes de la cultura y el clima organizacional a la gestión

Las posibilidades de éxito de las organizaciones del mundo de hoy están relacionadas directamente con la gestión y con diversas prácticas empresariales articuladas con el clima laboral, que a su vez está determinado por la cultura organizacional; así, por ejemplo, las empresas que definen su cultura organizacional a partir de la vinculación activa de sus miembros, es decir que propenden por una alta interacción de los integrantes de la firma en el desarrollo de las estrategias del negocio, obtienen niveles sostenidos de competitividad, por cuanto la aplicación de ciertos tipos de estrategias de clima laboral, originadas en la cultura de la firma y orientadas al fomento del liderazgo, la participación del equipo de trabajo, la innovación y la adaptación flexible de los procesos líderes del

entorno, estimulan a los equipos de trabajo a obtener los mejores logros para la organización y para el conjunto de los trabajadores (Márquez, 2001).

Las empresas crean ventajas competitivas al percibir nuevas y mejores formas de enfrentar el mercado, diferenciación que le brinda al cliente un valor superior y único en términos de calidad y satisfacción, lo cual genera niveles de productividad y eficiencia en la organización. En la actualidad, las empresas se desenvuelven en un marco de globalización, en el cual sus esfuerzos deben ir enfocados en tener una identidad propia que se manifieste internamente en la cultura organizacional, en función de sus principios, creencias, formas de pensar, estilo del trabajo y resolución de problemas.

Es importante redefinir dentro de la organización los factores tangibles (procesos, tecnologías, sistemas etc.), así como los factores intangibles (relaciones laborales, equipos de trabajo, liderazgo), tomando este último como factor diferenciador dentro de la organización. Aquí la gestión humana juega un papel clave y estratégico favoreciendo un nuevo clima organizacional, el cual está ligado a la productividad y a la calidad de vida del trabajador; esto hace parte del día a día donde se integran elementos de flexibilidad, aprendizaje, innovación, trabajo en equipo, entre otros, situación que permite una interacción entre los directivos y subordinados. Estos elementos inciden en el comportamiento de los empleados y de la percepción que estos tienen de la empresa, lo que sin duda repercute en el resultado de la organización.

En este punto toma relevancia la esencia de la empresa y de quienes la integran, puesto que pueden ser generadores de valor, mientras el clima de trabajo sea un integrador de satisfacción y productividad. Es evidente que el clima organizacional influye en la motivación del personal hacia su trabajo, en la medida en que el recurso humano sea visto como aportante a la competitividad de la firma; de ahí la importancia de integrar todas las áreas de la empresa hacia un mismo objetivo, en el cual sus estrategias estén acompañadas de una visión humanística del trabajador que le permita incrementar su compromiso con la organización. (Martínez, n.d)

La autora expresa que la cultura y el clima organizacional además producen un efecto directo sobre el estado anímico de los trabajadores, el cual determina los niveles de productividad de la firma por medio de comportamientos relacionados con la eficiencia y la eficacia. De este modo, las organizaciones que conciben a

sus empleados como un activo vital y que trazan las relaciones laborales a partir de elementos motivadores, aseguran la vinculación de personas más propensas a alcanzar mejores niveles de eficacia y productividad.

Por el contrario, la competitividad de las empresas y el valor que estas perciben pueden verse seriamente amenazados en cuanto se percibe un clima laboral de deterioro, caracterizado por actitudes de rechazo para los miembros de la organización, ausencia de líderes en la dirección de la firma, falta de apoyo y confianza hacia los colaboradores, lo cual puede traducirse en el surgimiento de un clima de descontento expresado a través de huelgas, lentitud para el desarrollo de las tareas y alta rotación de los empleados. Por lo tanto, generar un sano clima laboral, basado en una cultura organizacional vinculante, mejora los niveles de productividad de la empresa y hace que su personal incremente el sentido de pertenencia por ella (Chucoff, 2005).

Las áreas de personal de las organizaciones empresariales deben ofrecer su mayor esfuerzo para que exista una justa relación entre la capacidad competitiva de las empresas y la compensación al personal, por cuanto las inequidades generan un clima laboral negativo que puede afectar la productividad de la empresa y conllevar al ausentismo laboral y a algunas manifestaciones de protesta, sumadas a sentimientos negativos de desconfianza y desmotivación (Martínez, n.d).

5.2.2. Relación de la cultura y el clima organizacional con la gestión humana

La gestión humana, la cultura y el clima organizacional están altamente ligados, debido a que determinan el entorno en el que el individuo se encuentra la mayor parte de su tiempo y en el que finalmente establece muchas de sus conductas; por lo tanto, un buen entorno laboral favorece el rendimiento y la competitividad del individuo frente a su trabajo, condiciones que son determinantes para que la empresa pueda afrontar la globalización y los mercados altamente competitivos con una mano de obra comprometida, motivada y enfocada al logro de los objetivos y estrategias de la empresa.

La gestión humana debe crear en sus trabajadores una visión de la empresa, en la que ellos y su entorno sean la parte primordial, enfocándolos en un mundo cambiante y altamente competitivo. Por tal motivo, las empresas deben influir en el comportamiento y en la capacidad del personal para lograr buenos resultados (Beatty y Schneier, 1998), así como en su entorno, mejorando las condiciones de vida del trabajador, augurando un buen desempeño dentro de la empresa, y a su

vez haciendo que “sienta que está logrando satisfacer sus expectativas, deseos y necesidades más íntimas” (Pérez, 2003, p. 47). El cambio está “modificando las maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos” (Vargas, 2000 citado en Pérez, et al., 2006) en su entorno laboral y personal.

La cultura y el clima organizacional dependen de la trascendencia y profundidad que tienen las prácticas de gestión humana dentro de la organización y el alcance de estas para el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, fomentando en ellos valores que les permitan cada vez comprometerse y mejorar sus capacidades dentro de la empresa, alentando ambientes de superación, autorrealización, creatividad, entre otros, que propicien una mayor participación en el logro de los objetivos y en el trabajo con los demás.

La cultura y el clima son factores que deben ser abordados desde las mismas bases de la organización y de su administración, debido a que estas deben ser el vivo ejemplo que reflejan las actitudes y las formas de trabajar de las personas, aportándoles valores como la buena conducta, la ética y la moral, excelencia en todo lo que se hace, innovación para alcanzar y sostener el liderazgo y la responsabilidad social (Daft, 2005). Por tal motivo, el liderazgo y las buenas prácticas de gestión humana, serán la imagen del clima de la organización, tal como lo expone Alvarino *et al.* (2000 citado en Pérez, et al., 2006), quien resalta que la buena gestión, incide en el buen clima organizacional, la productividad, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y de tiempo; así mismo, en factores culturales que van más arraigados a las creencias y que pueden generar un bienestar laboral y personal.

Al diseñar el modelo de gestión humana, se debe tener en cuenta que implica afrontar diferentes pensamientos, ideales y conductas, por lo que se debe pensar en la cultura y el clima de la organización como el mejor aliado para generar y proyectar una estrategia organizacional, pues son los empleados quienes finalmente permitirán desarrollar o no el modelo en la organización, por lo que siempre se debe considerar al trabajador como un socio de valor para el logro de los objetivos del negocio.

5.3. Compromiso organizacional

Dentro de los aspectos a analizar al interior de las organizaciones el compromiso ha sido una de las variables más significativas debido a que esta evalúa a los empleados y su influencia dentro de la empresa.

Ko, et al. (1997), exponen que el concepto de compromiso organizacional trajo en la década del 60 una preocupación debido al impacto que el comportamiento de los empleados causa en la organización. Los autores muestran que el mejor indicador de la productividad de la organización está dado por el grado de interés que tienen los empleados sobre lo que realizan.

Mowday (1998, citado en Bohnenberger 2005) muestra que para los empleados el compromiso es un concepto de vital importancia dentro de la organización. El autor expresa que el comprometerse está representando una relación positiva que muestra una oportunidad para mejorar el desempeño del empleado dentro de la empresa.

En sus inicios, la conceptualización de compromiso se desarrollo en base a dos tópicos; uno fue "*cosmopolitan integration*", que muestra el grado de integración de los individuos como activos de la organización; este nivel de compromiso es observado principalmente en los más altos rangos de la empresa. Otro concepto es "*organizational introjection*", que expone el grado en que los miembros de la organización vinculan a esta una serie de cualidades y valores haciendo de esta relación un vínculo más estrecho y duradero. (Goulder, 1960, citado en Llapa, et al., 2008)

Meyer y Herscovitch (2001, citados en Bohnenberger 2005) expresan que el compromiso organizacional es la forma como la empresa y sus integrantes se relacionan, evidenciándose así una unión por medio de un contrato psicológico que lleva a la identificación e involucramiento del individuo con la empresa. Los autores muestran otros tipos de compromiso que se asocian directamente con el ámbito organizacional.

- **Compromiso con el trabajo:** relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el individuo con su trabajo.
- **Compromiso con la carrera o con la ocupación:** la actitud del individuo en relación a su profesión o vocación y su motivación en trabajar en el puesto elegido.
- **Compromiso con las metas:** se refiere al alcance de las metas y las recompensas esperadas.
- **Compromiso con los cambios organizacionales:** vínculos psicológicos que demandan la acción juzgada necesaria para el éxito de los cambios de la organización.
- **Compromiso con la estrategia:** es caracterizada por la espontaneidad del individuo de alcanzar la culminación de la estrategia.

(Bohnenberger 2005, p. 88)

Llapa, et al. (2008), exponen que el compromiso comprende todas las normas impuestas por la organización a los empleados con el fin de que estos actúen en pro de los intereses de esta. Los autores muestran que el compromiso organizacional es la identificación e involucramiento de los individuos con la organización. Este vínculo psicológico de los empleados con la empresa se debe al grado en que esta adopta medidas para que los trabajadores se sientan a gusto y los vinculen adecuadamente con los procesos internos.

Se puede deducir entonces que el compromiso organizacional centra su atención en el vínculo que une a los empleados con la organización, donde algunos de ellos presentan una creencia fuerte en la aceptación de la empresa y las metas que para y con ella se deben cumplir.

Los empleados comprometidos ejercen un esfuerzo considerable para mantenerse en la organización, evidenciándose un lazo psicológico que hace de esta relación un vínculo más afectivo, trascendiendo más allá del vínculo laboral. Por otro lado existen aquellos empleados para quienes el compromiso laboral está ligado a las normativas impuestas por la organización. Y por último, la organización también puede tener miembros que la componen y la representan solo porque no

tienen otra alternativa diferente y sienten que han invertido mucho tiempo y dedicación a esta como para abandonarla, demostrándose así la carencia de lealtad o fidelidad (Ozag y Duguma, n.d.)

El compromiso permite mostrar consecuentemente diferentes tópicos como los *“aspectos personales del empleado, características del trabajo, medio ambiente laboral,... roles de los empleados,... el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia,... los resultados financieros de la organización y la productividad de los empleados”* (Betanzos, et al., 2006, p. 27) dentro la organización en los cuales la administración debe centrar su atención, para así poder definir las estrategias y los medios que les permitan que éstos estén en perfecta armonía con la empresa.

Para los trabajadores el compromiso puede estar definido como el deseo de permanecer dentro de la empresa, trabajando en pro de ella para lograr su misión y visión. Es fundamental para las organizaciones el contar con empleados que se sientan a gusto y crean en ellas; brindándoles ventajas tanto a su interior como su exterior.

Según Becker (1960), las personas al sentirse a gusto, aportan su capital laboral en pro de la organización, para así obtener todos los beneficios que ella les proporciona. Es aquí donde el empleado empieza a observar que su esfuerzo es valorado y gratificado y por consecuente se genera el compromiso.

O'Really y otros autores (citados en Betanzos, et al., 2006) afirman que el compromiso esta mas relacionado con aspectos psicológicos, en los cuales los empleados sienten que tienen una atadura con la organización, en donde el conocimiento que ellos le brindan a la empresa esta mas relacionado con aspectos actitudinales y emocionales. Aquí los actos de los empleados van ligados a una serie de normativas que son impuestas por la organización, en donde se regulan las condiciones en las cuales deben actuar sus miembros.

Al estar comprometidos con la organización, los empleados empiezan a mostrar una serie de conductas que son en definitiva el resultado que más le interesa a esta, debido a que esas actitudes son las que apoyan el correcto funcionamiento de la firma.

En conclusión, y según lo que establecen Porter y otros autores (citados en Tejada y Arias, 2005), el compromiso es lo que involucra a los trabajadores con la organización, y es caracterizado por una creencia y aceptación de la misión y la visión de la organización en disposición de ejercer un esfuerzo para su logro y mantenerse así como miembros de la misma.

Se ha encontrado que dentro del compromiso se abarcan tres dimensiones específicas en las cuales los factores emocionales, morales y económicos son los ejes fundamentales (Lagomarsino, n.d., Tejada y Arias, 2005, Ozag y Duguma, n.d., Allen y Meyer, citados en Ko, et al., 1997). Estas dimensiones medirán las condiciones que puede brindarle el trabajador a la organización en términos de desempeño, conducta y permanencia dentro de ella.

Lagomarsino (n.d.) expresa que dentro de las organizaciones es necesario aclarar que tipos de compromiso tienen sus integrantes. El autor expresa que aunque se presentan en todos los usuarios estos niveles de compromiso, estos tienen mayor intensidad dependiendo de los empleados y sus personalidades, conllevando esto a que las conductas de estos no puedan ser asumidas arbitrariamente.

5.3.1. El modelo de Allen y Meyer

Bohnenberger (2005), explica que el modelo de Allen y Meyer identifica las expectativas de los empleados con respecto a las experiencias obtenidas por el desarrollo de su trabajo; la remuneración de estas actividades desarrolladas con respecto a lo esperado; y las relaciones establecidas por los contratos psicológicos; como elementos a evaluar y a relacionar para así evaluar los estados y niveles de compromiso que más se marcan en la organización. Según los autores, dentro de la organización existen tres tipos de compromiso, que son dados dependiendo de las personas y su relación con la organización: Compromiso económico, afectivo y normativo.

5.3.1.1. Compromiso económico

Este tipo de compromiso se manifiesta en aquellas personas cuyo único objetivo al pertenecer a la organización radica en que las condiciones económicas ofrecidas por la organización sean las mejores en el mercado. Esta situación se da debido a que las condiciones laborales brindadas no van de acuerdo al perfil del empleado

o son poco favorables para este, sin darle otra opción a tomar. Los empleados en los que predomina esta dimensión, permanecen en la organización solo hasta cuando encuentran una alternativa diferente que satisfaga sus condiciones económicas actuales. (Lagomarsino, n.d.)

Ko, et al. (1997), expresan que el modelo expuesto por Meyer y Allen, demuestra que el compromiso de las personas que trabajan para la organización va ligado a un elemento meramente psicológico que trasciende al hacer que las personas actúen de acuerdo a la compensación recibida, y su grado de aporte a esta va ligado a esa variable económica.

“Although Becker’s side-bet view has stimulated much research into behavioral commitment, Meyer and Allen argued that Becker’s view is more consistent with the attitudinal approach where the nature of commitment is psychological.” (Ko, et al. 1997, p. 961)

5.3.1.2. Compromiso afectivo

El nivel de aceptación e identificación que tienen los empleados con los valores sustentados por la organización, se sustenta en esta dimensión del compromiso. Los empleados entienden que desde lo aportado desde su labor están contribuyendo con el correcto funcionamiento de la organización, mostrándose así una identificación que se refleja en el respaldo que sienten por parte de la organización, ya que esta pone en práctica ciertos valores que ellos comparten y con los cuales se identifican. (Lagomarsino, n.d.)

Llapa, et al., (2008) explican que un individuo comprometido moral y afectivamente con la organización es aquel que está vinculado con esta emocionalmente. Este empleado da lo mejor si profesionalmente desarrollándose así de la mejor manera frente a la labor que realiza.

Para Ko, et al. (1997), el componente afectivo valorado dentro del compromiso organizacional identifica a un individuo que está fuertemente ligado y comprometido con la organización, participando y disfrutando de su pertenencia a esta.

Para Llapa, et al. (2008), el correcto desempeño de los trabajadores en la organización, depende del grado en que estos se involucran afectivamente con

esta. Los autores explican que al “favorecer y estimular” el compromiso afectivo, se están desencadenando una serie de acciones positivas para los actores de esta relación laboral, conllevando esto a que el empleado se convierta en un activo valioso y único que apoyará al éxito de la organización.

5.3.1.3. Compromiso normativo

Wiener (citado en Ko, et al., 1997), expone que el compromiso normativo se refiere a la relación establecida sobre una obligación instituida entre la organización y el individuo.

Al empleado sentirse comprometido normativamente, está teniendo la obligación de permanecer en su profesión y en la organización (Llapa, et al., 2008), esto a su vez esta coadyuvando según Lagomarsino (n.d.), a que se brinden oportunidades de interacción en las que el aprendizaje y el desarrollo profesional los están motivando. El autor expone que al brindar la posibilidad de que los empleados interactúen en diferentes proyectos que les sean atractivos, mejorarán la perspectiva profesional que tienen y por ende su desempeño.

Gráfico 5. Modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer



Fuente: Desarrollo propio.

En resumen se encuentra que el modelo de Meyer y Allen concluye con que el componente afectivo expone el deseo que tienen los trabajadores de permanecer

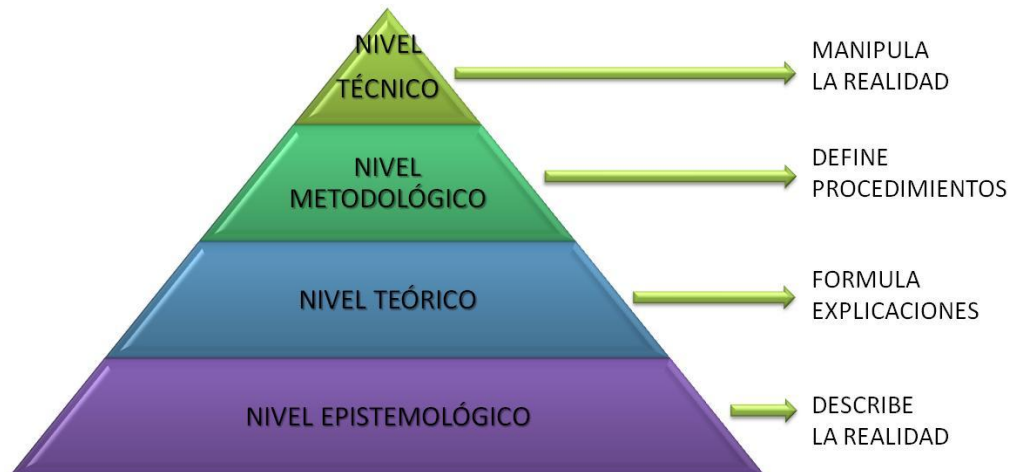
en la organización; el financiero relaciona los costos que tendría el trabajador en el momento de una desvinculación de la firma; y por último el normativo que muestra la obligación que tienen los empleados mediante una regulación interna.

Se encuentra entonces que el empleado al encontrarse comprometido con todas estas variables, demuestra que desea, necesita y se siente en la obligación de permanecer en la organización. (Llapa, et al., 2008). Los autores explican que el vínculo que establece el empleado basado en estas dimensiones del compromiso, es sumamente importante para la organización, por lo que para alcanzar los objetivos organizacionales, las empresas deben diseñar estrategias con respecto al compromiso. Dichas estrategias basarán su éxito o fracaso en base al involucramiento que tengan los miembros de la organización con sus procesos de gestión.

6. Diseño metodológico

El proceso investigativo implica elaborar un plan de trabajo, en el cual las bases que fundamentan la idea de la investigación son primordiales. El presente documento muestra inicialmente el problema de investigación así como los referentes investigados al respecto. Esto seguido por las tesis planteadas alrededor del tema, las cuales entran a ser sustentadas con los planteamientos teóricos desarrollados por otros investigadores que han abordado las diferentes temáticas expuestas en torno a los pilares de la investigación: Marketing interno, gestión humana y compromiso organizacional. En este aparte se efectuó una revisión de los tópicos teóricos, mostrándose en ellos los aspectos más importantes desarrollados y los aportes conceptuales más relevantes, que se consideran esenciales en el desarrollo del proyecto.

Gráfico 6. Niveles en el modelo de investigación



Fuente: Gallardo & Moreno, 1999

Después de haber abordado todos los aspectos teóricos, se diseñó el plan de trabajo para llevar a cabo un adecuado levantamiento de los datos que permitieron lograr los objetivos trazados.

Tamayo (1999), explica que los métodos de investigación se combinan entre si, para poder desarrollar la investigación. Los tres tipos de investigación presentados muestran en si la esencia del estudio realizado; estos son: histórico, descriptivo y experimental.

A continuación se describe la metodología propuesta para desarrollar la parte experimental y descriptiva de la investigación, en la cual se determina el enfoque de evaluación así como el diseño muestral con el que se procedió a aplicar las pruebas y encuestas para el levantamiento de la información. Esta fué sistematizada, analizada y almacenada para la realización de un posible seguimiento y evaluaciones futuras de las tendencias encontradas dentro de la población escogida.

De acuerdo a McDaniel & Gates (1999) para la definición de las variables de investigación se determinaron los *motivos de la búsqueda de la información*, esto con el fin de tener claridad de los aspectos en los cuales se desea enfocar la investigación. Seguidamente se verifico la *existencia de información* con el fin encontrar si se realizaron estudios similares en la Universidad, en donde se evaluaron aspectos que fueron considerados dentro de los evaluados en la investigación; los autores explican que existe una tendencia a creer que los datos actuales superan los recolectados anteriormente, pero defienden de estos el ahorro de tiempo y dinero que le implican al desarrollo de la investigación.

6.1. Enfoque de evaluación

El presente trabajo es de tipo exploratorio debido a que pretende dar una visión general con respecto a la realidad percibida y descrita en el área problemática. Para McDaniel & Gates (1999), la investigación exploratoria permite definir la naturaleza del problema para así comprender mejor el entorno en el que ocurre. El presente tema al ser poco investigado se presta para que sea de este tipo, debido a que las investigaciones de tipo exploratorio, según Guerra (1996) permiten tener una aproximación hacia fenómenos desconocidos, contrastados desde la revisión bibliográfica con investigaciones anteriores. Al ser el análisis del marketing interno como un elemento generador de valor de una entidad que presta servicios educativos un tema nuevo que puede brindar nuevos aportes, se demuestra su validez dentro de la categorización como investigación exploratoria.

Lo anterior se sustenta en lo expuesto por Hernández (2008), quien explica que la investigación de tipo exploratoria es el primer paso para la generación de nuevos estudios, que se encuentra ligado dentro de un escenario limitado, pero que brinda muchas posibilidades a que aparezcan nuevas ideas, debido a “*flexibilidad y sensibilidad a lo imprevisto*”.

Al tratar de explorar una problemática de índole interno que no ha sido evaluada ni valorada con anterioridad en la Universidad Nacional, se está entendiendo que no existen datos concretos y unificados que orienten y que se relacionen con el estudio. La información y los escenarios que se logran visualizar permiten identificar unos rasgos que muestran la presencia del problema a investigar.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se observa así que este estudio tiene además un enfoque descriptivo, debido a que está buscando mostrar un fenómeno presente, midiéndolo con el fin de sacar conclusiones importantes al respecto. Al ser un estudio descriptivo sus resultados pueden ser usados para predecir. (Grajales, n.d.)

6.2. Metodología de trabajo

Gallardo y Moreno (1999) explican que la recolección de la información es un proceso planeado que debe realizarse coherentemente en pro del cumplimiento de los objetivos trazados en la investigación.

Los autores establecen que la información obtenida debe ser sistematizada siguiendo un proceso ordenado que permita dar al investigador la suficiente confianza de que la información recolectada si está reflejando la realidad que se desea describir.

Para la recolección de la información de los datos que serán evaluados dentro de la investigación existen diferentes alternativas a ser tenidas en cuenta para la obtención de estos.

Las encuestas y entrevistas son unos de los elementos claves y más usados dentro de los estudios de tipo cualitativos y cuantitativos para la obtención de la información a evaluar. Estos instrumentos usados dentro de las investigaciones, son los diseñados para dar respuesta a los requerimientos de la investigación, y permiten al investigador evaluar el impacto de lo evaluado en la población indagada o investigada.

6.3. Diseño muestral

6.3.1. Población objeto de estudio

La población objeto de estudio comprende los dos principales grupos por ocupación laboral que laboran en la sede Manizales de la Universidad Nacional de Colombia. Dicha población está compuesta por 197 funcionarios administrativos y 263 docentes, vinculados directamente a la Universidad de acuerdo con la información reportada por la Oficina de Personal.

Los empleados están distribuidos en las diferentes sedes que tiene la Universidad en la ciudad (3 en total), y tienen su campo de acción en las diferentes facultades y áreas administrativas.

6.3.2. Marco muestral

El marco muestral del estudio se construyó a partir de la información suministrada por la oficina de personal, la cual corresponde a dos bases de datos que contienen información de los funcionarios que hacen parte de la planta administrativa por niveles y de la planta docente por departamentos.

La distribución del marco muestral por dependencia y por nivel se presenta en los siguientes cuadros.

Cuadro 1. Población docente

DEPENDENCIA	Total
Departamento de administración	38
Departamento de ciencias humanas	13
Departamento de física y química	24
Departamento de informática y computación	24
Departamento de ingeniería civil	30
Departamento de ingeniería eléctrica, electrónica y computación	28
Departamento de ingeniería industrial	22
Departamento de ingeniería química	16
Departamento de matemáticas	24
Escuela de arquitectura y urbanismo	42
Facultad de ingeniería y arquitectura - Manizales	1
Instituto de estudios ambientales - idea - Manizales	1
Total general	263

Fuente: Universidad Nacional y cálculos propios.

Cuadro 2. Población administrativa

NIVEL	Total
Asesor	1
Asistencial	98
Directivo	6
Ejecutivo	17
Operativo	2
Profesional	27
Técnico	46
Total general	197

Fuente: Universidad Nacional y cálculos propios.

6.3.3. Tipo de muestra

El diseño muestral se basa en un método probabilístico estratificado monoetápico para controlar que cada uno de los individuos tenga una probabilidad de selección conocida y diferente de cero.

Para lograr lo anterior y reducir el error, se diseñó un muestreo por estratos a nivel de los grupos identificados (administrativos y docentes), empleando como criterio de selección la probabilidad de respuesta exitosa para ciertas preguntas del

formulario empleado en la prueba piloto. Dichas preguntas se presentan en el siguiente cuadro y se detallan en el Anexo 1.

- 10. ¿Usted considera que la organización lo valora?
- 11. ¿La empresa tiene algún significado emocional para usted?
- 14. ¿Se siente comprometido con la organización?
- 20. ¿La organización implementa estrategias para mejorar las condiciones laborales de los empleados?
- 24. ¿Usted cree que las medidas tomadas por la administración para mejorar las condiciones laborales están siendo coherentes con los requerimientos de los empleados?
- 32. ¿Se refleja la motivación organizacional en la percepción final que tienen los consumidores?
- 33. ¿Usted sabe si la organización desarrolla planes de marketing interno?
- 41. ¿La empresa invierte en programas de motivación del personal?

6.3.4. Tamaño y precisión deseada

Se calculó un tamaño de muestra buscando una confiabilidad del 95%, un error de muestreo del 6% y un porcentaje de no respuesta cercano al 5%. El diseño muestral obedece a un muestreo aleatorio simple cuya expresión se presenta a continuación.

$$n = \frac{N \times Z^2_{\alpha} \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2_{\alpha} \times p \times q}$$

Donde:

- N Población.
- Z_{α} Confiabilidad.
- p Probabilidad de éxito.
- q Probabilidad de fracaso.
- d Error de muestreo.

La distribución de la muestra se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Distribución muestral

Estrato	n
Administrativos	113
Docentes	131
Total general	244

Fuente: Cálculos propios.

6.3.5. Selección de la muestra

Se realizó una selección aleatoria de los funcionarios a encuestar de acuerdo con los diferentes estratos considerados, asegurando que todos los individuos tuvieran la misma probabilidad de selección. A continuación se presenta la ficha técnica del muestreo.

Cuadro 4. Ficha metodológica del estudio

Nombre del proyecto	El marketing interno como generador de valor de las organizaciones. Caso Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales.
Objetivo	Desarrollar una estrategia de marketing interno como generador de valor de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
Universo de estudio	Docentes y personal administrativo vinculado laboralmente con la Universidad Nacional de Colombia, activos al 2009.
Población	460 empleados
Marco muestral	Base de datos del registro de los empleados construida con la dependencia, nombres, cargo y la dedicación o nivel, la cual fue suministrada por la Oficina de Personal.
Tamaño de muestra	244 individuos.
Distribución	Selección aleatoria de los individuos considerando similitud en la probabilidad de selección para cada uno de los estratos considerados: Administrativos= 113 Docentes = 131
Diseño muestral	Muestra probabilística, estratificada, monoetápica
Precisión	Error de estimación de los indicadores iguales o inferiores al 6%
Cobertura geográfica	Sedes de la Universidad Nacional de Colombia en la ciudad de Manizales.

Fuente: Desarrollo propio

6.3.6. Ajuste muestral

Una vez definida la muestra teórica y su distribución se procedió a realizar el respectivo trabajo de campo (ver sección 6.9). El resultado del mismo obligó a un ajuste del diseño muestral, debido principalmente a un incremento significativo del porcentaje de no respuesta.

El diseño originalmente comprendía dos estratos (personal docente y administrativo), para los cuales se definió como tamaño muestral 131 y 113 individuos, respectivamente. Debido a factores ajenos a la investigación, el porcentaje de no respuesta pasó del 5% definido inicialmente al 37%, por lo tanto, sólo se pudo recopilar 165 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 48 formularios a docentes y 117 formularios a administrativos. Este hecho obligó a reformular el diseño muestral, eliminando los estratos comprendidos originalmente y concentrando el análisis en la población total de empleados de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales.

Por ende, la muestra real (n=165) es representativa y válida solamente para el análisis de los resultados del conjunto de todos los funcionarios (docentes y administrativos). El ajuste al diseño muestral se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Distribución muestral real

Población	455
Confiabilidad	95%
Error	5,5%
Muestra	165

Fuente: Cálculos propios.

6.4. Variables e indicadores

Al desarrollarse una investigación descriptiva y exploratoria, se debe partir de que ésta obedece a conocer una serie de variables a medirse en la población objetivo. Se entiende entonces por variable, aquel símbolo o concepto que adopta un

determinado valor (McDaniel & Gates, 1999), y busca responder a la valoración de los objetivos o hipótesis de la investigación. Los autores explican que existen variables dependientes, las cuales predicen o explican mientras que las independientes, pueden ser manipuladas o alteradas para así obtener resultados variables en los estudios.

Para el desarrollo del estudio se tuvieron en cuenta las siguientes variables de interés:

Cuadro 6. Variables e indicadores de evaluación

Variable	No	Indicador
Valoración de marca	1	Nivel de satisfacción
	2	Percepción en el servicio brindado
Marketing	3	Promoción de planes
	4	Planes de mercadeo
	5	Vinculación en procesos de mercadeo
	6	Enfoque de marketing de servicios
	7	Nivel de servicio brindado
	8	Clientes internos
	9	Orientación al cliente interno
	10	Interacción entre los encargados del marketing y los demás empleados
Promoción de Universidad	11	Conocimiento de planes de mercadeo
	12	Influencia de la marca en los empleados
Desempeño Laboral	13	Edad
	14	Género
	15	Estado civil
	16	Cargo desempeñado
	17	Tiempo de vinculación

Variable	No	Indicador
	18	Compromiso laboral
	19	Motivación
	20	Relación cliente interno - cliente externo
	21	Clima organizacional
	22	Cultura organizacional
	23	Apoyo administrativo
	24	Participación procesos de mejora institucional
	25	Interacción
	26	Formación
	27	Condiciones laborales
	28	Promoción de empleados
	Gestión	29
30		Necesidades y expectativas de los empleados
31		Comunicación
32		Compensación laboral

Fuente: Desarrollo propio

6.5. Métodos de análisis

6.5.1. Análisis de cada pregunta

Consiste en estudiar cada una de las variables indagadas en la encuesta, determinando cuántas personas han elegido una respuesta. Este análisis corresponde por ende a dar respuesta a la naturaleza de la pregunta y del motivo por el que se efectúa. (Grande & Abascal, 2005).

Inicialmente se empiezan a analizar las variables características de la persona con el fin de ilustrar la población que se evaluó, además de mostrar la

representatividad de la muestra realizada, para luego evaluar las variables objetivo.

En este caso se empleo el paquete estadístico SPSS 15, el cual tiene una interfaz muy amigable y es muy eficiente para el procesamiento de información.

6.5.2. Análisis multivariado de las variables

Al quererse conocer una tipología de las personas a las cuales se les elaboro la encuesta, se efectuó un análisis multivariado de las variables. Con este se trató *“de identificar las características de los encuestados que pertenecen a cada tipo o grupo y cuáles son las diferencias entre los grupos”* (Grande & Abascal, 2005 p.209)

Inicialmente se seleccionaron las variables que no tuvieran un índice de respuesta muy predecible. Una vez conformados los grupos, se analizaron las características en común que tienen los miembros que los componen.

Después se realizó un análisis factorial con las variables seleccionadas, donde se encuentran los diferentes grupos en el histograma y los pesos de acuerdo a las encuestas. Estos grupos se establecen usando un método que mide las semejanzas entre las distancias o proximidad de las variables.

Después de esto se construyó el dendrograma, que muestra los diferentes grupos que se encuentran dentro de la población analizada, sus ramas explican visualmente la distancia de los diferentes grupos que se quieren analizar (Grande & Abascal, 2005).

Al seleccionar los grupos, se obtiene la descripción de las clases, que en definitiva es el elemento que brinda la información sobre los grupos seleccionados.

Para este análisis se empleó el paquete estadístico SPAD 5.5, el cual es muy superior a otros paquetes en el momento de hacer análisis multivariado, puesto que puede tratar varias categorías.

6.6. Fuente de datos

La población objeto de la investigación está ubicada en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Dentro de la organización se analizan las áreas y sus respectivos personajes que tienen contacto directo con los clientes externos.

Las fuentes utilizadas para el desarrollo de la investigación y recolección de la información son primarias, debido a que estas “*proviene de encuestas, observaciones o experimentos*” (McDaniel & Gates, 1999, p. 93) realizados para indagar sobre el problema de investigación. A estas se agregan las fuentes secundarias, dentro de las cuales se observan la indagación y consultas de investigaciones realizadas, para conformar así el marco teórico y referencial sobre el cual se sustenta la investigación realizada.

Debido a la heterogeneidad de la población a investigar, se diseñó el instrumento con el cual se evaluaron diferentes aspectos mencionados dentro de las variables e indicadores diseñados.

Otras fuentes secundarias fueron suministradas por la Oficina de Personal, quienes brindaron dos bases de datos; una fue la planta administrativa por niveles y la otra fue la planta docente por departamentos. Ambas bases de datos cuentan con información referente al cargo, departamentos, nombres y apellidos.

6.7. Técnicas de recolección de la información

Debido a que el estudio es descriptivo, se debe obtener la información por medio de encuestas. McDaniel & Gates (1999), explican que las encuestas pueden incluir a un entrevistador, lo cual es fundamental debido a que estos pueden indagar aspectos adicionales a los evaluados, dándole así un mayor valor a la información

obtenida. En esta se emplea un formulario estructurado y ordenado para la recolección de los datos que pretenden evaluar las variables e indicadores propuestos.

En el presente estudio se efectuaron encuestas directas a los usuarios seleccionados aleatoriamente. Dichas encuestas se conformaron de una serie de preguntas que tratan de dar respuesta a los indicadores diseñados de acuerdo a las variables a valorar. Muchas de estas preguntas se diseñaron a su vez teniendo en cuenta diferentes instrumentos aplicados anteriormente en estudios como, “La gestión humana docente en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales” desarrollado por Rivera (1997), “La cultura orientada al cliente trasciende a una estructura de CRM en las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del eje cafetero” desarrollado por Hernández (2008), el “Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la Motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios” desarrollado por Polo (2008) y el “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional” de Bohnenberger (2005).

La información secundaria referente a la estructura de personal de la Universidad se obtuvo solicitándose a la Oficina de Personal y sustentando que esta sería utilizada con fines investigativos.

6.7.1. Descripción del formulario de encuesta

El formulario requerido para el levantamiento de la información es titulado “*Marketing interno como generador de valor de las organizaciones. Encuesta general a funcionarios*”, está conformado por un objetivo que explica el objeto del instrumento, así como la aclaración a las personas de que la información brindada y allí depositada tiene fines investigativos y que será tratada con absoluta reserva. (Ver Anexo 2)

Esta encuesta está compuesta por seis módulos que cumplen un objetivo fundamental dentro del instrumento. Estos son:

A. Datos de la Persona

Este modulo pretende recoger la información demográfica del entrevistado, con el fin de saber qué tipo de persona se está entrevistando, además de el poder identificarla dentro de los grupos que se están analizando.

B. Compromiso y desempeño laboral

Recoge las percepciones y vivencias que permiten conocer los aspectos comportamentales que pueden estar afectando el desempeño de los trabajadores. A su vez tiene un enfoque emocional que permite evidenciar posibles patrones de comportamiento dentro del entorno de trabajo.

C. Motivación

Analiza los diferentes aspectos que la Universidad le brinda a los trabajadores, para que estos sientan mayor gusto por lo que hacen, indagando a su vez por los posibles responsables de los planes que se lleven a cabo y la participación de estos.

D. Marketing interno

El modulo pretende indagar el conocimiento y vinculación de las personas con los planes de marketing interno que realice la organización.

E. Institución

Busca encontrar las diferentes medidas que toma la Universidad para poder generar una mejor relación, mejorar el desempeño de los trabajadores y encontrar si realmente lo realizado puede tener conformes a los empleados.

F. Nivel de satisfacción

Busca encontrar respuesta sobre los niveles de satisfacción que tienen los empleados en la Universidad, indagando a su vez por el conformismo que tienen con sus condiciones laborales. Además se hace una evaluación de las diferentes relaciones que se establecen en el entorno de trabajo.

Para poder responder a las diferentes opciones indagadas para resolver los objetivos que pretenden los módulos, la encuesta está diseñada para ser diligenciada de acuerdo a unas características identificadas de acuerdo a los tipos de preguntas que se tienen.

A continuación se describe el contenido del formulario usado para recopilar la información en el trabajo de campo, y se muestran unas instrucciones generales utilizadas para su diligenciamiento, incluyendo los tipos de preguntas y flujos, así como la forma de diligenciarlos.

6.7.1.1. Preguntas que se responden marcando con una X

Se utiliza esta alternativa cuando las preguntas tienen recuadros identificados con un código numérico o alfabético. El caso más frecuente es el encontrado en las preguntas donde se debe seleccionar 1 para elegir Si o 0 para elegir No. En ese caso, debe marcarse una X en la celda en blanco correspondiente.

Sí 1 No 0

Es importante tener presente que algunas preguntas que se responden marcando X son de selección única y otras son de selección múltiple.

- **Preguntas excluyentes o de selección única:**

Son preguntas que plantean varias alternativas de respuesta codificadas con números y en forma ascendente, que solo dan como alternativa la selección de una opción. Un ejemplo de presentación de esas preguntas es el siguiente:

36. ¿Los planes de mercadeo cumplen con los propósitos para los cuales fueron diseñados?

- | | | |
|-----------------------------------|-------|---|
| 1. Totalmente en desacuerdo | _____ | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | _____ | <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | _____ | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | _____ | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | _____ | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

- **Preguntas incluyentes o de selección múltiple:**

Son preguntas que pueden tener más de una opción de respuesta. Normalmente dentro del formulario estas están identificadas por códigos

alfabéticos en orden ascendente. Uno de los ejemplos de este tipo de preguntas es el siguiente:

33. Los planes de marketing interno de la universidad son enfocados hacia: (puede marcar más de una respuesta)

- a. Los empleados _____
- b. Los clientes (estudiantes) _____
- c. Los servicios prestados _____
- d. Otro ¿Cuál? _____

6.7.1.2. Preguntas numéricas:

Este tipo de preguntas tienen respuestas de tipo numérico. En el formulario los valores numéricos son presentados en celdas separadas, permitiendo así que cada dígito tenga una celda que le corresponde. Entre los ejemplos de preguntas que se responden con números están los siguientes:

7. Hace cuántos años y meses está vinculado con la universidad

a. Años b. Meses

6.7.1.3. Preguntas alfanuméricas:

Corresponde a las preguntas que brindan alguna explicación o aclaración. Estas deben responderse entonces mediante frases o palabras.

Estas preguntas se respondieron de manera clara y con temas que están de acuerdo al objetivo de la pregunta. Uno de los ejemplos de este tipo de preguntas es el siguiente:

¿Por qué?

6.7.1.4. Flujos

Para conservar el orden lógico diligenciando el formulario, se diseñan una serie de flujos y mensajes que permiten al encuestador y/o encuestado seguir el orden coherente del formulario de acuerdo a la información que va suministrado. A continuación se muestran una serie de ejemplos de los flujos utilizados en el formulario:

Si es docente continúe, de lo contrario pase a la pregunta 6

No

Pase a 11

6.8. Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto para verificar el funcionamiento del instrumento así como la efectividad de la estrategia de aplicación de los mismos y las particularidades y funcionalidad de los resultados obtenidos.

Esta prueba piloto se desarrollo entre el 14 y el 25 de agosto del 2009, con 21 empleados de la Universidad, que se desempeñan en la parte administrativa y docente, a quienes se les aplicó la encuesta de manera individual sin asistencia directa. La selección de los empleados se efectuó de manera aleatoria. La prueba estuvo concentrada en la encuesta general a funcionarios, que es el instrumento principal para la recolección de la información.

El instrumento piloto constó de 50 preguntas, que buscaban afianzar los conceptos y reforzar más las variables del estudio, así como recolectar la información necesaria para el desarrollo de los estimadores del estudio.

Aquellas personas que no tenían conocimiento de varias de las temáticas allí expuestas, así como los conceptos tenidos en cuenta dentro de la evaluación debieron recibir un acompañamiento, debido a los inconvenientes de comprensión de algunas preguntas, como por ejemplo la referente al nivel educativo y grado alcanzado, donde el grado tenía que hacer referencia a los años aprobados dentro del nivel educativo seleccionado.

6.9. Operativo de campo

Para el trabajo de campo de desarrollaron una serie de actividades necesarias para el levantamiento de la información. En particular se incluye una verificación de la ubicación de los diferentes tipos de empleados dentro de las 3 sedes que tiene la Universidad en la ciudad de Manizales, así como la capacitación de algunas personas que colaboraron en la aplicación del instrumento y de otras que se encargaron de entregarlos a los encuestados.

6.9.1. Verificación de ubicación de los empleados

Previamente al diseño del trabajo de campo se realizó una verificación de la ubicación de los profesores y administrativos, para así saber en qué sitios de la Universidad se podrían encontrar. Se encontró que muchos de los docentes mantienen en sus cubículos de trabajo, otros frecuentan las oficinas correspondientes a las decanaturas o departamentos. Los administrativos si permanecen en sus sitios de trabajo asignados por la Universidad lo cual hace más fácil su ubicación.

Así entonces el propósito de esta actividad era verificar y actualizar la información referente a la ubicación, y forma de acceder al personal, con el fin de establecer cuál era la mejor forma de hacer que diligenciaran la encuesta. Con ello se procuraba que el trabajo de campo fuera menos costoso y eficiente con respecto al tiempo ya que la localización, identificación previa y anuncio de la aplicación del instrumento facilitan el diseño y la ejecución del trabajo de campo.

6.9.2. Capacitación del grupo de trabajo de campo

Las personas que colaboraron con la aplicación del instrumento contaron con una capacitación general, en términos del diligenciamiento del instrumento. A su vez aquellos encuestados que decidieron resolver la encuesta por sus propios medios, fueron apoyados en la forma de cómo debía ser el diligenciamiento de las encuestas. En términos generales, la prueba piloto aportó bases suficientes para hacer del instrumento una herramienta autodidacta que le permitiera al encuestado resolverlo de una manera intuitiva.

6.9.3. Diseño del operativo del trabajo de campo

El diseño del trabajo de campo consistió en determinar el orden en que se realizaría el recorrido, recorriendo los bloques y sus respectivas oficinas, así como la identificación de las personas claves dentro de los grupos encontrados dentro de cada departamento, por ejemplo las secretarías de facultades.

El trabajo de campo para el seguimiento, se distribuyó de forma similar que el de la prueba piloto, comprendiendo las tres sedes que tiene la Universidad en Manizales.

6.9.4. Cambios encontrados en el trabajo de campo

En el momento de la aplicación de los instrumentos en la prueba piloto se identificó que la mayoría de las personas a quienes se les manifestaba la intención de aplicar el instrumento, no daban el espacio para hacerlo situación que obligó a que los instrumentos fueran entregados a los encuestados y se diera la opción a que ellos mismos lo llenaran, lo que hizo que el instrumento cambiara más su contenido para que fuera más entendible en el trabajo de campo definitivo.

La población docente no se manifestó de la manera colaborativa con que se pensaba situación que hizo que se cambiara el diseño inicial de la muestra que pretendía identificar y recolectar la información que sustentara los dos grupos de empleados que se encuentran en la Universidad: Los docentes y los administrativos.

7. Procesamiento y análisis de resultados

Para el procesamiento, los datos muestrales de cada uno de los grupos fueron expandidos al tamaño poblacional de acuerdo con los factores de expansión que se presentan en la siguiente tabla.

Cuadro 7. Tamaño poblacional y factores de expansión

Grupo	n	N	Fex
Administrativa	117	197	1,68376068
Docencia	48	263	5,47916667
Total	165	460	

Nota: n tamaño de la muestra; N tamaño de la población; Fex: factor de expansión

Fuente: Cálculos propios.

7.1. Datos demográficos

A continuación se presentan los datos demográficos característicos de la población analizada en la sede Manizales de la Universidad Nacional de Colombia, compuestos por edad, género, estado civil del trabajador, nivel dentro de la empresa, dedicación docente que tiene dentro de la Universidad, áreas a las que pertenece y nivel educativo.

El 57.7% de los encuestados, se encuentra en un rango de edad entre los 26 y 45 años, seguidos por quienes tienen entre 46 y 55 años de edad (24.5%). En menor proporción se encuentran los menores de 25 años (6.5%) y los mayores de 56 años (11.3%)

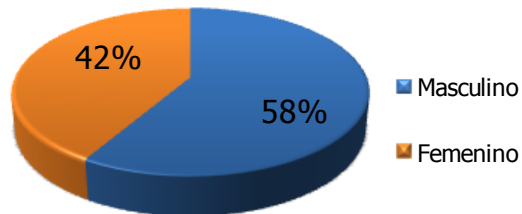
Cuadro 8. Edad

Edad	%
Menores a 25 años	6,5%
Entre 26 y 35 años	24,8%
Entre 36 y 45 años	32,9%
Entre 46 y 55 años	24,5%
Entre 56 y 65 años	11,3%
Total	100%
n	420

Fuente: Cálculos propios.

El género de los respondientes está dividido entre las mujeres (42%) y los hombres (58%).

Gráfico 7. Genero de los encuestados



Fuente: Cálculos propios.

La mayoría de los encuestados están casados (41.9%) o viviendo en unión libre (13.3%). Seguidos por los empleados que son solteros (35.3%) y por último los divorciados (9.6%).

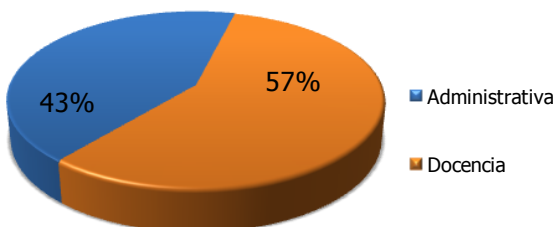
Cuadro 9. Estado civil de los encuestados

Estado Civil	%
Soltero	35,3%
Casado	41,9%
Divorciado	9,6%
Unión libre	13,3%
Total	100%
n	460

Fuente: Cálculos propios.

Los empleados se encuentran distribuidos en los dos principales grupos que tiene la Universidad, observando que dentro de la población encuestada el 43% corresponde a empleados administrativos y el 57% a empleados docentes.

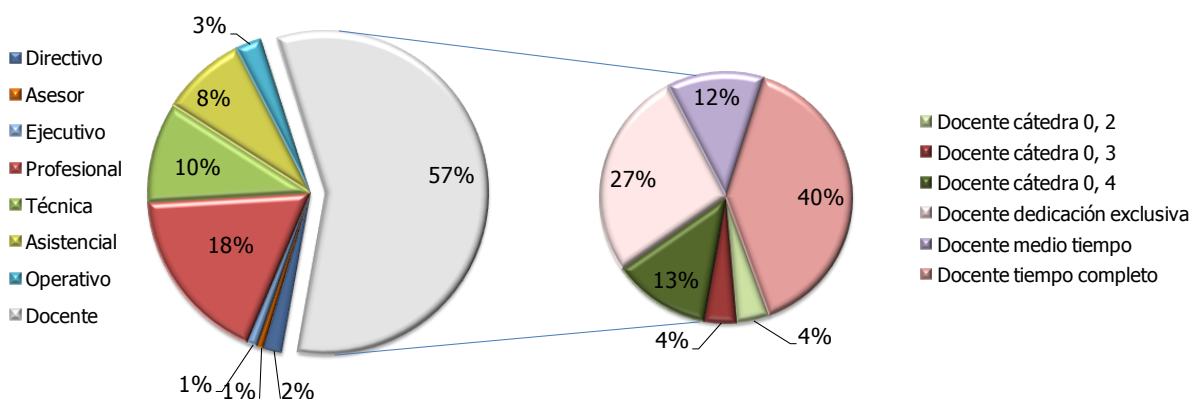
Gráfico 8. Área a la que pertenecen los encuestados



Fuente: Cálculos propios.

Los empleados se encuentran distribuidos al interior de la Universidad, encontrando que entre los niveles profesional y docente se halla la mayor proporción (75.3%) de la población, seguidos del nivel técnico (10%) y asistencial (8%).

Gráfico 9. Nivel al que pertenecen los encuestados en la Universidad y la dedicación de los docentes



Fuente: Cálculos propios.

Según la dedicación de los docentes se encontró que la mayor parte de los encuestados son de tiempo completo (40%), y también desempeñan o han desempeñado funciones administrativas.

El nivel educativo de los empleados de la Universidad está distribuido de manera tal que el 59.7% de la población ha adelantado estudios de postgrado, un 26.6% estudios universitarios, 8.9% tecnologías y un 4.8% solo tiene estudios de bachillerato.

Cuadro 10. Nivel educativo de los empleados de la Universidad

Nivel Educativo	%
Secundaria	4,8%
Tecnológica	8,9%
Universitaria	26,6%
Postgrado	59,7%
Total	100%
n	455

Fuente: Cálculos propios.

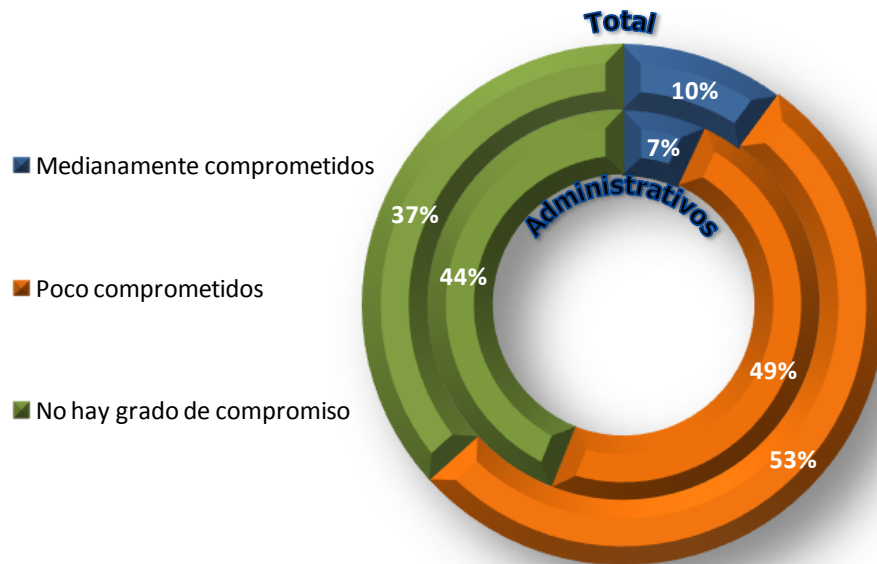
7.2. Compromiso organizacional y desempeño laboral

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos de la información recolectada en el trabajo de campo, referentes a los niveles de compromiso y desempeño laboral.

Con el fin de que los empleados manifestaran cómo perciben a sus compañeros, se planteó una coevaluación, que permitiera conocer cuál es el nivel de compromiso y desempeño de los empleados, analizado desde el punto de vista del encuestado. El 53% de los encuestados tiene la percepción de que sus compañeros son muy poco comprometidos y no tienen un buen desempeño en el trabajo. Un 44% expone que sus compañeros no tienen nada de compromiso por la institución, situación que se sustenta en afirmaciones hechas por los mismos, donde manifiestan que al tener los empleados tanta seguridad en el cargo y con su puesto no tienen el suficiente nivel de compromiso ni hacen lo suficiente y necesario para permanecer en la entidad. La mayoría de los empleados administrativos (93%) manifiestan la carencia de compromiso en muchos de los compañeros y áreas de la Universidad.

"cumplen sus funciones pero no dan valor agregado a lo que hacen"... "no hay sentido del servicio público"... "nos falta dar más en la empresa y en el desarrollo de funciones"... "porque como empleados de planta creemos que somos invulnerables a pesar de los vicios institucionales"

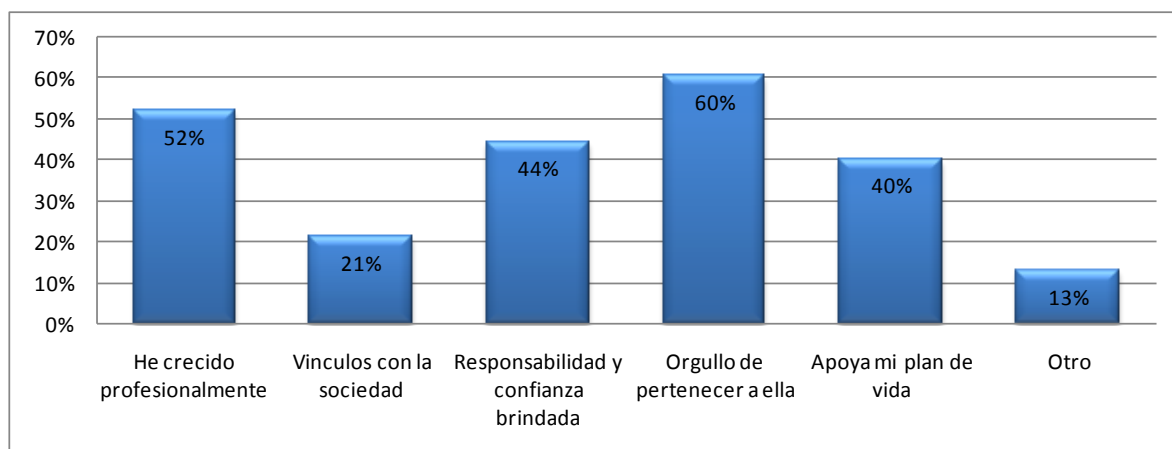
Gráfico 10. Nivel de compromiso percibido por los empleados



Fuente: Cálculos propios.

Esta perspectiva al ser contrastada con el nivel de compromiso de cada uno con la Universidad, presenta un cambio importante ya que el 100% de los encuestados se sienten comprometidos con la institución, de igual manera, el 60% afirma que para ellos es un orgullo el pertenecer a ella, el 52% opina que ha crecido profesionalmente gracias a ella y el 44% siente que ella les ha brindado responsabilidades acordes a sus funciones demostrándoles confianza. Los empleados además están sintiendo un apoyo importante en el logro de los objetivos del plan de vida, ya que el 40% percibe que la Universidad les está aportando a estos.

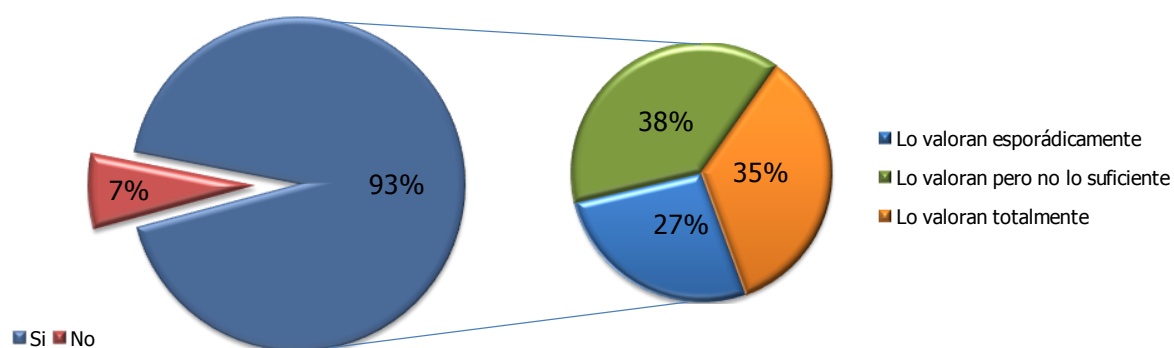
Gráfico 11. Nivel de compromiso de los empleados



Fuente: Cálculos propios.

Estos niveles de compromiso a su vez se soportan en la percepción que tienen los empleados con respecto a la valoración recibida dentro de la Universidad, donde el 93% de ellos manifiestan ser valorados por la institución, situación que no es favorable para el 7% restante.

Gráfico 12. Valoración percibida por los empleados de la Universidad

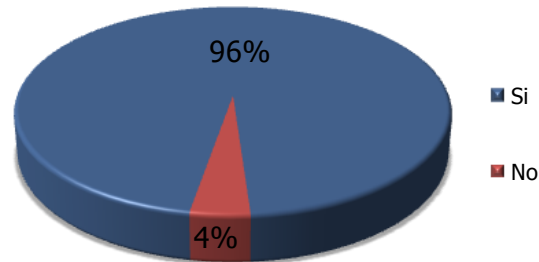


Fuente: Cálculos propios.

Para aquellos empleados que se sienten muy valorados dentro de la Universidad, la gran mayoría (65%) consideran que para las funciones que desempeñan y las labores que realizan, podrían recibir más estímulos que les haga sentir la importancia que tienen para la institución y los beneficios que con su trabajo le

están dando. Para el 35% de la población restante, se observa una muy buena percepción del sentido de valor que les brinda la organización, ellos exponen gran agrado y un alto grado de vinculación y gratificación con la Universidad, demostrándose así un estado de fidelidad con ésta.

Gráfico 13. Significado emocional que tiene la Universidad para los empleados



Fuente: Cálculos propios.

El 96% de los empleados considera que su vínculo laboral con la Universidad ha trascendido a aspectos emocionales que se sustentan en el sentido de pertenencia que han adquirido (62.4%), la realización personal (45.2%) y profesional (40.1%), las relaciones sociales establecidas (20.9%) y otros (15.9%) entre los que destacan el “*estatus académico*” y “*la estabilidad laboral*”.

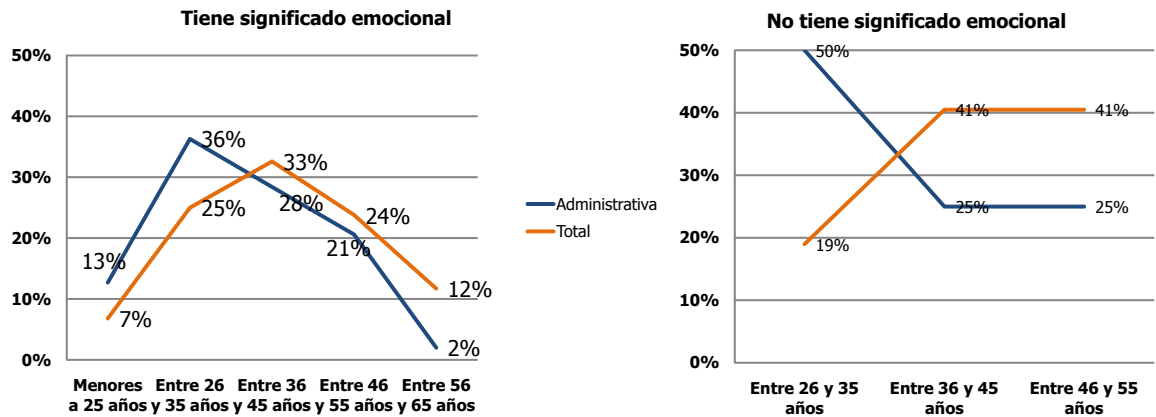
Gráfico 14. Afirmaciones acerca del significado emocional



Fuente: Cálculos propios.

Mientras que el 2.7% restante que no tiene ningun vinculo emocional con la institucion, expresan que en la Universidad las relaciones no trascienden mas alla de lo laboral.

Gráfico 15. Sentido emocional de los empleados de la Universidad por edad

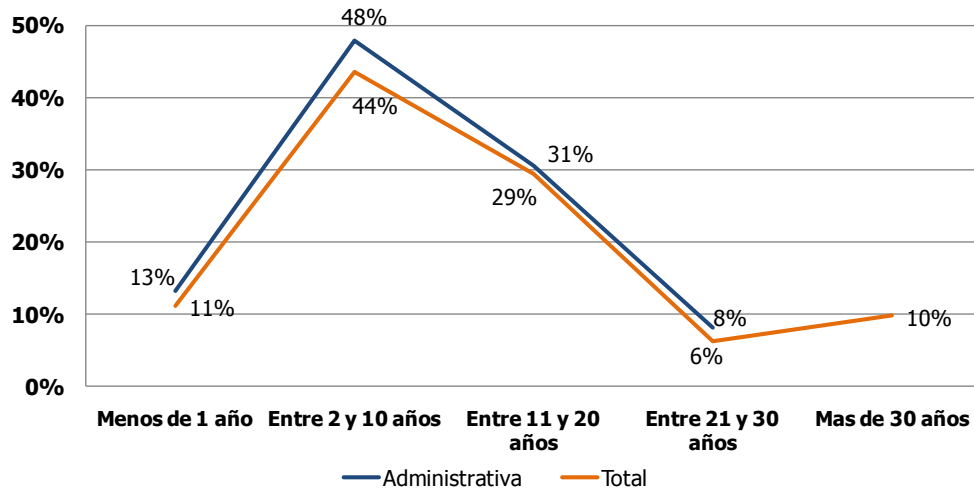


Fuente: Cálculos propios.

El nivel emocional encontrado dentro de la Universidad manifiesta que para los empleados menores a 35 años este vinculo es muy fuerte y estable, situacion que empieza a desfavorecer despues de la barrera de los 45 años de edad. Situacion muy similar pasa con los administrativos solo que estos empiezan a sentir poca emocion por la institucion despues de los 36 años.

Si se analiza el significado emocional que tiene la organización para los empleados de acuerdo al tiempo de vinculacion que lleven en la Universidad, se observa el aprecio que sienten por ella, pero esto solo hasta los 10 años de vinculacion; los empleados que superan esta barrera manifestaron un decrecimiento en el significado que tiene la Universidad en sus vidas. Esta apreciacion es muy similar para los empleados administrativos.

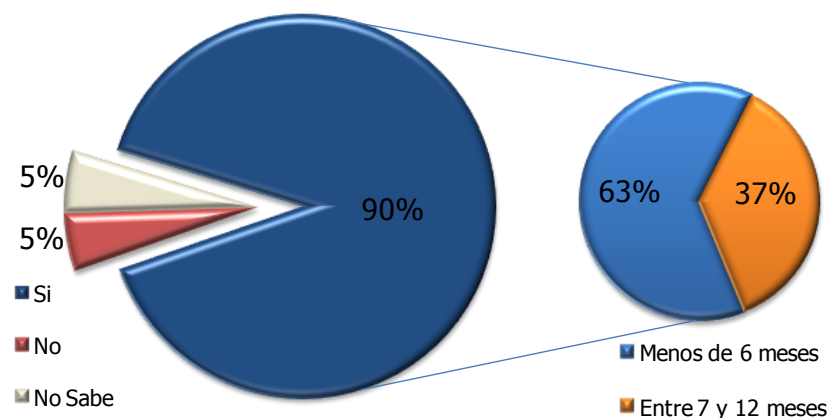
Gráfico 16. Sentido emocional de los empleados de la Universidad por tiempo de vinculación



Fuente: Desarrollo propio

En términos de desempeño la gran mayoría de los empleados (90%) expresan que la Universidad si les evalúa situación que no es favorable para el restante 10% quienes manifiestan su negativa o el desconocimiento ante las medidas de seguimiento implantadas por la institución.

Gráfico 17. Evaluación del desempeño laboral de los empleados



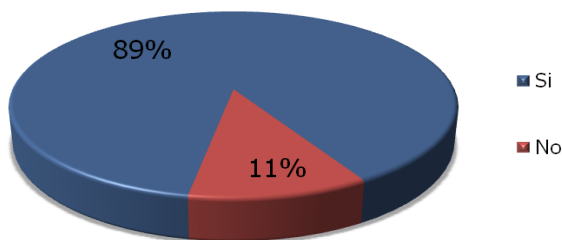
Fuente: Cálculos propios.

El 63% de los empleados evaluados considera que tiene un acompañamiento

cada seis meses, mientras que para el resto no pasa de 12 meses. Esta situación demuestra que la Universidad está vigilando constantemente el correcto funcionamiento de los empleados, en miras de augurar un mejor desempeño.

La situación anterior es reflejada en el grado de satisfacción que perciben los empleados dentro de su entorno laboral; aquí variables como cultura y clima organizacional, factores físicos, y aspectos personales dan un panorama de la realidad que se muestra.

Gráfico 18. Satisfacción dentro del área de trabajo



Fuente: Cálculos propios.

Para la mayoría de los empleados (89%) existe una plena satisfacción en el espacio laboral, debido a que en esta área encuentran los elementos y el ambiente necesario para realizar sus funciones, dando a ellos un ambiente de agrado en el cual pueden desempeñarse mejor. Afirmaciones como “...el clima laboral es satisfactorio, al igual la excelente relación que se tiene con la jefe de la dependencia...”, “...tengo todos los medios necesarios para trabajar...” o “...el ambiente favorece el trabajo y la Universidad contribuye a generar las condiciones adecuadas para realizarlos...”, entre otras, apoyan esta respuesta, aunque existe un 11% que no está satisfecho y que al igual que los que sí lo están, esperan a que muchas condiciones se mejoren (“...hasta el momento no valoran la dedicación y entrega. La parte salarial no encaja con la carga de responsabilidad...”, “...es amplia, sin embargo no cuento con equipo... la ubicación es buena...”).

Cuadro 11. Aspectos debe tener el entorno para mejorar condiciones del empleado

Aspectos	Total Empleados	Administrativa
Mejora de condiciones físicas entorno	25%	9%
Nivelacion salarial	34%	20%
Capacitaciones	32%	20%
Salud ocupacional y prevención de riesgos profesionales	9%	7%
Espacios de integración laboral	20%	9%
Mejorar clima laboral	23%	8%
Redefinir responsabilidades	18%	7%
Otro	15%	5%

Fuente: Cálculos propios.

Es visible la diferencia entre las variaciones porcentuales mostradas en el cuadro anterior, pero en términos generales, las capacitaciones y la nivelación salarial, están mostrando ser los aspectos que todos más requieren.

Pero además de lo que los empleados creen que deberían tener para sentirse más satisfechos, se encuentra que la Universidad está tomando medidas, por medio de una serie de incentivos que los mismos empleados han identificado.

El 42% de los empleados consideran que la organización les está asegurando sus condiciones laborales, mostrando con esto un grado de estabilidad laboral. El 51% de los empleados expresan que la Universidad les está brindando capacitaciones, situación que al constatarse con el cuadro 11, parece incoherente, pero no lo es, ya que la Universidad sí brinda capacitaciones, pero muchas veces estas no son coherentes y no están acorde con las necesidades o requerimientos de los empleados.

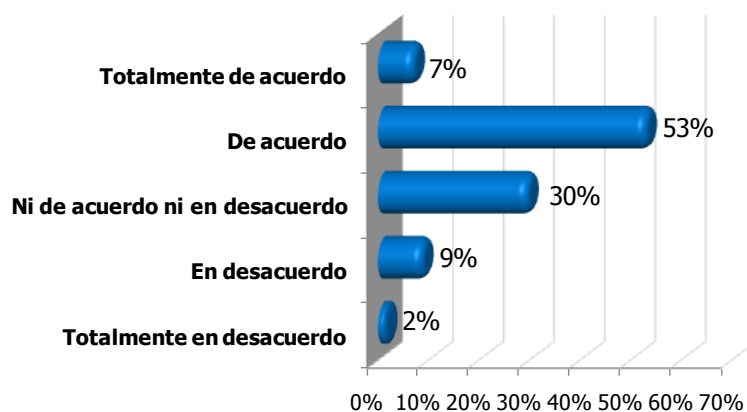
Cuadro 12. Aspectos que ofrece la Universidad para mejorar condiciones del empleado

Incentivo	Total Empleados	Administrativa
Capacitaciones	51%	19%
Mantenimiento de condiciones laborales	42%	15%
Recreación e integraciones	28%	17%
Salud Ocupacional y prevención de riesgos profesionales	34%	14%
Fondos y otras agrupaciones de carácter solidario	43%	15%
Asistencia a eventos nacionales e internacionales	40%	6%
Otro	17%	3%
Ningún incentivo	11%	6%

Fuente: Cálculos propios.

Para el 43% de los encuestados, las agrupaciones que buscan un bienestar universitario forman parte importante dentro de los incentivos que le ofrece la Universidad a los empleados, apoyando de esta forma agremiaciones internas de carácter solidario, o grupos que busquen beneficios comunes. Claramente se observa que para la participación en eventos, los administrativos no están muy tenidos en cuenta (6%).

Gráfico 19. Servicios ofrecidos por la Universidad son los más apropiados



Fuente: Cálculos propios.

Se encuentra entonces que para la mayoría de los empleados estos servicios ofrecidos, son los más apropiados (60%), mientras que un 30% de ellos tienen una

apreciación neutral al respecto, y el 10% restante manifiestan el no estar de acuerdo.

Cuadro 13. Aspectos para mejorar los servicios

Respuesta	Total Empleados	Administrativa
Conociendo mejor los requerimientos de los empleados	24%	16%
Dándole un enfoque más humanista y social	16%	9%
Trasversalizando a todos los miembros de la universidad	16%	7%
Otro	5%	2%

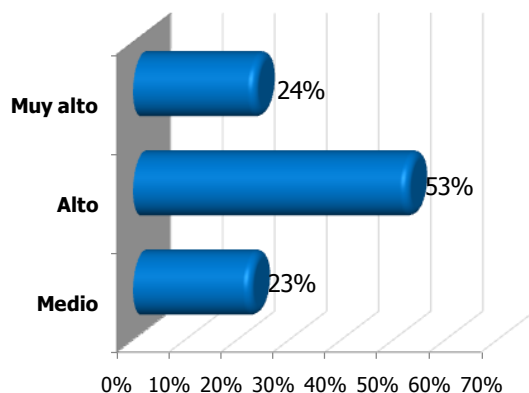
Fuente: Cálculos propios.

El 24% de los empleados concluyen que estos servicios pueden ser mejorados si se conocen sus requerimientos como miembros de la organización y clientes internos que son, además expresa el 16% de los encuestados que si todos los servicios y estrategias que genera la Universidad tuvieran un enfoque humano y social serían más eficientes además de hacer a todos los miembros de la Universidad partícipes de ellos según lo manifiesta el 16% de ellos.

7.3. Motivación y satisfacción

La motivación y la satisfacción de los empleados son un aporte muy importante a la labor del marketing interno dentro de las organizaciones. El presente capítulo plasma las diferentes variables que responden a estos aspectos analizados al interior de la Universidad.

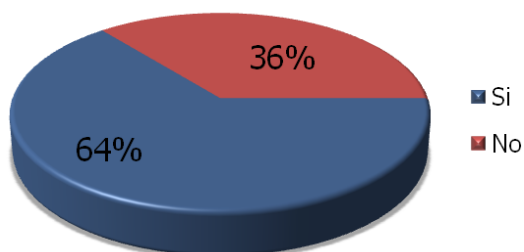
Gráfico 20. Nivel de satisfacción de los empleados con la Universidad



Fuente: Cálculos propios.

Los niveles de satisfacción al interior de la Universidad son muy buenos debido a que el 77% de los empleados manifiestan tener un elevado grado de satisfacción por la institución en general, esto se complementa al orgullo que para muchos de los trabajadores es el pertenecer a esta entidad.

Gráfico 21. Conforme con las condiciones laborales

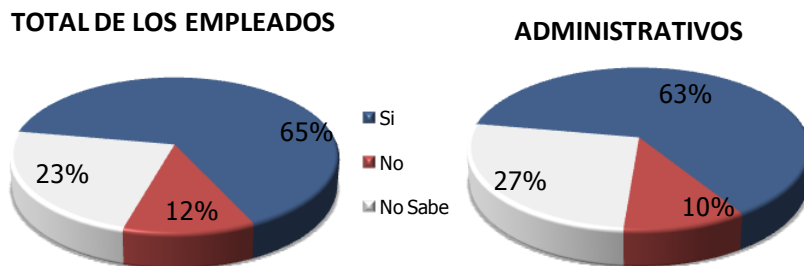


Fuente: Cálculos propios.

Para el 64% de los empleados existe un conformismo con las condiciones laborales actuales, encontrándose que la Universidad tiene un aire paternalista entre sus trabajadores, debido a que para muchos, la institución es el instrumento para conseguir el dinero necesario para su sustento.

"satisface mis necesidades"... "estabilidad y beneficios extras"... "me parecen muy favorables para el desarrollo de mi trabajo y mi realización personal"... "aumento en mi desarrollo personal y profesional además de devengar un salario para cubrir necesidades"

Gráfico 22. Implementación de estrategias por parte de la institución para mejorar las condiciones laborales



Fuente: Cálculos propios.

Para el 65% de los empleados la Universidad está implementando estrategias para mejorar las condiciones laborales de todos ellos, mientras que el 23% manifiesta una negativa al respecto, y el resto no sabe nada del tema. Al comparar las dos graficas (Total de los empleados y administrativos) se observa que los empleados administrativos son quienes más están enterados de las estrategias con las que la Universidad pretende mejorar las condiciones laborales.

Cuadro 14. Entes que desarrollan estrategias para mejorar las condiciones laborales

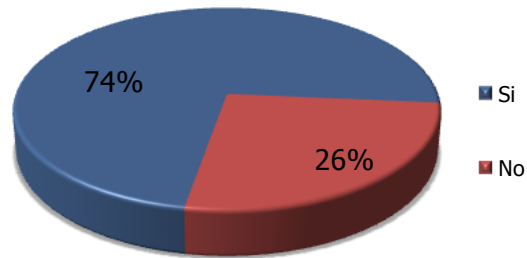
Aspectos	Total Empleados	Administrativa
Oficina de personal	40%	20%
Jefe Inmediato	20%	8%
Vicerrectoría	25%	11%
Salud Ocupacional	21%	10%
Bienestar universitario	26%	11%
Otro	4%	1%

Fuente: Cálculos propios.

Las personas que expresan que la institución si desarrolla estrategias para mejorar las condiciones laborales, exponen que la oficina de personal (40%) es la principal responsable de éstas. Seguida por bienestar universitario con un 26%, vicerrectoria con un 25%, salud ocupacional 21% y jefe inmediato con un 20%.

Se observa que frente al total general, los administrativos expresan que la mayoría de las estrategias que la Universidad emplea, son diseñadas desde la oficina de personal (20%).

Gráfico 23. Participación de los empleados en estrategias para mejorar las condiciones laborales

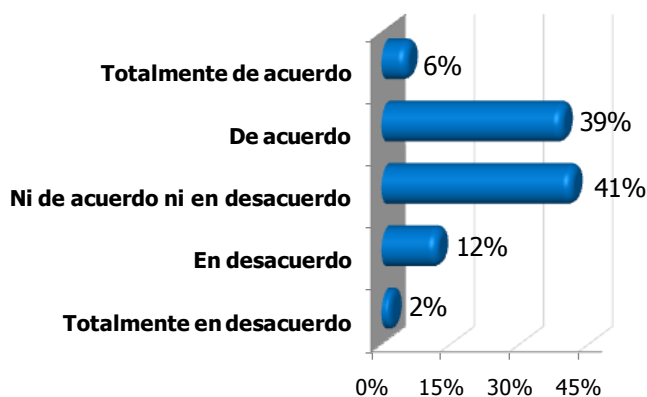


Fuente: Cálculos propios.

"soy beneficiario y motivo a las personas que trabajan conmigo en la oficina"... "se han hecho varias encuestas sobre necesidades y se da la oportunidad de sugerir"... "publico artículos"... "acudiendo a las capacitaciones, participando de las actividades"

Al desarrollarse estrategias para el mejoramiento continuo de las condiciones laborales, se requiere una participación constante de los empleados, ya que estos serán los principales beneficiados de estas, por tal motivo se encuentra que un 74% hacen parte de este grupo y el restante no, estos últimos manifiestan entre muchas cosas, la falta de tiempo o el no tener en cuenta a ellos y a sus áreas en muchos aspectos o procesos.

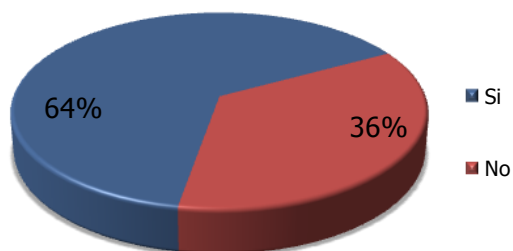
Gráfico 24. Logro de los objetivos propuestos



Fuente: Cálculos propios.

Al evaluar la efectividad de los planes que lleva a cabo la Universidad en pro del mejoramiento se observa un 41% que asume una posición neutral debido a que exponen que *“...si bien se han propuesto alternativas, estas no siempre concluyen en beneficio de los empleados, muchas se quedan en propuestas...”* o *“...la falta de pertenencia evita que las campañas desarrolladas tengan trascendencia...”*. Un 39% manifiesta estar de acuerdo aunque expresan que estos *“...se han hecho para mejorar las condiciones... pero somos los empleados los que rechazamos el cambio...”*. Aunque las personas que están en desacuerdo representan un porcentaje muy bajo (6%), se debería tener en cuenta, que ellos ven en la falta de cobertura, intensidad o comunicación los factores que la Universidad debe analizar para hacer de sus estrategias o proyectos de mejora de condiciones laborales unos elementos más eficaces.

Gráfico 25. Coherencia de las estrategias con las necesidades de los empleados

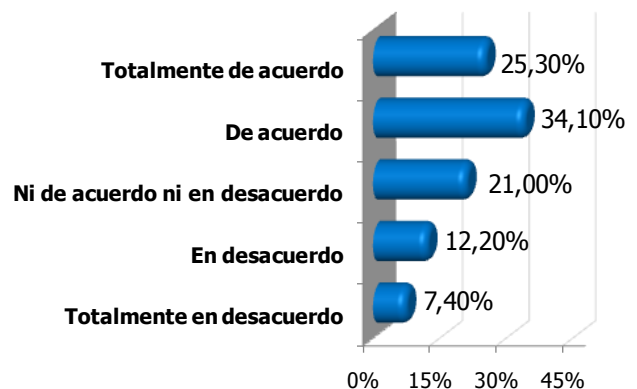


Fuente: Cálculos propios.

Un 64% de los empleados evaluaron positivamente la coherencia existente entre las medidas tomadas por la Universidad y sus requerimientos o necesidades, debido a la concertación existente y la consulta permanente de estas. El 36% restante manifiestan la falta de espacios para expresar lo que verdaderamente se necesita denotando una falta de contacto directo con los empleados, a esta situación se complementa que muchas de las medidas tomadas se hacen generalizando, sin dar la oportunidad a la personalización.

Por otro lado al analizar si la motivación que tienen los empleados con la Universidad es un elemento fundamental, que les brinda mejores condiciones y por tal motivo se está auspiciando un mejor desempeño, se encuentra que la mayoría están de acuerdo (34.1%) o totalmente de acuerdo (25.3%), situación que demuestra que estas medidas tienen mucho impacto dentro de la población de los empleados.

Gráfico 26. Motivación como elemento que mejora condiciones laborales



Fuente: Cálculos propios.

A su vez, los empleados saben que la Universidad implementa programas de motivación como, ascensos (31%), aumentos salariales (18%), beneficios extras a los establecidos dentro de las normativas (19%), entre otros. No se muestra mucho que la Universidad este diseñando los planes de carrera de acuerdo a las condiciones profesionales y educativas de los empleados (9%).

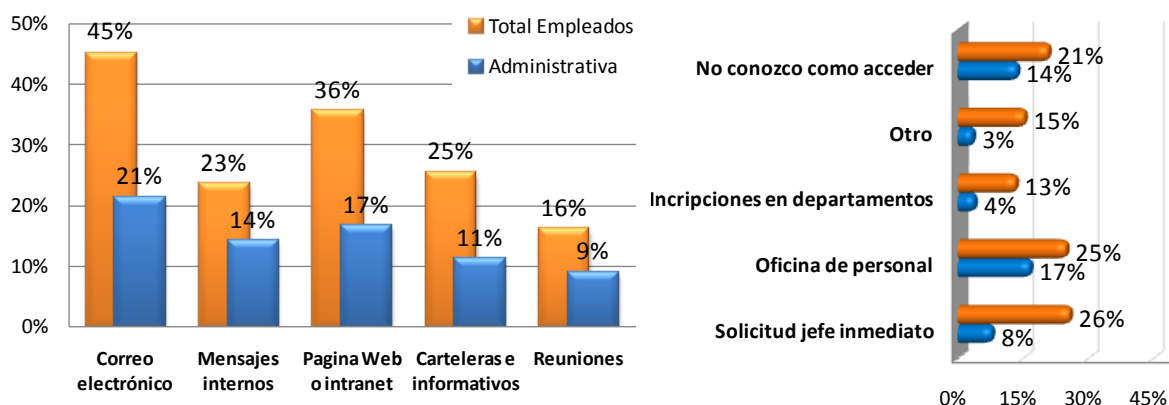
Cuadro 15. Programas de motivación implementados en la Universidad y como acceder a ellos

Programas	Total Empleados	Administrativa
Les dan días extras de vacaciones	9%	6%
Aumento de sueldo	18%	4%
Posibilidad de ascenso en la empresa	31%	17%
Diseñarle un plan de carrera a su medida	9%	3%
Brindarle Beneficios Extras	19%	10%
Otro	17%	4%
Ninguno	20%	10%

Fuente: Cálculos propios.

Estos programas de motivación son divulgados a los empleados por medio de medios digitales como correo electrónico (45%), mensajería interna (23%) o la página web (36%), y otros medios como las carteleras (25%) o las reuniones de trabajo (16%).

Gráfico 27. Medios por los que se divulgan los programas de motivación y forma de acceder a ellos



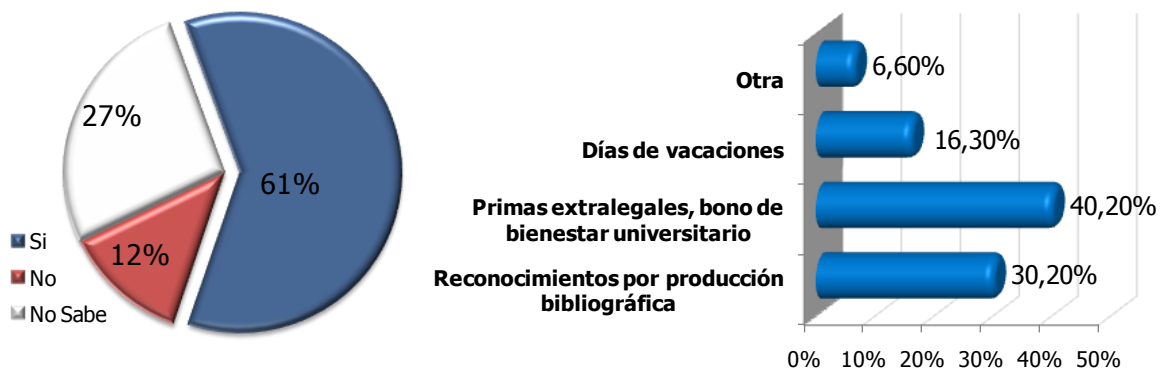
Fuente: Cálculos propios.

Los empleados que se enteran de los diferentes programas propuestos por la Universidad, pueden accederlos por medio de solicitudes a los jefes inmediatos (26%), acudiendo a la oficina de personal (25%), o lastimosamente no saben cómo acceder a ellos (21%). Se ve claramente que el 17% de los administrativos a

diferencia del total de los empleados, acuden a la oficina de personal para recibir estos beneficios y en menor proporción a los jefes inmediatos (8%), demostrándose que la participación de muchos líderes en las áreas administrativas no es tenida en cuenta dentro de los procesos de acceso a programas de motivación.

Además la Universidad cuenta con una serie de incentivos económicos que se agregan a los estipulados por los acuerdos anuales y que se establecen por ley según el 61% de los empleados, de los cuales el 40% establecen que estos incentivos se dan por medio de primas extralegales o el bono de bienestar universitario y un 30% por producciones bibliográficas o publicaciones en diferentes medios, entre otros.

Gráfico 28. La Universidad tiene incentivos económicos adicionales a los aprobados por ley



Fuente: Cálculos propios.

Lastimosamente y a pesar de los incentivos económicos se observa entre la población, que existe una tasa de deserción que es baja a pesar de muchas medidas implantadas por la institución. Entre estas medidas se encuentra la estabilidad laboral, donde el 75% expresan que las condiciones económicas ofrecidas no satisfacen mucho, seguido esto del crecimiento personal y profesional (35%) y la falta de motivación (26%). Para los empleados el clima organizacional (20%), problemas con los jefes (20%), son otros de los factores importantes por los cuales las personas optan por abandonar la Universidad .

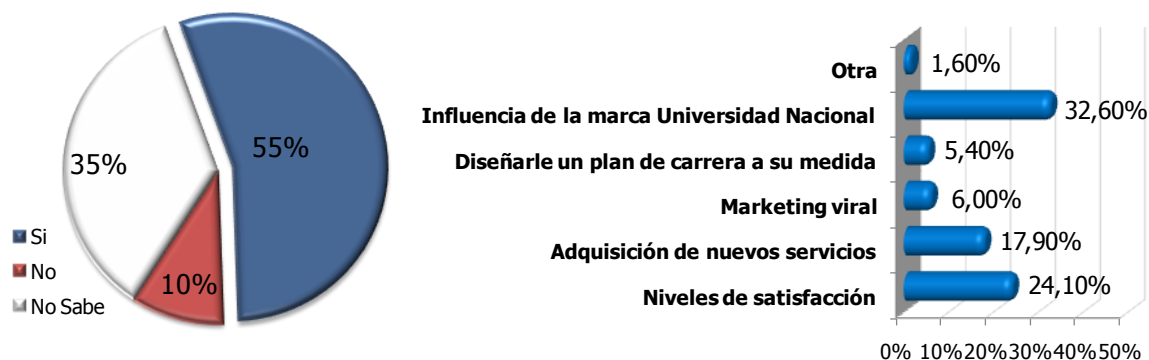
Cuadro 16. Razones de deserción de la Universidad

Razones	Total Empleados	Administrativa
Falta de motivación	26%	11%
Mejorar condiciones económicas	75%	30%
Crecimiento personal y profesional	35%	17%
Incapacidad de asumir el cargo	4%	2%
Problemas con los jefes	16%	7%
Clima organizacional	20%	8%
Otra	12%	3%

Fuente: Cálculos propios.

Para el 55% de los empleados la motivación organizacional es percibida por los estudiantes quienes están observando los beneficios internos. Esta imagen percibida por los estudiantes se refleja en la influencia que tiene la marca Universidad nacional en ellos (33%), así como la satisfacción que significa el pertenecer a dicha institución (24%) y pues la más importante que es que los estudiantes vuelvan a adquirir nuevos servicios ofrecidos (18%) entre otros.

Gráfico 29. Reflejo de la motivación organizacional en los estudiantes



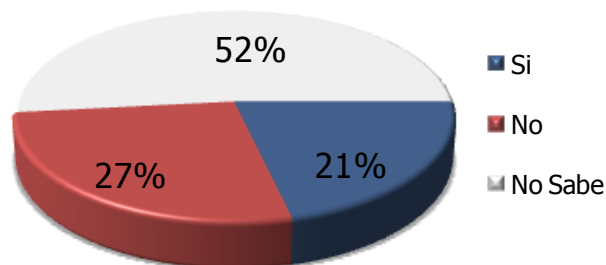
Fuente: Cálculos propios.

7.4. Marketing Interno

A pesar de que internamente la Universidad no esté implementando estrategias de marketing interno como tal, si se han elaborado una serie de proyectos en aras de mejorar muchos procesos internos, analizándolos desde el punto de vista de los empleados. Se encuentra que actualmente se implementa una estrategia liderada por la vicerrectoría y SIMEGE, llamada “¡Por los valores al ciento por ciento!”, que pretende brindar mayor aprecio por la marca identificando una serie de valores, los cuales están divididos en las diferentes dependencias de la Universidad. Esta pretende mostrar los valores de honestidad, responsabilidad, equidad, pertenencia, respeto, solidaridad y dialogo promovidos por la Universidad, identificando a las personas con estos y mostrándolos en ciertas fechas del año.

Lo anterior muestra que al estarse implementando nuevos proyectos, el porcentaje de desconocimiento de estos como elementos estratégicos de marketing al interior es muy alto (79%) al igual que su desconocimiento del objetivo y alcance. Esto obedece a su vez a la falta de promoción o socialización de muchas de estas estrategias (72%) desarrolladas en pro del mejoramiento de las condiciones de los trabajadores.

Gráfico 30. Marketing interno

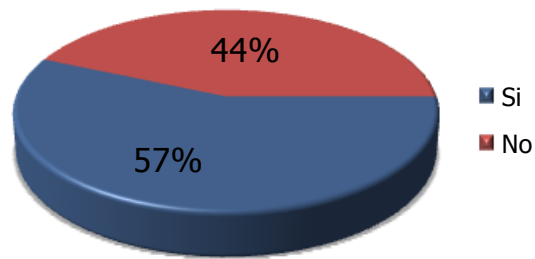


Fuente: Cálculos propios.

Al saber que los planes de marketing interno deben ser promovidos al interior de la organización en busca de mejorar las condiciones de los empleados como clientes internos, se entiende que estos deben ser promovidos y diseñados por ellos mismos. La Universidad entonces al saber eso, sabe que debe contar con los empleados como principales medios para promocionar y ejecutar sus planes (57%). Los empleados a su vez manifestaron que ellos son fundamentales para la

promoción de estas estrategias debido al contacto que tienen tanto con los demás compañeros como con los estudiantes. Para el 44% que expresa lo contrario, manifiestan que la Universidad no efectúa planes de mercadeo a ningún nivel, situación que concluye en el no uso de todos los empleados para promover estrategias internas.

Gráfico 31. Empleados como medio de promoción de planes de marketing interno



Fuente: Cálculos propios.

Lastimosamente se detecta la muy carente evaluación de los planes, lo que no permite saber la eficiencia de ellos.

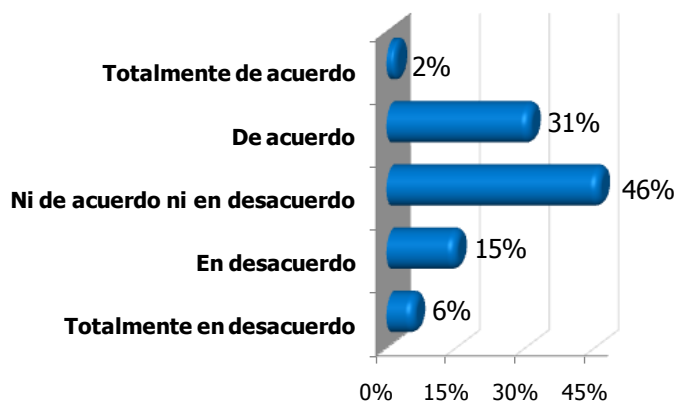
Cuadro 17. Medios de evaluación de los planes de mercadeo

Medios	Total Empleados	Administrativa
Estudios de comportamiento de los empleados	3%	2%
Respuesta de los clientes frente a los empleados	7%	4%
Incentivos entregados por la organización	2%	2%
Otra	5%	1%

Fuente: Cálculos propios.

Lo anterior se sustenta en la neutralidad (46%) encontrada dentro de las personas que establecen que los planes diseñados cumplen con los propósitos para los cuales fueron diseñados. Esta fortalece la idea de que todas las políticas implementadas por la Universidad que estén diseñadas para mejorar las condiciones de los trabajadores para que estos quieran desempeñarse mejor, deben ser evaluadas mediante diferentes estudios.

Gráfico 32. Los planes de mercadeo cumplen con los propósitos para los que fueron diseñados



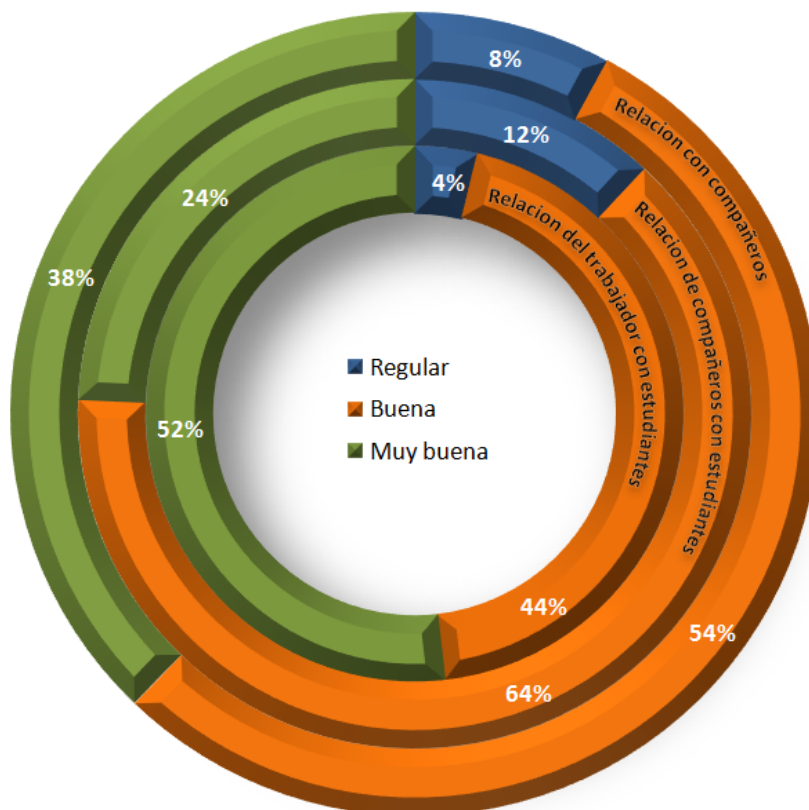
Fuente: Cálculos propios.

Como los empleados son los clientes internos de la organización, todos los planes de marketing interno deben estar enfocados en que estos tengan un buen nivel para así proyectar una buena imagen hacia el exterior, por ende las relaciones establecidas con los estudiantes y con las demás áreas son la medida para ver este comportamiento.

En términos generales se observa que existen muy buenas relaciones entre los trabajadores, explicado esto en el 92% de quienes contestaron, mientras que las relaciones establecidas entre los compañeros y los estudiantes si varía un poco, debido a que 88% tiene buenas relaciones con estos, pero hay un 12% que si considera tener regulares vínculos. A su vez los empleados tienen unas excelentes relaciones con los estudiantes (96%) situación que se complementa con la coevaluación realizada.

En conclusión se observa que las relaciones establecidas en la Universidad, analizadas desde los diferentes puntos de vista, tienen una alta valoración.

Gráfico 33. Relaciones en la Universidad



Fuente: Cálculos propios.

7.5. Gestión humana

Al analizar si las personas son y se sienten útiles para la Universidad, se encontró que casi la totalidad lo son (98.4%). Donde el 91% de los empleados consideran que tienen un nivel de utilidad muy alto dentro de la organización, demostrando así que responden con todos los requerimientos que les exige la Universidad (61%), un 70% de los empleados apoyan a la gestión y el logro de los objetivos de la Universidad, situación que es muy favorable desde el punto de vista de la participación que tienen estas personas y el grado de compromiso para participar en las estrategias internas.

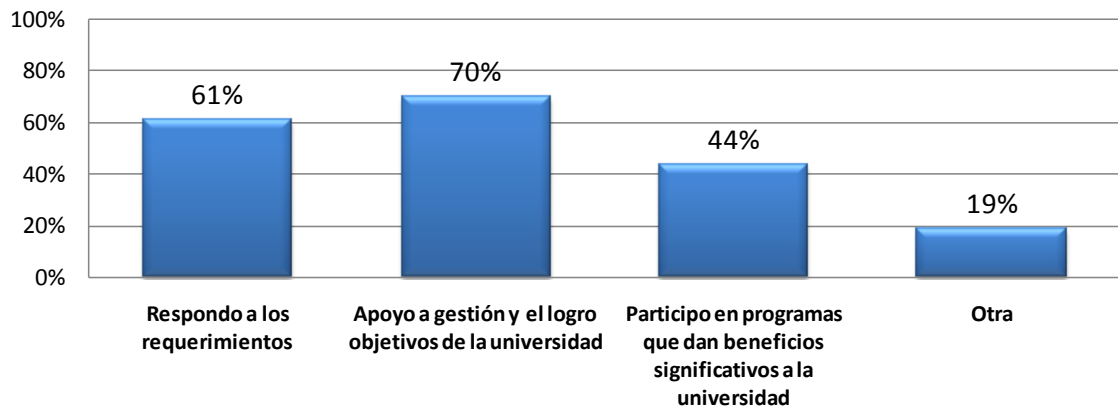
Cuadro 18. Nivel de utilidad percibido

Calificación	Total Empleados	Administrativa
2	0%	1%
3	9%	8%
4	41%	45%
5	50%	46%
Total	100%	100%
n	432	185

Fuente: Cálculos propios.

Debido a que la Universidad desarrolla otras actividades que les brinda beneficios económicos, muchos de sus miembros participan de estos (44%), entre estos se encuentran los cursos de extensión, auditorías e interventorías, entre otras.

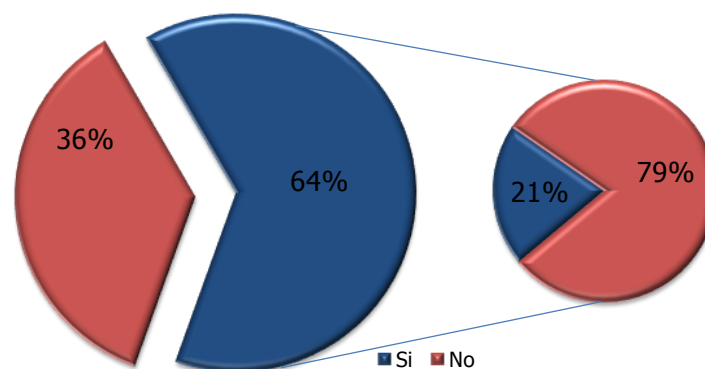
Gráfico 34. Elementos con los que participan los empleados



Fuente: Cálculos propios.

Entonces al saber la participación, la Universidad hace inversiones para motivar a su personal en aras de aumentar la productividad, tal como lo expresa el 64% de los empleados, lastimosamente el 79% de los empleados considera que esta inversión no es suficiente.

Gráfico 35. La organización y la motivación del personal



Fuente: Cálculos propios.

La insuficiencia de esta inversión está sustentada, en que los planes son muy pocos y carecen de constancia según un 23% de los empleados, un 17% expone que estos no abarcan la realidad de la Universidad, situación que demuestra el desconocimiento de muchos de ellos. La poca participación de los directivos en estas propuestas, es la última, dando como resultado un poco nivel de compromiso a medida que los cargos son de mayor responsabilidad según 18% de los empleados.

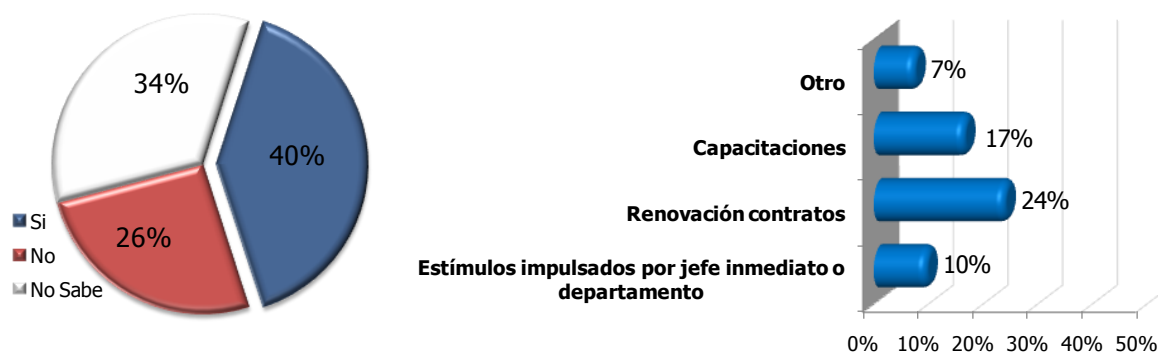
Cuadro 19. Nivel de utilidad percibido

Respuesta	Total Empleados	Administrativa
Son pocos y esporádicos	23%	11%
No abarcan la realidad de la universidad	17%	7%
Poca participación de miembros directivos	18%	9%
Otra	11%	3%

Fuente: Cálculos propios.

Se encontró además que la Universidad está tomando acciones con base a los resultados obtenidos de muchos de sus planes o estrategias. El 40% de los empleados dice que existen varias acciones: 10% de los empleados expresa que existen estímulos impulsados por los jefes inmediatos, 24% habla sobre la renovación de contratos y un 17% nombro las capacitaciones entre otros (7%).

Gráfico 36. Acciones tomadas para mejorar desempeño



Fuente: Cálculos propios.

7.6. Análisis multivariado de las variables

En el análisis multivariado se encontraron tres grupos representativos cuyas coordenadas son las siguientes:

Cuadro 20. Coordenadas y valores – test sobre los ejes factoriales

CLUSTER	COUNT	WEIGHT	CONTENT
Grupo 1	88	250.65	1 TO 25
Grupo 2	10	47.20	26 TO 32
Grupo 3	67	162.15	33 TO 50

Fuente: Cálculos propios.

El cuadro anterior muestra las coordenadas de los grupos sobre los ejes factoriales (CONTENT), así como las más significativas (COUNT y WEIGHT).

Cuadro 21. Histograma

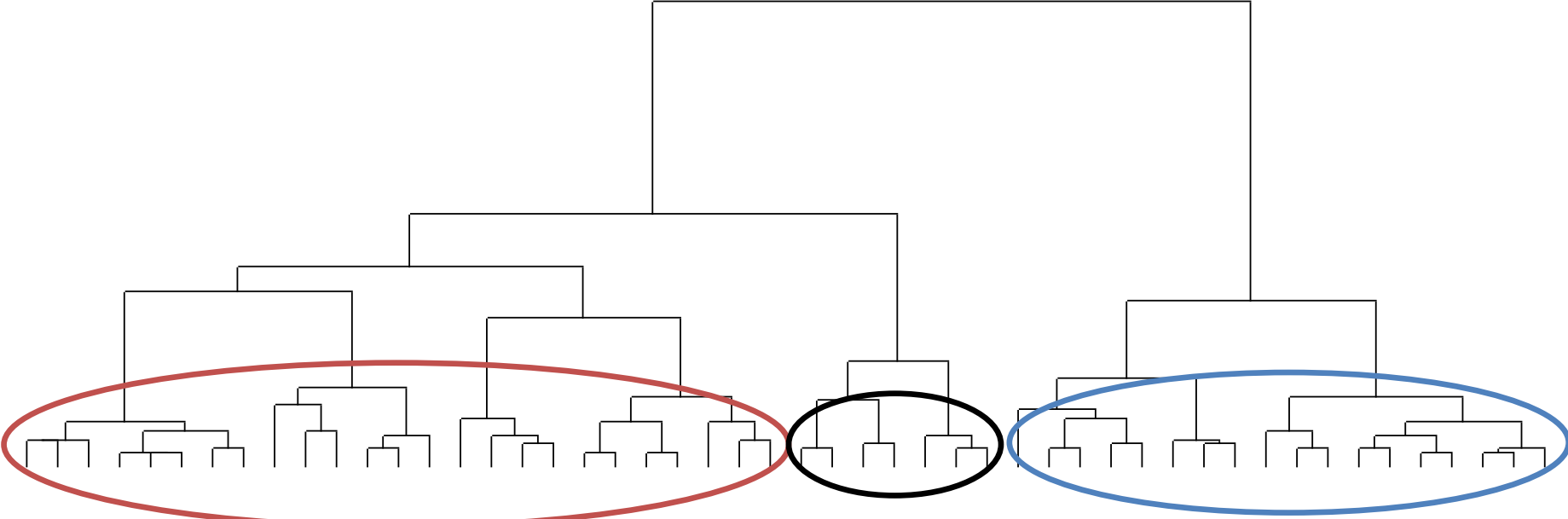
NUM.	FIRST	LAST	COUNT	WEIGHT	INDEX	HISTOGRAM OF LEVEL INDEXES
280	148	144	2	10.96	0.00297	***
281	262	246	9	15.15	0.00299	***
282	248	256	15	25.26	0.00302	***
283	252	232	10	16.84	0.00322	***
284	275	42	3	16.44	0.00324	***
285	282	254	22	37.04	0.00327	***
286	242	265	11	22.32	0.00331	***
287	270	264	14	23.57	0.00365	***
288	273	268	15	25.26	0.00383	***
289	249	283	15	25.26	0.00407	****
290	244	70	4	10.53	0.00411	****
291	103	274	3	16.44	0.00416	****
292	47	257	3	16.44	0.00416	****
293	99	40	2	10.96	0.00419	****
294	209	260	5	19.81	0.00443	****
295	165	259	3	12.64	0.00457	****
296	56	240	3	16.44	0.00460	****
297	253	271	4	18.12	0.00470	****
298	18	72	2	10.96	0.00493	****
299	280	20	3	16.44	0.00582	*****
300	297	142	5	23.60	0.00596	*****
301	267	276	12	24.00	0.00601	*****
302	263	301	17	36.21	0.00646	*****
303	286	290	15	32.85	0.00650	*****
304	294	145	6	25.28	0.00671	*****
305	272	291	8	43.83	0.00693	*****
306	296	129	4	21.92	0.00706	*****
307	266	277	4	21.92	0.00761	*****
308	288	285	37	62.30	0.00781	*****
309	287	279	24	40.41	0.00806	*****
310	308	302	54	98.51	0.00953	*****
311	299	12	4	21.92	0.00987	*****
312	284	281	12	31.59	0.01004	*****
313	289	303	30	58.10	0.01042	*****
314	306	50	5	27.40	0.01058	*****
315	295	292	6	29.08	0.01128	*****
316	315	245	8	40.04	0.01320	*****
317	307	105	5	27.40	0.01364	*****
318	298	293	4	21.92	0.01518	*****
319	311	312	16	53.51	0.01566	*****
320	313	309	54	98.51	0.01599	*****
321	305	317	13	71.23	0.01832	*****
322	300	316	13	63.64	0.01954	*****
323	304	318	10	47.20	0.02419	*****
324	319	314	21	80.90	0.03444	*****
325	320	322	67	162.15	0.03757	*****
326	321	310	67	169.74	0.04034	*****
327	324	326	88	250.65	0.04632	*****
328	323	327	98	297.85	0.05760	*****
329	325	328	165	460.00	0.10718	*****

SUM OF LEVEL INDEXES = 0.77471

Fuente: Cálculos propios.

Gráfico 37. Árbol de clasificación jerárquica o dendrograma

Hierarchical Cluster Analysis



Fuente: Cálculos propios.

Cuadro 22. Grupo 1

T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL				
				52.20	CLUSTER 1 / 3		Grupo 1	240
16.55	0.000	78.23	97.72	65.20	Si	18 ESTRATEGÍAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES	@101	300
13.51	0.000	76.35	89.48	61.18	Si	43 CONFORME CON SUS CONDICIONES	@401	281
13.23	0.000	83.72	75.79	47.25	Si	20 PARTICIPA EN ESTAS ESTRATEGIAS	@201	217
4.71	0.000	70.63	35.44	26.19	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21 PROYECTOS CUMPLIERON OBJETIVOS	@203	120
12.32	0.000	87.00	64.56	38.74	Si	22 MEDIDAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES SON COHERENTES	@201	178
9.77	0.000	74.23	72.28	50.83	VERDADERO	17A CAPACITACIONES	@101	234
9.36	0.000	72.97	72.46	51.83	De acuerdo	44 SERVICIOS OFRECIDOS SON LOS MEJORES	@404	238
8.51	0.000	82.27	47.20	29.95	Lo valoran totalmente	10 CUANTO VALORAN	@103	138
7.44	0.000	73.23	56.14	40.02	Si	40 UNIVERSIDAD GENERA ACCIONES A PARTIR DE LOS RESULTADOS	@401	184
3.51	0.000	60.24	60.87	52.75	Alto	42 NIVEL DE SATISFACCIÓN	@404	243
5.40	0.000	70.54	43.68	32.32	De acuerdo	24 MOTIVACIÓN BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD	@204	149
5.46	0.000	75.30	34.74	24.08	VERDADERO	30A NIVELES DE SATISFACCIÓN	@301	111
6.30	0.000	77.87	35.80	24.00	Totalmente de acuerdo	24 MOTIVACIÓN BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD	@205	110
5.30	0.000	67.36	51.07	39.57	VERDADERO	17F ASISTENCIA A EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES	@101	182
5.25	0.000	68.67	48.06	36.53	No hay grado de compromiso	9 NIVEL COMPROMISO COMPAÑEROS	@904	168
5.18	0.000	63.06	66.50	55.04	Si	30 REFLEJA LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN ESTUDIANTES	@301	253
5.09	0.000	94.74	12.63	6.96	Totalmente de acuerdo	44 SERVICIOS OFRECIDOS SON LOS MEJORES	@405	32
4.72	0.000	72.96	31.23	22.35	Entre 46 y 55 años	1 EDAD	@104	103
12.49	0.000	98.52	46.84	24.82	De acuerdo	21 PROYECTOS CUMPLIERON OBJETIVOS	@204	114
4.57	0.000	69.18	37.01	27.92	VERDADERO	17C RECREACIÓN E INTEGRACIONES	@101	128
4.50	0.000	81.06	18.77	12.09	Si	39 INVERSION SUFICIENTE	@301	56
4.07	0.000	100.00	6.67	3.48	Totalmente de acuerdo	21 PROYECTOS CUMPLIERON OBJETIVOS	@205	16
4.06	0.000	65.73	41.06	32.61	VERDADERO	30E DISEÑARLE UN PLAN DE CARRERA A SU MEDIDA	@301	150
3.92	0.000	62.95	51.58	42.77	VERDADERO	17E FONDOS Y OTRAS AGRUPACIONES DE CARÁCTER SOLIDARIO	@101	197
3.74	0.000	70.93	24.39	17.95	VERDADERO	30B ADQUISICIÓN DE NUEVOS SERVICIOS	@301	83
6.84	0.000	80.55	36.32	23.54	Muy alto	42 NIVEL DE SATISFACCIÓN	@405	108
3.44	0.000	59.16	66.33	58.53	Masculino	2 GENERO	@201	269
3.43	0.000	58.67	68.24	60.72	Si	29 SISTEMA DE INCENTIVOS	@201	279
3.16	0.001	65.05	32.98	26.47	Entre 11 y 20 años	7A AÑOS VINCULACION	@703	122
2.90	0.002	61.52	39.83	33.79	VERDADERO	17D SALUD OCUPACIONAL	@101	155
2.78	0.003	58.02	64.73	58.24	Si	39 EMPRESA INVIERTE EN PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN	@301	268
2.71	0.003	64.25	26.49	21.52	No	22 MEDIDAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES SON COHERENTES	@202	99
2.70	0.003	58.62	56.67	50.46	Muy buena	46 RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES	@405	232
2.68	0.004	57.61	65.11	58.99	Postgrado	8 NIVEL EDUCATIVO	@805	271
2.63	0.004	60.44	44.21	38.18	Category n° 4	38 NIVEL DE UTILIDAD	@304	176
2.56	0.005	70.83	11.92	8.78	Tecnológica	8 NIVEL EDUCATIVO	@803	40
2.41	0.008	58.96	47.90	42.40	VERDADERO	17B MANTENIMIENTO DE CONDICIONES LABORALES	@101	195
2.34	0.010	75.77	8.77	6.04	VERDADERO	30C ESTIMULAR O DESESTIMULAR	@301	28
2.29	0.011	71.43	11.41	8.34	Mas de 30 años	7A AÑOS VINCULACION	@705	38
2.22	0.013	60.00	35.26	30.68	Entre 7 y 12 meses	16 EVALUADOS LOS PROCESOS	@102	141
1.93	0.027	57.14	51.24	46.80	Soltero	3 ESTADO CIVIL	@301	215
2.13	0.017	66.21	16.84	13.28	Unión libre	3 ESTADO CIVIL	@304	61
1.77	0.038	64.77	11.93	9.62	Divorciado	3 ESTADO CIVIL	@303	44
1.70	0.045	61.08	19.82	16.94	No	20 PARTICIPA EN ESTAS ESTRATEGIAS	@202	78
1.68	0.046	55.54	66.84	62.82	Buena	47 RELACIÓN DE SUS COMPAÑEROS CON ESTUDIANTES	@404	289
1.34	0.090	58.24	26.67	23.90	Muy buena	47 RELACIÓN DE SUS COMPAÑEROS CON ESTUDIANTES	@405	110
0.95	0.171	59.26	11.22	9.88	TECNICA	4 NIVEL EN LA UNIVERSIDAD	@405	45
0.91	0.182	54.96	39.81	37.81	Muy buena	48 RELACIÓN CON COMPAÑEROS	@405	174
0.81	0.210	54.17	59.33	57.17	DOCENTE	6A AREA	@602	263

Fuente: Cálculos propios.

Cuadro 23. Grupo 2

T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL				
				11.27	CLUSTER 2 / 3		Grupo 2	52
2.85	0.002	17.69	52.04	33.15	Lo valoran pero no lo suficiente	10 CUANTO VALORAN	@102	152
5.66	0.000	23.93	72.36	34.06	VERDADERO	13B NIVELACION SALARIAL	@101	157
3.97	0.000	20.82	58.54	31.68	VERDADERO	13C CAPACITACIONES	@101	146
3.20	0.001	21.67	38.22	19.87	VERDADERO	13E ESPACIOS DE INTEGRACIÓN LABORAL	@101	91
4.05	0.000	23.72	48.79	23.17	VERDADERO	13F MEJORAR CLIMA LABORAL	@101	107
4.67	0.000	28.50	44.71	17.67	VERDADERO	13G REDEFINIR RESPONSABILIDADES	@101	81
6.51	0.000	17.28	100.00	65.20	Si	18 ESTRATEGÍAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES	@101	300
1.53	0.063	13.46	69.93	58.53	Masculino	2 GENERO	@201	269
2.06	0.020	14.73	61.78	47.25	Si	20 PARTICIPA EN ESTAS ESTRATEGIAS	@201	217
3.84	0.000	25.41	38.22	16.94	No	20 PARTICIPA EN ESTAS ESTRATEGIAS	@202	78
4.71	0.000	23.78	55.29	26.19	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21 PROYECTOS CUMPLIERON OBJETIVOS	@203	120
5.29	0.000	45.24	30.89	7.69	En desacuerdo	21 PROYECTOS CUMPLIERON OBJETIVOS	@202	35
7.21	0.000	34.04	65.03	21.52	No	22 MEDIDAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES SON COHERENTES	@202	99
4.17	0.000	25.35	44.71	19.87	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24 MOTIVACIÓN BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD	@203	91
5.35	0.000	37.31	38.22	11.54	En desacuerdo	24 MOTIVACIÓN BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD	@202	53
4.14	0.000	16.14	87.00	60.72	Si	29 SISTEMA DE INCENTIVOS	@201	279
2.12	0.017	15.07	62.61	46.80	Soltero	3 ESTADO CIVIL	@301	215
7.77	0.000	56.61	48.79	9.71	No	30 REFLEJA LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN ESTUDIANTES	@302	45
3.89	0.000	34.10	24.39	8.06	Category nº 3	38 NIVEL DE UTILIDAD	@303	37
3.81	0.000	16.04	82.93	58.24	Si	39 EMPRESA INVIERTE EN PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN	@301	268
5.65	0.000	20.32	82.93	45.97	No	39 INVERSION SUFICIENTE	@302	211
2.35	0.009	14.58	74.01	57.17	DOCENTE	4 NIVEL EN LA UNIVERSIDAD	@408	263
7.20	0.000	31.45	72.36	25.92	No	40 UNIVERSIDAD GENERA ACCIONES A PARTIR DE LOS RESULTADOS	@402	119
7.59	0.000	34.42	69.11	22.62	Medio	42 NIVEL DE SATISFACCIÓN	@403	104
8.15	0.000	28.35	86.18	34.25	No	43 CONFORME CON SUS CONDICIONES	@402	158
8.26	0.000	63.83	48.79	8.61	En desacuerdo	44 SERVICIOS OFRECIDOS SON LOS MEJORES	@402	40
1.91	0.028	20.17	21.15	11.81	Regular	47 RELACIÓN DE SUS COMPAÑEROS CON ESTUDIANTES	@403	54
5.06	0.000	17.88	86.18	54.31	Buena	48 RELACIÓN CON COMPAÑEROS	@404	250
2.35	0.009	14.58	74.01	57.17	DOCENTE	6A AREA	@602	263
2.72	0.003	14.75	77.26	58.99	Postgrado	8 NIVEL EDUCATIVO	@805	271
2.46	0.007	30.77	13.00	4.76	Secundaria	8 NIVEL EDUCATIVO	@802	22
5.25	0.000	18.31	86.18	53.02	Poco comprometidos	9 NIVEL COMPROMISO COMPAÑEROS	@903	244

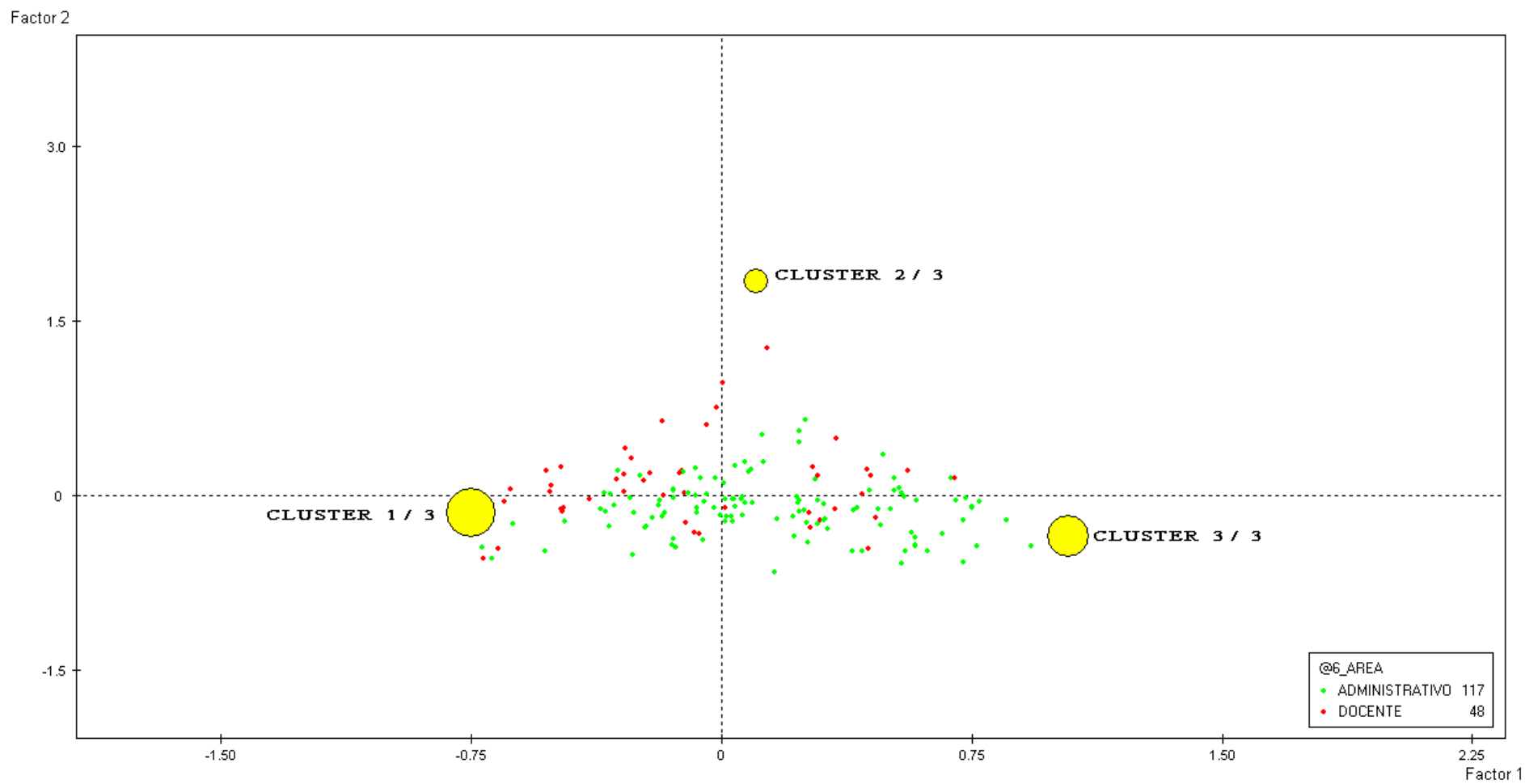
Fuente: Cálculos propios.

Cuadro 24. Grupo 3

T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL				
				36.53	CLUSTER 3 / 3		Grupo 3	168
14.79	0.000	94.88	60.40	23.26	No Sabe	18 ESTRATEGÍAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES	@103	107
10.61	0.000	100.00	31.58	11.54	No	18 ESTRATEGÍAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES	@102	53
7.60	0.000	63.61	50.38	28.93	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44 SERVICIOS OFRECIDOS SON LOS MEJORES	@403	133
6.96	0.000	84.54	23.31	10.08	Medianamente comprometido	9 NIVEL COMPROMISO COMPAÑEROS	@902	46
6.73	0.000	57.80	53.88	34.06	No Sabe	40 UNIVERSIDAD GENERA ACCIONES A PARTIR DE LOS RESULTADOS	@403	157
6.15	0.000	60.28	43.35	26.27	Universitaria	8 NIVEL EDUCATIVO	@804	121
6.04	0.000	55.62	52.13	34.25	No	43 CONFORME CON SUS CONDICIONES	@402	158
5.62	0.000	87.70	14.28	5.95	Menores a 25 años	1 EDAD	@101	27
5.59	0.000	60.72	37.60	22.62	Medio	42 NIVEL DE SATISFACCIÓN	@403	104
5.48	0.000	100.00	10.27	3.75	Regular	46 RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES	@403	17
5.44	0.000	74.11	20.80	10.26	Menos de 1 año	7A AÑOS VINCULACION	@701	47
5.10	0.000	56.69	41.35	26.65	No Sabe	29 SISTEMA DE INCENTIVOS	@203	123
4.75	0.000	52.88	43.86	30.31	Casado	3 ESTADO CIVIL	@302	139
4.66	0.000	49.45	56.14	41.47	Femenino	2 GENERO	@202	191
4.09	0.000	50.27	45.37	32.97	No	39 EMPRESA INVIERTE EN PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN	@302	152
3.88	0.000	49.17	44.61	33.15	Lo valoran pero no lo suficiente	10 CUANTO VALORAN	@102	152
3.73	0.000	56.25	27.05	17.57	PROFESIONAL	4 NIVEL EN LA UNIVERSIDAD	@404	81
3.65	0.000	65.12	14.04	7.88	Regular	48 RELACIÓN CON COMPAÑEROS	@403	36
3.61	0.000	59.52	18.80	11.54	En desacuerdo	24 MOTIVACIÓN BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD	@202	53
2.65	0.004	43.59	51.10	42.83	ADMINISTRATIVO	6A AREA	@601	197
2.47	0.007	47.92	26.07	19.87	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24 MOTIVACIÓN BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD	@203	91
2.31	0.011	51.16	16.54	11.81	Regular	47 RELACIÓN DE SUS COMPAÑEROS CON ESTUDIANTES	@403	54
2.29	0.011	43.89	42.35	35.25	No Sabe	30 REFLEJA LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN ESTUDIANTES	@303	162
2.06	0.020	45.35	30.58	24.64	VERDADERO	13A MEJORA DE CONDICIONES FÍSICAS ENTORNO	@101	113
1.83	0.034	48.55	16.79	12.64	No	29 SISTEMA DE INCENTIVOS	@202	58
1.66	0.048	41.93	39.09	34.06	VERDADERO	13B NIVELACION SALARIAL	@101	157
1.44	0.075	50.00	9.53	6.96	Totalmente en desacuerdo	24 MOTIVACIÓN BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD	@201	32
1.39	0.083	40.92	42.35	37.81	Muy buena	48 RELACIÓN CON COMPAÑEROS	@405	174

Fuente: Cálculos propios.

Gráfico 38. Ubicación de las personas encuestadas según los grupos identificados



Fuente: Cálculos propios.

7.6.1. Grupo 1

Este grupo representa el 52.2% de la población y está compuesto por hombres mayores de 46 años de los cuales la gran parte son solteros. Los pertenecientes a este grupo en su mayoría llevan entre 11 y 20 años en la Universidad como docentes.

Estas personas perciben que no existe nivel de compromiso por parte de sus compañeros con la Universidad.

Sienten que son totalmente valorados por la Universidad y que esta los está examinando y valorando cada año.

A estas personas la Universidad los incentiva mediante capacitaciones, el mantenimiento y mejoramiento de sus condiciones laborales, las recreaciones e integraciones, programas de salud ocupacional y prevención de riesgos profesionales, fondos y agrupaciones de carácter solidario y la asistencia a eventos tanto nacionales como internacionales. Lo que concluye entonces en que ellos si saben que la Universidad está implementando estrategias para mejorar las condiciones de los empleados, en aras de mejorar la productividad y calidad de lo que hacen, donde su participación activa en estas propuestas es de vital importancia.

Aunque crean que las medidas tomadas por la Universidad son coherentes con los requerimientos de los empleados, se encuentran muy indecisos al considerar si los proyectos propuestos por la institución en pro del mejoramiento de las condiciones de los empleados alcanzan los objetivos para los cuales son diseñados.

Estas personas están muy de acuerdo con que la motivación brindada por la Universidad es un elemento que les brinda mejores condiciones laborales, demostrando así que se toman medidas de carácter económico para incentivarles. En general estas personas saben que la institución si está efectuando inversiones en programas de motivación y consideran además que son suficientes.

En términos de marketing interno y la generación de valor, se observa que estas personas si creen que la motivación recibida está siendo percibida por los

estudiantes, lo que muestra según ellos una imagen favorable de Universidad y en sí de su mercado interno. Los estudiantes reflejan esta motivación percibida, mostrando unos altos niveles de satisfacción con la Universidad Nacional como marca, adquiriendo nuevos servicios y recomendándola, generándose así un efecto de marketing viral.

Para los procesos o actividades que intervienen dentro de la Universidad estas personas tienen un alto grado de utilidad, y consideran que la institución toma acciones con los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas para analizar su rendimiento.

Estas personas tienen un alto grado de satisfacción con la Universidad y con todas las condiciones que esta les brinda para su buen desempeño laboral, mostrando así un conformismo con estas. Lo que muestra entonces que estos usuarios también se encuentran muy de acuerdo con todos los servicios que la Universidad les brinda.

En términos generales las relaciones de ellos y sus compañeros con los estudiantes son buenas.

7.6.2. Grupo 2

Este grupo corresponde al 11.3% de las personas y está compuesto por hombres solteros que se desempeñan como docentes en la Universidad dentro de los cuales la mayoría tienen estudios de postgrado. Ellos manifiestan que los empleados tienen un poco nivel de compromiso y por ende un bajo desempeño en la Universidad.

Este grupo de personas siente cierto grado de valoración por parte de la Universidad, pero consideran que esta no es la suficiente. Creen que deberían tener una nivelación salarial de acuerdo a sus responsabilidades, capacitaciones, espacios de integración laboral, mejorar clima laboral y redefinir sus obligaciones; con el fin de sentirse mejor en su espacio laboral.

Exponen que la Universidad implementa estrategias para mejorar las condiciones laborales de los empleados, en las cuales ellos se hacen partícipes; pero no están

muy de acuerdo con que estos proyectos y estrategias propuestas para el mejoramiento de las condiciones alcancen los objetivos para los cuales fueron diseñados. Esto obedece a que según ellos, estas medidas no son coherentes con los requerimientos que tienen los empleados.

En términos de motivación, manifiestan una posición muy neutral con respecto a que ésta sea un elemento que les brinde mayores y mejores condiciones laborales, además de no reflejarse en la percepción final que tienen los estudiantes.

Ellos manifiestan que la Universidad si tiene incentivos económicos adicionales a los estipulados por ley, demostrándose así que la institución si hace inversiones en programas de motivación, aunque ellos expresen que son insuficientes.

Las personas pertenecientes a este grupo tienen un nivel de utilidad y satisfacción medio dentro de la Universidad y un inconformismo con las condiciones laborales actuales, lo que puede ser un resultado de que los servicios ofrecidos por la Universidad no son los mejores ni más apropiados para ellos. Situación que se complementa con que la Universidad no genera acciones a partir de los resultados obtenidos al evaluarles su desempeño.

En términos de relaciones, creen que las relaciones establecidas con sus compañeros son buenas, pero las de ellos y los estudiantes son regulares.

7.6.3. Grupo 3

Este grupo corresponde al 37% de la población, el cual está constituido por mujeres casadas que tienen formación universitaria y que ocupan en su mayoría cargos administrativos. Estas personas llevan menos de 1 año de estar vinculadas con la Universidad.

Ellas consideran que sus compañeros son medianamente comprometidos con la institución.

Creen que la institución las valora, mas no los suficiente, ya que ésta les debería mejorar sus condiciones físicas y salariales, lo que concluye en un nivel de satisfacción aceptable.

En su mayoría, y puede obedecer al tiempo que llevan en la Universidad, no saben si la institución implementa estrategias para mejorar las condiciones laborales de ellas y sus compañeros, así como si ésta tiene algún sistema de incentivos económicos adicionales a los aumentos aprobados por ley.

No se encuentran de acuerdo con que la motivación brindada por la Universidad sea un elemento que les de mayores y mejores condiciones para ejercer su labor; esto refleja a su vez el desconocimiento que manifiestan con que los estudiantes perciban un grado de motivación al interior de la entidad; y se complementa con que la institución no hace inversiones en programas de motivación. Lo que en definitiva se muestra en el inconformismo que tienen por sus condiciones laborales actuales.

No saben si la Universidad genera acciones a partir de los resultados obtenidos al evaluarles su desempeño laboral, situación que es coherente al encontrar una neutralidad con respecto a que los servicios ofrecidos por la Universidad sean los mejores y más apropiados para ellas.

Tanto ellas como sus compañeros tienen unas regulares relaciones con los estudiantes. Pero entre los primeros si existen unos mejores vínculos.

7.6.4. Modelo de satisfacción interna y externa en la Universidad

De acuerdo al análisis de los resultados anteriores y según el modelo de satisfacción de Piercy, los grupos dentro de la Universidad están ubicados de la siguiente manera:

Gráfico 39. Satisfacción del cliente interno y externo en la Universidad Nacional



Fuente: Piercy y Desarrollo propio. Remitirse a página 21 Gráfico 3

7.7. Estrategia de marketing interno

Para el diseño de la estrategia de generación de valor con los recursos internos de la organización, se recurrió a los análisis realizados con la información recolectada en el trabajo de campo. Con el fin de proponer estrategias de marketing interno que impacten efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la Universidad, con el fin de que se genere un mayor valor en los servicios que la entidad ofrece.

Los análisis dieron como resultado que se deben plantear 4 estrategias, que se describen a continuación:

- Una estrategia de marketing orientada al conocimiento, debido a que gran parte de las dificultades que existen es por el desconocimiento que tienen los miembros de la Universidad para acceder a los servicios ofrecidos, los beneficios brindados y los planes de proyección del personal instaurados.

- Debe existir una estrategia de comunicación interna y externa que permita mejorar los efectos de posicionamiento de marca desde el punto de vista mental y de la ejecución operativa de la Universidad. Esta con el fin de mejorar los procesos de retroalimentación que permitan la creación de planes de mejoramiento de acuerdo a las circunstancias del monitoreo que realiza la institución.
- Debe crearse una estrategia de formalización, estandarización y empoderamiento de una cultura organizacional orientada al cliente - interno y externo -, para elevar los niveles de pertenencia y apego por la institución.
- El desinstrumentalizar los procesos de gestión y calidad debido a que estos se han operatizado sin interiorizarse, llevando esto a que exista una débil respuesta en la población.

Para los procesos de recolección de la información y la valoración de diferentes aspectos comportamentales de los usuarios y las diferentes percepciones que estos tengan del entorno, se debe aplicar el instrumento mostrado en el Anexo 2, el cual está sujeto a cambios (adicionar o suprimir módulos) dependiendo del entorno en el que se elaborará la evaluación. Es de recordar que el análisis multivariado es la herramienta que brinda las pautas para las segmentaciones de los grupos.

7.7.1. Conocimiento

Se deben identificar los clientes internos y saber cuál es el rol que tienen dentro de la organización, esto con el fin de diseñar el método con el cual debe transmitirse el plan de marketing interno. La identificación de estas personas se basa a en la información brindada por la Oficina de Personal.

Se conoce que en la organización existen varios medios por los cuales la gente se informa, estos deben ser aprovechados y usados para llegar a los todos los tipos de cliente interno identificados, teniendo en cuenta sus niveles educativos, roles (Asesor, asistencial, directivo, ejecutivo, operativo, profesional, docente y técnico) y el contacto que tienen con los clientes externos. La ubicación de las personas y la posibilidad de acceder a los medios es información que deben brindar los jefes de departamento, ya que ellos son quienes tienen un contacto directo con su grupo de trabajo y por ende saben cómo es la relación, disposición, acceso e interacción con los diferentes elementos de comunicación.

La institución debe informar por los diferentes medios con el fin de que los empleados conozcan las estrategias que se tienen planeadas. Este plan de información debe ser evaluado constantemente con el fin de analizar su efectividad.

Las estrategias planteadas, deben tener la suficiente información para que todos los empleados sepan y entiendan cual es el objetivo que deben cumplir en la Universidad; estas deben estar diseñadas teniendo en cuenta todos los niveles profesionales que se encuentran en la institución, tendiendo a la personalización del mensaje, con el fin de que todos los empleados entiendan el objetivo y la importancia que tienen estas para la organización. El uso de un lenguaje común, entendible y cargado de incentivos y motivación es la mejor alternativa para lograr su efectividad.

En definitiva, los jefes de los diferentes departamentos son quienes tienen un acceso más directo a los empleados, ya que conocen como accederlos de forma directa y teniendo un mayor impacto.

7.7.2. Comunicación

Ya que la estrategia de comunicación estará orientada tanto al público interno como externo, estos deben estar identificados de acuerdo a la relación que tienen con la institución (Vargas, 2008):

- Directivos, quienes son los que toman las decisiones, generan políticas y centralizan la información. Dentro de ellos se encuentran jefes de departamentos y decanos.
- Mandos medios, quienes son los que manejan la información. Ellos a su vez tienen la facilidad de acceder a muchas dependencias y pueden ser los impulsores y promotores de los planes y las estrategias. Entre ellos se encuentran asistentes, profesionales operativos y algunos docentes.
- De base, dentro de los que se encuentra el personal técnico y docentes en general.

Después de diferenciarse los grupos, se deben examinar los medios con los que cuenta la Universidad, para así saber cuál es el más apropiado y efectivo para acercárseles.

Cuadro 25. Comunicación interna

Medio		Publico Meta	Objetivo	Meta
Medios Virtuales	Correo Electronico	Directivos Mandos Medios Base	Informar a personas que tienen acceso a medios virtuales y a una conexión interna y a los recursos de la universidad	Promocion
	Mensajes Internos		Informar a personas que tienen acceso a medios virtuales y a una conexión interna	Promocion
	Página Web o intranet		Informar a personas que tienen acceso a medios virtuales	Promocion
Medios Físicos	Carteleras e informativos		Informar a las personas que no tienen acceso a medios virtuales	Promocion
	Reuniones		Informar y debatir con otras personas con el fin de conocer la eficiencia de los planes y medios utilizados.	Promocion Contratastacion
	Contacto compañeros		Informar a personas con o sin acceso a otros medios.	Recomendacion

Fuente: Desarrollo propio

Después de mostrados los planes por los medios más apropiados, se debe hacer una retroalimentación que servirá para evaluar la eficiencia y eficacia de las estrategias implantadas.

Cuadro 26. Comunicación externa

Medio		Publico Meta	Objetivo	Meta
Medios Virtuales	Correo Electronico	Clientes externos	Informar a personas que tienen acceso a medios virtuales y a una conexión interna y a los recursos de la universidad	Promocion
	Página Web		Informar a personas que tienen acceso a medios virtuales	Promocion
Medios Físicos	Carteleras e informativos		Informar a las personas que no tienen acceso a medios virtuales	Promocion
	Contacto con empleados		Atencion y demostrar grados de satisfaccion y compromiso	Mejorar percepcion

Fuente: Desarrollo propio

La comunicación externa, es un elemento que le muestra a los encargados de analizar los impactos que tienen las estrategias de marketing interno, en la percepción que tienen los clientes externos. Los principales medios por los cuales se puede conocer cómo ven los estudiantes a los miembros de la organización son: el contacto directo con las personas que están en las diferentes dependencias, carteleras e informativos, página Web y el correo electrónico.

7.7.3. Formalización y empoderamiento

Estando claras las necesidades de los empleados y los elementos que les generan mayor valor teniendo en cuenta la segmentación por estos grupos y la

contrastación hecha en el análisis multivariado, se les podrán diseñar planes que realmente impacten su desempeño dentro de la organización. Las evaluaciones constantes de estos planes son fundamentales para hacer la correcta retroalimentación.

La segmentación propuesta debe reconsiderarse cada vez que se vuelvan a implementar las estrategias, teniendo en cuenta su continuo cambio. Por tal motivo, se pueden generar nuevos grupos dependiendo de las condiciones actuales que se estén viviendo en la Universidad.

Las variables que evalúan las condiciones laborales, los niveles de valoración, los incentivos propuestos por la institución, están dentro de las más importantes, de mayor variación y que requieren de mucha atención, debido a que con ellas se pueden analizar los requerimientos de los empleados.

7.7.4. Interiorización de procesos

Se deben crear planes que estén de la mano con las condiciones y requerimientos de los empleados, debido a que se requiere de la participación activa de éstos. Muchos de los empleados tienen necesidades y expresan tener ciertas preferencias que les genera valor con la Universidad.

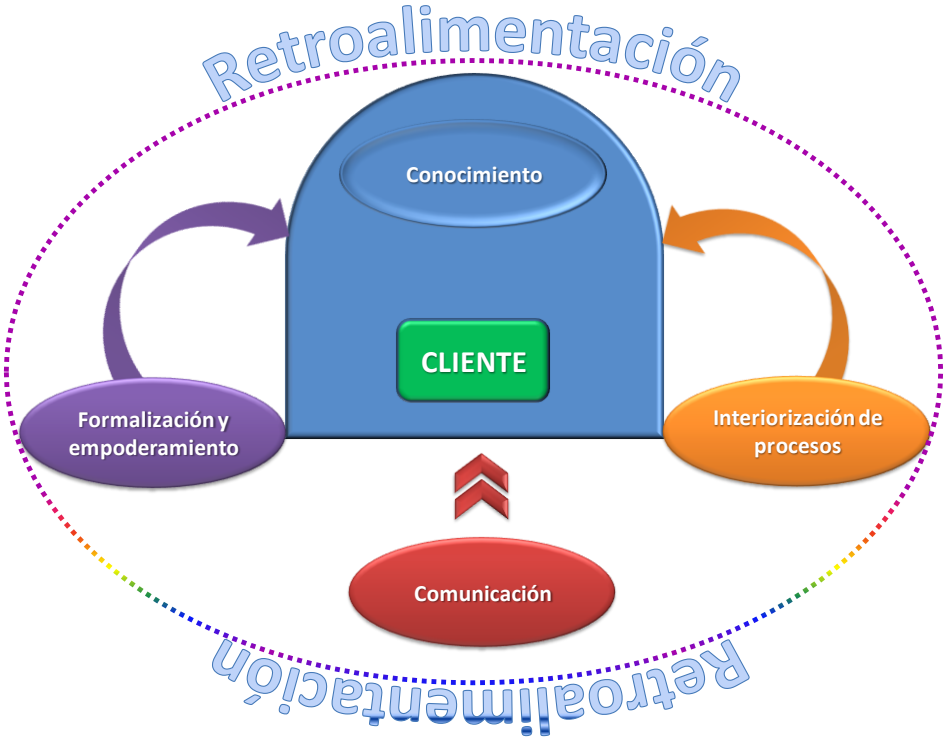
Los empleados al sentir que sus necesidades y requerimientos están siendo satisfechos y al ver a su alrededor que las condiciones empiezan a cambiar, optarán por mejorar sus condiciones laborales y sentir un mayor aprecio por la institución. Esto mostraría un efecto viral que incentiva una creación de fidelidad al interior de la organización.

Aspectos como la personalización de cursos, nivelaciones salariales, redefinir y redistribuir cargas laborales, pueden mostrar buenos resultados al interior con los empleados. Estos deben ser resultantes de los análisis multivariados utilizados.

Esto demuestra entonces, que los empleados pueden estar motivados y apoyar en la generación de valor a la organización, a medida en que las condiciones que se les ofrece sean de calidad, respondan a lo que verdaderamente necesitan y sean acordes con los requerimientos manifestados.

En definitiva, la Universidad debe tener una estrategia de globalización de incentivos personalizados a cada uno de sus grupos meta, en aras de mejorar los niveles de satisfacción y motivación. Los niveles de percepción manifestados por los empleados y la influencia que estos tienen con los clientes externos puede ser el elemento que más puede generar valor a la organización.

Gráfico 40. Estrategia de marketing interno



Fuente: Desarrollo propio

8. Conclusiones y recomendaciones

La Universidad cuenta con los medios suficientes y necesarios para difundir todos los planes y estrategias que desarrolla, lastimosamente se encuentra que muchos de estos no están enfocados a los públicos adecuados, demostrándose que muchos de los clientes - internos y externos - no se enteran de los planteamientos desarrollados por la institución. Estos medios pueden estar mejor aprovechados si se establecieran correctamente las estrategias de comunicación, identificando a todos los grupos con un medio que les brinde mayor soporte y accesibilidad a la información.

Para muchos de los empleados la gran mayoría de los medios utilizados por la Universidad como elementos importantes dentro del cumplimiento de los planes generadores de valor, no son utilizados de una manera adecuada, pues muestran que muchos de ellos pierden su enfoque y en muchas ocasiones entran a ser elementos que saturan y no dan un panorama real y claro sobre lo que se quiere mostrar, evidenciándose que las políticas de información no están concentrándose en mostrar lo que realmente se desea y lo que los clientes internos y externos requieren.

Se encontró que muchos de los aspectos determinantes que afectan el desempeño de los empleados y que pueden ser percibidos en los estudiantes son, el grado de compromiso que se tiene de los compañeros, mostrándose con esto una visión negativa en torno a los compañeros de la institución. A esta situación se suma la poca emotividad y disminución a medida en que transcurre el tiempo en la Universidad, manifestándose así que esta es una variable que desestimula los lazos de fidelización a pesar de que estas personas cada vez estén participando mas en el logro de objetivos institucionales. Los aspectos económicos, sociales y personales se muestran como los promotores de desmotivación que más se evidenciaron entre todos los empleados.

Se encuentra que los niveles de motivación y apropiación de las personas en la organización aun están siendo muy ligados a factores económicos, lo que demuestra que muchas de las labores que son realizadas en la institución no están siendo coherentes con la remuneración establecida.

El trabajo de campo mostró que muchos de los empleados - en especial a nivel docente - no tienen una muy buena acogida a colaborar en los procesos de retroalimentación de la Universidad, lo que evita así el mejor manejo de la información, que al final favorecería al desarrollo de unas correctas políticas en pro del mejoramiento de las condiciones de ellos mismos.

La falta de conocimiento de los empleados acerca de los planes que este ejecutando la Universidad en aras de buscar una mejor calidad, es un problema interno que debe ser resuelto si se quiere que las políticas diseñadas tengan el impacto que se desea. Para ello la utilización de los medios de información de una forma adecuada es la mejor herramienta, que apoyada por los jefes directos aportara buenos resultados en términos de integración de los empleados con las medidas institucionales.

En las estrategias de comunicación se deben tener instauradas políticas en las cuales todos los empleados y las personas tengan acceso a la información. Con los primeros se deben efectuar evaluaciones continuas para analizar si están participando de los planes para los cuales se están teniendo en cuenta. Con esto, la Universidad debe conseguir que sus empleados estén totalmente motivados, para que así, puedan participar activamente de todos los procesos que se lleven a cabo internamente con mayor compromiso y más sentido de pertenencia. Estos aspectos se verán reflejados en los clientes externos, incentivando en ellos unos niveles de satisfacción que se irradiarán en sus decisiones de adquisición de nuevos servicios que la Universidad les pueda ofrecer.

Para cada empleado existen aspectos que afectan su motivación y compromiso con la institución, los cuales pueden ser compensados con aquellos factores que más valor les generan y que cumplen con las necesidades que estos requieren. El impacto generado por la presencia o ausencia de estos aspectos está ligado al desempeño que tienen en la Universidad.

Para la entidad aprovechar unos buenos niveles de satisfacción de sus empleados en pro de la efectividad de sus planes, debe diseñarlos enfocados en los diferentes grupos encontrados en la institución evitando así lo omisión de muchos de sus miembros que pueden ser pilares fundamentales en el cumplimiento de estos. Por ende, dichos planes no deben ser generalizados a todos los empleados si se quieren tener un buen resultado, ya que si estos se globalizan no se tendrán en cuenta las condiciones de muchos de ellos, omitiendo necesidades o

requerimientos muy específicos que si pueden entrar a influenciar en las labores de todos.

Por tal motivo los planes que estén orientados a la generación de valor dentro de los empleados y a subir sus niveles de motivación y compromiso, deben estar orientados a grupos específicos, identificados en los análisis desarrollados de acuerdo a una serie de indicadores evaluados, con el fin de que todos los empleados estén implicados de una forma directa y de acuerdo a sus requerimientos, garantizándose así un impacto positivo de estos planes en toda la institución.

Para generar entonces buenos impactos deben formarse comisiones que están enteradas de que está pasando con todos los clientes – internos y externos – con el fin de retroalimentar sus planes y de que éstos sean más eficientes. La retroalimentación se hace efectiva en el momento en que los medios de comunicación y las estrategias diseñadas para influenciar de forma efectiva a los empleados actúan en conjunto con una excelente estrategia orientada hacia el crecimiento organizacional.

9. Referencias

9.1. Bibliográficas

Aguirre, M.S. & Aparicio, M.G. (2002). La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2. No. 2, pp. 27 – 49.

Beatty, R. W. y Schneier, C.E. (1998). “El nuevo papel de los RR. HH para influir sobre el funcionamiento organizativo: “socios” a “intérpretes”. En: Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (1998) *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona, Gestión 2000, Aedipe. pp. 82-96

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.

Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 22. No. 1, pp. 25 – 43.

Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Programa de Doctorat d'Economia de l'Emoresa. Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat de les Illes Balears.

Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, No. 22, pp. 157-172.

Calderón, G., Murillo, S. M. y Torres, K. Y. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), pp. 109-137.

Calderón, G., Montes, A. & Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *REVISTA Universidad EAFIT*. Vol. 40. No. 136, pp. 9-25.

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19 (31), pp. 9-55.

Calderón, G., Álvarez, C.M. y Naranjo, J.C. (2006). "Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación". *Cuadernos de Administración*, 19 (32), pp. 225-254.

Figueroa, M. P. y Serralde, A. (2003). *Marketing interno como ventaja competitiva en concesionarias Kenworth*. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

Gallardo, Y. & Moreno, A. (1999). Modulo 3. Recolección de la información. *Serie: aprender a investigar*. ICFES.

Gamarra, P. y Martínez, R. (n.d). *Diagnóstico y Análisis del Clima Organizacional en una empresa de servicios*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones. Argentina.

Grande, I. & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. ESIC Editorial. España.

Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J. (1994) Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8. No. 4, pp. 5–13.

Grönroos, C. (1996) Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, Vol. 34, No. 3, pp. 5–14

Grönroos, C. (1998) Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 5 – 14

Guerra, T. (1996). La investigación social cuantitativa. *Conceptos Básicos para la Investigación Social*. Universidad de Morelia, Morelia, México

Hernández, M. C. (2008). *La cultura orientada al cliente trasciende a una estructura de CRM en las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del eje cafetero*. Tesis de Maestría. Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.

Huertas, M. S. (2008). *Nuevas tendencias y Comportamiento del Consumidor*. Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Colombia.

Ko, J.W., Price, J.L., Mueller, C.M. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82. pp. 961 - 973.

Kotler, P. (1995). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomo II*. Prentice Hall.

Lagomarsino, R. (n.d.). Compromiso Organizacional. *IEEM. Universidad de Montevideo*. pp. 79 – 83.

Lamb, C., W., Hair, J. F. y Mc Daniel, C., (2006). Marketing de organizaciones de servicios y no lucrativas. En, *Marketing* (8ª ed.) (pp. 360 - 388). México: Thompson Editores S.A.

Llapa, E. O, Trevizan, M. A. y Shinyashiki, G. T. (2008) Reflexión conceptual sobre compromiso organizacional y profesional en el sector salud. *Rev Latino-Am. Enfermagem [online]*, No. 3, Vol. 16, pp. 484-488.

McDaniel, C. & Gates, R. (1999). *Investigación de Mercados Contemporánea*. Ed. 4. International Thompson Editores. México.

Martínez, V. A., Sánchez, M. I. & Rodríguez, L. (2005), El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno. *Fisec-estrategias, Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ–*, Año I Número 2, pp. 1 – 10.

Ozag, D. y Duguma, B. (n.d). The relationship between cognitive processes and perceived usefulness: an extension of TAM2.

Pérez, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMes innovadoras. *Revista EAN*, No. 47, pp. 46-65.

Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, Vol. 21, No. 002, pp. 231-248.

Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 22 – 44.

Polo, L. J. (2008). *Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la Motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios*. Tesis de Maestría. Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.

Restrepo, M.L., Tolosa, N. & García, M. (2004). Fidelizar clientes, clave para que las PYMES perduren. *Universidad, ciencia y desarrollo. Programa de divulgación científica*. Tomo II. Universidad del Rosario.

Restrepo, M.L. (2006). *Mercadeo Relacional. Hable directo con su cliente. Descubra, conozca y comprenda a su cliente con mercadeo directo*. Ediciones Rapp Collins, 2° Ed.

Rivera, G. E. (1997). *La gestión humana docente en la Universidad nacional de Colombia, sede Manizales*. Tesis de Pregrado. Administración de Empresas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.

Romero, S., Calero, R. (2007). *Análisis del marketing interno en las Universidades de la comunidad Autónoma de Madrid*. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 1. pp. 165 – 174.

Ruiz, A. (n.d.). Márketing interno: cuando el empleado es el cliente. (Incubar, Entrevistador)

Sainz, L.Z. (2005). La mercadotecnia interna como una estrategia de la dirección: “Cómo crear una cultura de servicio”. *Revista Intelegis*, Agosto, pp. 26-28

Swing, M. T. y Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management. The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public, Sector Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 17-26.

Tamayo, M. (1999). Modulo 2. La investigación. *Serie: aprender a investigar*. ICFES.

Tejada, J. M., Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, Vol. 10, No. 2, pp. 295 – 309.

Ulrich, D. (1997). La futura agenda para la competitividad: recursos humanos. *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica. pp. 19-52.

Vargas, D.V. (2008). *Escenarios de la comunicación en la organización*. Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Colombia.

9.2. Electrónicas

Chucoff, L.T. (2005). ¿Falta comunicación en las organizaciones?. *Misiones OnLine*. Recuperado Septiembre 10, 2007, de <http://www.misionesonline.net/paginas/opinion.php?id=2033>.

Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. Recuperado Junio 29, 2009, de <http://tgrajales.net/invesdefin.pdf>

Liderazgo y Mercadeo (2008). Mercadeo - Marketing Interno. *VISA Anuncia, Boletín No. 210, Noviembre de 2008*. Obtenido el 19 de Enero de 2009, de Visa Anuncia - Boletín Informativo Mensual para establecimientos afiliados a VISA, desde <http://www.visa.com.co/modulos/Prensa/anuncia.aspx?Id=539>

Márquez, M. (2001). Competitividad en las organizaciones. *GestioPolis.com*. Recuperado Septiembre 10, 2007, de <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>.

Martínez, L. (n.d.) Cultura y clima organizacional. *monografías.com*. Recuperado Septiembre 7, 2007, de <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml>.

Martínez, L. (1997) Clima organizacional. *monografías.com*. Recuperado Septiembre 8, 2007, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.

Universidad Javeriana (n.d). Gestión del talento humano. *Pontificia Universidad Javeriana. Bogota*. Recuperado Febrero 2, 2009, de <http://med.javeriana.edu.co/pediatria/clases/salud/Capitulo%2013.pdf>

Vargas, M. (n.d.). Marketing Interno e Interactivo. *Marketing Financiero: Un enfoque nuevo. Blog de estudio para la materia de Marketing de Ing. Financiera de la U.A.G.R.M.* Recuperado Junio 29, 2009, de <http://marlene-vargas-mfa28.nireblog.com/post/2008/10/03/marketing-interno-e-interactivo>

Anexos

MARKETING INTERNO COMO GENERADOR DE VALOR DE LAS ORGANIZACIONES

Encuesta general a funcionarios



Universidad Nacional de Colombia
Maestría en Administración
Manizales, 2009

A. DATOS DE LA PERSONA

CONFIDENCIALIDAD
El informante es libre de responder o no este formulario, y en cualquier caso la información será tratada con toda reserva.

1. Edad (Años cumplidos)

2. Género { 1. Masculino 2. Femenino

3. Estado Civil { 1. Soltero 2. Casado 3. Divorciado 4. Unión libre 5. Viudo

4. Nivel y cargo que tiene dentro de la organización

	Nivel	Cargo	
a. Directivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Decano
b. Asesor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Jefe
c. Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Asistente
d. Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Técnico
e. Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Secretaria (o)
f. Asistencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Profesional universitario
g. Operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Auxiliar
h. Docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Operario
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Otro, Cual
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Ninguno

Si es docente continúe, de lo contrario pase a la pregunta 6

5. ¿Cuál es la dedicación que tiene con la universidad?

1. Docente cátedra 0, 2	<input type="text"/> <input type="text"/>	4. Docente dedicación exclusiva	<input type="text"/> <input type="text"/>
2. Docente cátedra 0, 3	<input type="text"/> <input type="text"/>	5. Docente medio tiempo	<input type="text"/> <input type="text"/>
3. Docente cátedra 0, 4	<input type="text"/> <input type="text"/>	6. Docente tiempo completo	<input type="text"/> <input type="text"/>

6. A qué área y departamento de la universidad pertenece

Departamento

Area { a. Administrativa b. Docencia

7. Hace cuántos años y meses está vinculado con la universidad

a. Años b. Meses

8. Nivel educativo y grado alcanzado

	Nivel	Grado
1. Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Postgrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ninguno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL

9. En general, ¿cuál es su percepción acerca del nivel de compromiso y desempeño de los empleados dentro de esta organización?

1. Muy comprometidos	<input type="text"/> <input type="text"/>
2. Medianamente comprometidos	<input type="text"/> <input type="text"/>
3. Poco comprometidos	<input type="text"/> <input type="text"/>
4. No hay grado de compromiso	<input type="text"/> <input type="text"/>

Explique su respuesta

B. COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL (Continuación)

10. ¿Usted considera que la organización lo valora?

a. Sí b. No Pase a 11



- 1. Lo valoran esporádicamente
- 2. Lo valoran pero no lo suficiente
- 3. Lo valoran totalmente

11. ¿La empresa tiene algún significado emocional para usted?

a. Sí b. No

¿Por qué?

12. ¿Dentro de su espacio de trabajo, se siente satisfecho?

a. Sí b. No

¿Por qué?

13. ¿Qué aspectos cree usted que debería tener su entorno laboral para usted sentirse mejor? (escriba los 3 principales)

a. equipamiento y espacios laborales	b. relaciones sociales y laborales
1.	1.
2.	2.
3.	3.

14. ¿Se siente comprometido con la organización?

a. Sí b. No

¿Por qué?

15. ¿Existen planes para reinducción?

a. Sí b. No Pase a 17

16. ¿Estos planes de reinducción, se hacen teniendo en cuenta la evaluación del desempeño?

a. Sí b. No

17. ¿Su desempeño ha sido evaluado alguna vez?

a. Sí b. No Pase a 19

18. ¿Cada cuánto son evaluados los procesos desarrollados por usted dentro de la organización

Meses

19. ¿Qué incentivos le ofrece a usted la universidad? (capacitaciones, viajes, ayudas financieras, cobertura en salud)

C. MOTIVACIÓN

20. ¿La organización implementa estrategias para mejorar las condiciones laborales de los empleados?

a. Sí b. No Pase a 25

21. ¿Quiénes desarrollan estas estrategias en la institución?

- a. Departamento de recursos humanos
- b. Jefe Inmediato
- c. Vicerrectoría
- d. Responsables de mercadeo
- e. Otro ¿Quién?

22. ¿Usted participa en estas estrategias?

a. Sí b. No

Explique su respuesta

C. MOTIVACIÓN (Continuación)

23. ¿Considera que los proyectos propuestos por la organización en pro del mejoramiento de las condiciones de los empleados alcanzaron los objetivos propuestos?

- 1. Totalmente en desacuerdo _____
- 2. En desacuerdo _____
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 4. De acuerdo _____
- 5. Totalmente de acuerdo _____

Explique su respuesta

24. ¿Usted cree que las medidas tomadas por la administración para mejorar las condiciones laborales están siendo coherentes con los requerimientos de los empleados?

- a. Sí
- b. No

¿Por qué?

25. ¿La universidad está comprometida con los procesos de formación continua de sus empleados?

- a. Sí
- b. No

¿Por qué?

26. ¿La motivación es para usted un elemento que le brinda mayores y mejores condiciones laborales?

- 1. Totalmente en desacuerdo _____
- 2. En desacuerdo _____
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 4. De acuerdo _____
- 5. Totalmente de acuerdo _____

27. ¿Qué programas de motivación a los empleados tienen implementados dentro de la empresa?

- a. Les dan días extras de vacaciones _____
- b. Aumento de sueldo _____
- c. Posibilidad de ascenso en la empresa _____
- d. Diseñarle un plan de carrera a su medida _____
- e. Brindarle Beneficios Extras _____
- f. Otro ¿Cuál? _____

28. ¿De qué manera son divulgados estos programas?

29. ¿Cómo pueden acceder los empleados a estos beneficios?

30. ¿Cuáles son las principales razones por las que los empleados buscan otras alternativas laborales? (puede marcar más de una respuesta)

- a. Falta de motivación _____
- b. Mejorar condiciones económicas _____
- c. Crecimiento personal y profesional _____
- d. Incapacidad de asumir el cargo _____
- e. Problemas con los jefes _____
- f. Clima organizacional _____
- g. Otra ¿Cuál? _____

31. ¿Tiene esta organización algún sistema de incentivos económicos adicionales a los aumentos aprobados por la ley?

- a. Sí
- b. No

Pase a 32

¿En que consisten?

C. MOTIVACIÓN (Continuación)

32. ¿Se refleja la motivación organizacional en la percepción final que tienen los consumidores?

a. Sí 1 b. No 0 Pase a 33

¿En qué forma se refleja? (puede marcar más de una respuesta)

- a. Niveles de satisfacción
- b. Adquisición de nuevos servicios
- c. Estimular o desestimular las recomendaciones
- d. Diseñarle un plan de carrera a su medida
- e. Influencia de la marca
- f. Otra ¿Cuál?

D. MARKETING INTERNO

33. ¿Usted sabe si la organización desarrolla planes de marketing interno?

a. Sí 1 b. No 0 Pase a 40

34. ¿Estos planes son socializados con los integrantes de la organización?

a. Sí 1 b. No 0

35. Los planes de marketing interno de la organización son enfocados hacia: (puede marcar más de una respuesta)

- a. Los empleados
- b. Los clientes (estudiantes)
- c. Los servicios prestados
- d. Otro ¿Cuál?

Explique su respuesta

36. ¿La organización cuenta con los empleados como medio de promoción de sus planes de mercadeo?

a. Sí 1 b. No 0

¿Por qué?

37. La eficiencia de estos planes de marketing es valorada mediante.

- a. Estudios de comportamiento de los empleados
- b. Respuesta de los clientes frente a los empleados
- c. Incentivos entregados por la organización
- d. Otra ¿Cuál?

38. ¿Los planes de mercadeo cumplen con los propósitos para los cuales fueron diseñados?

- 1. Totalmente en desacuerdo 1
- 2. En desacuerdo 2
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
- 4. De acuerdo 4
- 5. Totalmente de acuerdo 5

39. ¿Los planes de inducción del personal van de la mano con las estrategia de mercadeo?

a. Sí 1 b. No 0

E. INSTITUCIÓN

40. ¿Usted siente que es útil para la organización dentro de los procesos en los que interviene?

a. Sí 1 b. No 0 Pase a 41

¿Cuál es su nivel de utilidad? (califique de 1 a 5)

1 2 3 4 5

Explique su respuesta

41. ¿La empresa invierte en programas de motivación del personal?

a. Sí 1 b. No 0 Pase a 42

¿Considera que esta inversión es suficiente?

a. Sí 1 b. No 0

¿Por qué?

E. INSTITUCIÓN (Continuación)

42. ¿La universidad genera acciones a partir de los resultados obtenidos al evaluar el desempeño de los empleados?

a. Sí

b. No

¿Cuáles acciones?

43. ¿Cuales son los mecanismos a través de los cuales la universidad divulga los incentivos a los que tienen derecho los empleados?

F. NIVEL DE SATISFACCIÓN

44. ¿Cuál es su nivel de satisfacción dentro de la Universidad?

1. Muy bajo _____

2. Bajo _____

3. Medio _____

4. Alto _____

5. Muy alto _____

45. ¿Se siente conforme con sus condiciones laborales actuales?

a. Sí

b. No

¿Por qué?

46. ¿Usted considera que los servicios ofrecidos por la universidad a sus empleados son los mejores y los más apropiados?

1. Totalmente en desacuerdo _____

2. En desacuerdo _____

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____

4. De acuerdo _____

5. Totalmente de acuerdo _____

} Pase 48

Explique su respuesta

47. ¿Cómo se podrían mejorar estos servicios?

48. ¿Cómo califica su relación con los estudiantes de la universidad?

1. Muy mala _____

2. Mala _____

3. Regular _____

4. Buena _____

5. Muy buena _____

Explique su respuesta

49. ¿Cómo califica la relación de sus compañeros o demás áreas de trabajo con los estudiantes de la universidad?

1. Muy mala _____

2. Mala _____

3. Regular _____

4. Buena _____

5. Muy buena _____

Explique su respuesta

50. ¿Como califica la relación con sus compañeros de trabajo?

1. Muy mala _____

2. Mala _____

3. Regular _____

4. Buena _____

5. Muy buena _____

Explique su respuesta

MARKETING INTERNO COMO GENERADOR DE VALOR DE LAS ORGANIZACIONES

Encuesta general a funcionarios



Universidad Nacional de Colombia
Maestría en Administración
Manizales, 2009

El presente instrumento tiene como fin el recolectar la información necesaria para la realización de una investigación cuantitativa sobre: "El marketing interno como generador de valor de las organizaciones. Caso Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales".

CONFIDENCIALIDAD
El informante es libre de responder o no este formulario, y en cualquier caso la información será tratada con toda reserva y para efectos investigativos.

A. DATOS DE LA PERSONA

1. Edad (Años cumplidos)

2. Género { 1. Masculino
2. Femenino

3. Estado Civil { 1. Soltero
2. Casado
3. Divorciado
4. Unión libre
5. Viudo

4. Nivel y cargo que tiene dentro de la universidad. (puede marcar más de una respuesta)

	Nivel	Cargo	
a. Directivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Decano
b. Asesor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Jefe
c. Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Asistente
d. Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Técnico
e. Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Secretaria (o)
f. Asistencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Profesional universitario
g. Operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Auxiliar
h. Docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Operario
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Otro, Cual
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Ninguno

Si es docente continúe, de lo contrario pase a la pregunta 6

5. ¿Cuál es la dedicación que tiene con la universidad?

1. Docente cátedra 0, 2 4. Docente dedicación exclusiva
2. Docente cátedra 0, 3 5. Docente medio tiempo
3. Docente cátedra 0, 4 6. Docente tiempo completo

6. A qué área y departamento de la universidad pertenece

Departamento
Área a. Administrativa
b. Docencia

7. Hace cuántos años y meses está vinculado con la universidad

a. Años b. Meses

8. Nivel educativo y grado alcanzado

	Nivel	Años Cursados
1. Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2. Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3. Tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
4. Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
5. Postgrado	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
6. Ninguno	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

B. COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL

9. En general, ¿cuál es su percepción acerca del nivel de compromiso y desempeño de los empleados dentro de esta universidad?

1. Muy comprometidos 4
2. Medianamente comprometidos 3
3. Poco comprometidos 2
4. No hay grado de compromiso 1

Explique su respuesta

Estudiante: Ing. Alejandro Moncada Betancur
Director: Mba. Juan Manuel Castaño

B. COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL (Continuación)

10. ¿Usted considera que la universidad lo valora?

Sí No Pase a 11



- 1. Lo valoran esporádicamente
- 2. Lo valoran pero no lo suficiente
- 3. Lo valoran totalmente

11. ¿La universidad tiene algún significado emocional para usted?

Sí No

¿Por qué Sí?	¿Por qué No?
a. El sentido de pertenencia que tengo por ella <input type="text"/>	a. Es solo un espacio laboral <input type="text"/>
b. Desarrollo profesional alcanzado <input type="text"/>	b. Relaciones meramente profesionales <input type="text"/>
c. Realización personal <input type="text"/>	c. El clima organizacional <input type="text"/>
d. Relaciones sociales <input type="text"/>	d. Otro ¿Cual? <input type="text"/>
e. Otro ¿Cual? <input type="text"/>	

12. ¿Dentro de su espacio de trabajo, se siente satisfecho?

Sí No

¿Por qué?

13. ¿Qué aspectos cree usted que debería tener su entorno laboral para usted sentirse mejor?

- a. Mejora de condiciones físicas entorno
- b. Nivelación salarial
- c. Capacitaciones
- d. Salud Ocupacional y prevención de riesgos profesionales
- e. Espacios de integración laboral
- f. Mejorar clima laboral
- g. Redefinir responsabilidades
- h. Otro ¿Quién?

14. ¿Se siente comprometido con la universidad?

Sí No

¿Por qué?

- a. He crecido profesionalmente
- b. Vinculos con la sociedad
- c. Responsabilidad y confianza brindada
- d. Orgullo de pertenecer a ella
- e. Apoya mi plan de vida
- f. Otro ¿Cual?

15. ¿Su desempeño ha sido evaluado alguna vez?

Sí No Pase a 17 No Sabe Pase a 17

16. ¿Cada cuánto son evaluados los procesos desarrollados por usted dentro de la universidad?

Meses

17. ¿Qué incentivos le ofrece a usted la universidad?

- a. Capacitaciones
- b. Mantenimiento de condiciones laborales
- c. Recreación e integraciones
- d. Salud Ocupacional y prevención de riesgos profesionales
- e. Fondos y otras agrupaciones de carácter solidario
- f. Asistencia a eventos nacionales e internacionales
- g. Otro ¿Cual?
- h. Ningún incentivo

C. MOTIVACIÓN

18. ¿La universidad implementa estrategias para mejorar las condiciones laborales de los empleados?

Sí No Pase a 23 No Sabe Pase a 23

C. MOTIVACIÓN (Continuación)

19. ¿Quiénes desarrollan estas estrategias en la institución?

- a. Oficina de personal
- b. Jefe Inmediato
- c. Vicerrectoría
- d. Salud Ocupacional
- e. Bienestar universitario
- f. Otro ¿Quién?

20. ¿Usted participa en estas estrategias?

Sí No

Explique su respuesta

21. ¿Considera que los proyectos propuestos por la universidad en pro del mejoramiento de las condiciones de los empleados alcanzaron los objetivos propuestos?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Explique su respuesta

22. ¿Usted cree que las medidas tomadas por la administración para mejorar las condiciones laborales están siendo coherentes con los requerimientos de los empleados?

Sí No

¿Por qué?

23. ¿La universidad está comprometida con los procesos de formación continua de sus empleados?

Sí No

¿Por qué?

24. ¿La motivación brindada por la universidad es para usted un elemento que le brinda mayores y mejores condiciones laborales?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

25. ¿Qué programas de motivación a los empleados tienen implementados dentro de la universidad? (puede marcar más de una respuesta)

- a. Les dan días extras de vacaciones
- b. Aumento de sueldo
- c. Posibilidad de ascenso en la empresa
- d. Diseñarle un plan de carrera a su medida
- e. Brindarle Beneficios Extras
- f. Otro ¿Cuál?
- g. Ninguno

26. ¿De qué manera son divulgados estos programas?

- a. Correo electrónico
- b. Mensajes internos
- c. Pagina Web o intranet
- d. Carteleros e informativos (Correo físico)
- e. Reuniones

27. ¿Cómo pueden acceder los empleados a estos beneficios?

- a. Solicitud jefe inmediato
- b. Oficina de personal
- c. Incripciones en departamentos
- d. Otro, ¿Cuál?
- e. No conozco como acceder

28. ¿Cuáles son las principales razones por las que los empleados buscan otras alternativas laborales? (puede marcar más de una respuesta)

- a. Falta de motivación
- b. Mejorar condiciones económicas
- c. Crecimiento personal y profesional
- d. Incapacidad de asumir el cargo
- e. Problemas con los jefes
- f. Clima organizacional
- g. Otra ¿Cuál?

C. MOTIVACIÓN (Continuación)

29. ¿Tiene esta organización algún sistema de incentivos económicos adicionales a los aumentos aprobados por la ley?

Sí 1 No 0 Pase a 30 No Sabe 2 Pase a 30

¿En que consisten?

- a. Reconocimientos por producción bibliográfica
- b. Primas extralegales, bono de bienestar universitario
- c. Días de vacaciones
- d. Otra ¿Cuál?

30. ¿Se refleja la motivación organizacional en la percepción final que tienen los estudiantes?

Sí 1 No 0 Pase a 31 No Sabe 2 Pase a 31

¿En qué forma se refleja? (puede marcar más de una respuesta)

- a. Niveles de satisfacción
- b. Adquisición de nuevos servicios
- c. Estimular o desestimular las recomendaciones de la universidad
- d. Diseñarle un plan de carrera a su medida
- e. Influencia de la marca Universidad Nacional
- f. Otra ¿Cuál?

D. MARKETING INTERNO

31. ¿Usted sabe si la universidad desarrolla planes de marketing interno?

Sí 1 No 0 Pase a 38 No Sabe 2 Pase a 38

32. ¿Estos planes son socializados con los integrantes de la universidad?

Sí 1 No 0

33. Los planes de marketing interno de la universidad son enfocados hacia: (puede marcar más de una respuesta)

- a. Los empleados
- b. Los clientes (estudiantes)
- c. Los servicios prestados
- d. Otro ¿Cuál?

34. ¿La universidad cuenta con los empleados como medio de promoción de sus planes de mercadeo?

Sí 1 No 0

¿Por qué?

35. La eficiencia de estos planes de marketing es valorada mediante. (puede marcar más de una respuesta)

- a. Estudios de comportamiento de los empleados
- b. Respuesta de los clientes frente a los empleados
- c. Incentivos entregados por la organización
- d. Otra ¿Cuál?

36. ¿Los planes de mercadeo cumplen con los propósitos para los cuales fueron diseñados?

- 1. Totalmente en desacuerdo 1
- 2. En desacuerdo 2
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
- 4. De acuerdo 4
- 5. Totalmente de acuerdo 5

37. ¿Los planes de inducción del personal van de la mano con las estrategia de mercadeo?

Sí 1 No 0

E. INSTITUCIÓN

38. ¿Usted siente que es útil para la universidad dentro de los procesos en los que interviene?

Sí 1 No 0 Pase a 39

¿Cuál es su nivel de utilidad? (califique de 1 a 5)

1 2 3 4 5

Explique su respuesta

- a. Respondo a los requerimientos
- b. Apoyo a gestión y el logro objetivos de la universidad
- c. Participo en programas que dan beneficios significativos a la universidad
- d. Otra ¿Cuál?

E. INSTITUCIÓN (Continuación)

39. ¿La empresa invierte en programas de motivación del personal?

Sí No Pase a 40

¿Considera que esta inversión es suficiente?

Sí Pase a 40 No

¿Por qué No?

- a. Son pocos y esporádicos
- b. No abarcan la realidad de la universidad
- c. Poca participación de miembros directivos
- d. Otra ¿Cuál?

40. ¿La universidad genera acciones a partir de los resultados obtenidos al evaluar el desempeño de los empleados?

Sí No Pase a 41 No Sabe Pase a 41

¿Cuáles acciones?

- a. Estímulos impulsados por jefe inmediato o departamento
- b. Renovación contratos
- c. Capacitaciones
- d. Otro ¿Cuál?

41. ¿Cuales son los mecanismos a través de los cuales la universidad divulga los incentivos a los que tienen derecho los empleados?

- a. Correo electrónico
- b. Sistema de mejor gestion (SIMEGE)
- c. Pagina Web o intranet
- d. Carteleras e informativos (Correo físico)
- e. Reuniones
- f. Otro ¿Cuál?

F. NIVEL DE SATISFACCIÓN

42. ¿Cuál es su nivel de satisfacción dentro de la Universidad?

- 1. Muy bajo
- 2. Bajo
- 3. Medio
- 4. Alto
- 5. Muy alto

43. ¿Se siente conforme con sus condiciones laborales actuales?

¿Por qué? a. Sí b. No

44. ¿Usted considera que los servicios ofrecidos por la universidad a sus empleados son los mejores y los más apropiados?

- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
- } Pase 46

45. ¿Cómo se podrían mejorar estos servicios?

- a. Conociendo mejor los requerimientos de los empleados
- b. Dándole un enfoque mas humanista y social
- c. Trasversalizandolos a todos los miembros de la universidad
- d. Otro ¿Cuál?

46. ¿Cómo califica su relación con los estudiantes de la universidad?

- 1. Muy mala
- 2. Mala
- 3. Regular
- 4. Buena
- 5. Muy buena

47. ¿Cómo califica la relación de sus compañeros o demás áreas de trabajo con los estudiantes de la universidad?

- 1. Muy mala
- 2. Mala
- 3. Regular
- 4. Buena
- 5. Muy buena

48. ¿Como califica la relación con sus compañeros de trabajo?

- 1. Muy mala
- 2. Mala
- 3. Regular
- 4. Buena
- 5. Muy buena