



ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL APLICADAS EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS

Recepción: 09/12/2009 **Revisión:** 29/01/2010 **Aceptación:** 02/07/2010



Damari Chirinos.
Economista (LUZ). Magíster en Gerencia de Mercadeo, (URBE). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones (URBE). Coordinadora de la Maestría en gerencia de Mercadeo URBE y Coordinadora de la Licenciatura en Ciencias gerenciales de la Universidad Internacional del Caribe. Núcleo Maracaibo. Investigador activo del CICAG URBE. PPI no. 11768. damari.chirinos@urbe.edu



Yamilet Fuenmayor.
Docente de la Maestría Gerencia de Mercadeo (URBE). Licencia en Comunicación Social, Mención: Periodismo Audiovisual, (LUZ). Locutora Profesional (LUZ). Magíster en Gerencia de Mercadeo, (URBE). Gerente de Tienda (Microtegh de Venezuela). URBE. ydfuenmayor3@urbe.edu

RESUMEN

El propósito de este estudio fue analizar las estrategias de marketing interno para la productividad laboral de los docentes en las universidades privadas, tomando como base las necesidades del cliente interno en dichas organizaciones. La base teórica se conformó con los enfoques de Quintanilla (2004), Robbins (2004), Chiavenato (2006), entre otros autores. Se tipificó como descriptivo, de diseño no experimental, descriptivo transeccional. La población A estuvo representada por 1426 docentes que conforman el staff de las universidades URBE, UJGH, URU, cuya muestra estuvo conformada por 400 docentes. Por su parte, la población B estuvo conformada por 10 decanos de las mismas universidades. Se aplicaron dos instrumentos: el primero conformado por 35 ítems dirigido a docentes y, el segundo, por 23 ítems dirigido a los Decanos. Para el cálculo de la confiabilidad se aplicó la fórmula de Alpha de Cronbach, arrojando para el primer instrumento un coeficiente de 0.91 y el segundo 0.93 resultando altamente confiables. Los resultados mostraron que: las universidades buscan la satisfacción de las necesidades de sus docentes; la comunicación que prevalece es la multidireccional; y se fomenta el trabajo en equipo. Igualmente, se concluyó que: la seguridad es la principal necesidad de los docentes. Los decanos cuentan con una plataforma tecnológica para brindar respuestas óptimas a los clientes internos e, igualmente, utilizan los recursos humanos que se tienen a disposición para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, se recomendó ofrecer capacitación constante a los docentes para mejorar las habilidades técnicas e interactivas en busca de optimizar los tiempos de respuesta, permitiéndoles así



tomar decisiones de bajo y mediano impacto; crear un sistema de evaluación del desempeño adaptado a las necesidades de la organización; y planear actividades de manera que éstas puedan ser desarrolladas en equipos de trabajo.

Palabras clave: Estrategias, Marketing interno, Productividad laboral, Universidades privadas.

INTERNAL MARKETING STRATEGIES FOR LABOR PRODUCTIVITY APPLIED IN PRIVATE UNIVERSITIES

ABSTRACT

The main purpose of this study was to analyze internal strategies for teachers' labor productivity in private universities considering client's needs within such organizations. The main principles of Quintanilla (2004, Robbins (2004), Fresco (2006) and Chiavenato (2006) among other authors' approaches established the theoretical framework. The applied methodology was descriptive type, transectional with a non experimental design. Population A was configured by 1426 teachers who represented the staff of the following universities: URBE, UJGH and URU; while 400 teachers characterized the sample. On the other hand, population B was represented by 10 deans of such universities. Two instruments were applied: the first 35-items instrument was applied to the teachers and the second 23-items instrument was directed to the deans. The Cronbach Alpha Coefficient was stated to get reliability obtaining highly results for both instruments (0.91 and 0.93 respectively). Results showed that universities try to satisfy teachers' needs, multidirectional communication prevails, teamwork is promoted as well; and security is the major need of teachers. On the other hand, deans count on a technological platform to give quick response to domestic clients and likewise human talent is taken into consideration to accomplish established purposes. It is suggested to constantly offer teacher training in order to improve interactive and technical skills to optimize response timing which in turn, will allow them making low and medium impact decisions; create an assessment system of performance adapted to the organization's needs and finally, to plan activities to be team worked developed.

Keywords: Strategies, Internal marketing, Labor productivity, Private universities.

STRATEGIE DI MARKETING INTERNO PER LA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO APPLICATE PRESSO LE UNIVERSITÀ PRIVATE

RIASSUNTO

Analizzare le strategie di marketing interno per la produttività del lavoro degli insegnanti presso le università private considerando le necessità del cliente interno in queste organizzazioni è stata la finalità di questo studio. Il basamento teorico si è supportato nei principi di Quintanilla (2004, Robbins (2004), Fresco (2006) e Chiavenato (2006) tra altri autori. La metodologia di tipo descrittiva con un disegno non sperimentale, transezionale è stata applicata. La popolazione A è stata rappresentata da 1426 insegnanti dello staff delle università URBE, UJGH e URU di cui si è preso un campione di 400 docenti. D'altro canto,



la población B è stata composta da 10 decani delle suddette università. Due strumenti si sono applicati: il primo di 35 domande è stato diretto ai docenti, mentre il secondo di 23 domande è stato applicato ai decani. Per il calcolo della affidabilità è stata usata la formula di Alpha di Cronbach ottenendosi risultati altamente affidabili: 0.91 e 0.93 entrambi strumenti. I risultati dimostrano che le università cercano di soddisfare le necessità dei loro docenti, la comunicazione multidirezionale prevale; promuovono il lavoro di équipe; eppure si conclude che la sicurezza è la maggior necessità degli insegnanti. Inoltre, i decani contano con una piattaforma tecnologica per offrire ottime risposte ai clienti interni e, nello stesso modo, utilizzano le risorse umane a disposizione per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Si suggerisce di offrire permanente training per i docenti in modo da migliorare le abilità tecniche ed interattive per ottimizzare i tempi di risposta e, allo stesso tempo, gli permetta prendere delle decisioni a basso e medio impatto; creare un sistema di valutazione della performance nel lavoro adatto alle necessità della organizzazione e pianificare delle attività che si possano sviluppare nei teamwork.

Parole chiave: Strategie, Marketing interno, Produttività nel lavoro, Università private.

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

El marketing interno, y en especial la comunicación interna, se han convertido en el centro de muchos debates en el seno de diferentes organizaciones tanto a nivel empresarial como académico. Y es que, parece haberse tomado verdadera conciencia en relación a los problemas originados por una comunicación deficiente y empleados desmotivados (los dos vértices principales que potencian el marketing interno).

De hecho, estudios realizados ponen de manifiesto que son los problemas de comunicación, junto con los de planificación y la desmotivación laboral, factores que dificultan la productividad y el éxito de las empresas.

El desarrollo de la comunicación empresarial ha sido posible por el avance experimentado en áreas como recursos humanos, donde la comunicación interna se ha utilizado como una nueva herramienta de gestión ligada a la estrategia de la organización, sin perder de vista, además, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información, las cuales han posibilitado nuevas formas de comunicación interna (intranet, videoconferencias, y otras por explotar).

Este planteamiento despierta la necesidad de utilizar en la gestión del personal, procesos, métodos y herramientas de la misma naturaleza que los utilizados en el marketing que se realiza hacia el cliente externo.

En este sentido, el marketing interno es una propuesta nueva que se realiza desde el marketing. Su esencia se basa en aplicar el conocimiento y la experiencia adquiridos por el marketing en otros mercados diferentes a los que utiliza habitualmente (cliente). Es el caso del mercado interno, es decir, los empleados de la empresa.

En este orden de ideas, es importante destacar que en el seno de las universidades privadas, en la búsqueda de la innovación, se ha ido estudiando la relevancia de la comunicación y los problemas que suponen la falta de ella. Esta situación se constituyó



en el contexto de la presente investigación, cuyo objetivo consistió en analizar las estrategias de marketing interno para la productividad laboral de los docentes en las universidades privadas; con el fin de plantear estrategias adecuadas a su realidad.

SITUACIÓN PROBLEMA

Cuando se hace referencia a servicios, se deben tomar en cuenta las diferencias sustanciales de los consumidores y su relación con los clientes internos, lo cual traerá como consecuencia la necesidad de una herramienta de motivación que permita que los empleados se identifiquen con la filosofía de la empresa, con los esfuerzos que ésta realiza para alcanzar satisfacción en sus procesos, por ser ellos el motor que impulsa o merma los esfuerzos de las mismas.

Pride y Ferrel (1997) indican que las empresas utilizan el marketing como “una estrategia administrativa que guía las actividades generales de la organización”, con el fin de identificar las características diferenciales en las necesidades o deseos de los clientes y/o usuarios para así satisfacerlas, es aquí donde el grupo humano que conforma la organización juega un papel fundamental para el logro de los objetivos.

Asimismo, resulta imprescindible definir la importancia que tiene el personal en el desarrollo de estrategias y planificaciones que se desarrollan en las empresas y en el entorno donde estas operan, para lo que se debe tomar en cuenta el Marketing interno.

En este sentido, Chias (2000) habla del Marketing Interno como “el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructura, dirigentes y demás componentes a un mercado constituido por los trabajadores – Clientes Internos – que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa su productividad”.

En este sentido, durante las últimas décadas del Siglo XX han tomado un lugar central los temas vinculados con los procesos de reformas e innovaciones en los diferentes niveles del sistema educativo; en particular, aquellos que conceptualizan a las instituciones educativas, como el centro del cambio y sus actores como los principales comprometidos con que éste ocurra.

En países como Estados Unidos, Canadá y Chile en el continente americano, además de Asia, China y Japón, se cuenta con destacados docentes que generan alta calidad de servicio por su excelente desempeño laboral, debido a encontrarse satisfechos, y por ende, se interesan en trabajar, ser productivos o proporcionar servicios de alta calidad.

Según Gibson (2006) los gerentes buscan empleados motivados positivamente porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo. En este contexto mundial, existen países como Irán, India, México, Perú, por citar algunos, donde el personal docente es apático a su labor educativa, debido a las carencias motivacionales que presentan, al no estar cubiertas sus principales necesidades.

Dichas necesidades pueden ser fisiológicas, como: la de alimentación base primordial para un eficiente desempeño cognitivo; de seguridad como el sentirse liberado de



amenazas, internas y externas que no les permitan el desarrollo máximo de sus potencialidades, descuidando su trabajo y labor educativa por centrar su interés en cubrir éstas.

Ello, conlleva a la disminución o pérdida de la calidad del servicio prestado como funcionarios públicos, repercutiendo esto negativamente en la imagen de la organización.

En tal sentido, señala Horovitz (2002) que en el entorno actual no hay empresa que sea viable sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se le deba ofrecer. Igualmente, define a la calidad como el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar, para satisfacer a su clientela clave, características que se atribuyen a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Por esta razón, es indispensable romper con los paradigmas de la gerencia tradicional, dando paso a una administración transformadora y creativa basada en la comunicación, con el fin de afianzar el conocimiento y desarrollo apropiado de las actividades, en busca de alcanzar la máxima competitividad.

Por ello, cualquier esfuerzo individual, por más calificado que sea, resultaría insuficiente y poco productivo para el alcance de resultados óptimos que permitan el crecimiento perdurable de la organización.

De tal manera, todo director, al gerenciar las instituciones educativas, ha de orientarse a satisfacer los requerimientos del personal, percibiendo las necesidades del docente a su cargo y a su vez busca satisfacerlas, para contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación, lo cual genera nuevos retos respecto al papel que a la dirección escolar le corresponde abordar ante los constantes cambios que vive la sociedad.

Por todo lo anteriormente expresado, las universidades privadas, como pilares en la formación de los profesionales del mañana, deben concienciar la importancia de su personal, que muchas veces se ve afectada por quienes no asumen la cultura de evolución y transformación de paradigmas.

Las universidades privadas actualmente enfrentan el reto del cambio en busca de satisfacer los requerimientos de sus clientes internos. Para esto pretenden generar una identificación sólida en todas las personas que forman parte de la organización; con el fin de que proporcionen los resultados óptimos para el logro de las metas.

Serna (2000, pag. 269) señala que "el ámbito interno de las organizaciones tiene la obligación ética de ser un espacio de desarrollo y crecimiento de las personas que la integran y que en su seno encuentren satisfacción a muchas de sus necesidades personales".

Teniendo como referencia los planteamientos antes expuestos, y ubicada en el bloque de países latinoamericanos, Venezuela responde igualmente al mismo esquema, y a pesar de los cambios que se vienen dando en el sector educativo, desde el año 1999, a raíz de la aprobación de la nueva constitución, estos no han compensado las necesidades primordiales.



Por tanto, no han generado el incremento de la calidad de servicio en dicho sector, en cambio ha provocado el aumento de las necesidades en los actores educativos, ahora hay que agregarle otro problema que ha venido tomando relevancia dados los hechos generados, se trata de la penetración de la política en las universidades privadas.

Este hecho que se puede comprobar por el clima de conflictividad vivido en muchos centros educativos, debido a la anarquía instaurada por sus directores, quienes lejos de ayudar a revertir los problemas, los incrementan, afectando negativamente la productividad.

Asimismo, refiere Barrios (2007) que en los estados del país se viven situaciones similares, tal es el caso del estado Zulia, específicamente en el municipio Maracaibo, donde según la problemática vivenciada por el autor de esta investigación, se pueden resumir en los siguientes términos:

Insatisfacción de las diversas necesidades de los docentes, como las fisiológicas, de autoestima, seguridad, aceptación, trayendo como resultado que sus expectativas no están siendo cubiertas en estas instituciones públicas de educación superior.

Por ello, los cambios producidos a raíz de la entrada del concepto globalización, han generado como consecuencia el desarrollo de mercados organizacionales-empresariales y por ende el laboral.

Obligando así al individuo a mejorar aún más sus habilidades profesionales así como humanas, para enfrentar los cambios e innovaciones permanentes, al punto de que se considere como casi obligatorio perfeccionar las competencias con un sentido de eficacia, eficiencia y efectividad, impulsándolo a ser más productivo.

Aunado a esta situación, las empresas, específicamente las universidades privadas, deberían tomar conciencia de la necesidad de reestructurar sus procesos administrativos; a fin de mejorar la eficacia de sus actividades, la eficiencia de sus instituciones y la productividad de sus recursos humanos como financieros, pero todo ello depende del compromiso que tenga el trabajador con la institución.

Es importante destacar que la productividad es importante en el cumplimiento de las metas personales y organizacionales pertenecientes tanto al sector público como privado.

Entre los principales beneficios generados por el incremento de la productividad estaría: producir más en el futuro usando los mismos o menores recursos, pudiendo al mismo tiempo propender a optimizar el nivel de calidad de vida de los empleados.

Es decir, la productividad juega un papel preponderante ya que se requiere del uso adecuado y racional de los medios disponibles con que se cuenta para desarrollar la extensa gama de competencias que le corresponden.

En este sentido, la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar productos y servicios que son requeridos (que se adecuan al uso) y, a la vez, del grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado, el cual tiene dos



vertientes para su incremento: primero, producir lo que el mercado (clientes) valora y, segundo, hacerlo con el menor consumo de recursos.

En relación a lo antes expuesto, Barrios (2007) refiere que las relaciones internas en una organización son de suma importancia, lo que no se ha venido observando en dichas instituciones, pues se evidencia desmotivación en el personal de las instituciones universitarias privadas.

Asimismo, la percepción de escasa oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal, crea la perceptibilidad de un estado de inequidad, alterando las interrelaciones dentro de las mismas, así como el no cumplimiento de las metas organizacionales, es decir baja productividad.

De persistir la situación expuesta, el servicio de las universidades privadas se vería afectado negativamente, puesto que actualmente estas instituciones universitarias no compiten por ofertas educativas y costo de matrícula, sino por el servicio ofrecido a los clientes y la satisfacción de los mismos.

Es decir, podría conllevar a la dirección de las universidades privadas al manejo ineficiente de los recursos tanto humanos como materiales, donde los niveles de productividad serían muy bajos, pudiendo incidir negativamente en logro de sus objetivos organizacionales.

Por ello, es de suma importancia analizar las estrategias de mercadeo interno para la productividad de los empleados de las universidades privadas, las cuales radican en crear mayor competencia e inculcar una profunda comprensión acerca del logro de la excelencia en un servicio, cuyo lema básico es: si deseas que las cosas funcionen fuera, en primer lugar se debe conseguir que funcionen dentro de la empresa.

Por lo antes expuesto, estas universidades privadas necesitan valorar y conservar su recurso humano, a través de la aplicación de estrategias de mercadeo interno para la productividad de los docentes; para conseguir el compromiso de los mismos para el logro de los objetivos como metas organizacionales, pudiendo ser de esta manera productivas.

MARKETING INTERNO: ESTRATEGIA DE GESTIÓN GERENCIAL

Para Pride y Ferrel (1997, p.13) “la estrategia de marketing comprende la selección y el análisis de un mercado objetivo (grupos de personas al que la organización desea llegar) y crear y mantener una mezcla de marketing apropiada (producto, distribución, promoción y precio) que satisfará a dichas personas”.

Al respecto, refiere que “las estrategias de marketing son aquellas que buscan éxitos en marketing, teniendo como objetivo principal colocar a la organización en posición de realizar su misión de forma efectiva y eficiente”. Asimismo, Hawkins y Coney (2004) indican que las estrategias y tácticas de marketing se basan en creencias explícitas o implícitas acerca del comportamiento del consumidor.

De igual manera, Gultinan, Gordon y Thomas (2003, p. 175) explican que “las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto de una compañía espera



alcanzar en cuanto a la demanda de un producto dentro de un determinado mercado objetivo”.

Las estrategias de marketing interno buscan alcanzar objetivos propuestos por la alta gerencia; con el fin de alcanzar el éxito, lo que exige una excelente planificación y por ello buen desarrollo de la actividades propuestas para tal fin.

Las estrategias de mercadeo interno persiguen el beneficio de la empresa u organización a través de la motivación de los clientes internos, quienes traerán consigo al público externo ofreciendo calidad, atención y productividad en el desarrollo de los procesos.

Para Faría (2004 p. 73), las estrategias de marketing interno “son un producto de prácticas introducidas y perfeccionadas en la organización, que tiene como objetivo obtener, o elevar, el compromiso de su personal”.

En resumen, las estrategias de marketing interno son actividades que deben ser desarrolladas en conjunto bajo un concepto amplio que integre y envuelva a todos los niveles de la organización, en busca de brindar atención real y continua a los clientes internos, de quienes depende en gran medida el éxito de la organización.

PRODUCTIVIDAD LABORAL: EFICACIA + EFICIENCIA

La productividad laboral es un concepto que, en sentido restringido, se ha vinculado a expresiones matemáticas productos/insumos y a su operacionalización cuantitativa; por esta vía, se ve mal interpretada y disminuida su importancia. Las definiciones que más se ajustan a la presente investigación son las siguientes:

Los investigadores refieren que es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad evalúa el rendimiento de los talleres, máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Al respecto, Blanco (2002) enuncia que “la productividad se puede reconocer como un proceso de progresivos avances, mejoramiento y adaptaciones a las nuevas condiciones de competición y calidad. En este nuevo orden las personas se constituyen en el eje de la productividad y calidad”. (p: 68).

Por su parte, Stoner (1999, p: 321) define la productividad laboral como la medida de desempeño de un trabajador o sistema de operaciones con relación a la utilización de recursos, productor dividido entre insumos.

Asimismo, Prokopenko (2005, p: 136) define la productividad laboral como la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo: humano, físico y financiero; en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.

Los investigadores señalan que una premisa importante asociada con la productividad laboral se refiere al proceso ordenado y sistemático de trabajo: organizar las actividades



para optimizar los recursos de los cuales se dispone para el proceso de la unidad productiva a considerar.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se catalogó como descriptiva, ya que está orientada a recolectar información acerca de las estrategias de marketing interno en las universidades privadas, lo cual implica que el investigador no modificará la realidad existente, pues se limita a describir los hechos tal y como se suceden en la realidad.

Asimismo, la investigación fue no experimental, transaccional descriptiva, de campo, debido a que se midió las variables, sus dimensiones e indicadores sin la intervención del investigador, una sola vez, en un momento específico y se obtuvo la información directamente en el lugar en que ocurrió el fenómeno.

Por otra parte, fue necesario manejar dos poblaciones, la población A estuvo representada por 1426 docentes que conforman el staff de las universidades Dr. Rafael Belloso Chacín, José Gregorio Hernández, Católica y Rafael Urdaneta, cuya muestra estuvo conformada por 400 docentes.

Por su parte, en cuanto a la población B, se contempló un censo poblacional que comprendió el estudio de todos los componentes de la población y estuvo conformada por 10 decanos de las mismas universidades.

Finalmente, para la recolección de información se diseñaron dos instrumentos con cuatro opciones de respuesta (Siempre, Casi siempre, Casi nunca y Nunca) constituidos por 35 y 23 ítems respectivamente. La confiabilidad se determinó mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando como resultado 0.93 para el primero y 0.91 para el segundo, lo que indica su alta confiabilidad.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados de la investigación, los cuales se originan en los aportes obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de datos a los Docentes de las universidades objeto de estudio, los mismos serán presentados por dimensiones.

Tabla 1
Necesidades de los clientes internos

Indicadores	Promedio
Necesidades primarias	3.05
Necesidades secundarias	3.40
Promedio general	3.21

Fuente: Iglesias, Chirinos y Fuenmayor (2010).

En cuanto a los resultados de la primera dimensión, referida a las necesidades de los clientes internos, se evidenció que los docentes cuentan con cafetines limpios y cómodos, así como baños limpios, dotados de los insumos necesarios; asimismo, cuentan con



ambientes con temperaturas adecuadas para un mejor desempeño y áreas para el descanso.

Estos hallazgos se relacionan con lo referido por Arellano (2002), quien manifiesta que las necesidades primarias son aquellas necesidades que si no se satisfacen, hacen peligrar la vida del individuo o la continuación de la especie; de igual forma, plantea que las necesidades fisiológicas son las más importantes, y si éstas no son satisfechas, entonces, no se pueden satisfacer las secundarias.

Por otro lado, se evidenció que los docentes se sienten seguros en las instalaciones de las universidades; asimismo, se sienten autorrealizados trabajando en la institución, ejercen algún tipo de autoridad en la institución.

Estos resultados van en concordancia con lo referido por el autor antes mencionado, quien menciona que las necesidades secundarias son, generalmente, de carácter psicológico y subjetivo en función de las relaciones con otros.

En la búsqueda de la satisfacción de las necesidades el individuo se plantea metas, las cuales dependen de: sus experiencias personales, capacidad física, valores culturales, accesibilidad y nivel de cognición.

Tabla 2
Expectativas de los docentes

Indicadores	Promedio
Comunicación multidireccional	3.34
Capacitación y/o formación de los empleados	2.61
Bonificaciones	3.67
Reconocimiento	3.85
Ascensos	3.69
Promedio general	3.41

Fuente: Iglesias, Chirinos y Fuenmayor (2010).

En relación a los resultados de la segunda dimensión referida a las expectativas de los docentes, se demostró que en las universidades prevalece tanto la comunicación formal como la informal; asimismo, la comunicación interna es ascendente y descendente; por otra parte, también, es horizontal; y se evidenció la comunicación cruzada.

Estos resultados van en concordancia con lo referido por Munch y García (2004), quienes señalan que la comunicación es la información que se realiza entre la organización y sus empleados, y con la que se establecen los vínculos informativos para la funcionalidad, tanto administrativa como operativa, de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2004) refiere que la comunicación es como un proceso que implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra.



Asimismo, se verificó que casi siempre se realizan cronogramas para el adiestramiento y frecuentemente reciben capacitación. Estos resultados no van en concordancia con lo referido por Chiavenato (2002), quien menciona que la capacitación/formación es un factor fundamental en la motivación y la retención del empleado, es la oportunidad de que estos quieran continuar creciendo, desarrollándose en el trabajo y mejorando sus habilidades profesionales.

De hecho, esta oportunidad de continuar creciendo y desarrollándose a través de la formación y el desarrollo es uno de los factores más importantes en la motivación del empleado.

Por otra parte, se comprobó que los docentes esperan algún tipo de bonificación por su desempeño laboral y los beneficios sociales son los esperados. Estos resultados concuerdan con lo referido por Sherman y Bohlander (1996) quienes refieren que las bonificaciones individuales son pagos que complementan el salario básico.

Su ventaja es retribuir al empleado con un pago adicional que, al mismo tiempo, les proporciona la seguridad de un salario básico. Estas bonificaciones pueden ser determinadas por las empresas con base: en la reducción de costos, en las metas de mejoramiento de la calidad, o por lo diferentes criterios de desempeño que la organización pueda establecer.

De igual manera, se evidenció que siempre esperan el reconocimiento de su desempeño y las actividades extra cátedras. Estos hallazgos se asocian con los planteamientos de Sherman y Bohlander (1996), quienes refieren que cuando un colaborador se esfuerza por hacer bien su trabajo cumple con lo esperado y, además, hace esfuerzos extra, necesita que su superior se lo haga notar: con un comentario, con una nota, con una atención.

Igualmente, refiere el autor que la falta de reconocimiento logra que el colaborador que tenía entusiasmo: decaiga y se ponga a la defensiva, cometa errores, se vuelva incrédulo y piense que es inútil esforzarse porque nadie lo notará, perjudicándose así la gestión gerencial. De igual forma, buscan alguna oportunidad de ascenso y esperan ser tomado en cuenta para algún ascenso.

Estos resultados convergen con lo referido por Robbins (2004), quien señala que cuando se estimula a los empleados, estos se motivan para ejercer un alto nivel de esfuerzo, pues creen que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de desempeño.

Una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales como: bonificaciones, incremento de salario o un ascenso y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.



Tabla 3
Compromiso del docente

Indicadores	Promedio
Lealtad	3.74
Responsabilidad	3.29
Trabajo en equipo	3.23
Identidad	2.98
Valores organizacionales	3.12
Implicación de la dirección	3.10
Promedio general	3.24

Fuente: Iglesias, Chirinos y Fuenmayor (2010).

En cuanto a la tercera dimensión analizada referida al compromiso, se constató que los docentes respetan los contratos y compromisos asumidos en las universidades, además de las normas y políticas establecidas por las mismas.

Estos resultados convergen con lo planteado por Hodgson (1996), quien refiere que las promesas, los contratos y compromisos deben ser respetados. La lealtad conlleva: fidelidad, el cumplimiento de las promesas, mantener la confianza del público, ser un buen ciudadano, excelencia en la calidad de trabajo, confiabilidad, compromiso, honrar las leyes, normas y políticas justas.

De igual forma, se conoció que los docentes responden con confianza a los actos que realizan en su trabajo y son responsables de los mismos. Estos hallazgos se asocian con los planteamientos referidos por Koontz (2004), quien señala que la responsabilidad es la obligación que deben los subordinados a sus superiores en el ejercicio de la autoridad que se les ha delegado para cumplir con los resultados esperados.

Asimismo, siempre se fomenta la iniciativa hacia el trabajo en equipo y sus opiniones son consideradas para mejorar los procesos internos. Estos resultados se relacionan con lo planteado por Robbins (2004).

El referido autor afirma que en toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, el de formar un equipo de trabajo.

Por otro lado, los docentes están dispuestos a cooperar incondicionalmente con la institución universitaria, y asisten gustosamente cuando son invitados a algún evento científico que la universidad organiza.

Estos resultados se asocian con lo señalado por Pereyra y Miguel (2004), quien refiere que la identidad es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

En relación a los valores organizacionales de la institución, los mismos se refuerzan y los docentes están alineados con ellos. Estos resultados se asocian a los planteamientos de Robbins (2004), quien señala la importancia dada a los valores, los cuales son vistos



como la base de que parten los miembros de una organización para juzgar: situaciones, actos, objetos y personas. Formando así, la médula de la cultura organizacional.

Por otra parte, se constató que sienten apoyo de la coordinación docente al presentar alguna dificultad y aceptan con cordialidad las sugerencias de los directivos y coordinadores de la universidad.

Estos resultados se relacionan con los planteamientos de Koontz y Weihrich (2004), quienes refieren que los jefes de la alta gerencia, como los de la gerencia media y supervisores, deben estar totalmente involucrados en el proceso de producción. De esta manera los empleados se sentirán apoyados y motivados en las ejecuciones de sus tareas.

Seguidamente se muestran los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los Decanos de las universidades objeto de estudio, los mismos se presentan por dimensiones.

Tabla 4
Eficacia, eficiencia y efectividad

Indicadores	Promedio
Desempeño en el trabajo	3.90
Recursos utilizados	3.70
Índices de gestión	3.80
Índices de desempeño	3.83
Recursos humanos	3.53
Recursos Económicos	3.37
Recursos tecnológicos	3.90
Promedio general	3.73

Fuente: Iglesias, Chirinos y Fuenmayor (2009).

En relación a la cuarta dimensión referida a eficacia, eficiencia y efectividad, se determinó que los decanos siempre consideran importante evaluar el desempeño de los docentes; asimismo, utilizan la intuición para evaluar el desempeño de las personas que se encuentran a su cargo y consideran que es importante aplicar la evaluación del desempeño para determinar la productividad de los docentes.

Estos resultados se asocian con los planteamientos de Chiavenato (2002), quien indica que la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado.

Ésta es útil para determinar si existen problemas en cuanto a: la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos y al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo.

Asimismo, se verificó que los decanos proveen al personal los recursos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, siendo distribuidos de manera eficaz y son



administrados de manera efectiva por los docentes. Estos resultados se asocian a los planteamientos de Desler (2000) quien afirma que los recursos son uno de los activos más valiosos de una empresa.

Pero no es una tarea fácil hacer un buen uso de los recursos de su empresa. La planificación de la capacidad de recursos, el control de la disponibilidad de los recursos y el seguimiento de los costes sólo son algunas de las necesidades de gestión que pueden demandar su atención constante.

En cuanto al nivel de efectividad, se evidenció que los decanos establecen estándares para medir el desempeño de los docentes; asimismo, mejoran las expectativas del docente guiándose por los parámetros de los índices de gestión.

Por otra parte, para reducir la incertidumbre en la institución de manera continua manejan índices de gestión. Estos resultados van en concordancia con lo referido por Serna (2003), quien manifiesta que los índices de gestión son el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

Igualmente se detectó que los decanos mejoran la calidad del trabajo manejando índices de desempeño; además, motivan a los docentes de acuerdo a los resultados arrojados por el índice de desempeño; asimismo, el manejar los índices de desempeño les permite obtener niveles de productividad, de calidad, y de competitividad.

Estos resultados se asocian con los planteamientos de Chiavenato (2002), quien señala que los índices de desempeño permiten medir el logro alcanzado por los empleados en la ejecución de las acciones básicas, siendo esto el resultado de las acciones planeadas en tiempo o en porcentajes de objetivos cumplidos.

De igual manera, se verificó que los decanos toman en cuenta los recursos humanos que se tienen a disposición para el cumplimiento de los objetivos establecidos; igualmente, cuentan con el número de docentes requeridos para el funcionamiento de la gestión operativa del trabajo y cuentan con personal altamente capacitado para el desempeño de sus funciones.

Estos planteamientos se relacionan con lo expuesto por Kepner (1998), quien afirma que el número de trabajadores requeridos para el normal funcionamiento de la gestión operativa del trabajo es de suma importancia para lograr los objetivos establecidos. Del mismo modo, señalan los autores que los conocimientos y experiencia laboral son factores significativos en el personal adscrito a las áreas, dada la eficacia y eficiencia generadas por estos valores de los trabajadores.

Por otro lado, se evidenció que los decanos cuentan con recursos para dar cumplimiento al presupuesto establecido por la institución; asimismo, los recursos económicos permiten cubrir las obligaciones contraídas por la institución y utilizan fuentes de apoyo económico externas para dar mantenimiento a la institución.



Estos hallazgos van en concordancia con lo planteado por Kepner (1998), quien plantea que son bienes, medios de subsistencia, asuntos económicos, que permiten cubrir y/o honrar las obligaciones contraídas por las organizaciones.

Por otro lado, se evidenció que los decanos cuentan con plataforma tecnológica para brindar respuestas óptimas a los clientes internos, igualmente, se adaptan fácilmente a los cambios tecnológicos y solicitan adiestramiento para el docente. Esto les permitirá enfrentar los cambios tecnológicos.

Estos resultados se relacionan con lo planteado por Hamelink (1996) quien destaca la aplicación de las ventajas tecnológicas en los servicios públicos; éstas permiten obtener éxitos en escalas de producción y comercialización. Sobre la base de lo planteado, la decisión sobre las estrategias tecnológicas a adoptar, que incluyen inversión, depende de los resultados de la evaluación de la madurez y la capacidad competitiva para los negocios.

Finalmente, de manera general, se puede afirmar que existen deficiencias, fallas y omisiones en el establecimiento de estrategias de marketing interno que potencien la productividad de los docentes, por cuanto no alcanzan a satisfacer las necesidades, expectativas, y requerimientos de los mismos, conllevando a tomar las acciones mercadotécnicas pertinentes, a propósito de alcanzar la plena satisfacción de los mismos, incrementando el rendimiento laboral.

Es decir, las estrategias de mercadeo interno para la productividad no nacen de una idea aislada, sino que representan una necesidad creciente de las organizaciones por mejorar su gestión interna para alcanzar los objetivos en el menor tiempo y con la más alta utilidad, logrando mantenerse y ser competitiva en un entorno cada vez más exigente.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

La investigación realizada sirvió para determinar aspectos de gran importancia relacionados con las estrategias de mercadeo interno para la productividad laboral, resaltar la importancia del capital humano para el desarrollo de gestiones exitosas y alcanzar mayor competitividad en un mercado cada vez más exigente. Aquí radica la importancia fundamental que tienen las estrategias de mercadeo interno para la productividad laboral en las Universidades privadas domiciliadas en el Municipio Maracaibo.

Se evidenció que los docentes cuentan con: cafetines limpios y cómodos, áreas de descanso, así como baños limpios con insumos, además de ambientes con temperaturas adecuadas para un mejor desempeño.

También se concluyó que los docentes se sienten seguros en la institución, y autorrealizados trabajando; por otra parte, ejerce algún tipo de autoridad en la institución, y siente respeto hacia las autoridades de la universidad.

Por otro lado, se constató que la comunicación prevaleciente en la universidad es formal e informal; asimismo, se maneja la comunicación ascendente y descendente. Por



otra parte, también, es horizontal y se evidencia la comunicación cruzada. Se concluyó que casi siempre existen cronogramas para el adiestramiento del personal que periódica y frecuentemente recibe capacitación.

De igual manera, se concluyó que los docentes sí esperan algún tipo de bonificación por su desempeño laboral; aspiran al reconocimiento de su desempeño, así como de las actividades extra cátedras. Por otro lado, buscan alguna oportunidad y ser tomados en cuenta para algún ascenso.

Se evidenció además que se respetan: los contratos, normas, políticas y compromisos asumidos en la universidad, también, responden con confianza a los actos que realizan en su trabajo y son responsables al realizar su trabajo. Por otra parte, se fomenta la iniciativa hacia el trabajo en equipo y son consideradas sus opiniones para mejorar los procesos internos.

Asimismo, se detectó que los docentes están dispuestos a cooperar incondicionalmente con la institución universitaria y a asistir gustosamente cuando son invitados a algún evento científico que la universidad organice; de igual manera, los valores se refuerzan y los docentes están alineados con los valores organizacionales de la universidad. Por otro lado, los docentes sienten apoyo de la coordinación docente al presentar alguna dificultad y aceptan con cordialidad las sugerencias de los directivos y coordinadores de la universidad.

Se encontró que los decanos consideran importante evaluar el desempeño de los docentes, asimismo, que utilizan la intuición para evaluar el desempeño de las personas que se encuentran a su cargo y consideran que es importante aplicar la evaluación del desempeño para determinar la productividad de los docentes.

Por otra parte, los decanos proveen al personal los recursos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, asimismo, distribuyen los recursos de manera eficaz y son administrados de manera efectiva por los docentes.

En cuanto al nivel de efectividad, se evidenció que los decanos establecen estándares para medir el desempeño de los docentes; mejoran las expectativas del docente guiándose por los parámetros de los índices de gestión. Por otra parte, para reducir la incertidumbre en la institución de manera continua, manejan índices de gestión.

También se evidenció que los decanos motivan a los docentes de acuerdo a los resultados arrojados por el índice de desempeño. Asimismo, el manejar los índices de desempeño les permite obtener niveles de productividad, de calidad, y de competitividad.

Los decanos toman en cuenta los recursos humanos que se tienen a disposición para el cumplimiento de los objetivos establecidos y cuentan con el número de docentes capacitados requeridos para el funcionamiento de la gestión operativa del trabajo. También disponen de recursos para dar cumplimiento al presupuesto establecido por la institución para cubrir las obligaciones contraídas por la misma y utilizan fuentes de apoyo económico externo para dar mantenimiento a la universidad.



Además, se concluyó que los decanos cuentan con una plataforma tecnológica para brindar respuestas óptimas a los clientes internos, y se adaptan fácilmente a los cambios tecnológicos, además, solicitan adiestramiento para el docente. Esto les permitirá enfrentar los cambios tecnológicos.

Finalmente, se evidenció que existen ciertas debilidades en el manejo de las estrategias de marketing interno para la productividad en las universidades privadas, por cuanto no alcanzan a satisfacer sus expectativas, necesidades y requerimientos, conllevando a tomar las acciones mercadotécnicas pertinentes, a propósito de alcanzar la plena satisfacción de los docentes incrementando, así, su rendimiento laboral.

RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en la presente investigación se formulan las siguientes recomendaciones:

Estimular la participación de los docentes, involucrándolos en el diseño de planes, proyectos y programas, tomando en cuenta las opiniones, deseos, y objetivos de las personas a nivel laboral con la finalidad de motivarlos y mantener elevada su estima laboral.

Crear un sistema de evaluación del desempeño alineado a las necesidades de los docentes en las universidades con factores que determinen, de la mejor manera, las diferencias en cuanto a la actuación de los docentes en el desarrollo de las actividades dentro de la misma.

Establecer una unidad/oficina de comunicación y mercadeo que se encargue de la elaboración y coordinación de estrategias comunicacionales, que permitan informar las ventajas y beneficios laborales que se ofrece a los docentes de las universidades privadas.

Establecer programas continuos de capacitación relacionados con el desarrollo y reforzamiento de las competencias como: perfeccionamiento docente, liderazgo educativo, manejo de tecnologías, manejo de equipos de trabajo, inteligencia emocional, entre otros, de manera que permitan desarrollar sus habilidades.

Realizar programas de inducción a los docentes para que trabajen en función de los objetivos propuestos por la empresa, conscientes del compromiso, a futuro, que están asumiendo.

Establecer planes de incentivo a los docentes para que estos se sientan motivados, creando así compromiso con su gestión en dichas universidades.

Realizar actividades grupales, tales como: dinámicas para el personal de todos los niveles jerárquicos, es decir, docentes, decanos y directores; con el fin de lograr afianzar los factores positivos a la organización y erradicar aquellos que perturben las interrelaciones entre el personal de la organización incrementando la confianza.



Planear actividades que puedan ser desarrolladas en equipos de trabajo, definiendo claramente los roles a desempeñar a fin de darle significación a las tareas académicas, manteniendo la orientación y el interés de los docentes en la ejecución de las mismas.

Establecer una logística estratégica organizacional, por parte de los decanos, en la cual se considere la coordinación de los objetivos programados por las universidades, a fin de evitar desperdicios e inutilidad de los recursos (tiempos, financieros, humanos, técnicos, entre otros).

Velar por el cumplimiento de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño, con la finalidad de evitar desviaciones y resultados desfavorables. Asimismo, a los decanos, compartir los resultados con los docentes a fin de determinar su productividad, y motivarlos según los resultados obtenidos.

Desarrollar programas que permitan a los docentes potenciar habilidades en cuanto al manejo de las herramientas tecnológicas, pues la incorporación de éstas constituye una nueva oportunidad para transformar la docencia universitaria, para hacer posible nuevas modalidades de enseñanza – aprendizaje.

Extender este estudio hacia otros segmentos de las universidades, puesto que les permitirá a los encargados del área de la mercadotecnia o de otras líneas visualizar el comportamiento de las mismas y poder tomar acciones estratégicas a un corto plazo en función de mejoras continuas en cuanto a la productividad del docente.

Aplicar las recomendaciones propuestas, las mismas conducirían a la creación del firme propósito hacia el mejoramiento constante de las estrategias de marketing interno para la productividad, con el objetivo de satisfacer las necesidades y sobrepasar las: expectativas, requerimientos exigencias, y deseos del docente en las universidades privadas, generándose un compromiso en los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, R (2002). **Comportamiento del Consumidor y Marketing**. Editorial Harla, S. A. México.
- Barrios, M (2007). **Estrategias de mercadeo interno para la competitividad de las universidades privadas**. Maestría en Gerencia de Mercadeo. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- Blanco, N. (2002). **Instrumentos de recolección de datos primarios**. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Chias, J (2000). **El Mercado son Personas**. McGraw Hill. España.
- Chiavenato, I (2002). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw Hill. Colombia.
- Desler, G (2000.). **Administración de Personal**. Editorial Prentice-Hall. México.



- Faría, L (2004). **Estrategias de Endomarketing hacia el cliente interno para crear una imagen corporativa positiva en los concesionarios automotrices de Maracaibo.** Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Gibson, JL; Ivancevich, JM y Donnelly, JH (2006). **Las organizaciones.** Editorial Ruth American. USA.
- Guiltinan, J, Gordon, P y Thomas, J (2003). **El futuro del Mercado.** Edición Prentice Hall. México.
- Hamelink, C (1996). **Administración estratégica.** Editorial McGraw Hill. México.
- Hawkins, B y Coney, K (2004). **Comportamiento del consumidor.** Editorial McGraw Hill. México.
- Hdogson, G (1996). **The Approach of Institucional Economics.** Journal of Economic Literature.
- Horovitz, J (2002). **La satisfacción total del cliente.** McGraw-Hill. México.
- Kepner, T (1998). **Los Recursos Humanos.** Editorial Limusa. México.
- Koontz, W (2004). **Elementos de Administración.** Editorial McGraw Hill. México.
- Munch, G y García, M (2004). **Fundamentos de Administración,** Editorial Trillas. México.
- Pereyra, S. (2004). **Entre la ruta y el barrio.** La experiencia de las organizaciones piqueteras. Buenos Aires: Biblos.
- Pride, W y Ferrell, O (1997), **Marketing.** Conceptos y Estrategias. Novena. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Prokopenko, J (2005). **La gestión de la productividad.** Ginebra. Suiza. Editorial. Megabyte. México.
- Quintanilla, I. (2004). **Psicología y economía.** Publicado por Universitat de Valencia. España.
- Robbins, S (2004). **La administración en el mundo de hoy.** 1era edición. Prentice Hall. México.
- Serna, G (2000). **Marketing Interno.** Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Primera edición. 3R. Bogotá Colombia.
- Serna, G (2003). **Gestión estratégica.** Iberoamericana Prentice Hall. Buenos Aires. Argentina.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Sherman, A y Bohlander, G (1996). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Internacional Thomson. México.

Stoner, J (1999). **Administración**. Editorial Pearson Educación. México.