



- [HOME](#)
- [Revista ESPACIOS](#)
- [INFORMACIÓN](#)
- [COMITÉ EDITORIAL](#)
- [ESTADÍSTICAS](#)
- [ÍNDICES](#)
- [por AUTOR](#)
- [por NÚMERO](#)
- [por TÍTULO](#)
- [A LOS AUTORES](#)
- [PUBLICACIÓN \(Normas y Pagos\)](#)
- [Plantillas Word](#)

# Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario

## Endomarketing: Strategy for social responsibility revitalizing the university sector

Migdalia CARIDAD Faría [1](#); Carmen SALAZAR [2](#); María Isabel CASTELLANO [3](#)

Recibido: 20/07/16 • Aprobado: 18/10/2016

---

### Contenido

1. Introducción
2. Delimitación conceptual de estrategia de Endomarketing
3. Planteamiento teórico sobre la mezcla de Endomarketing como estrategia
4. Cliente interno en universidades
5. Principios éticos de la Responsabilidad Social Universitaria
6. Metodología
7. Resultados

**RESUMEN:**

Las universidades permiten valerse de herramientas que contribuyan a lograr un personal identificado con las directrices corporativas. El presente artículo se enmarca en el paradigma positivista, lógico y descriptivo, a fin de analizar al Endomarketing como estrategia dinamizadora para la Responsabilidad Social del sector universitario privado colombo-venezolano. Es evidente que estas universidades requieren centrarse en el cliente interno y alinear sus prácticas con los valores éticos que promueven la responsabilidad social. Se concluye que desarrollar estrategias de Endomarketing es una oportunidad para la conciliación de intereses en la relación diádica personal-organización y posicionamiento de estas instituciones como entes socialmente responsables.

**Palabras Clave:** estrategias; endomarketing; responsabilidad social; sector universitario.

**ABSTRACT:**

Universities can use tools that will help to achieve a staff identified with corporate guidelines. The present article is framed in the paradigm positivist, logical and descriptive, in order to analyze the Endomarketing as strategy dynamic for the Social Responsibility of the private university sector in Colombia and Venezuela. It is evident that these universities require focus on internal customer and align its practices with ethical values that promote social responsibility. Develop strategies for Endomarketing is an opportunity for the reconciliation of interests in the dyadic relationship personal-organization and positioning of these institutions as socially responsible entities.

**Keywords:** strategies; endomarketing; social responsibility; university sector

## 1. Introducción

En la sociedad actual imperan organizaciones que funcionan bajo las directrices de tres vectores importantes como lo son el económico, social y ambiental, conocido como "*triple bottom line*", condición para insertarse sostenidamente en el mercado competitivo que concibe a un cliente cada vez más empoderado. De allí que el sector universitario este enfocado en esa directriz de ser responsable con su entorno y con sus públicos, incluyendo sus clientes internos, con mayor énfasis por su razón de ser enmarcada en el servicio educativo y esencial. Para este propósito las universidades de gestión privada, necesitan hacerse de herramientas estratégicas, siendo una de éstas las facilitadas por el Endomarketing, conocido también como marketing interno.

Las estrategias de Endomarketing estimulan en el capital humano los sentimientos de pertenencia y motivación (Medina, 2010). En efecto, se genera un vínculo positivo entre el personal y la estrategia organizacional, al respecto Dávila y Velasco (2013) aluden que el no uso de esas estrategias pudiese ocasionar: a) Falta de identidad entre la empresa y sus colaboradores, b) Inexistencia de empoderamiento de los empleados, c) Falta de fidelización hacia la marca, d) desconocimiento del "*core business*" de la organización, y e) Baja motivación de los empleados.

Por otra parte, es un hecho que el éxito de las instituciones depende de la imagen y capacidad de gestionar sus relaciones con los públicos de interés, aquí entra en juego el término socialmente responsable, el cual en el ámbito institucional se presenta cuando las decisiones, acciones y políticas que adopta la institución, pudieran ser aceptadas por todos los afectados en un diálogo abierto en condiciones simétricas de participación.

En este sentido, en los recintos educativos el Endomarketing vendría a ser una estrategia para impulsar a su capital humano, llevándolo al compromiso con las acciones responsables de la empresa u organización (Colling y Payne, 1991). Desde esta postura, el esfuerzo de marketing interno está dirigido a promover entre las personas de la organización un sistema de valores que estimule la acción al cliente, en un clima y ambiente organizacional satisfactorio, puesto que definir prácticas de buen gobierno frente a los clientes es una responsabilidad que debe ser incorporada en los planes de mercadeo (Serna, Salazar y Salgado, 2009).

Por su parte, autores como Dunmore (2003), Rafiq y Ahmed (2002), señalan que Endomarketing es un término de la última década del siglo XX, expresión que versa su principio en la creciente inquietud hacia la gestión del capital humano, y Sánchez y Miranda (2009) concluyen como resultado de una investigación que el tópico general de marketing interno, alguno de sus instrumentos o bien su base filosófica de orientación al mercado, están siendo considerados un factor emergente de éxito en los procesos de desarrollo de las organizaciones, capaz de llegar a ser, según estos autores, el centro de atención en un futuro cercano.

En definitiva, a las universidades del sector colombo-venezolano, se les presenta la necesidad de buscar, ante el ambiente competitivo en el cual están inmersas, una ventaja distintiva sostenible para posicionarse en sus países no solo como organizaciones estables administrativamente, sino que gocen de prestigio académico. Y precisamente, la investigación que derivó el presente artículo se desarrolló atendiendo esas premisas, orientándose en *analizar las estrategias del Endomarketing como factor dinamizador de la Responsabilidad Social Universitaria en el contexto colombo-venezolano*.

De esta forma y con la finalidad de aportar evidencias que asistan a respaldar el logro del objetivo planteado, se despliega el contenido teórico, conceptualización, origen del Endomarketing, su concepción como estrategia y elementos de la mezcla de mercadeo, así como la fundamentación de la Responsabilidad Social y sus principios éticos. Se especifica la metodología utilizada, la cual se realizó desde una concepción paradigmática positivista con análisis estadísticos, las técnicas e instrumentos utilizados para dar respuesta a la pregunta central del estudio: ¿Cómo la estrategia del Endomarketing sería utilizada en el logro de la Responsabilidad Social del sector universitario colombo-venezolano?. Se presentan los hallazgos encontrados y finalmente, las conclusiones relacionadas con los aportes de las instituciones de educación que formaron parte del desarrollo de esta investigación.

---

## **2. Delimitación conceptual de estrategia de Endomarketing**

Al hablar de estrategias se empieza a acotar sobre las directrices por las que se regirá una organización a modo de lograr sus objetivos propuestos y al asociarlas al Endomarketing, se definen como un programa intensivo enfocado en el conocimiento del cliente interno, su capacidad, desarrollo, satisfacción oportuna y razonable de sus necesidades (Serna, et. al., 2009), constituyendo para ello un conjunto de prácticas introducidas y perfeccionadas en la organización a objeto de obtener o elevar el compromiso de su personal (Ferrell y Hartline 2012), por tanto persigue el beneficio de la empresa u organización a través de la motivación de los clientes internos, quienes traerán consigo al público externo ofreciendo calidad, y atención en el desarrollo de procesos productivos.

Schmitt (2009), le da a la estrategia de Endomarketing una conceptualización más amplia, al definirla como aquella que permite planificar el proceso de mejora continua hacia la calidad y excelencia gerencial. Según Dávila (2013), se propician a través de la participación de sus miembros con base en un efectivo sistema de comunicación y respeto de beneficios pactados con los colaboradores para mantener los estándares definidos de calidad. Álvarez, (2006), respalda esta premisa fundamentándola en el hecho de que el capital humano está protagonizando el nuevo paradigma de la gerencia de las organizaciones actuales colocando a las personas en el centro de la estrategia.

Esto da consistencia al análisis de Storey y Easingwood (1998), quienes ya habían señalado al marketing interno como el factor más determinante del éxito organizacional ante las sinergias que genera. Piercy, (1995), refuerza este constructo teórico, al señalar que la orientación al mercado interno no es contraria a la orientación al mercado externo sino que permite a la organización derivar hacia una orientación simétrica y de complementariedad.

Por otra parte, Sánchez y Miranda (2009), identificaron algunas de las estrategias fundamentadas en el Endomarketing tales como: 1) Conocer al cliente interno y gestionar la satisfacción de sus necesidades. 2) Alinear la estrategia de la organización con el equipo teniendo claridad en la misión y visión hacia la cual se trabaja. 3) Manejar el "*branding*" interno, generando reconocimiento de marca y niveles de pertenencia hacia su labor. 4) Fortalecer el "*engagement*" (compromiso), logrando una alianza emocional del empleado con su equipo al sentirse *parte de*, que lo lleve a realizar acciones adicionales con la finalidad de alcanzar un objetivo. 5) Vincular la red y los canales de comunicación que con el tiempo han surgido y a través de las cuales el mundo está en constante interacción.

Partiendo de esta revisión de constructos teóricos, se pudieran señalar en forma resumida cinco elementos críticos relacionados con la estrategia de Endomarketing. En la figura 1 se muestra que el éxito a ser alcanzado por la empresa (con orientación al mercado), depende de la calidad de las relaciones que ésta mantiene con sus principales colaboradores, sus empleados, siendo el Endomarketing, apoyado en la comunicación y la motivación, quien logra esta sinergia empresa-trabajador. Este se constituye en la herramienta que mueve hacia dentro (visión centrípeta) la venta de la organización, forjando en el personal la reflexión sobre el nivel de compromiso e identidad, a ser asumido con la empresa mediante acciones que involucren lo cognitivo, es decir, conocimiento sobre la organización y capacitación bajo una filosofía de orientación al cliente, como también lo conductual, intelectual y emocional.

Es un proceso donde irrumpe la necesidad de vincular la función de capital humano con el marketing interno, pues muchos de los factores que promueve y sirven de insumo al Endomarketing, son parte de esa gestión, instaurando el grado de relación diádica ya mencionada (empresa-trabajador). En definitiva, en este proceso hay una interdependencia entre gestión de marketing y gestión de personas.

**Figura 1. Elementos Estrategia de Endomarketing**



Fuente: Elaboración propia (2016).

### 3. Planteamiento teórico sobre la mezcla de Endomarketing como estrategia

La mezcla del Endomarketing es la manera de organizar las estrategias de un programa dirigido al personal, diseñado y desarrollado de acuerdo a los objetivos e intereses de cada empresa u organización, buscando calidad del producto ofertado e imagen de las mismas. En línea con Parameswaran y Glowacka (1995); Kazoleas, Kim y Moffit (2001) en Alves y Raposo (2010), Beerli, Díaz y Pérez (2002), Luque y Del Barrio (2008), la importancia de dichas variables en el contexto universitario, constituyen un nuevo ámbito de interés como objeto de análisis y en el campo de aplicaciones prácticas de la gestión del marketing, haciendo de este estudio por demás medular.

En este sentido, es significativo señalar que actualmente no existe consenso acerca de los componentes constituyentes de la mezcla de marketing a ser dirigida hacia el interior de las organizaciones. Han surgido propuestas, como la de Regalado, Alpaca, Baca y Gerónimo (2011), que muestran algunas especificidades sin desvincularla con la proposición tradicional de las cuatro (4) Ps. de McCarthy. La opción de estos autores está compuesta por el producto, el objetivo, el despliegue y la comunicación interna.

*El producto.* Abarca la definición y el diseño de un programa de Endomarketing creado para cubrir las estrategias de la organización: satisfacción del cliente interno y orientación hacia el cliente externo. Se da primacía a lo cognitivo y afectivo. Siempre que se desee captar, en toda su amplitud, la riqueza de la imagen de una universidad se deben considerar estas dos dimensiones (Beerli, Díaz y Pérez, 2002), pues se facilita la comprensión y medida de la comunicado. Entre ambas dimensiones hay complementariedad, ya que el componente cognitivo se basa en el conocimiento sobre la organización, mientras que el afectivo se relaciona con los sentimientos y beneficios buscados. En conclusión .... "la venta como producto de la universidad hacia su interior

persigue mostrar al personal bases sólidas y relevantes...influyendo directamente en sus niveles de identificación para con la institución, siendo capaces de sentirse parte de ella, así como en los niveles de lealtad..." (Cervera, Schlesinger, Iniesta y Sánchez, 2012: 25).

*El objetivo.* Es la respuesta que se espera lograr del empleado cuando se implemente el programa de Endomarketing. Es el «precio» o la retribución que éste da por recibir los beneficios de un programa, el cual busca desarrollar lazos estructurales y de servicios, cuya respuesta sería generar valor a la organización. Estos objetivos deben cuantificarse para su respectiva medición y control, (Regalado et. al. 2011). En esta variable se incluyen los estándares del desempeño del empleado, los cuales pueden ser de dos tipos: 1) de comportamiento o *inputs* y 2) de resultados o *outputs*.

*El despliegue.* Consiste en los mecanismos organizacionales que la empresa debe emplear o ejecutar para que el programa se cumpla y el objetivo sea viable. Regalado et. al., (2011) señalan que en el despliegue se consideran también los costos y los beneficios del programa, las personas responsables, el calendario de trabajo y la manera en la cual se desarrollarán las actividades. Es decir, el despliegue implica diseñar las etapas, las estrategias y control.

*La comunicación interna.* De acuerdo a Beerli, et. al., (2002), aquí se incluyen las estrategias y los recursos que se utilizan para que los objetivos del programa encuentren cabida en el público destinatario, en cada etapa del despliegue y en cada nivel de empleados. Dependiendo de estos factores, se definen los medios y las formas de comunicación.

---

## 4. Cliente interno en universidades

Se parte de la premisa que una estrategia no tendrá el mismo efecto en dos organizaciones. Incluso, perteneciendo a la misma rama, pues tal como lo señalan Becerra, García, Higuerey y Paredes (2005) toda universidad tiene un común en su razón de ser pero con características particulares; así se presentan como una organización social, en la cual se forman individuos portadores de un conjunto de conocimientos que los califican para el ejercicio profesional y la vida en sociedad; se crean conocimientos mediante la investigación en diversas disciplinas científicas y se transfieren éstos a la sociedad, proyectando en este quehacer su propia identidad, su *marca* individual.

En este mismo orden de ideas, Guijarro y Chávez (2006) exponen que las universidades, deben modificar sus esquemas de gerencia para lograr la identidad del personal con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, equidad y producción de bienes sociales. Para la Social Enterprise Knowledge Network, SEKN (2006), una acción efectiva de una organización como la universitaria, se basa en la gestión del capital humano la cual debe concebir lo siguiente: a) Los procesos de contratación, retención y desarrollo del personal que permita contar con un equipo calificado. b) El desarrollo de competencias, constituyendo un equipo humano que reúna individuos con competencias de gestión y personas con competencias específicas. c) Los mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional en el desarrollo que refuerce el sentido individual y colectivo.

Por ende, es relevante que la institución estimule en sus empleados el sentido de "copropiedad" con la institución mediante las mejoras continuas de los procesos organizacionales, así como, el salario y los beneficios socioeconómicos, elementos que requieren del mercadeo interno o Endomarketing; también conocer su incidencia para evitar la desmotivación laboral y sensibilizarlos en el logro de programas de acción

social, pues como señala Orquera, D´Ambrosio y Acosta (2014), los desafíos corporativos en materia de sustentabilidad son amplios y exigen esfuerzos de toda la cadena de producción; es así como las organizaciones deben funcionar como un todo, teniendo en consideración también a los *stakeholders* claves como lo son los trabajadores. .

---

## **5. Principios éticos de la Responsabilidad Social Universitaria**

Surge el término Responsabilidad Social Universitaria (RSU). En la última década ha sido un tema debatido dentro del marco problémico que envuelve a las instituciones de educación superior y estudia sus aspectos particulares. En este sentido, Vallaey (2006) conceptualiza la RSU como la gerencia ética que genera la organización universitaria en su entorno humano, social y natural.

Gerencia que está relacionada con la calidad de vida institucional y esta... "se refleja en la gestión socialmente responsable de la organización, en el clima laboral, en la gestión de recursos humanos, en los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente", (Carrizo, 2006 en Salom, De Pelekais y Núñez, 2011:76). Actualmente se ha internalizado en la conciencia que las universidades no pueden quedarse alejadas de la reflexión sobre RSU, se coincide en que son organizaciones con el encargo de formar al profesional competente que trabajará en el sector productivo real, al futuro ciudadano que tendrá que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros líderes que tendrán a su cargo el gobierno ético de las organizaciones, sopesando los valores sociales, como complemento de los criterios tradicionales de medición y evaluación de la rentabilidad de una organización (Guerra, 2007).

Desde esta perspectiva la RSU es definida como una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión de impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que estos centros educativos generan en un diálogo participativo con la sociedad para promover un desarrollo sostenible, (Vallaey, 2006).

Se propone que la RSU articule, a partir de una visión holística, las diferentes partes de la institución en un proyecto de promoción social que permita la formación de profesionales ciudadanos y la generación-socialización de saberes responsables, soportados, básicamente, por los principios del Pacto Global.

El Pacto Global (Naciones Unidas, 2015) conforma un instrumento de las Naciones Unidas para el fomento del diálogo social. Su objetivo es facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas con los valores éticos que promueven los derechos humanos, la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad. Las organizaciones se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Estas normas buscan proporcionar transparencia en la gestión pues al volverla de interés público, ésta debe cumplir con un mayor estándar de normativa y regulación, opinión compartida por Caridad, Hernández y Pelekais (2014).

---

## **6. Metodología**

Los resultados expuestos en este artículo se obtuvieron mediante una metodología rigurosa por el paradigma positivista. La investigación fue tipificada como descriptiva, bajo un diseño no experimental, de campo, transversal. La población estuvo conformada por universidades privadas de Barranquilla-Colombia (Universidad de la Costa y Simón Bolívar) y Maracaibo-Venezuela, (Universidad José Gregorio Hernández). Se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, utilizándose como instrumento el cuestionario, con una escala ordinal del tipo multivariado y de opciones múltiples, el cual fue validado por 15 expertos en el área y mediante el método de la estabilidad arrojó una confiabilidad de 0,97. Se trabajó con una muestra intencional, finita, integrada por tres tipos de personal: a) Administrativo adscrito al área de bienestar social, b) Docentes facilitadores de cátedras que referencian este tipo de temática, y c) Autoridades universitarias, el número total de informantes fue de 95. Los datos obtenidos se analizaron mediante la estadística descriptiva, según las consideraciones de Hernández, Fernández y Baptista (2008), Tamayo y Tamayo (2011).

## 7. Resultados

En este aparte se muestran los hallazgos principales encontrados en las tres universidades seleccionadas. Los primeros se refieren al Endomarketing y los segundos con la Responsabilidad Social a fin de dar respuesta al objetivo planteado por esta investigación.

**Tabla No. I. VARIABLE: ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING**

ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS		TDA		DA		NI DA, NI DS		MDA		TDS		TOTAL	
DIMENSIONES	ITEMS	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
PRÁCTICAS SIGNIFICATIVAS	54-59	13	13,89	42	44,44	21	22,22	3	2,75	16	16,67	95	100,00
MIX DE ENDOMARKETING	60-61	26	27,78	48	50,00	18	19,44	0	0,00	3	2,78	95	100,00
<b>TOTAL DIMENSIÓN</b>	<b>54-61</b>	<b>20</b>	<b>20,84</b>	<b>45</b>	<b>47,22</b>	<b>20</b>	<b>20,83</b>	<b>1</b>	<b>9,73</b>	<b>9</b>	<b>1,38</b>		
<b>BAREMO DE INTERPRETACION DE LA MEDIA</b>						<b>MEDIDAS DE TENDENCIAS CENTRALES</b>							
MUY PRESENTE				4,21 -5		MEDIA						3,7	
PRESENTE				3,41-4,2		MODA						4	
MEDIANAMENTE PRESENTE				2,61 - 3,4		VARIANZA						0,13	
AUSENTE				1,81 - 2,6		DESV. ESTANDAR						0,36	
MUY AUSENTE				1-1,8		<b>CATEGORIA DE LA MEDIA ES PRESENTE</b>							

TDA: Totalmente De Acuerdo; DA: De Acuerdo; NI DA, NI DS: Ni De Acuerdo, Ni Desacuerdo; MDA: Medianamente De Acuerdo; TDS: Totalmente Desacuerdo. **Fuente: Elaboración propia (2016)**

Al analizar la tabla No. 1. permite observar la relación entre la gestión de gente y el marketing, atendiendo que el Endomarketing debe lograr un equilibrio entre la optimización del recurso humano y la forma eficiente de alcanzar los objetivos de rentabilidad. Así, en cuanto a la opinión sobre las estrategias de Endomarketing

conformada por la dimensión *prácticas significativas*, sumaron un representativo total de 55 sujetos (58.33%) que opinó positivamente al estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la universidad conoce a su personal y busca satisfacer sus necesidades; igualmente señalan que estas instituciones entrenan a su equipo en el manejo de la comunicación efectiva para el logro del trabajo en equipo y fijan lineamientos de dirección corporativa manteniendo estrategias que motivan a su personal. Ahora bien, un total de 40 encuestados que es el 41,67% opinó estar insatisfecho con estos planteamientos. Se evidencia entonces una cuota representativa de inconformidad, pudiendo inferir que es necesario trabajar más hacia dentro de la organización, considerando visualizar a los empleados como clientes que compran un empleo (Regalado, et. al, 2011; Kotler, 2010).

Para la dimensión *mix de Endomarketing*, los resultados fueron que 74 sujetos (77.78%) opinaron positivamente que la universidad desarrolla sistemáticamente planes de comunicación para generar compromisos laborales en el personal, así como para la divulgación de los mensajes la universidad utiliza la cantidad y tipo de medio en función del trabajador destinatario de la información; en contrario, 21 encuestados que es el 22.22%, presentaron inconformidad con los planteamientos antes descritos. Estos resultados no están en completa correspondencia con los obtenidos para la dimensión *prácticas significativas* pues en esta dimensión marketing mix se observa un despliegue de comunicación que no es coherente con los hallazgos relacionados a la gestión del capital humano (*prácticas significativas*) dirigidas hacia el interior de la organización. De allí, aun cuando se observan fortalezas en la gestión de recursos humanos, es necesario "vender" la idea de empresa con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes desde la visión del Endomarketing, el cual para Alves y Raposo (2010), tiene como objetivo visualizar a los empleados como clientes y al trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos de esos clientes.

Es de recordar que el Endomarketing resalta la importancia de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, y otra perspectiva, es cuando considera las cadenas de aprovisionamiento donde los empleados son a la vez clientes y proveedores internos del servicio, entendiéndose que el trabajo realizado por cada uno tiene un impacto en el producto entregado al cliente externo. Este proceso para ser eficaz debe proyectar coherencia y transparencia (Caridad, et. al 2014) en la interrelación de ambos departamentos, donde está implícita la responsabilidad del *top management*.

En cuanto al análisis o interpretación de las medidas de tendencias centrales relacionadas con la variable estrategias de Endomarketing, se obtuvo que la media de 3,7 la sitúa en la categoría medianamente presente como se muestra en el baremo, la respuesta más seleccionada denomina la moda de 4 y una varianza de dispersión de la media de 0,13, y la desviación estándar de 0,36 indica una dispersión de los puntajes entre las categorías 4,06 y 3,34 (presente-medianamente presente).

**Tabla No. II. DIMENSIÓN: CARACTERISTICAS DEL MAPA INTERNO**

ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS		TDA		DA		NI DA, NI DS		MDA		TDS		TOTAL	
INDICADOR	ITEMS	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
ELEMENTOS CENTRALES	40-43	16	16,67	45	47,22	18	19,44	13	13,89	3	2,78	95	100,00
SEGMENTACIÓN	44-47	18	19,44	29	30,56	32	33,33	11	11,11	5	5,56	95	100,00

PLANIFICACIÓN	48-50	24	25,71	49	51,43	17	17,14	5	5,71	0	0,00	95	100,00
CONTROL	51-53	21	21,62	36	37,84	18	18,92	13	13,51	8	8,11	95	100,00
<b>TOTAL DIMENSIÓN</b>	<b>40-53</b>	<b>19</b>	<b>22,22</b>	<b>40</b>	<b>41,67</b>	<b>21</b>	<b>22,22</b>	<b>11</b>	<b>11,11</b>	<b>4</b>	<b>2,78</b>		
<b>BAREMO DE INTERPRETACIÓN DE LA MEDIA</b>						<b>MEDIDAS DE TENDENCIAS CENTRALES</b>							
MUY PRESENTE			4,21 - 5			MEDIA						3,62	
PRESENTE			3,41 - 4,2			MODA						4	
MEDIANAMENTE PRESENTE			2,61 - 3,4			VARIANZA						0,13	
AUSENTE			1,81 - 2,6			DESV. ESTANDAR						0,36	
MUY AUSENTE			1 - 1,8			<b>CATEGORIA DE LA MEDIA ES PRESENTE</b>							

TDA: Totalmente De Acuerdo; DA: De Acuerdo; NI DA, NI DS: Ni De Acuerdo, Ni Desacuerdo; MDA: Medianamente De Acuerdo; TDS: Totalmente Desacuerdo. **Elaboración propia (2016)**

Lograr dentro de las organizaciones estructurar un mapa interno de su personal, permite a estas conocer las necesidades de sus trabajadores a fin de poder atenderlas, una vez que las expectativas y motivaciones son diferentes entre ellos. De acuerdo con esta premisa se percibe, en las universidades estudiadas, una orientación al mercado si se recuerda que el marketing interno es una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes externos. Así, al analizar la tabla No. 2. en relación a la dimensión características del mapa interno se observa que el indicador *elementos centrales* muestra resultados positivos, donde 61 informantes que representan el 63,89% expresan su conformidad en que la universidad motiva a marcar la diferencia competitiva en el mercado mediante el entendimiento de las expectativas de sus clientes internos y que el personal recibe orientación por parte de la institución relacionada con la calidad del servicio al cliente externo que se debe prestar, resultados que están en correspondencia con los postulados de Flipo (1986) citado por Fuentes (2009) quien establece que el marketing interno expresa el poder de los gestores de marketing sobre los empleados para el alcance de sus estrategias internas. Por otra parte un total de 34 informantes que es el 36,11% consideró estar en contrario con lo antes planteado.

Continuando con el indicador *segmentación* donde se encontró que 47 encuestados (50,00%) opinaron positivamente en cuanto a que la universidad genera programas de reconocimiento dirigidos al personal docente, administrativo y obrero, que la misma da a conocer los objetivos institucionales con mensajes diseñados para cada segmento. Por su parte 48 informantes que representa el otro 50,00% expresó estar insatisfecho con los planteamientos hechos. Resultados que no están en total correspondencia con lo aportado por Beerli, et. al (2002), quienes aseguran que para tener éxito los objetivos del programa deben encontrar cabida en el público destinatario en cada etapa del despliegue y en cada nivel de empleados, se observa aquí la mayor brecha en cuanto a la práctica del Endomarketing en las universidades estudiadas.

Lo anterior demuestra la no consideración de los postulados de Rafiq y Ahmed (2002), quienes además de señalar que la segmentación es la agrupación de los empleados conforme a sus necesidades, sus características y deseos, refieren que es un factor relevante en la medida que se pueden atender con más seguridad las expectativas de cada uno de los grupos de empleados; con una correcta identificación de los segmentos es posible diseñar estrategias de mayor impacto.

En relación al indicador *planificación*, 73 informantes que corresponden al 77,14% manifestaron estar conforme en que la universidad asigna funciones al personal de acuerdo a las competencias demostradas por el trabajador y otorga responsabilidades a su personal en forma incremental por la confianza que en ellos tiene y que las responsabilidades de su personal se establecen en planes de trabajo consensuados. Entre tanto, 22 encuestados que es el 22.85% consideró estar inconformes con estos planteamientos.

Por último y para finalizar el análisis de la dimensión características del mapa interno el indicador *control*, donde un total de 57 encuestados que representa el 59,46% manifestaron que la universidad monitorea los compromisos institucionales del personal y que esta desarrolla indicadores de resultados para hacer seguimiento al cumplimiento de las funciones del trabajador por lo que documenta las oportunidades de mejora sugeridas a los supervisados, así como un total de 39 personas que es el 40.54% consideró estar en contrario con los planteamientos hechos anteriormente. Los resultados, exceptuando los relacionados con el indicador *segmentación* y la conveniencia de una mayor sincronía entre los departamentos de marketing y recursos humanos, muestran la posibilidad de aplicar el Endomarketing para sensibilizar al personal de las universidades estudiadas a comprar la filosofía y los valores de la organización concernientes con la Responsabilidad Social, una vez que se sienten motivados al aceptar que sus necesidades vinculadas con el trabajo y la organización están satisfechas, comenzando así a conceptualizar la idea de que es proveedor de algún producto y comprometiéndose a entregarlo, sea este social o económico, en las condiciones esperadas.

En relación al análisis o interpretación de las medidas de tendencias centrales relacionadas a la dimensión características del mapa interno, se obtuvo que la media de 3,62 la sitúa en la categoría medianamente presente como se muestra en el baremo, la respuesta más seleccionada denomina la moda de 4 y una varianza de dispersión de la media de 0,13, y la desviación estándar de 0,36 indica una dispersión de los puntajes entre las categorías 3,98 y 3,26 (presente-medianamente presente).

**Tabla No. III. Variable Responsabilidad Social**

<b>ADOPCIÓN Y ALCANCE DE VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EXISTENCIA DE VALORES DE MANERA INFORMAL (POCO INCORPORADO A LOS PROCESOS DE TRABAJO)	50,00%
Valores documentados y diseminados	17,65%
Poseen código de ética	14,71%
El código de ética prevé la participación de la comunidad universitaria en su elaboración y revisión, siendo sometido a control y auditorías periódicas	11,76%
No vemos aplicación de estas situaciones en nuestra universidad	5,88%
TOTAL	100%

**Elaboración propia (2016).**

En relación a la caracterización de los principios filosóficos de la responsabilidad social, el personal encuestado tiene claro que en las organizaciones predomina la *existencia*

de valores de manera informal (50%). Esta dimensión mide las buenas prácticas laborales, la transparencia para la gestión, luchas en contra de la corrupción, la protección de los intereses de los consumidores, el uso responsable de la ciencia y la tecnología, competencia justa, y cumplimiento de las leyes (Pacto Global). Se observa entonces una falencia marcada en el hecho de hacer conscientes la adopción y formalización de la práctica de los principios éticos que incluyen la responsabilidad social, los cuales no solo deben ser manifiestos (informales) sino también declarados. Esto último igualmente se ve reflejado en la selección *valores documentados y diseminados* que tan solo alcanzó el 17,65%.

La selección referida a los códigos de ética no arrojó resultados muy favorables. En cuanto a la opción *poseen códigos de ética* solo obtuvo un 14.71%, y *el código de ética prevé la participación de la comunidad universitaria en su elaboración y revisión* apenas alcanzó el 11,76%. Se evidencia que el personal que integra la comunidad universitaria en su mayoría desconoce dichos instrumentos a pesar de que estas instituciones universitarias están llamadas a cuidar no sólo las consecuencias económicas y financieras de sus actividades sino también los aspectos sociales, ambientales y de desarrollo, respondiendo a las exigencias de la sociedad.

---

## 8. Conclusiones

Al Identificar las estrategias de Endomarketing en el sector universitario estudiado, se constata que de acuerdo con la muestra encuestada, en la ejecución de programas relacionados en forma conjunta, marketing y gestión del capital humano, prima una mayor cohesión entre estos dos departamentos para sincronizar los intereses del equipo de trabajo con la visión y misión de la universidad, en especial con aquellos objetivos direccionados al posicionamiento de estas instituciones como entes socialmente responsables. De allí el cuidado de desarrollar planes de mercadeo que contemplen la implementación del *marketing interno con conceptualización estratégica*.

En la caracterización del mapa interno de públicos del sector investigado, se obtuvo que existe fortaleza en la práctica centrada en elementos como conocer y entender las expectativas del cliente interno, orientar sobre la calidad del servicio esperada por los clientes externos, sin embargo, en lo referente a la segmentación del personal interno y a comunicar coherentemente con el comportamiento de la organización, aun cuando hay indicios de sus buenas prácticas, se observan *gaps* o brechas, de allí que se manifiesta la necesidad de desarrollar una gestión de Endomarketing como modo de centrarse en lo humano, identificación de necesidades, motivación, satisfacción del personal valoración del empleado en forma diferenciada, personalizada; aplicar la segmentación de su personal con el apoyo de la creación de una base de datos, permitiendo un trabajador sensibilizado dispuestos a vender los productos de la empresa, ya sean económicos o sociales.

En relación a la Responsabilidad Social y sus principios filosóficos observados en el sector universitario, se obtiene como conclusión que medianamente las universidades objeto de estudio hay existencia de valores de manera informal, en consecuencia, no incorporan exitosamente sus valores institucionales a los procesos de trabajo. Este hecho dificulta la alineación de las políticas y prácticas de organizaciones con los valores éticos que promueven los derechos humanos, la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad. Nuevamente se constata la necesidad de asumir al Endomarketing como estrategia de acción, a fin de sensibilizar al personal, permeando todos los niveles académicos y administrativos.

**\* El presente artículo se deriva del proyecto de la investigación *Endomarketing como filosofía potenciadora para un modelo de organizaciones socialmente responsables en el sector universitario de gestión privada*. Línea de investigación: Responsabilidad Social. Liderado por la Corporación Universidad de la Costa, desarrollado durante el período febrero 2014 a febrero 2015.**

---

## Referencia Bibliográfica

Álvarez, J. (2006). Dirección por implicación DPI. El cambio estratégico para competir en la sociedad del conocimiento. Pirámide. Madrid. Pp. 416.

Alves, H & Raposo, M. (2010) "The influence of university image on student behaviour", *International Journal of Educational Management*, Vol. 24 Iss: 1, pp.73 – 85.

Beerli, A; Díaz, G y Pérez, P. (2002). "Configuración de la imagen de las universidades a través de los componentes cognitivo y afectivo", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 12(2), 337-352.

Becerra, L; García, L; Higuerey, A y Paredes, R. (2005). "La formación del contador público como fuente de capital humano". *Revista Venezolana de Gerencia* V.10 No.32 Maracaibo. Venezuela. Pp. 564-579

Caridad, M; Hernández, P y De Pelekais, C. (2014). "Responsabilidad Gerencial: Elemento integrador de la sustentabilidad en la Responsabilidad Social Empresarial". *Revista Opción*. Año 30. No. 75, pp. 35-54. ISSN 1012-1587.

Cervera, A; Schlesinger, W; Iniesta, M y Sánchez, R. (2012). "Medición de la imagen de la universidad y sus efectos sobre la identificación y lealtad del egresado: Una aproximación desde el Modelo de

Colling, B & Payne, A. (1991), "Internal Marketing: A new perspective for HRM", *European Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 21-269.

Dávila, A y Velasco, A. (2013). *La Satisfacción del cliente Interno a través del Endomarketing*. Monografía de grado para optar al título de administrador de empresas. Universidad EAN. Bogotá. Colombia.

Dunmore, M. (2003). *Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy*. England. Hardcover.

Ferrell, O. C y Hartline M. (2012) *Estrategias de marketing*. Editorial Thomson. Quinta Edición. Pp. 770.

Fuentes, P. (2009). "Operativa del marketing interno: Propuesta de Modelo de Endomarketing". *Revista Perspectivas*, num. 23, enero-junio, 2009, pp. 189-231. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.

Guerra, A. (2007). "De la Responsabilidad Social Empresarial, a la Ética en el Cambio Organizacional". *Compendium*. Nº 18. Julio de 2007. Págs. 77 y 86.

Guijarro, M y Chávez, J. (2006). "Ética y gerencia universitaria". *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo, Año 11. No. 34. 2006. Pp. 201-220. ISSN 1315-9984.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006), *Metodología De La Investigación*. Mc Graw Hill. Pp. 497.

Kotler, P. (2010). Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control. México: Editorial McGraw Hill.

Luque, T & Del Barrio, S. (2008). Modeling The University Image: The Faculty's View, ponencia presentada en el 7 International Congress Marketing Trends, Venezia 25-26 enero. Recuperado en: [http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/LuqueMartinez\\_DelbarrioGarcia.pdf](http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/LuqueMartinez_DelbarrioGarcia.pdf) el 28/05/2014.

Medina, M. (2010). "Talento Humano y Trabajo en Equipo del Personal Directivo de las Universidades del municipio Maracaibo". TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín ISSN 1317-0570. Pp. 79-97. Vol. 12. Maracaibo Venezuela.

Naciones Unidas. (2015). Guía de Sostenibilidad Empresarial. Recuperado en: <https://www.unglobalcompact.org/library/1151> el 27/05/2015.

Orquera, M; D´Ambrosio, G y Acosta, B. (2014). La responsabilidad social corporativa en economías en desarrollo: Una visión de la realidad ecuatoriana. Revista Espacios. Vol. 35 (Nº 2) Año 2014. Pág. 6

Piercy, N. (1995): "Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees", Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science, 1 (1), 22-44.

Rafiq, M & Ahmed, P. (2002). Internal marketing -Tools and concepts for customer-focused management. Reino Unido. Publications of Oxford. Pp. 299.

Regalado, O; Allpacca, R; Baca, L y Gerónimo, M. (2011). Endomarketing: Estrategias de relación con el Cliente Interno. Editorial Universidad ESAN. Perú. Pp. 119.

Salom, J; De Pelekais, C y Núñez, M. (2011). "Responsabilidad Social desde el enfoque de la gestión pública en el sector universitario". Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XVII. No. 1. Enero - Marzo 2011. Pp 70-80.

Sánchez, M y Miranda, F. (2009). "Es la hora del Marketing Interno". REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña, Número 2, V1, pp.37-53 ISSN 1852-2300 URL del Documento: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1094>

Schmitt, B. (2009), "The concept of brand experience", Journal of Brand Management, Editorial, No. 16, Pp. 417-419.

Serna, H; Salazar, J y Salgado, J. (2009). Mercadeo Estratégico. Teoría-Metodología-Herramientas. Editorial Panamericana. Pp. 343.

Social Enterprise Knowledge Network, SEKN, (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC. Editorial Planeta Mexicana, Primera edición.

Storey, C. & Easingwood, C. J. (1998): "The augmented service offering: A conceptualisation and study of its impact on new services success". Journal of Product Innovation Management, 15(4): 335-351.

Tamayo, M. (2011). Metodología de la Investigación. Colombia. Prentice Hall Editorial, S.A. Pp. 159.

Vallaey, F. (2006). La responsabilidad social universitaria. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Consultado en: [http://www.unitru.edu.pe/Publicaciones/Jornada/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria.pdf](http://www.unitru.edu.pe/Publicaciones/Jornada/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf) el 20/03/2014.

---

1. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Mercadeo por la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE, Venezuela) y Lcda. en Comunicación Social por la Universidad del Zulia (LUZ, Venezuela). Docente e Investigadora de la Universidad de la Costa (CUC, Colombia), Investigadora reconocida por COLCIENCIA en la clasificación Asociada y vinculada al grupo de investigación de Administración Social de la CUC escalonado por COLCIENCIAS en A. e-mail: [mcaridad1@cuc.edu.co](mailto:mcaridad1@cuc.edu.co)

2. Postdoctora en Gerencia Pública y Gobierno (URBE). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster en Gerencia de Empresas (LUZ). Lcda. en Comunicación Social (LUZ). Docente titular de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (Maracaibo, Venezuela). e-mail: [cesalazar@urbe.edu.ve](mailto:cesalazar@urbe.edu.ve)

3. Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, Venezuela 2014). Magister Scientiarum en Derecho del Trabajo. (URBE, Venezuela 2006). Abogada (URBE, Venezuela 2003). Miembro del Comité de Investigación (URBE, Venezuela 2015). Profesora Universitaria (Venezuela-Colombia 2015-2016). Docente investigadora en la Corporación Universitaria Latinoamericana. Coordinadora de la cátedra de Metodología en la Corporación Universitaria Latinoamericana. Email: [mcastellano@ul.edu.co](mailto:mcastellano@ul.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 01) Año 2017

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]