

MODELO DE GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO PARA LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.



**VALIDACIÓN EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO (ESPOCH)**

**Edwin Pombosa, Sandra Burgos, Norberto Morales, Juan
Carrasco, Patricio Moyano, Eduardo Espín, Raúl Ramírez y
Luis Merino**

2018

**MODELO DE GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO PARA LAS
UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. VALIDACIÓN EN LA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO (ESPOCH)**

Semblanza de Autores

1. Autores: Dr. Edwin Patricio Pombosa Junez PhD.

Ecuatoriano de 44 años de edad. Ingeniero de Empresas, Diplomado en Diseño Curricular Superior, Máster en Educación Superior y a Distancia, Doctor en Ciencias Económicas PhD, 20 años de experiencia laboral en el ámbito privado como Gerente de Ventas y Gerente General de varias empresas de la ciudad de Riobamba. Ex director de Escuela, Ex director de Talento Humano y ex Director de Vinculación con la Colectividad y Relaciones Internacionales, Ex Director Administrativo del GAD Municipal de la ciudad de Riobamba, Ex Vicedecano y ex Decano de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y Doctor en Ciencias Económicas en la Universidad de la Habana. Email: pombosaedwin@yahoo.com

2. Autores: Ing. Rosa Sandra Burgos Castelo

Ecuatoriana de 45 años de edad, Ingeniera en Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 5 años de experiencia como contadora de importantes medios de comunicación de la ciudad de Riobamba -

Ecuador, desde hace cinco años hasta la actualidad docente de las cátedras de gestión y emprendimiento en la Facultad de Salud Pública de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Aspirante a Doctor en Ciencias Económicas en la Universidad de La Habana. Email: burgossandry@yahoo.com

3. Autores. Ing. Norberto Hernán Morales Merchán MSC

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de A Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Marketing, Graduado en Ingeniería en Marketing de la Escuela Superior de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Magíster en Proyectos. Director de la Unidad de Educación a Distancia de la FADE. Profesor Agregado de la ESPOCH. Aspirante a PhD en la Universidad de La Habana de Cuba. Email: norberto.2@hotmail.es

4. Autores: Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez.

47 años de edad. Ingeniero de Empresas. Master en Dirección de Empresas. Coordinador Académico de la Carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual, Director de la Carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual y Director Administrativo de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Riobamba y Director de Gestión de Servicios Municipales del GAD Riobamba. Email: jacp4000@gmail.com

5. Autores. Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo

47 años de edad, Ingeniero de Empresas y la Licenciatura en Comunicación Social, maestría en Gerencia Educativa en Docencia Universitaria e Investigación Educativa y en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Especialización en Liderazgo y Gerencia así como diplomados en Gestión y Planificación Educativa y en Diseño de Proyectos Educativos y Sociales. Como experiencia laboral: directivo y periodista en medios de comunicación de la ciudad de Riobamba (Diario El Espectador, Radio Latina y Radio Tricolor), docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo laboro desde el año 1994, Docente de varios programas de maestría en la Universidad Estatal de Bolívar y la Universidad Nacional de Chimborazo. Email: pmoyanonov@yahoo.es

6. Autores. Ing. Luis Gonzalo Merino Chavez.

57 años de Edad. Ingeniero en Banca y Finanzas, Licenciado en Contabilidad y Auditoría, CPA, Magister en Contabilidad y Auditoría, Magister en Tributación y Finanzas, Diplomado Superior en Tributación, Finanzas, Información Financiera. Docente de la Epoch y ex Director Administrativo del GAD Pallatanga, Director Administrativo del GAD Pedro Moncayo y Auditor del Sindicato de Choferes de Penipe. Email: gmerinoch@yahoo.es

7. Autores: Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido.

Ingeniero en Empresas, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- FADE, Director de Escuela de Ingeniería en Finanzas y Comercio Exterior, Director de Escuela de Ingeniería en Marketing y Comercial. Email: rramirez@epoch.edu.ec

8. Autores: Dr. Eduardo Rubén Espín Moya PhD.

62 años de edad. Ingeniero de Empresas, Director de la Talento de Humano de la Empresa Cemento Chimborazo, Director de la Escuela de Ingeniería de Empresas. Magister en Educación Superior y a Distancia y Doctor en Ciencias Económicas. Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de La Cátedra de Gestión de Calidad. Email: edurubesmoya@gmail.com

SÍNTESIS

El marketing interno es un tópico de gran importancia para todo tipo de organizaciones, nacional e internacionalmente. Una adecuada gestión del marketing interno en las Universidades incide directamente en la satisfacción de sus clientes internos, implicando repercusiones positivas en la satisfacción de sus públicos externos.

La presente investigación se propone diseñar un modelo de gestión de marketing interno para las universidades de la República del Ecuador. El modelo propuesto se adapta a las particularidades de una institución de servicios educacionales universitarios, y trata de suplir las principales limitaciones de los modelos de marketing interno existentes en la literatura internacional. El modelo es validado a través de su aplicación en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Además es valorado por un grupo de expertos, obteniendo resultados positivos.

SYNTHESIS

Internal marketing is a topic of great importance for all types of organizations, nationally and internationally. Proper management of internal marketing in Universities directly affects the satisfaction of their internal clients, implying positive repercussions in the satisfaction of their external audiences.

The present investigation intends to design an internal marketing management model for the universities of the Republic of Ecuador. The proposed model is adapted to the particularities of an institution of university educational services, and tries to supply the main limitations of the internal marketing models existing in the international literature. The model is validated through its application in the Higher Polytechnic School of Chimborazo. It is also valued by a group of experts, obtaining positive results.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ELEMENTOS CONCEPTUALES ACERCA DE LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO EN LOS SERVICIOS EDUCACIONALES UNIVERSITARIOS	10
1.1 Conceptualización del marketing como disciplina científica	12
1.2 Gestión de los Recursos Humanos	18
1.3 Origen y evolución del marketing interno	25
1.4 Modelos de Gestión del Marketing Interno	38
1.5 Marketing interno en los servicios educativos Universitarios	50
CAPÍTULO 2. MODELO DE GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO PARA LAS UNIVERSIDADES DEL ECUADOR	58
2.1 Servicios educativos universitarios en Ecuador	59
2.2 Componentes del Modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades del Ecuador	65
2.3 Procedimiento para la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador	79
CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN MODELO DE GESTIÓN DEL MARKETING	

INTERNO PARA LAS UNIVERSIDADES DEL ECUADOR	96
3.1 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	97
3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento en la ESPOCH	100
3.3 Validación del Modelo GEMIUNIVEcuador a través de los criterios de los expertos	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Título	Pág.
Figura 1.	Hilo conductor del marco teórico de la investigación	11
Figura 2.	Satisfacción del cliente interno vs satisfacción del cliente externo	34
Figura 3.	Inversión en educación como porcentaje del PIB en algunos países de América Latina	61
Figura 4.	Asignación anual por estudiantes en las universidades ecuatorianas	63
Figura 5.	Evolución de docentes con títulos de cuarto nivel en las universidades ecuatorianas	64
Figura 6.	Representación gráfica del modelo GEMIUNIVEcuador	67
Figura 7.	Enfoques del modelo GEMIUNIVEcuador	68
Figura 8.	Procedimiento para la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador	79
Figura 9.	Procedimiento específico para el diagnóstico de la gestión del marketing interno	82
Figura 10.	Índice de clientes internos seguros	90
Figura 11.	Efectividad de los medios de comunicación en el segmento de docentes	108
Figura 12.	Matriz de componentes rotados del compromiso organizacional de los docentes	111
Figura 13.	Imagen de la ESPOCH de acuerdo a los docentes	112
Figura 14.	Efectividad de los medios de comunicación en el segmento de empleados	114
	Título	Pág.
Figura 15.	Efectividad de los medios de comunicación en el segmento	118

de trabajadores

Figura 16. Validación del modelo GEMIUNIVEcuador a través del criterio de los expertos 134

ÌNDICE DE TABLAS

Título	Pág.
Tabla 1. Fundamentos del marketing interno.	31
Tabla 2. Puntos de contacto del marketing interno con el marketing y la Gestión de los Recursos Humanos.	33
Tabla 3. Clasificación de los servicios educacionales universitarios atendiendo a las clasificaciones de mayor reconocimiento internacional.	53
Tabla 4. Variables para el diagnóstico del marketing interno en las universidades ecuatorianas.	85
Tabla 5. Interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach	88
Tabla 6. Rangos para medir el compromiso afectivo, instrumental y normativo.	89
Tabla 7. Rangos para medir el compromiso organizacional en conjunto.	90
Tabla 8. Rangos para valorar el índice de clientes internos seguros.	91
Tabla 9. Tabla síntesis modelo de objetivos de marketing interno y acciones	92
Tabla 10. Componentes del modelo GEMIUNIVEcuador	93
Tabla 11. Diseño muestral para el análisis de la gestión del marketing interno en la ESPOCH	105
Tabla 12. Resultados del coeficiente Alfa de Cronbach	106
Tabla 13. Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional de los docentes	109
Tabla 14. Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional de los empleados	116

Título Pág.

Tabla 15. Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional de los trabajadores	120
Tabla 16. Índice de clientes internos seguros en la ESPOCH	121
Tabla 17. Relación entre los objetivos y las estrategias propuestas	124

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones permanentemente diseñan estrategias dirigidas a los diferentes públicos externos con los que tienen relación, en aras de conseguir sus objetivos. Sin embargo, la literatura especializada señala que es necesario cautivar primero a los empleados quienes son los artífices del cumplimiento de estos objetivos. En el marco de esta premisa surge el marketing interno.

Bohnenberger (2005) indica que los estudios se iniciaron debido a la preocupación por una mejor gestión de las personas en las organizaciones y una mayor atención a los clientes.

La literatura especializada recoge que las referencias pioneras se deben a la bibliografía del marketing de los servicios, destacándose los trabajos de Gronrôôs (1990), George (1984) y Normann (1990).

La primera referencia sobre el tema fue dada por Sasser y Arbeit en 1976, quienes aunque no utilizaron el término, argumentaron que el personal debe ser el mercado más importante de las empresas de servicios.

Ahmed y Rafiq (1995) señalan el origen del concepto en la búsqueda de estrategias y herramientas que permitieran incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que provee estos servicios: los empleados.

En 1990, Gronrôôs planteó como objetivo del tópico motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo.

El marketing interno tiene por objetivo que los trabajadores se identifiquen con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores, mejorando su

motivación y fidelidad hacia la organización. Se basa en tratar a los clientes internos con la misma atención que a los clientes externos. Además, posibilita una mayor coherencia entre la imagen interna y externa de la empresa, lo que incrementa su notoriedad y credibilidad ante sus públicos.

Al respecto, Barranco (2000) señala que el primordial objetivo del marketing interno es lograr vender la idea de la empresa, sus fines, estrategias, dirigentes y demás componentes a un mercado de clientes internos, con el objetivo de incrementar su productividad y motivación.

Sin embargo, a pesar de su gran importancia para las organizaciones, es un tema aún poco estudiado y consensuado por la comunidad científica internacional y por los gestores empresariales.

Ahmed, Rafiq y Saad (2003) señalan que existen pocos trabajos sistemáticos acerca de cómo el marketing interno se debe desarrollar en las organizaciones. Rafiq y Ahmed (2000) indican que internacionalmente existen pocas organizaciones que aplican el marketing interno. De igual forma, Gounaris (2006) apunta que los académicos no han logrado producir una unánime definición del marketing interno.

Bohnenberger (2005) indica que el marketing interno es un tema interdisciplinario, tanto en el ámbito académico como empresarial. Los principales autores que se han acercado al tema han tenido una formación en el área de Recursos Humanos, o en el área del marketing, lo cual ha provocado el entendimiento del tópico desde dos puntos de partida diferentes, siendo necesaria la interrelación, en opinión del autor de esta investigación, entre ambos campos del saber.

En el Ecuador, el Marketing Interno es un tema de pocos años atrás, ya que la misma incorporación del marketing, como disciplina científica, en el quehacer académico y empresarial ha sido un proceso lento. El marketing interno se ha aplicado fundamentalmente en el ámbito privado.

La Educación Superior es entendida como un servicio fundamental de orden público, por el papel que tiene dentro de la sociedad en su conjunto y por su rol en la satisfacción de necesidades no asociadas a bienes tangibles. En Ecuador existen 37 Centros de Educación Superior, distribuidos por todas las provincias del país, con una amplia malla curricular.

Las Universidades ecuatorianas han sufrido profundas transformaciones durante los mandatos del presidente, Sr. Rafael Correa, motivadas principalmente por la Constitución del 2008 y las normativas dictadas por la nueva Ley Orgánica de Educación Superior. Transformaciones que se evidencian, en las exigencias de mayor calidad del proceso docente-educativo, en la mayor cantidad de fondos destinados a las Universidades, y en un proceso más exigente de reacreditación de los Centros Educativos, entre otros factores. En palabras del presidente, el desarrollo del talento humano es la mayor apuesta de la segunda fase de su gobierno.

La academia y la educación superior prácticamente no han valorizado el marketing interno. En la mayoría de las ocasiones los esfuerzos de las universidades ecuatorianas se circunscriben a la atención de sus públicos externos, olvidando a sus docentes, empleados y trabajadores, a los que apenas conocen. El tema es conocido por algunos académicos, pero no es gestionado por las Instituciones.

Una de las pruebas de esto está en la escasa atención del tópico en el presupuesto de cada universidad.

Teniendo en cuenta, la incidencia del marketing interno en la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de los clientes internos de la organización, se considera un asunto de trascendental importancia la gestión adecuada del mismo en las Universidades Ecuatorianas.

De la situación antes descrita deriva el siguiente problema de investigación:

¿Cómo estructurar la gestión del marketing interno en las Universidades de la República del Ecuador?

Las Ciencias Económicas utilizan la modelación científica con el objetivo de explicar un fenómeno de la realidad. En el modelo se identifican y explican los elementos que configuran el proceso, su interrelación, y los fundamentos teóricos que los condicionan, de forma tal que se facilite su comprensión.

Tal como indica Álvarez y Sierra (2005: 35), *“el modelo es una representación ideal del objeto a investigar, donde el sujeto (el investigador) abstrae todos aquellos elementos y relaciones que él considera esenciales y los sistematiza, en el objeto modelado. El modelo contiene las relaciones esenciales del objeto y del campo de acción, las que se estructuran para el cumplimiento del objetivo que se propone alcanzar.”*

Atendiendo a lo anterior, para dar solución al problema científico anterior, la investigación se plantea como objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión de marketing interno para las Universidades de la República del Ecuador.

Este objetivo general se desagrega en los siguientes objetivos específicos:

- Valorar los diferentes modelos de gestión de marketing interno existentes en la literatura especializada.
- Desarrollar los principios, enfoques, premisas, etapas fundamentales y fronteras del modelo de gestión de marketing interno para las universidades de la República del Ecuador.
- Diseñar un procedimiento que permita la implementación del modelo de gestión de marketing interno propuesto.
- Validar el modelo propuesto mediante la aplicación de su procedimiento en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y los criterios de los expertos en el tema.

Esta investigación se propone dar respuesta a las siguientes interrogantes científicas:

- ¿Existe en la literatura especializada un Modelo de Gestión del Marketing Interno adaptado a las particularidades de las Universidades del Ecuador?
- ¿Es posible desarrollar un Modelo de Gestión del Marketing Interno adaptado a las particularidades de las Universidades del Ecuador?
- ¿Resulta válido el diseño del Modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades del Ecuador?

Para cumplir los objetivos propuestos, la tesis se ha estructurado en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El capítulo I conceptualiza el marketing interno a través del análisis de las diferentes definiciones existentes internacionalmente. El autor ubica su origen como parte de la evolución de la conceptualización de la disciplina marketing, tomando en cuenta elementos necesarios del campo teórico de la Gestión de los Recursos Humanos. Posteriormente, se analizan los principales modelos de gestión de marketing interno existentes en la literatura, a través de la identificación de sus potencialidades y limitaciones. El capítulo concluye con el análisis de la gestión del marketing interno en los servicios educacionales universitarios.

El capítulo II propone un modelo para la Gestión del Marketing Interno en las Universidades de la República del Ecuador, a través del desarrollo de sus principios, enfoques, premisas, etapas fundamentales y fronteras. Además se diseña un procedimiento para su implementación.

El tercer capítulo se dedica a la validación del Modelo de Gestión de Marketing Interno propuesto. Para ello se aplica su procedimiento en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Además el modelo es valorado por un grupo de expertos en la temática.

Las conclusiones evidencian el cumplimiento del sistema de objetivos propuestos, mientras que las recomendaciones incluyen los aspectos de continuidad del

estudio. El informe de investigación cuenta además, con un grupo de anexos que permiten complementar los análisis realizados en el desarrollo del trabajo.

Se define como novedad científica de la investigación la concepción de un Modelo para la Gestión del Marketing Interno en las Universidades de la República del Ecuador. Se hace necesario destacar que no existe precedente de un tipo de trabajo con estas características en la República del Ecuador.

El trabajo desarrollado evidencia aportes teóricos, metodológicos y prácticos.

El aporte teórico se basa en:

- La conceptualización del marketing interno a través del análisis de las definiciones existentes.
- El análisis de los modelos de gestión de marketing interno propuestos en la literatura especializada.
- El diseño del índice de clientes internos seguros.

El aporte metodológico descansa en:

- La concepción de un procedimiento para la implementación del modelo propuesto que consta de cuatro fases y once pasos.
- El diseño de un cuestionario para el diagnóstico de la gestión del marketing interno en las universidades, que consta de 11 dimensiones y 57 variables.

El aporte práctico de la investigación descansa en la aplicación del Modelo de Gestión de Marketing Interno propuesto en las Universidades, el cual permite estructurar adecuadamente la gestión del marketing interno en las mismas.

El trabajo podrá servir de consulta a estudiantes, especialistas e investigadores de la temática estudiada.

Se define como objeto teórico de la investigación el Marketing Interno en las organizaciones de servicios educacionales universitarios; y como campo de acción u objeto de estudio práctico, el diseño de un modelo de marketing interno para las universidades de la República del Ecuador.

Para desarrollar la investigación se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria.

La información primaria se obtuvo a través de consulta con especialistas sobre la temática, los debates con compañeros de trabajo, y la obtenida a través de los cuestionarios desarrollados.

La información secundaria provino del estudio de la bibliografía especializada, de la consulta de sitios web y de la revisión de documentos normativos.

Durante la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos y empíricos.

Se utilizó el método de observación científica para conocer y comprender el objeto de estudio. De igual forma, el método histórico-lógico permitió la comprensión del objeto y campo de investigación en su desarrollo histórico, permitiendo analizar la evolución del marketing interno.

Se empleó el análisis y síntesis para tratar la información obtenida a partir de la revisión bibliográfica, y para la elaboración de las conclusiones de la investigación.

Se utilizó el método inductivo-deductivo para diagnosticar el objeto de estudio, y para el diseño y aplicación del modelo propuesto.

Se empleó el procedimiento sistémico estructural para abordar el necesario carácter sistémico del marketing interno en las organizaciones. Se utilizó el analítico-sintético para analizar el objeto de estudio, a través de su descomposición en los elementos que la integran, determinando de esta forma las variables de mayor incidencia y su interrelación.

Se emplearon métodos empíricos para el diagnóstico de la gestión del marketing interno en la ESPOCH. Se empleó la encuesta a través de un cuestionario. La información obtenida se procesó a través del paquete estadístico SPSS, en su versión 20.0.

Los resultados de la investigación han sido socializados a través de publicaciones en revistas internacionales indexadas.

CAPÍTULO I

ELEMENTOS CONCEPTUALES ACERCA DE LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO EN LOS SERVICIOS EDUCACIONALES UNIVERSITARIOS

CAPÍTULO I. ELEMENTOS CONCEPTUALES ACERCA DE LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO EN LOS SERVICIOS EDUCACIONALES UNIVERSITARIOS

En el capítulo se conceptualiza el marketing interno a partir de la integración de la disciplina del marketing y la gestión de los recursos humanos. Se analizan los modelos de gestión del marketing interno más relevantes existentes en la literatura especializada. Finalmente se aborda la gestión del marketing interno en los servicios educacionales universitarios. En la figura 1 se observa el hilo conductor del marco teórico de la investigación.



Figura 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación

1.1. Conceptualización del marketing como disciplina científica

Haguerty (1936) apunta que la creación de las escuelas de negocios¹ constituye el elemento fundamental que da origen al desarrollo conceptual de la disciplina. La literatura especializada reconoce que el término marketing² fue utilizado por vez primera en Estados Unidos, por el profesor Jones; el cual lo incluyó en el folleto de su curso "The distributive and regulative industries of the United States".

Desde sus orígenes hasta la actualidad el marketing ha desarrollado su campo de conocimientos, integrando constructos de otras disciplinas y ciencias como la Economía, Psicología, Matemáticas y Sociología. En la actualidad se reconoce como una disciplina en desarrollo³.

En la literatura especializada se pueden encontrar múltiples definiciones acerca de la disciplina, algunas de las más relevantes se recogen en el anexo 1. El autor coincide con la clasificación realizada en el 2008 por Coca y Milton, los cuales dividen en tres períodos la evolución de los conceptos de marketing.

El primer período es nombrado por los autores pre-conceptual, abarcando desde 1900 hasta 1950. En esta primera etapa, los autores circunscribían al marketing a la comercialización de los productos, agregándole la distribución física de los mismos a mediados de la década del veinte del siglo pasado.

¹ La Wharton School de la Universidad de Pensilvania se reconoce como la primera escuela de negocios.

² El término marketing en ocasiones es traducido al español como mercadotecnia, comercialización, mercadeo. El autor de esta investigación reconoce al término marketing como el más adecuado, el cual fue aceptado por la Real Academia Española de la Lengua en 1992.

³ Existen autores que reconocen al marketing como una ciencia. El autor de la investigación coincide con los autores (Serrano, 1994; Santesmases, 1996; García Rondón, 2010) que lo conciben como una disciplina en desarrollo, debido a que se considera que aún el marketing está en proceso de construcción y consolidación de su campo de conocimientos.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Los autores nombran el periodo comprendido entre 1960 y 1989 como de conceptualización formal. Iniciando la etapa, la Asociación Americana de Marketing (AMA) introduce en 1960 la primera definición formal del marketing como una disciplina, aceptada mayoritariamente por la comunidad científica internacional, y desde entonces profundizada y analizada.

“En 1965 el Marketing Staff of the Ohio State University introduce la consideración del marketing como un proceso social. A partir de esta definición y la de Staton (1969) surge el núcleo de las discusiones alrededor del intercambio, emergiendo el mismo como base del concepto”. García Rondón (2010 b: 20).

Las definiciones anteriores permiten la ampliación horizontal y vertical del concepto de marketing.

Marín y Miquel (2003: 2) señalan que: *“con la ampliación vertical, los intereses particulares de las empresas han de someterse a los intereses generales de la sociedad, lo que da lugar a la aparición de un orden ético jerárquico superior encargado de velar por el interés de la sociedad frente a las actuaciones de marketing empresariales”.*

La ampliación horizontal hace referencia a la aplicación de las técnicas de marketing a cualquier actividad humana. Enis (1973) citado por Marín y Miquel (2003:3-4) señala la ampliación del concepto en tres direcciones.

- *“una dimensión de la ampliación fue la naturaleza de lo intercambiado. El producto ya no solamente fueron los bienes y servicios con valor económico, sino que se pasó a considerar como tal cualquier otro tipo de valor, como ideas, bienes o servicios.*

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

- *otra dirección en la que se amplió el concepto se refería al objeto que se trataba de conseguir con el intercambio, que pasó a abarcar cualquier tipo de contraprestación –incluidos los fines sociales- y no solamente el beneficio.*
- *la tercera dirección en la que se produce la ampliación se refiere al público objetivo, que pasa a incluir cualquiera de los posibles públicos con los que pueda vincularse la empresa: clientes, acreedores, proveedores, trabajadores, accionistas, etc., y no solamente al consumidor como anteriormente.”*

Las dos escuelas pioneras en la elaboración de las teorías del marketing de servicios fueron las encabezadas por Berry y Gronröös. Los servicios resultan muy difícil de gestionar utilizando exclusivamente el enfoque tradicional de marketing. En una empresa productiva, el producto está bastante estandarizado, se coloca en las estanterías esperando que el cliente lo escoja, lo pague y se lo lleve. En cambio, en las empresas de servicios y mucho más en una institución de servicios educacionales universitarios aparecen más elementos, como es el contacto visual entre el cliente en espera del servicio y el medio físico (edificio, zona interior, muebles, equipos, etc.); así como el personal de contacto que ofrece el servicio (empleados, conserjes y docentes).

Las escuelas lideradas por Berry y por Gronröös también *“serían las encargadas de incorporar al intercambio una dimensión temporal no contemplada hasta el momento, propugnando una visión continua del mismo más cercana a la relación,*

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

frente a la actual visión desde un punto de vista más discreto y puntual” (García Rondón, 2010 b: 21).

El último período, de acuerdo a Coca y Milton, comprende desde 1990 hasta la actualidad y es nombrado período actual. En el 2006 Kotler *et al* proponen un nuevo concepto de marketing, que en opinión del autor de esta investigación es el que mejor conceptualiza la disciplina en la actualidad. Según los autores *“desde el punto de vista de los negocios, marketing es el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares de las organizaciones.*

La dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y de atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior”. Kotler *et al* (2006: 31).

“El marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes. Es por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado”. García Rondón (2007: 3).

Esta ha evolucionado a través de las décadas; la comunidad científica internacional reconoce las siguientes: filosofía de producción, producto o servicio, ventas, marketing, marketing social y marketing holístico. En la actualidad aún coexisten todas las filosofías anteriores. En el anexo 2 se muestra una comparación entre las mismas.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. A nivel empresarial, es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Basado en este punto de vista el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, tendentes no sólo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

La gestión de marketing se produce cuando al menos una parte de un intercambio potencial está pensando en los medios para conseguir las respuestas deseadas de las demás partes. Para desarrollar sus responsabilidades, los ejecutivos de marketing, llevan a cabo un proceso de marketing. El proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda y selección del público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing.⁴

La primera tarea con la que se enfrenta la dirección de marketing es analizar las oportunidades a largo plazo de su mercado. Para identificar y valorar sus oportunidades, la empresa necesita construir y gestionar un sistema de información de marketing. La investigación de marketing es un ingrediente indispensable para el desarrollo del concepto marketing en las empresas. Su objetivo es recoger información significativa y continua sobre los aspectos más importantes del entorno de marketing.

⁴ Kotler, P. *et al* "Dirección de Marketing". Edición del Milenio. Tomo 1, página 95

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

El entorno de marketing se divide en dos partes: el microentorno y el macroentorno. El microentorno está formado por todos los actores que ayudan o afectan a la capacidad de la empresa, proveedores, intermediarios, clientes, competencia y distintos grupos de interés. La empresa también debe prestar interés a las tendencias del macroentorno, es decir, a los aspectos demográficos, económicos, físicos, tecnológicos, políticos-legales y cambios socio-culturales que pueden afectar a la organización.

Una vez analizadas las oportunidades de mercado, la empresa está preparada para seleccionar los mercados objetivos. Normalmente se divide el mercado en grandes segmentos de mercado, valorándolos y centrándose en aquellos a los que la empresa puede servir mejor. En los segmentos en que la empresa se centre debe desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento.

La definición de la estrategia de posicionamiento debe guiar el diseño de las acciones de marketing mix o mezcla de marketing, entendiendo por este, el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado elegido.

Kotler *et al* (2006:310) indican que *“el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores”*.

El concepto de mezcla de marketing fue definido por Neil Borden en 1950, el cual englobaba 12 variables⁵. Una década después, McCarthy clasifica estas herramientas en cuatro grupos básicos que se han llamado las cuatro “P” del marketing por su nombre en inglés: producto (product), precio (price), distribución (place) y promoción (promotion). En realidad, la cuarta “p” solo se mantiene en su sentido histórico, pues hace algunos años el espacio de la promoción fue ocupada por la comunicación.

En 1981, Bernard Booms y Mary Bitner extendieron el modelo tradicional de las 4 ps a las 7ps, atendiendo a las particularidades de los servicios. Las tres nuevas variables incorporadas por los autores son: personas, procesos, y evidencia física. En el anexo 3 se detallan los componentes de cada variable.

La última parte en el proceso de marketing consiste en organizar los recursos y gestionar y controlar el plan correspondiente. La entidad debe desarrollar una organización que sea capaz de implementar las acciones diseñadas, y necesita crear procedimientos de información y control para asegurarse de que se alcancen sus objetivos.

1.2. Gestión de los Recursos Humanos

La forma de concebir y gestionar los recursos humanos a través del tiempo ha evolucionado. En el devenir histórico del pensamiento sobre la gestión de los recursos humanos se pueden identificar tres grandes escuelas con incidencia en

⁵ Las variables definidas por Borden son: precio, publicidad, venta personal, logística, canal de distribución, planificación del producto, marcas, servicio, envases, presentación en el punto de venta, investigación de mercado y promoción de ventas.

las actividades de recursos humanos: la Escuela Clásica, la Escuela de las Relaciones Humanas y la Escuela de las Ciencias Administrativas. En el anexo 4, se realiza una comparación entre las Escuelas atendiendo a condicionantes del entorno que le dieron origen, principales exponentes, principales postulados e incidencia en la gestión de los Recursos Humanos.

El autor considera que la gestión de recursos humanos constituye un conjunto de políticas, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en las organizaciones cuyo objetivo es situar a la persona idónea en el puesto adecuado, en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

En la literatura especializada se evidencia que la gestión de los recursos humanos está integrada por un grupo de procesos⁶, los cuales son definidos en los diversos modelos de recursos humanos existentes en la literatura internacional, entre los que se encuentran los de Heneman (1989), Schuler y Huber (1990), Ivancevich (1992); Harper y Lynch (1992); Beer *et al* (1992); Chiavenato (1993), y Cuesta (1997). Las representaciones gráficas de estos modelos se encuentran en el anexo 5.

En los distintos modelos analizados, los autores abordan de una forma u otra los procesos que integran la gestión de los recursos humanos, sin embargo, existe diversidad de criterios en cuanto a su denominación y definición.

⁶ En la literatura especializada los autores hacen referencia a las actividades de Recursos Humanos indistintamente como funciones o procesos. El autor de esta investigación prefiere denominarlas como procesos, evidenciando el enfoque por procesos de la Gestión de los Recursos Humanos, donde cada actividad tiene unas entradas, las cuales se transforman, resultando un conjunto de salidas.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

El autor de esta investigación reconoce los siguientes procesos de la Gestión de Recursos Humanos: diseño de puestos, planeación de recursos humanos, selección, formación y desarrollo de carreras, evaluación del desempeño, retribución, seguridad y salud en el trabajo, y auditoría de recursos humanos. En el anexo 6 se identifican las diferentes nomenclaturas dadas a los mismos por los distintos autores. A continuación, se describen estas funciones.

- Diseño de puestos

El diseño de puestos de trabajo es el proceso llevado a cabo en las organizaciones para determinar los elementos o características inherentes a cada puesto de trabajo.

De acuerdo a Chiavenato (2002) el proceso implica detallar las actividades que contempla un puesto de trabajo determinado, y su relación con otros puestos laborales. El autor apunta que es necesario definir los conocimientos, habilidades y capacidades requeridas en el trabajador para realizar el trabajo con éxito atendiendo a las competencias laborales.

Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos en la empresa, especificando, los niveles de formación y experiencias necesarios que debe poseer la persona para poder desempeñarlo correctamente, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El diseño de los puestos de trabajo constituye la base para establecer cualquier

programa de recursos humanos.

- Planeación de los recursos humanos

La planeación de los recursos humanos es el proceso llevado a cabo para determinar las necesidades de personal de la organización en calidad y cantidad en un período de tiempo determinado. Se basa en la comparación entre el personal disponible y el necesario para lograr los objetivos de la organización.

En ocasiones, incorrectamente, el proceso de planeación se asocia solamente a la planeación de la plantilla, sin embargo es necesario la inclusión de planes que permitan captar y mantener el personal con las cualidades que necesita la organización. También es necesario planificar los procesos de selección, formación y desarrollo de carreras, retribución y relaciones laborales.

- Selección del personal

El autor de esta investigación considera que el proceso de selección del personal incluye los subprocesos de reclutamiento, selección y socialización del personal, criterio con el que coinciden muchos autores en la actualidad, aunque todavía existen algunos que las analizan de forma separada⁷.

El valor de una empresa, radica en las personas que la integran, y en las capacidades que estas posean, lo cual está estrechamente relacionado con la forma en que se reclutan y seleccionan las personas.

Por reclutamiento de personal se entiende el conjunto de técnicas y procedimientos llevados a cabo por la organización para atraer personas con los

⁷ Por ejemplo, Shuler y Huber (1990) y Chiavenato (2002).

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

requisitos necesarios del puesto vacante. El proceso de reclutamiento es eficaz cuando trae un gran número de personas aptas para el cargo a la organización.

Mientras que el éxito del reclutamiento estriba en atraer la mayor cantidad de candidatos cualificados para el puesto a la organización, el éxito de la selección radica en seleccionar el candidato más idóneo para el puesto de trabajo.

La selección del personal es el proceso mediante el cual se elige al candidato más idóneo para ocupar la plaza vacante dentro de la organización.

Cuesta (1997) plantea que: *“la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.”*

La selección del candidato debe realizarse mediante la comparación de las características del candidato con las competencias exigidas para el puesto de trabajo.

La socialización del personal, también nombrada en la literatura como inducción, es el período durante el cual se desarrollan determinadas actividades para facilitar la adaptación del nuevo empleado a la organización. La socialización constituye un proceso fundamental para las organizaciones, el cual asegura la continuidad de los valores y normas de la organización, y dota al empleado de un modelo para responder a las distintas situaciones que se puedan producir en su trabajo coordinándole con el resto de los empleados de la organización.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

- Formación y desarrollo de carreras

En la literatura y en la práctica empresarial se utilizan distintos términos en materia de formación: aprendizaje, capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento, desarrollo, crecimiento, etc. Estos términos se utilizan, en muchas ocasiones, como sinónimos, sin embargo, es posible apreciar diferencias entre la educación/desarrollo y la capacitación/formación, al considerar que las primeras están dirigidas hacia la persona, aumentando la variedad de diferencias individuales y enseñando de forma tal que el individuo se comporte de modo particular, mientras que las segundas están orientadas a su trabajo y a proporcionar conocimientos, técnicas y actitudes necesarias para desarrollar el desempeño.

Las definiciones más actuales coinciden en considerar a la formación como un proceso planificado, sobre la base de necesidades reales, que está dirigido hacia el cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes a todos los niveles, para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general. Cuesta (2010) señala que en la actualidad la formación supera al entrenamiento y la instrucción, y se identifica con el concepto de educación.

- Evaluación del desempeño

Chiavenato (2002) define la evaluación del desempeño como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (1992), expresan que es una técnica o procedimiento que

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

La evaluación del desempeño tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Las organizaciones deben entender el proceso de evaluación del desempeño de sus empleados no como un fin en sí mismo, sino como un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de sus recursos humanos.

Entre los objetivos del proceso se encuentran: adecuación del individuo al cargo, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, auto perfeccionamiento del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, cálculo del potencial de desarrollo de los empleados, conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa, retroalimentación de información al individuo evaluado.

- **Retribución**

Sastre (2003) señala que la retribución es toda la compensación percibida por los empleados como consecuencia de factores tales como el puesto ocupado, la continuidad en el mismo y/o el desempeño alcanzado, derivados de la relación laboral de la que es sujeto el trabajador, pudiendo instrumentarse dicha recompensa en forma de componentes fijos, variables y/o indirectos.

- Seguridad y salud en el trabajo

La organización debe tener en cuenta las condiciones de trabajo, la protección contra accidentes laborales, velando porque el desempeño en un puesto de trabajo no atente a la integridad física y psicológica del trabajador.

- Auditoría

No todos los autores reconocen la auditoría como un proceso de la Gestión de los Recursos Humanos. En este sentido, se reconoce como uno de los principales aportes del modelo de recursos humanos diseñado por Cuesta (1997) la inclusión del proceso de auditoría.

El autor de esta investigación reconoce a la auditoría como un proceso medular, atendiendo a que es necesario auditar periódicamente la Gestión de los Recursos Humanos para identificar las posibles desviaciones de la gestión y corregirlas.

1.3. Origen y evolución del marketing interno

Ahmed y Rafiq (2002) y Dunmore (2003) apuntan que los estudios de marketing interno son recientes. Bohnenberger (2005) señala que los mismos se iniciaron debido a la preocupación por una mejor gestión de las personas en las organizaciones, y una mejor atención a los clientes.

El autor de esta investigación ubica su origen en el período de conceptualización formal de la disciplina de marketing, como parte de la ampliación horizontal del concepto.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Los pioneros en comprender la necesidad de utilizar el concepto de marketing interno⁸ en las organizaciones, fueron Eiglier y Langeard (1976) y Sasser y Arbeit (1976), aunque estos autores no utilizaron el término.

La literatura especializada recoge que las referencias pioneras se deben a la bibliografía de marketing de los servicios, destacándose los trabajos de Gronröös (1978, 1990); George (1984), y Normann (1990).

En 1981, Berry fue el primero en llamar a los empleados clientes internos. Mientras que en 1990, Gronröös planteó como el objetivo del tópico: *“motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo”*.

Por su parte, Berry y Parasuramann, en 1991 apuntan la necesidad de gestionar adecuadamente el marketing interno antes del marketing externo, principalmente en las empresas de servicios.

Rafiq y Ahmed (2000) en sus estudios concluyen que existen disímiles conceptos de marketing interno, pero no hay unanimidad entre ellos. Los autores identifican tres fases en la construcción del concepto. La primera etapa, donde surge el concepto, caracterizada por la satisfacción y motivación de los empleados. La segunda etapa donde se reconoce la importancia de la satisfacción del cliente interno para el alcance de los objetivos organizacionales. Por último, la tercera fase, referida a la implementación y gestión de cambios organizacionales.

El anexo 7 recoge las 23 definiciones de marketing interno más relevantes encontradas en la revisión bibliográfica. Para analizar las mismas se decide aplicar

⁸ El término marketing interno es la traducción del término anglosajón “internal marketing”. También ha sido traducido por otros autores latinoamericanos como endomarketing, por ejemplo: Cequeira, 1999; Bekin, 1995, 2000; Brum, 1998; y Regalado y otros, 2011.

el procedimiento propuesto por Pérez Campdesuñer en el 2006, para el análisis de diferentes conceptos.

El procedimiento propone en un primer momento eliminar de las definiciones las conjunciones, preposiciones, artículos, sinónimos y palabras conectoras. Este paso permitió, a partir de las definiciones objeto de estudio, identificar 34 variables.

Con estas variables, a través del SPSS, versión 20.0, se elaboró una matriz, en la que se resume el grado de presencia de las mismas en las definiciones estudiadas. Posteriormente se realiza un análisis de Conglomerados Jerárquico, a partir del cual se confecciona el dendograma. (ver anexo 8).

El dendograma⁹ resultante, al realizar un corte en el nivel 25, agrupa las variables en 8 conglomerados. A continuación se analiza cada uno de estos grupos de variables, con la nomenclatura otorgada por el autor de la investigación.

- Sujeto en el que se manifiesta la categoría: queda expresado en el conglomerado número cuatro.

Este grupo es donde existe mayor convergencia entre los autores, los cuales identifican como sujeto del marketing interno a los empleados o trabajadores. En algunas definiciones esto queda implícito.

Se debe apuntar que internacionalmente existe una corriente minoritaria, impulsada por Lings (1999), manifiesta en su modelo, que concibe al cliente

⁹ En el dendograma los conglomerados están representados mediante trazos horizontales y las etapas de la fusión mediante trazos verticales.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

interno como el departamento o sector. Estos autores analizan al marketing interno desde el enfoque por procesos.

El autor de esta investigación no concuerda con la corriente anterior, concibiendo al cliente interno como todos los empleados de la organización.

- Campo de aplicación: expresado en el conglomerado ocho.

Algunos autores no hacen referencia explícita a este grupo, pero los autores que lo hacen, señalan a la empresa u organización, como el campo de aplicación del mismo.

- Clasificación de la acción: queda expresa en el conglomerado tres.

Este conglomerado es el que presenta una mayor dispersión de criterios, pues existen múltiples percepciones al respecto, algunos autores la observan como un conjunto de estrategias, acciones, actividades, método de gestión, filosofía de gestión, entre otras.

Como se indicó anteriormente, el autor de esta investigación, considera al marketing interno como resultado de la ampliación horizontal de la disciplina del marketing. En este sentido concibe al marketing interno como una forma de concebir y ejecutar las relaciones internas de intercambio en las organizaciones. Por lo tanto, constituye una filosofía y una técnica.

Como filosofía, alude a la forma de concebir las relaciones internas de intercambio, considerando que para alcanzar los objetivos organizacionales es necesario satisfacer a los clientes internos.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Como técnica, es la instrumentación de la aplicación de la filosofía, es decir, es el modo específico de ejecutar la relación interna de intercambio.

Marín y Miquel (2003: 10) apuntan que *“la gestión del marketing interno tiene lugar cuando cualquier nivel de dirección piensa en los objetivos y en los medios con los que alcanzar las respuestas deseadas de la otra parte del intercambio, es decir, de sus subordinados”*.

Quintanilla (1991) apunta que el marketing interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación.

La gestión de actitudes hace referencia a gestionar las actitudes de las personas trabajadoras y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Este es un proceso continuo.

Los tres tipos de actitudes de las que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el marketing interno son: la satisfacción en el puesto de trabajo, la involucración en el puesto y el compromiso organizacional.

La gestión de la comunicación hace referencia a la necesidad de que todo el personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes y proveedores de servicios a clientes internos y externos. Es un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados.

El autor de esta investigación considera que el enfoque de Quintanilla es muy limitado, pues la gestión del marketing interno abarca un espectro más amplio que

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

el señalado por el autor. Coincide con Marín y Miquel (2003: 11), los cuales indican que la gestión del marketing interno es el *“proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a los que están subordinados”*.

Los distintos autores que se han referido al marketing interno identifican distintas variables objeto del mismo, el anexo 9 recoge las variables identificadas por los autores. De igual forma existe divergencia respecto a los elementos del marketing mix considerados. En este sentido, el autor de la presente investigación considera adecuado emplear la mezcla de marketing propuesta por Booms y Bitner, previa adaptación a los intercambios internos.

- Marco de referencia: expresado en el componente uno.

El marco de referencia del marketing interno es un tema divergente entre los especialistas en la materia.

Bohnenberger (2005) plantea que el marketing interno es un tema interdisciplinario tanto en el entorno académico como empresarial, existiendo estudios desde el marketing, los recursos humanos y las relaciones públicas; en el último caso en menor medida.

Núñez Gorrín (2010) señala que: *“el área de conocimientos de los principales investigadores que ha trabajado en el desarrollo conceptual del marketing interno corresponde a los recursos humanos, con lo cual los estudios y trabajos realizados sobre el marketing interno han sido efectuados partiendo principalmente desde*

esta perspectiva, para luego hacer uso de manera más o menos aislada de elementos y herramientas del marketing.” Núñez Gorrín (2010: 65).

Otros autores realizan sus propuestas partiendo desde la disciplina de marketing, obviando los elementos de la gestión de recursos humanos, los cuales se consideran también necesarios.

Al respecto, Romero y Calero (2006), apuntan que 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.

Marín y Miquel (2003) apuntan que los diferentes estudios de marketing interno, entienden al mismo desde dos perspectivas, tal como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Fundamentos del marketing interno

Marketing Interno		Punto de partida
Como extensión del marketing “externo”	Requisito para el éxito de acciones concretas de marketing	Consumidor externo
	Requisitos para conseguir los objetivos de marketing	
Para mejorar los procesos de intercambio interno	Entre los departamentos de dirección e implementación	Consumidor interno
	Entre departamento suministrador y cliente interno	

Fuente. Marín y Miquel (2003: 6).

Los autores consideran la utilización del marketing interno como requisito para conseguir los objetivos del marketing externo.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

El autor coincide con George (1990) y con Bohnenberger (2005) en que existe una gran interdependencia entre el marketing interno y el proceso de gestión de recursos humanos.

“Son numerosos los puntos de unión entre la dirección de recursos humanos y el marketing interno y en muchos casos, no es fácil distinguir que estrategias y políticas pertenecen de forma exclusiva o mayoritariamente a uno de estos dos campos. El marketing interno comparte con la gestión de recursos humanos un aspecto fundamental, que se resume en el objetivo de lograr que la organización posea trabajadores satisfechos y comprometidos, haciendo de éstos un recurso estratégico que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización”. Núñez Gorrín (2010: 67).

Al respecto, Bonhenberger (2005: 33) indica que *“quizás parte de esta falta de profundidad sobre el tema encuentre una explicación en la individualidad o la separación de los expertos de marketing y recursos humanos...para una interacción efectiva es necesario que las dos disciplinas hagan un trabajo en conjunto”*, criterio con el que concuerda el autor.

En resumen, el autor de esta investigación, ubica el origen del marketing interno como una ampliación de la conceptualización del marketing como disciplina científica, pero considera que posee puntos en común con la Gestión de los Recursos Humanos. En la tabla 2 se muestra, a criterio del autor, los puntos de contacto.

Tabla 2. Puntos de contacto del marketing interno con el marketing y la Gestión de Recursos Humanos

	Marketing	Marketing interno	Recursos Humanos
	Clientes externos	• Clientes internos	Recursos Humanos
Objetivo	Satisfacción	• Satisfacción, motivación y compromiso organizacional	Satisfacción y motivación
Herramientas	Segmentación → Posicionamiento → Mezcla de Marketing →	• Segmentación • Posicionamiento • Mezcla de marketing Producto Precio Distribución Comunicación Procesos Participantes Evidencia física	Diseño de puestos Planeación de Recursos Humanos Selección Formación y desarrollo de Carreras Evaluación del desempeño Retribución Seguridad y salud en el trabajo Auditoría de Recursos Humanos

- Efecto esperado que produce la categoría: quedando expresada en los conglomerados dos, cinco, seis y siete.

De acuerdo al autor de referencia se identifican las siguientes variables, como efecto esperado que produce la categoría: motivación de los trabajadores,

conseguir los objetivos organizacionales, satisfacer al cliente interno y satisfacer al cliente externo.

Piercy (1995) relaciona la satisfacción del cliente externo y del cliente interno, tal como se muestra en la figura 2.

		Satisfacción del cliente externo	
		Alta	Baja
Satisfacción del cliente interno	Alta	Sinergia	Euforia interna
	Baja	Coerción	Alineación

Figura 2. Satisfacción del cliente interno vs. satisfacción del cliente externo

Fuente: Piercy (1995) Traducido por Bohnenberger (2005: 30).

Las organizaciones deben lograr una situación de sinergia, donde tanto los clientes internos como los externos se encuentren satisfechos.

En opinión del autor de esta investigación, el marketing interno debe lograr clientes internos satisfechos, motivados y con compromiso organizacional.

La capacidad para lograr la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo y todo lo que implican o contienen (recompensas e incentivos; planes a implementar, medios, y presupuestos; ambiente laboral, imagen y todo lo relacionado con la organización y su gestión, etc.) supone un elemento intangible de valor, en la medida en que dicha satisfacción influye en los resultados de la organización.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Efectivamente, la satisfacción del consumidor interno aumentará su lealtad y mejorará su actitud y motivación en la consecución de los objetivos de la organización mediante su mayor dedicación en sus puestos de trabajo. Hay que entender claramente que mayor dedicación no significa necesariamente mayor tiempo de trabajo, sino más bien mayor eficiencia.

La medición de su satisfacción, su relación con la productividad por empleado, en términos de producción, ventas, etc., y su influencia sobre el rendimiento de la organización, habría de ser el punto de partida para la valoración de ese elemento intangible.

Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) apuntan la relación existente entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

La satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización. En el anexo 10 se recogen algunas definiciones de compromiso organizacional encontradas en la revisión bibliográfica.

Las relaciones entre compromiso y marketing interno son demostradas en varias investigaciones, por ejemplo, Naudé *et al* (2003), y Caruana y Calleya (1998). El compromiso organizacional es una de las consecuencias importantes del marketing interno.

Steers (1997: 22) definió al compromiso organizacional como: “*la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización*”. Propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de una empresa, que plantea tres fuentes de compromiso:

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

- Características personales, por ejemplo: necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre roles e intereses centrales en la vida.
- Características del trabajo, por ejemplo: sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otro a discreción y retroalimentación.
- Experiencias en el trabajo, por ejemplo: actitudes del grupo, percepción de la importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización y capacitación.

De otra manera DeCottis (2006: 184) define el compromiso organizacional como: *“la extensión en la cual un individuo acepta e intercambia las metas y los valores de una organización y ve su rol organizacional en términos de su contribución a estas metas y valores, aparte de cualquier instrumentalidad que pueda acompañar a su contribución”*.

El compromiso organizacional ha sido medido de una manera unidimensional y multidimensional. Si bien, en un estudio realizado por Mathieu y Zajac’s en 1990, concluía que la gran mayoría de los estudios consideraban el compromiso organizacional como un modelo unidimensional, ya en el 2002, Meyer *et al* apuntaban que el grueso de las investigaciones realizadas lo consideraban como un constructo multidimensional.

En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, es decir, que bajo la denominación de

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

compromiso común existen diferentes tipos de compromiso independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso.

Meyer y Allen (1991) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la

institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Para lograr los resultados esperados, se opina que el marketing interno debe empezar por la Alta Dirección de la organización, la cual debe mostrar siempre una actitud activa de apoyo a la gestión del mismo en la organización.

1.4. Modelos de Gestión de Marketing Interno

En la bibliografía especializada se pueden encontrar disímiles definiciones acerca del término “modelo”. Al respecto Sesento (1999) define el modelo como la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, como se interrelacionan y los aspectos teóricos que le den sentido, para facilitar su comprensión.

El autor de esta investigación considera más adecuado el concepto de Aguilera (2000), el cual expone que el modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, esto siempre desde el punto de vista de su autor.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Vargas (2013) indica que un modelo debe contener principios, enfoques, premisas, elementos previos, etapas fundamentales y fronteras.

Los principios, enfoques y premisas son componentes presentes en casi todos los modelos diseñados en el campo de la ciencia económica, debido a que sientan las bases del modelo.

El componente “fronteras” fue incluido por Vargas (2013) en su investigación, entendiendo por este: *“los aspectos que se encuentran en el entorno cercano a la aplicación del modelo y con los que es imprescindible la vinculación y búsqueda de elementos comunes y de apoyo para que el modelo funcione adecuadamente.”* Vargas (2013: 57). El autor considera que este es un elemento necesario en el diseño del modelo.

Las etapas fundamentales hacen alusión a las partes por las que transita un proceso de gestión, etapa nombrada por Galarza (2007), Almuiñas y Galarza (2011) y Ferriol (2011) como momentos fundamentales.

El otro componente señalado por Vargas (2013) son “los elementos previos”, por los cuales la autora hace referencia a los aspectos previos a las etapas fundamentales del modelo. El autor no coincide con la inclusión de este componente en su modelo, pues considera que los contenidos de ambos aspectos se funden.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Vargas (2013: 56) indica que *“la implementación del modelo exige una metodología o procedimiento que responda a las exigencias del mismo”*, criterio con el que se concuerda.

Atendiendo a lo señalado anteriormente, el autor de esta investigación considera que un modelo de gestión del marketing interno debe contener principios, enfoques, premisas, etapas fundamentales, fronteras, y un procedimiento para su implementación.

En este epígrafe se analizan los principales modelos de gestión de marketing internos encontrados en la revisión bibliográfica, siendo los más citados, el modelo propuesto por Berry en 1981 y el diseñado por Gronröös en 1990. En el anexo 11 se observa la representación gráfica de los mismos.

El modelo de gestión de marketing interno propuesto por Berry en 1981 parte del reconocimiento de los empleados como clientes internos, los cuales hay que desarrollar para convertirlos en ventajas competitivas de la organización. Para el logro de este objetivo, Berry apunta que es necesario tratar a las tareas como a un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado.

Regalado *et al* (2011) apuntan que el reconocimiento de las tareas como un producto implica una nueva dimensión de los recursos humanos, al posibilitar la aplicación de las técnicas de marketing, con el propósito de atraer y retener a los empleados en la empresa.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

El autor considera que en el modelo no se especifican las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa para gestionar a sus clientes internos. El modelo no explicita la orientación al cliente, pues parte del primer enfoque reconocido del marketing interno, el cual lo concibe como un instrumento para motivar y satisfacer a los empleados.

Tansuhaj, Randall y McCullough presentan en 1988 un modelo de gestión de marketing para los servicios que parte de la adecuada gestión del marketing interno, como premisa para alcanzar la satisfacción y lealtad de los clientes. Los autores identifican como variables del marketing interno: reclutamiento, enseñanza, motivación, comunicación y retención.

Los autores señalan una relación directa entre el marketing interno y el marketing externo. Una adecuada gestión del marketing interno permitirá tener empleados satisfechos, motivados, involucrados en su trabajo, y con un elevado compromiso organizacional; esto hará que se esfuercen por el trabajo y que tengan un buen desempeño, lo que incidirá en el marketing externo desarrollado por la organización; obteniéndose clientes satisfechos y leales. El modelo considera al marketing interno como un instrumento para motivar y satisfacer a los empleados.

El modelo de marketing interno propuesto por Gronröös parte de la identificación de cinco variables como soporte de la gestión: la información anticipada sobre las campañas publicitarias, las prácticas de reclutamiento, la enseñanza, la gestión participativa y la libertad para los empleados. La adecuada gestión de las mismas

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

por la organización posibilitará tener empleados motivados y orientados al cliente, lo que generará clientes satisfechos, y aumento de la rentabilidad.

Este modelo es más específico en relación con las técnicas que debe utilizar la empresa para gestionar sus clientes internos, vinculando la motivación del cliente interno con la satisfacción del cliente externo, y por ende el aumento de la rentabilidad empresarial.

En opinión del autor de esta investigación, entre las principales limitaciones del modelo se encuentran, la no alineación del marketing interno con los objetivos y estrategias de la organización, así como la ausencia del control y retroalimentación de la gestión.

El modelo de marketing interno propuesto por Lings en 1999 considera a los sectores y no a los empleados como los clientes internos, principal diferencia con el resto de los modelos. Este modelo, como se indicó anteriormente, posee un enfoque de gestión por procesos.

El autor parte de la premisa de que un cliente interno satisfecho es necesario para satisfacer a los clientes externos.

“El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta llegar a cada empleado individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente, y por último, todos los empleados son de cierta forma, responsables por las metas y por los objetivos de la organización”. Regalado et al (2011: 27).

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Los principios generales del modelo son (Lings, 1999, traducido por Bohnenberger, 2005: 59):

- *“cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno,*
- *el cliente interno debe comunicar sus requisitos y sus necesidades al proveedor interno,*
- *los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos deben ser comunicados,*
- *las consecuencias de la consecución, o no, de los requisitos deben ser la recompensa o la punición,*
- *los empleados deben ser los compañeros de los gestores para este sistema de trabajo”.*

Entre las principales limitaciones del modelo se encuentran la imposición de una cultura organizacional, participativa y transparente, no común en todas las organizaciones.

En el 2000, Rafiq y Ahmed proponen un modelo de gestión del marketing interno, basado en el modelo de Berry y de Gronröös.

El modelo parte de la relación bidireccional entre la motivación del empleado y la coordinación interfuncional e integración. La motivación del empleado junto con el empowerment¹⁰ incide directamente en la satisfacción en el trabajo. Los autores

¹⁰ En un inicio la conceptualización de empowerment hacía referencia al poder delegado a los empleados de una organización para tomar decisiones. En la actualidad no solo hace referencia a

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

señalan como centro de su propuesta la orientación al cliente, la cual se consigue a través de los elementos mencionados anteriormente. Una organización orientada al cliente, podrá prestar servicios de calidad y satisfacer a sus clientes.

En el modelo debe destacarse la incorporación del concepto de empowerment; aunque es necesario apuntar que los autores solo hacen referencia al empowerment de los trabajadores, por supuesto a tenor de la conceptualización del término en ese momento.

Bohnenberger (2005: 58) señala como limitación del modelo, que los autores “*no tratan de forma directa las actividades que pueden y deben ser desarrolladas para alcanzar la motivación y la satisfacción de los empleados.*” Aparte de la limitación anterior, se destaca la no alineación del marketing con los objetivos y estrategias de la organización, así como la ausencia de control y retroalimentación de la gestión.

Bansal, Mendelson y Sharma proponen un modelo de gestión del marketing interno en el 2001, donde muestran la incidencia del marketing interno en el marketing externo. Los autores identifican las siguientes prácticas de recursos humanos: seguridad en el empleo, entrenamiento continuo, reconocimiento, información compartida, empowerment y reducción de las discrepancias de status.

los trabajadores, sino también a los clientes, a los proveedores y demás públicos de la organización.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

La adecuada gestión de estas prácticas posibilitará la lealtad del cliente interno, su satisfacción con el trabajo y la confianza en la dirección. Esto posibilitará que los empleados posean un comportamiento orientado hacia el cliente externo. Lo anterior tendrá una incidencia directa en la calidad del servicio externo, en la satisfacción del cliente externo y en la lealtad de este hacia la organización.

Entre las limitaciones del modelo, Bohnenberger (2005: 66) señala, criterio con el que se coincide, que *“el modelo tiene una fuerte orientación para el sector de recursos humanos, pero no contempla las contribuciones del sector de marketing para la construcción del proceso de marketing interno.”*

Otro modelo de gestión de marketing interno existente en la literatura especializada es el propuesto por Ahmed, Rafiq y Saad (2003). Estos autores señalan que el propósito de la aplicación de las herramientas del marketing y de la asunción del marketing como filosofía es lograr la orientación de los empleados hacia el mercado, la satisfacción de los mismos, y el desarrollo de competencias individuales específicas; lo cual permitirá alcanzar los resultados previstos en la organización.

El mix de marketing interno señalado por los autores se compone de tres factores: el soporte de la alta administración; el proceso de negocio, donde se relaciona los sistemas de incentivos, los procesos de cambio organizacional y la selección; y la coordinación interfuncional, donde incluyen la comunicación interna y el desarrollo personal.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Se coincide con Bohnenberger (2005: 69), que *“la principal contribución de la investigación es la confirmación de la necesidad de soporte de la alta administración”*, limitación de otros modelos anteriores.

Es necesario destacar la inclusión en este modelo de la necesidad de desarrollar competencias específicas en los empleados. En la actualidad la gestión de los recursos humanos identifica como uno de sus enfoques la gestión por competencias, por la importancia de la misma para el desarrollo y consecución de los objetivos empresariales.

Bohnenberger (2005) en su Tesis Doctoral diseña un modelo de gestión de marketing interno para organizaciones de servicios y de manufactura. *“El modelo considera que el marketing interno es una forma de hacer la gestión estratégica de los recursos humanos por medio de una visión de marketing, y en este caso, con una orientación al cliente externo”*. (Bohnenberger. 2005: 70).

El modelo relaciona tres componentes: el proceso de planificación, el marketing interno y el marketing externo.

Las actividades incluidas en el modelo son: desarrollo, contratación de empleados, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación de mercado. La autora incluye las acciones de marketing interno para cada actividad.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

El autor de la presente investigación no concuerda con la inclusión de la contratación de empleados, pues opina que este es un proceso intrínseco de la gestión de los recursos humanos sin puntos de contacto con el marketing interno. Además se señalan como limitaciones, la ausencia de control y retroalimentación de la gestión del marketing interno, así como la no inclusión de un procedimiento para la implementación del modelo.

En el 2006, como parte de su Tesis de Maestría, Villalobos presenta un Modelo de Gestión de Marketing Interno para el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios no.39, el cual forma parte del Subsistema de Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de México. Este es el único modelo encontrado en la revisión bibliográfica diseñado para una institución educativa.

El Modelo contempla cuatro etapas: análisis, planificación, ejecución y control. El autor incluye el análisis del entorno y el análisis interno. La planificación abarca el proceso de adecuación y la elaboración de las decisiones estratégicas con su plan de acción. La etapa de ejecución hace referencia a la ejecución de las decisiones estratégicas para garantizar la satisfacción del cliente interno. La última etapa hace referencia al control y la retroalimentación.

El Modelo en la primera etapa hace referencia al sistema de información de marketing interno, indicando sus componentes entre los que se encuentran: el sistema de recompensa y de reconocimientos, la información a todos los niveles,

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

el proceso de mejora continua, la comunicación interdepartamental y la satisfacción y motivación del trabajo.

Se destaca la incorporación del control y retroalimentación en el modelo, lo cual se considera necesario para la gestión exitosa del marketing interno en la organización.

Entre las limitaciones del modelo se destaca el diseño del mismo a partir exclusivamente de la disciplina del marketing, sin tomar en cuenta los aportes de la Gestión de los Recursos Humanos, los cuales en opinión del autor de esta investigación son necesarios para una adecuada gestión del marketing interno. Además el modelo carece de un procedimiento para su implementación.

En el 2010, en su tesis doctoral Nuñez Gorrín propone un modelo de gestión del marketing interno, el cual sigue el enfoque estratégico. El autor desarrolla un modelo que sigue como punto de referencia el modelo conceptual de marketing estratégico usado regularmente en la disciplina.

En una primera etapa propone la realización del análisis estratégico situacional, posteriormente la realización del análisis DAFO. Tomando como punto de partida los resultados anteriores, se seleccionará el mercado objetivo, y se diseñarán las estrategias de diferenciación y posicionamiento. Seguidamente se elaborará el marketing mix interno.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

El autor adapta las herramientas tradicionales del marketing mix, a las cuales incorpora las otras tres variables del mix propuesta para los servicios. Es de destacar en el modelo la incorporación de la comunicación interna, *“como herramienta que la empresa puede utilizar, a través de los diferentes medios, para comunicarse de forma eficiente con sus trabajadores”* (Nuñez Gorrín, 2010: 144).

El modelo de Nuñez Gorrín, al igual que el de Villalobos, se basa exclusivamente en el campo teórico de la disciplina de marketing. Además, se considera una limitación del mismo, la no inclusión de formas de control y retroalimentación de la gestión del marketing interno.

El último de los modelos de gestión de marketing interno analizados fue el propuesto por Regalado *et al* en el 2011.

El modelo está compuesto por los siguientes elementos: análisis del entorno, satisfacción y motivación del cliente interno, orientación hacia el cliente externo, y ejecución del modelo. Los autores identifican tres estrategias básicas para cada uno de los elementos.

Los objetivos que persigue el modelo son: *“incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima laboral, orientar a la empresa hacia el cliente externo, y lograr impactos positivos en la rentabilidad de la empresa”* (Regalado *et al*, 2011: 50).

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Es de destacar la identificación de los factores claves de éxito del modelo, y la incorporación de un conjunto de indicadores para monitorear y controlar la gestión del marketing interno. Al igual que los dos modelos anteriores, se señala como principal limitación, la no integración de prácticas de los recursos humanos.

En el anexo 12 se observa una comparación entre las potencialidades y limitaciones de los modelos analizados anteriormente.

En el análisis realizado se hace evidente que no existe consenso entre las variables, procesos y actividades que se deben desarrollar para gestionar adecuadamente el marketing interno. Se evidencia, como se comentó en el epígrafe anterior, que algunos autores parten exclusivamente del cuerpo teórico de la disciplina de marketing, mientras otros lo hacen exclusivamente desde el acervo de la gestión de los recursos humanos, considerándose necesaria una integración de aspectos comunes. De igual forma, gran parte de los modelos no contemplan el necesario control y retroalimentación de la gestión del marketing interno, así como la totalidad no incluyen un procedimiento para la implementación del modelo.

1.5. Conceptualización de los servicios educacionales universitarios

La educación es uno de los pilares fundamentales del desarrollo de cualquier país.

“La educación superior tiene como función principal la formación de ciudadanos íntegros que sirvan al desarrollo de las organizaciones y la sociedad en general; en ella se debe fomentar la construcción de conocimiento (docencia) y la

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

investigación científica (investigación) que generen impactos positivos en la sociedad y permitan la identificación de oportunidades para el desarrollo regional o nacional y para el beneficio de la comunidad (extensión proyección social)”. Ospina y Sanabria (2010: 112).

La educación es entendida como un servicio fundamental de orden público, por el papel que tiene dentro de la sociedad en su conjunto y por su rol en la satisfacción de necesidades no asociadas a bienes tangibles.

En la bibliografía especializada se pueden encontrar numerosas definiciones acerca del término servicios, algunas de las más relevantes se señalan en el anexo 13. La mayoría de las definiciones muestran los siguientes elementos comunes: el servicio es una actividad, con un componente esencialmente intangible, que satisface una necesidad, que se constituye en un valor agregado, y depende más de la actitud del vendedor, que de elementos físicos.

Muñiz González (2003), por ejemplo, dice que para que un servicio sea considerado como tal debe tenerse en cuenta que son aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una acción que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. El autor de esta investigación, considera necesario enfatizar la palabra identificable, debido a que en muchas ocasiones pasa desapercibido el buen servicio, pero hay que reconocerlo para poder mejorarlo y acrecentarlo.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Lehtinen (1983) menciona que un servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se produce como resultado de la interacción entre los clientes y una persona o máquina.

La definición de Cantú (2001) apunta: *“es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer una necesidad o deseo”*.

El concepto propio se nutre de lo mencionado por Cantú así como de los elementos que relaciona Muñiz González; el autor considera que los servicios son aquellas actividades intangibles e identificables, tendientes a satisfacer necesidades a través de la entrega de valor agregado intrínseco, combinado con la interacción de elementos humanos y materiales.

Los servicios han sido clasificados a través de distintos esquemas; los más relevantes se recogen en el anexo 14.

Los servicios educacionales universitarios están dirigidos a un mercado especial. Se considera como especial, debido al alto grado de dificultad para obtener la satisfacción de los estudiantes y cumplir con los propósitos sociales. Son intangibles, heterogéneos, personalizados; y suministrados durante un proceso interactivo con el estudiante.

En la tabla 3, se observa la clasificación de los servicios educacionales universitarios atendiendo a los esquemas detallados en el anexo anterior.

Tabla 3. Clasificación de los servicios educacionales universitarios atendiendo a las clasificaciones de mayor reconocimiento internacional

Autor	Clasificación de los servicios educacionales universitarios
Thomas (1978)	Servicios principalmente basado en las personas, prestado por personal profesional. En su prestación se requiere de edificios, maquinas, pero el elemento fundamental, es el ser humano.
Chase (1978)	Servicios de alto contacto entre el proveedor de los servicios educacionales universitarios y el cliente. Se considera a la educación como un servicio de alto contacto.
Gronröös (1979)	De acuerdo al tipo de servicios: servicios profesionales. De acuerdo al tipo de clientes: individuales.
Lovelock (1983)	De acuerdo a la naturaleza del acto de servicio, clasifican como acciones intangibles sobre personas o cosas. En cuanto a la adaptación a los clientes, estos servicios se adaptan a las necesidades de los clientes. De acuerdo al modo de entrega de los servicios, clasifican como servicio entregado en las instalaciones para el cliente.
AMA (1985)	Entre las categorías de servicios, la AMA menciona a los servicios de educación e investigación, y servicios profesionales que prestan tanto docentes como técnicos.
Grande (1996)	De acuerdo al autor, los servicios educacionales universitarios son clasificados como servicios de especialidad. Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra de este servicio, por lo cual, es importante la credibilidad de quien presta el servicio.
Kotler (1995, 2000)	De acuerdo al autor, los servicios educacionales universitarios clasifican como servicio fundamental acompañado de bienes y servicios menos importantes. La oferta consiste en un servicio principal junto con algunos servicios o bienes de apoyo.

Fuente. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Los servicios educacionales universitarios, como todo servicio se diferencian de los bienes¹¹. Actualmente la comunidad internacional reconoce cuatro

¹¹ Adam Smith fue el precursor de la distinción entre los servicios y los bienes.

características específicas que desemparejan los bienes de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y la caducidad¹².

La intangibilidad de los servicios significa que no pueden ser juzgados de manera directa por los sentidos, antes de que se hayan desarrollado. Una persona que asiste a una universidad, no puede conocer el resultado de su servicio antes de haber recibido su clase, puede ser una universidad que se vea muy bien y que parezca de calidad, pero solo podrá juzgar el servicio cuando haya recibido clases por parte de sus docentes y demás prestaciones, lo cual creará un estado de satisfacción o insatisfacción que lo hará fidelizar o no a su centro de estudios.

La heterogeneidad evidencia la dificultad de lograr prestaciones uniformes de un mismo servicio en momentos de tiempo diferentes. Esto se debe a que el servicio depende de la persona que lo suministra, de su experiencia profesional, de su preparación, de su motivación, de su estado de ánimo, etc. Un ejemplo claro constituye el hecho de recibir una clase de la misma asignatura, con el mismo contenido académico; la dictarán de manera diferente, dos docentes, porque dependerá del carácter y forma de ser del docente, así como los métodos pedagógicos y evaluativos utilizados.

La inseparabilidad alude a la imposibilidad de separar la prestación con el consumo del servicio. Los productos tangibles pasan por cuatro etapas desde su concepción hasta su consumo: diseño, elaboración, comercialización y consumo.

¹² Los primeros autores en citar las cuatro características, como elementos distintivos de los servicios fueron Sasser, Olson y Wyckoff en 1978.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

Sin embargo los servicios fusionan producción y consumo, pero se añade un componente adicional que es la atención al usuario o cliente. Por esta razón es que cada clase dictada por un docente, que es un acto de prestación del servicio, es percibido por cada estudiante y éste evalúa su conducta, explicación, demostración, ética y técnica; todo es observado, mientras que el estudiante en su mente realiza un análisis y calificación de la calidad de todos los elementos.

La caducidad hace referencia a que los servicios educacionales universitarios no pueden ser guardados para usarlos en una fecha posterior, deben estar presentes siempre. Para ejemplificar lo anterior, se puede hablar de una clase dictada a la que un estudiante no asiste y por más que posteriormente lo intente recuperar, no podrá percibir los mismos beneficios que al haber estado presente en clases.

Los servicios educacionales universitarios, al ser servicios profesionales, poseen las particularidades definidas por Kotler *et al* (2004) para este tipo de servicio:

- Se formulan con un objetivo fundamental, y ello permite definir su misión y visión formativa.
- Los profesionales comprometidos con estos servicios tienen una identidad común y se rigen por su formación, códigos de ética, pedagogía y resultados.
- Son servicios calificados, capaces de formular y resolver problemas.
- Por lo general, los proveedores de servicios profesionales se caracterizan por la interacción personal con sus clientes. Esto tiene consecuencias

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

importantes sobre la satisfacción y transmisión de las bondades del servicio.

- Tiene interdependencia con el alto grado de satisfacción de sus clientes, pero sus actores son siempre los que permiten constituir esa satisfacción, teniendo un mayor grado de responsabilidad los docentes y receptibilidad, los estudiantes.

La aplicación del marketing interno en las Universidades se encuentra muy poco generalizado internacionalmente, debido entre otros factores, al carácter de los servicios que se brindan, lo que se evidencia en la concepción de algunos de que se encuentra solo al alcance de centros educativos privados. Como se evidenció en el epígrafe anterior, uno solo de los modelos referenciados es diseñado para este sector.

Consideraciones finales del capítulo

- El origen del marketing interno se ubica en el período de conceptualización formal de la disciplina de marketing, como parte de la ampliación horizontal del concepto.
- La comunidad científica internacional reconoce en su gran mayoría, al empleado de la organización como cliente interno.
- Se considera al marketing interno como una forma de concebir y ejecutar las relaciones internas de intercambio en la organización. La gestión del marketing interno tiene como objetivo lograr clientes satisfechos, motivados y con compromiso organizacional.

Capítulo I. Elementos conceptuales acerca de la Gestión del Marketing Interno en los servicios educacionales universitarios

- Se estudiaron 11 modelos de gestión del marketing interno. En el análisis realizado se hace evidente que no existe consenso entre las variables, procesos y actividades que se deben desarrollar para gestionar adecuadamente el marketing interno. Se evidencia, que algunos autores parten exclusivamente del cuerpo teórico de la disciplina de marketing, mientras otros lo hacen exclusivamente desde el acervo de la gestión de los recursos humanos, considerándose necesaria una integración de aspectos comunes. De igual forma, gran parte de los modelos no contemplan el necesario control y retroalimentación de la gestión del marketing interno, así como la totalidad no incluyen un procedimiento para la implementación del modelo.
- La aplicación del marketing interno en las Universidades no se encuentra generalizado internacionalmente. Solamente uno de los modelos analizados se diseñó para una institución de servicios educativos, el modelo de Villalobos (2006).

CAPITULO II

MODELO DE GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO PARA LAS

UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

CAPITULO II MODELO DE GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

El presente capítulo, en un primer momento, caracteriza a los servicios educacionales universitarios en Ecuador. Posteriormente, atendiendo a la no existencia de un modelo de gestión de marketing interno en las mismas, y a las limitaciones de los modelos analizados en el capítulo 1, se propone un modelo de gestión del marketing interno para las Universidades de la República del Ecuador.

2.1. Servicios educacionales universitarios en Ecuador

Constituida la Gran Colombia, en el Ecuador la educación superior se convirtió en asunto de Estado, así el 18 de marzo de 1826 en la Ley General sobre Educación Pública aprobada por el Congreso de Cundinamarca se dispone que en la capital de Cundinamarca, Venezuela y Quito se establecerán universidades centrales que abracen con más extensión la enseñanza de ciencias y artes . En esta misma ley se dispone la creación de la Universidad Central de Quito.

A raíz de este acontecimiento, el primero de diciembre del año 1867 en Guayaquil se inaugura la Universidad de Guayaquil que fue fundada por el Dr. Luis de Tola Avilés. El primero de enero del año 1868 en la ciudad de Cuenca se instala la Universidad del Azuay, que había sido creada un año antes por decreto del Congreso. El 27 de Agosto de 1869, por impulso del Presidente Gabriel García Moreno se crea, mediante Decreto Legislativo, La Escuela Politécnica (Nacional),

decreto que lo sanciona García Moreno el 30 del mismo mes. (Trabucco, 168: 573).

En la actualidad en el país existen 37 Centros de Educación Superior, los cuales aparecen listados en el anexo 15.

La Universidad ecuatoriana en los últimos años está sufriendo un cambio profundo debido principalmente a las disposiciones de la Constitución del 2008 y a la normativa dictada por la nueva Ley Orgánica de Educación Superior.

Estas reformas han conllevado cambios como la implementación del examen de ingreso general para la Universidad o el proceso de evaluación y acreditación a las universidades en 2008, que llevo en el 2012 al cierre de 14 Universidades por “Falta de Calidad Académica”.

Este nuevo modelo de evaluación genera una clasificación muy diferente a la anterior, en la que existía la categoría E, y una distribución más o menos equitativa para las 5 categorías. Además, implica nuevos mecanismos de medición, más exhaustivos y con una mayor complejidad en el número de variables e indicadores incluidos.

En noviembre del 2012 se publicó el resultado de la evaluación de las universidades por parte del CEAACES donde se desplazaron a 24 universidades (de grado, grado y posgrado, y posgrado) a categorías inferiores a las ostentadas en 2008.

En el anexo 16 se observa una comparación entre los dos procesos de acreditación de las universidades ecuatorianas. Se visualiza que, de las universidades catalogadas como Categoría A en 2008 (CONEA 2008) apenas tres

Capítulo II. Modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

han logrado mantenerse en el umbral más alto de la escala, siete ostentan ahora el segundo escalafón, la Categoría B, entre ellas la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

La nueva clasificación de las Universidades ubica a casi la mitad (44%) de universidades ecuatorianas en la categoría B, un 34% en la categoría C, un 15% como categoría D y apenas un 7% en Categoría A.

El presidente de la República, Rafael Correa, ha destacado en sus discursos que en sus períodos presidenciales se ha aumentado las asignaciones presupuestarias para educación superior de 1,1% al 2% del PIB, más del doble del promedio de América Latina que es 0,8% y superior al promedio de los países de la OCDE que es alrededor del 1,7%. En 2013, el PIB sumó \$ 67.000 millones, según el Banco Central.

En la figura 3 se observa la inversión en educación como porcentaje del PIB en algunos países de América Latina.

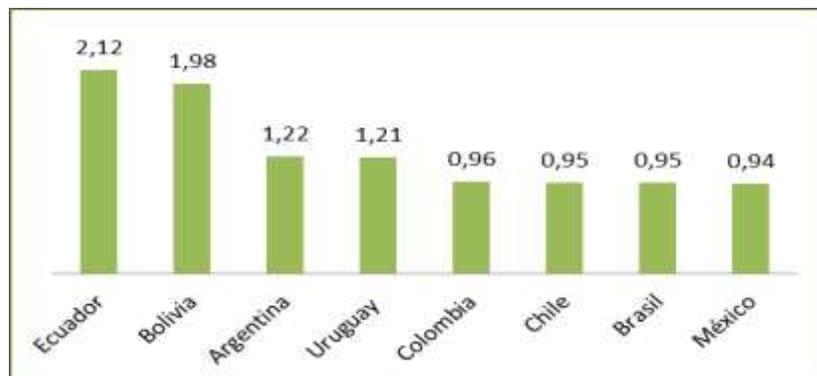


Figura 3. Inversión en educación como porcentaje del PIB en algunos países de América Latina.

Fuente. Senescyt (2014).

Capítulo II. Modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

Esto demuestra el compromiso del Gobierno para transformar para siempre la formación académica de los jóvenes, para mejorar el futuro del país. Desde el inicio del Gobierno de Rafael Correa hasta el momento se invirtieron más de 9 mil millones de dólares en los Centros de Educación Superior.

El país ha aumentado el acceso de los sectores más pobres a la Universidad, algunas cifras apuntan que se ha logrado duplicar la matrícula de los sectores pobres en la sociedad y de las poblaciones históricamente excluidas, indígenas y afro ecuatorianos igualando de esta forma las oportunidades.

Para el Mandatario, el esfuerzo que hace el país para esta reforma es importante y por eso se cambió el sistema de transferencias de recursos a las universidades.

La distribución de recursos a las universidades se regía por la Ley de Educación Superior del año 2000 y por las regulaciones del CONESUP que establecían un modelo de asignación basado en criterios como la proporcionalidad al número de estudiantes, profesores o necesidades de cada institución, sin atención a indicadores de calidad.

“Era un modelo de asignación poco transparente y discrecional que generaba altos grados de inercia ante la ausencia de medición de resultados, no existían estímulos para la búsqueda de la excelencia. Ocurrió el peor de los escenarios: el reparto adverso tendió a favorecer a las instituciones de menor calidad en desmedro de las mejores. El nuevo sistema rompe este círculo vicioso, premia la calidad y la gestión, y se dirige a la transformación del sistema”, expresó René Ramírez, Ministro de Educación Superior, en el 2013.

La nueva fórmula de distribución de recursos que privilegia la asignación en función de los criterios de: calidad (60%), eficiencia académica y pertinencia (32,3%), excelencia (6%) y eficiencia administrativa (1,7%). El mecanismo se aplica de forma progresiva desde este año hasta el 2016. En la figura 4 se observa la asignación anual por estudiantes en dólares.



Figura 4. Asignación anual por estudiante en las universidades ecuatorianas
Fuente. Elaboración a partir de CES, 2011 y 2014.

En el segundo semestre del 2013, universidades categoría A recibieron más rentas para la búsqueda de la calidad académica: 85 millones de dólares más este año que el 2012. Por ejemplo, la Universidad Central recibió por ejemplo 116,53 millones de dólares, 21,54 millones de dólares más que el 2012; la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) recibió 12 millones más; la Universidad Técnica de Ambato 9 millones más, y la Politécnica Nacional diez millones más que el ejercicio anterior.

A más de 1656 millones de dólares ascendió el presupuesto total para el año 2014, 346 millones más que el año anterior. Para las universidades y escuelas politécnicas el aumento alcanza el 22% en promedio, mientras que para las universidades de posgrado y cofinanciadas el incremento llega al 20%.

Estas transformaciones ya están teniendo su repercusión en la calidad de los servicios educacionales en Ecuador. En la figura 5 se observa el aumento del porcentaje de docentes con títulos de cuarto nivel.



Figura 5. Evolución de docentes con título de cuarto nivel en las universidades ecuatorianas.

El monto asignado para la Educación Superior en Ecuador, es mayor al destinado para la construcción y ampliación de la infraestructura vial y los proyectos electricidad. En palabras del presidente Rafael Correa, el desarrollo del talento humano es la mayor apuesta de la segunda fase de su gobierno.

En la investigación realizada no se encontró evidencias de la utilización de ningún modelo de gestión de marketing interno en las Universidades del Ecuador.

El cuerpo teórico del marketing interno ha alcanzado algo de notoriedad en las Universidades Ecuatorianas en los últimos años, distintos docentes de diferentes Centros de Educación Superior, lo estudian, reconocen su importancia, e inclusive lo incorporan en su docencia. Sin embargo, no se gestiona en las Instituciones.

En los Centros de Educación Superior, los procesos de recursos humanos son gestionados, a partir de la legislación vigente. La Dirección de Comunicación, a su vez, diseña y emite acciones comunicativas de los eventos, informaciones y demás actividades. Es decir, se realizan determinadas actividades que podrían ser catalogadas dentro del cuerpo teórico del marketing interno, pero carecen de planificación, integración y sistematicidad, lo que impide que se logre la necesaria satisfacción, motivación y compromiso organizacional de los clientes internos.

2.2. Componentes del Modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades del Ecuador

El modelo propuesto parte del análisis de los modelos de marketing interno existentes en la literatura internacional realizado en el capítulo uno, a través de la identificación de sus principales limitaciones y aportes metodológicos que sirven de guía al modelo propuesto.

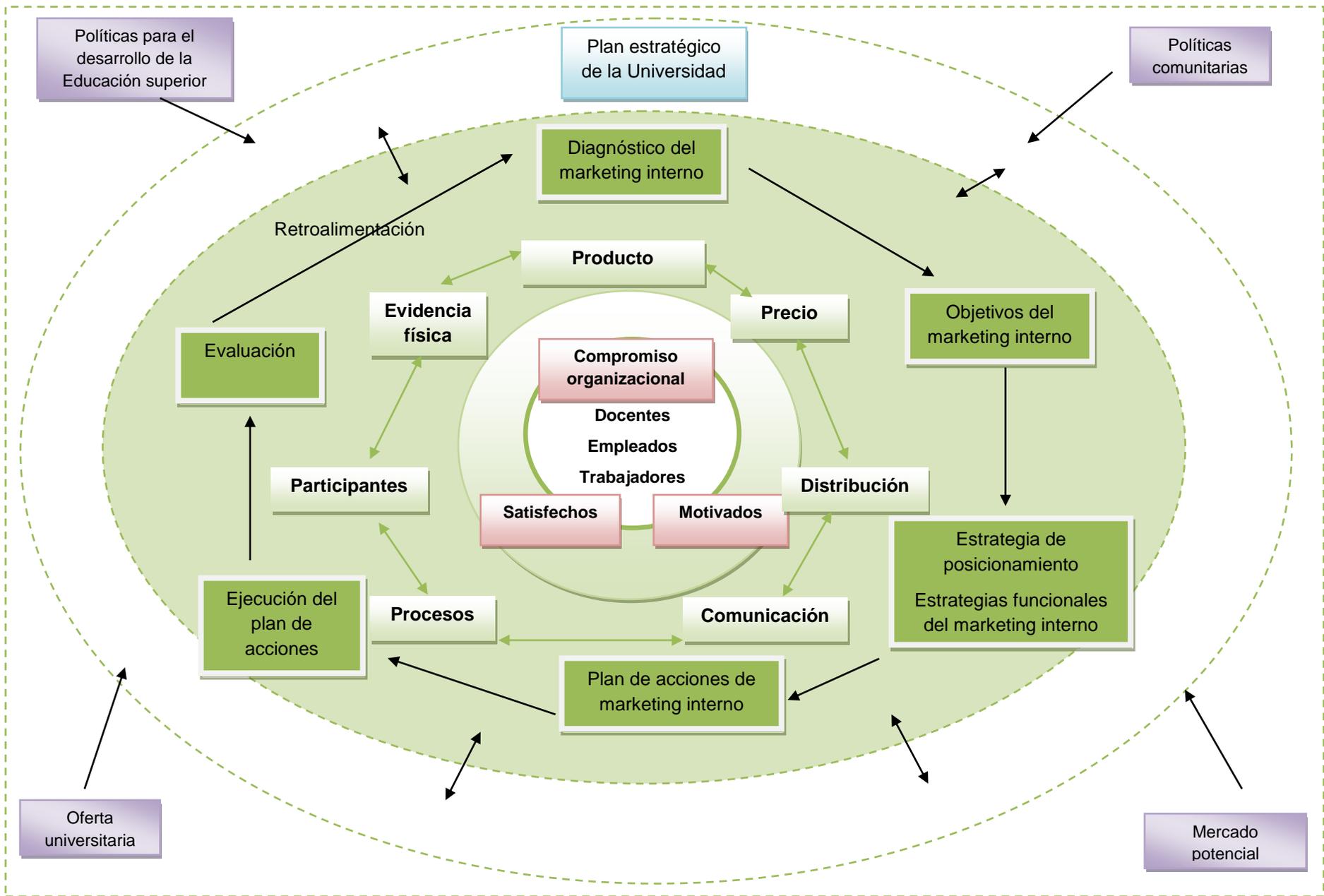
El Modelo propuesto, recoge elementos de los modelos anteriores, en especial sus aportes metodológicos, a la vez que pretende resolver sus principales limitaciones, y adaptarse a las particularidades de una institución de Educación Superior del Ecuador.

De igual forma, su propuesta descansa en la opinión del autor de que los modelos de gestión de marketing interno deben adaptarse a la realidad de cada institución, criterios con el que coincide Rafiq y Ahmed (1993) y Bohnenberger (2005).

Atendiendo a lo analizado en el capítulo 1 el modelo propuesto tiene los siguientes componentes: principios, enfoques, premisas, etapas fundamentales y fronteras. Asimismo cuenta con un procedimiento para su implementación, el cual será explicado en el próximo epígrafe.

El modelo que se propone en la presente investigación es una representación de las relaciones que se establecen entre los diferentes componentes de un sistema de marketing interno en una universidad ecuatoriana, conformando un todo ordenado y coherente tendente al logro de la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de sus clientes internos.

El modelo de **Gestión del Marketing Interno para las Universidades del Ecuador** es nombrado por su autor como GEMIUNIVEcuador. Su representación gráfica aparece en la figura 6.



Enfoques del modelo

El modelo GEMIUNIVEcuador parte de tres enfoques, los cuales se observan en la figura 7.



Figura 7. Enfoques del modelo GEMIUNIVEcuador

- Enfoque de la orientación de la organización hacia un enfoque de marketing.

El enfoque hace referencia a la necesidad de que todos los miembros de la institución interioricen la esencia del enfoque de marketing.

- Enfoque de sistema.

La Teoría de Sistemas fue propuesta en 1956 por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy. De acuerdo al científico, el análisis del conjunto, de sus componentes y relaciones, debe realizarse a través de relación entre los mismos.

Este enfoque es extendido a otras áreas del saber, entre ellas las Ciencias Económicas. Al respecto, Rodríguez (1992:67) sintetiza las características más importantes de la organización como sistema:

- *“la organización puede considerarse como un sistema abierto,*

- *la organización se considera como un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes interna y externamente,*
- *la organización está articulada de forma jerárquica. Cada sistema es un suprasistema para otro subsistema a la que contiene como elemento,*
- *la organización es más que la suma de sus partes,*
- *la organización tiende a mantenerse en un estado de homeostasis dinámica. Necesita establecer procesos adaptativos con el entorno interno y externo mediante ciclos de retroalimentación que le permitan un ajuste satisfactorio.”*

De esta forma, la organización se concibe como un conjunto de subsistemas que actúan interdependientemente, de tal forma que una afectación en uno de ellos tiene implicaciones en los otros.

Se considera que el modelo GEMIUNIVEcuador posee enfoque sistémico porque cada uno de sus elementos se encuentran interrelacionados. Por ejemplo, una variable del marketing interno no bien planeada o mal gestionada repercutirá en el resto de las variables del marketing interno.

- Enfoque de contingencia.

El enfoque de contingencia hace referencia a que el modelo propuesto es lo suficientemente flexible como para recoger, actualizar e incorporar situaciones no previstas relacionadas con la gestión del marketing interno en la organización.

Capítulo II. Modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

Los principios en los que se sustenta el modelo propuesto son los siguientes:

- Mejora continua.

El modelo está sujeto a un proceso de mejora continua, es decir, puede admitir cambios fundamentales en el desarrollo de su aplicación.

- Aprendizaje.

El modelo de marketing interno propuesto contribuye a que tanto los directivos como los especialistas de marketing interno profundicen sus conocimientos sobre la gestión de los clientes internos.

Para el adecuado funcionamiento del modelo propuesto es necesario el cumplimiento de las siguientes premisas:

- Involucramiento de la Alta Dirección de la Universidad.

Esta premisa es frecuentemente presentada en la descripción conceptual de los modelos de gestión de marketing interno propuestos en la literatura internacional; y fue probada empíricamente en el modelo propuesto por Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

En este sentido, Brum (1994) alerta que las organizaciones que comienzan a implantar planes o modelos de gestión del marketing interno sin el compromiso de la Alta dirección, corren el riesgo de realizar inversiones sin resultados, dañando la imagen de los participantes y del tópico.

En este sentido, el autor considera que es imprescindible contar con el liderazgo y el apoyo de la alta dirección de la Alta dirección de la Universidad para la aplicación del modelo propuesto.

- Responsabilidad de la conducción del proceso

Respecto a la conducción del proceso de gestión de marketing interno existen divergencias entre los autores, pudiéndose identificar cuatro vertientes.

Algunos autores, por ejemplo, Flipo (1986) y Kotler (2000), opinan que la conducción del proceso es responsabilidad exclusiva del área de marketing. Otros autores, como Levionnois (1992) y Bansal, Mendelson y Sharma (2001), opinan que es responsabilidad del área de recursos humanos. Por otra parte, Rafiq y Ahmed (2000) y Bohnenberger (2005), entre otros autores, plantean que la responsabilidad en el desarrollo e implementación del modelo de gestión de marketing interno debe ser compartida entre el área de marketing o de recursos humanos. Por último, autores como Gronroos (1996) y Rafiq y Ahmed (1993) proponen que la coordinación debe ser a nivel de la alta dirección de la organización, a una jerarquía superior al área de marketing y de recursos humanos.

El autor considera que el marketing interno integra algunas prácticas utilizadas tradicionalmente por la dirección de recursos humanos, pero asimismo también utiliza técnicas nacidas del marketing externo, por lo que considera que debe existir un trabajo conjunto entre estos dos sectores. El autor no considera que el marketing interno pueda ser implementado por la rectoría de las universidades, debido a que las actividades son operacionales para ser llevados por ellos, por ejemplo, el desarrollo de la comunicación. Ahora, la rectoría si debe concebir a los empleados como clientes internos, lo cual constituye una de las premisas de la investigación.

Elementos del Modelo

Clientes internos.

El modelo GEMIUNIVEcuador reconoce como cliente interno a todo el factor humano que labora en la Institución de Educación Superior. Atendiendo a sus características, se segmenta este grupo en tres segmentos: docentes, empleados y trabajadores, constituyendo el público objetivo interno.

El modelo tiene como objetivo lograr la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de los tres segmentos.

Mezcla de marketing interno

Como se indicó en el capítulo 1 respecto a la mezcla de marketing interno, algunos autores la han diseñado a partir de variables procedentes de los recursos humanos, otros autores han adaptado la mezcla de marketing tradicional. El autor de esta investigación propone la adaptación de la mezcla de marketing propuesta para los servicios, atendiendo a que las Universidades son proveedoras de servicios. Este criterio ha sido seguido por Rafiq y Ahmed (1993) y Nuñez Gorrín (2010), aunque con divergencias respecto al autor de la presente investigación, en los elementos que conforman las variables en el marketing interno.

✓ Producto

Como producto, algunos autores consideran el propio trabajo (Flipo, 1986; Nuñez Gorrín, 2010). Berry y Parasuraman (1991) señalan que el marketing interno consiste en entender el trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos de los trabajadores.

Otros autores hacen referencia a los valores, políticas o filosofías de la organización (Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Piercy y Morgan, 1991). Al respecto, Soriano (1993) señala que el producto interno que se propone vender a los clientes internos debe estar definido por elementos como la identidad y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos, su forma de gestión, los productos y servicios que la organización ofrece al mercado externo, sus logros, historia y el aporte a la comunidad.

Se considera adecuado la mezcla de los componentes anteriores en la variable producto, a los cuales se les debe añadir los objetivos y metas específicas del puesto de trabajo.

En resumen, el autor considera los siguientes elementos dentro de la variable producto: posibilidad de incremento salarial, planes de carrera, autonomía, horario flexible, mayor horario para la investigación, menor carga docente y reducción de tareas burocráticas.

✓ Precio

Respecto a la variable precio existen dos posiciones contrapuestas. Por ejemplo, Miguel y Marín (2000) señalan que el precio está compuesto por el esfuerzo, las exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se le dedique a la empresa. Criterio con el que coincide también Bohnenberger (2005) y Nuñez Gorrín (2010).

Otros autores, por ejemplo, Davis (2001) y Piercy y Morgan (1991) entienden por precio los costos de implantación del proyecto de marketing interno. Al respecto Bohnenberger señala (2005: 43) “interpretar la cuestión de precios como la

inversión hecha para poner en práctica las actividades de marketing interno no es adecuada, porque el precio está conectado al cliente y no a la empresa”.

El autor de esta investigación concuerda plenamente con el criterio anterior, atendiendo a que desde el punto de vista de la disciplina marketing el precio se debe relacionar con el cliente, y no con la propia organización.

El costo realizado por cada cliente interno de la institución debe estar compensado por el nivel de remuneración que obtenga, de lo contrario este cliente se sentirá insatisfecho, poco motivado y deseará cambiar de organización.

En este sentido se entiende por precio, los costos psicológicos de los clientes internos de las Universidades para realizar su labor, identificándose cinco aspectos fundamentales a tener en cuenta: esfuerzo, exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se le dedica a la empresa.

✓ Distribución

En el marketing interno, la distribución hace referencia a las redes que utiliza la organización como vía para ofrecer las estrategias de marketing interno. Ahmed y Rafiq (1995, 2002) resaltan la importancia en el marketing interno de los mecanismos utilizados por los trabajadores para realizar su trabajo.

En este sentido, en opinión del autor, la variable está constituida por la estructura, las políticas y los procedimientos de la Universidad, los cuales deben estar coordinados con el resto de las variables de la mezcla.

✓ Comunicación

La variable comunicación, es la variable donde menos criterios contrapuestos se pueden encontrar, existe unanimidad a que hace referencia al conjunto de

informaciones que se transmiten en el seno de la organización para influenciar el comportamiento de los clientes internos. Esta unanimidad puede ser la causante de que en ocasiones erróneamente el marketing interno se entienda solamente como comunicación.

Ahmed y Rafiq (1995) señalan que la comunicación interna permite vender a los clientes internos los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito en las estrategias de la organización.

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. A este respecto, se pueden diferenciar dos puntos de partida distintos: las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, y las de la dirección de la empresa.

Desde el primer punto de vista, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma (Albizu, 1992).

El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo, así como el aumento de su nivel de participación dentro de la organización. En este sentido, apunta Somoza (1995), la comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal.

Desde otra perspectiva, la de recursos humanos, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.

La gestión del marketing interno en las Universidades requiere que se utilicen todos los medios de comunicación a disposición de las mismas. Requiere que se informe, persuada o recuerde a un grupo objetivo acerca de los avances y servicios que se han originado en la institución, con la finalidad de mantener e incrementar el compromiso de los empleados, docentes y trabajadores. Es necesario que se difunda los servicios, los avances de la institución.

✓ Procesos

Se considera como proceso del marketing interno el flujo general del trabajo en cuanto a su buen diseño, eficacia y eficiencia, la calidad de los instrumentos puestos a disposición de los trabajadores para desarrollar su labor, así como los sistemas de información.

Si los procesos que configuran el trabajo de los clientes internos son innecesariamente engorrosos o burocráticos, esto conllevará una respuesta lenta

a las necesidades de la organización, y constituirán elementos negativos de motivación. Atendiendo a lo anterior, el autor propone analizar tres componentes dentro de la variable: burocratismo, internet y sistemas que facilitan el trabajo.

✓ Participantes

En el marketing interno se considera que para un puesto de trabajo específico, el personal que contribuye a ofrecer el producto a los clientes internos está compuesto por todos los trabajadores que tienen contacto de trabajo con ese puesto e incluye a los supervisores del mismo, sus compañeros, así como el personal de la unidad de recursos humanos que tienen función de atención directa de los trabajadores. Atendiendo a lo anterior, el autor identifica tres componentes de la variable: cordialidad, responsabilidad, y comprensión.

✓ Evidencia física

Miguel y Miguel (2002) resaltan la importancia del entorno físico agradable como estrategia para lograr una adecuada calidad en el trabajo. Un entorno de trabajo desordenado y con mal aspecto, afectará de forma negativa a la percepción que pueda tener el cliente interno sobre su trabajo.

Núñez Gorrín (2010) señala dentro de la variable, los elementos físicos de carácter tangible con los que el trabajador entra en contacto al realizar su trabajo, incluyendo mobiliario y diseño general, manuales, papelería.

Rafiq y Ahmed (1993) señalan que las evidencias físicas en el marketing interno deben ser divididas en periféricas o esenciales. Los autores entienden por evidencias físicas periféricas las relacionadas con el ambiente de trabajo, mientras

que opinan que las esenciales se relacionan con los manuales o documentos que describen el funcionamiento de la empresa. El autor de esta investigación concuerda con la propuesta anterior.

✓ Plan Estratégico de la Universidad

La gestión del marketing interno debe estar alineado con el plan estratégico de la Universidad, y sus elementos constitutivos tales como misión, visión y objetivos.

Fronteras del Modelo

- Políticas para el desarrollo de la Educación Superior

Ofrecen las pautas relacionadas con el desarrollo de la Educación Superior, a partir de las políticas emitidas desde el Gobierno del Ecuador.

- Mercado Potencial

Los clientes de una Universidad son los alumnos y sus familias. En este sentido, el mercado potencial está formado por los alumnos y sus familias, a quienes pueda interesar la propuesta educativa de la Universidad para satisfacer sus necesidades.

- Oferta Universitaria

La oferta universitaria está compuesta por todas las instituciones de educación superior que ofrecen sus servicios al mercado.

- Políticas comunitarias

Hace referencia a las políticas del entorno de la comunidad donde se inserta la Universidad que pueden tener incidencia en la misma.

2.3. Procedimiento para la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador

El procedimiento propuesto se observa en la figura 8.

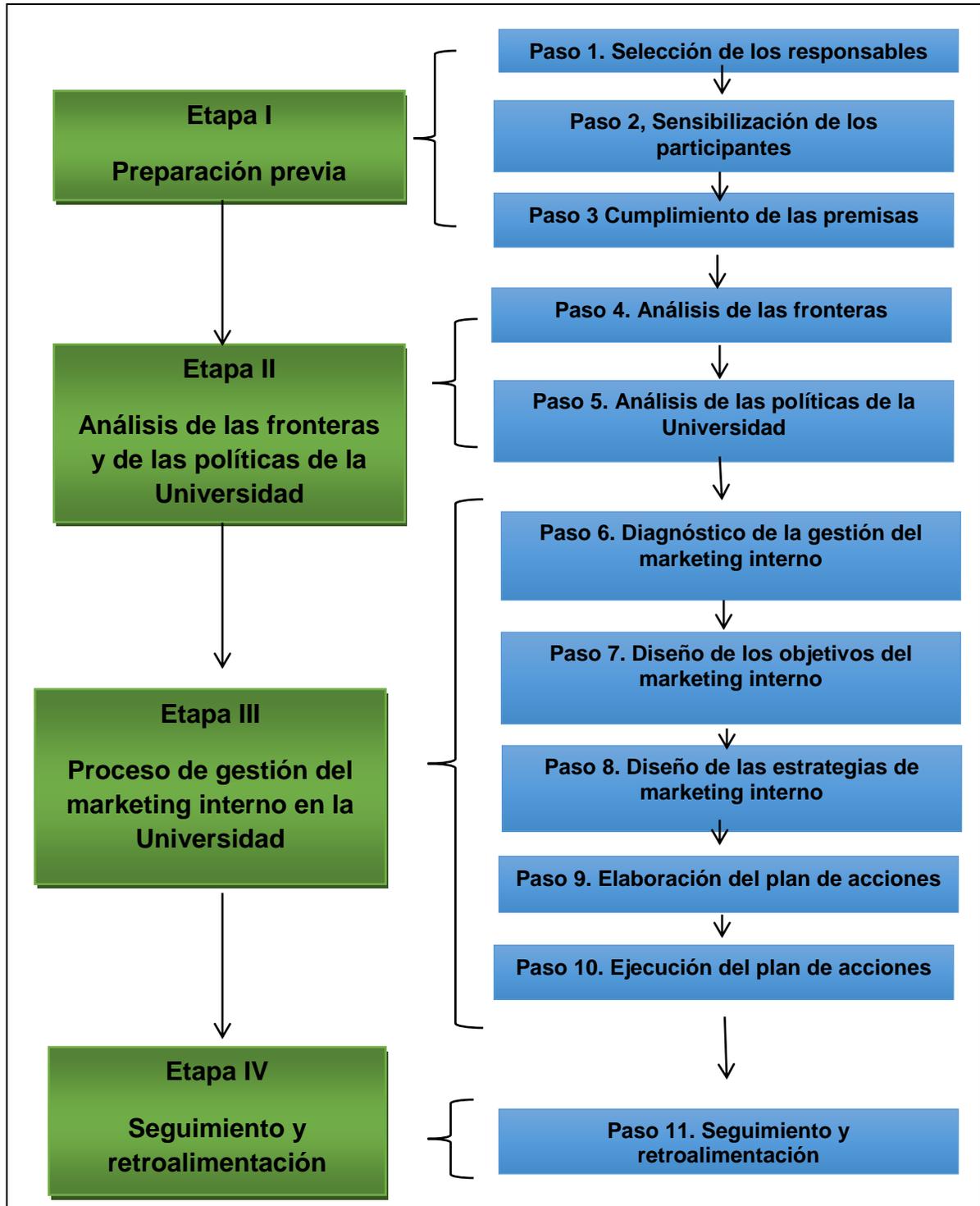


Figura 8. Procedimiento para la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador

Etapa I. Preparación previa.

Objetivos:

- Lograr la preparación necesaria de los participantes en el proceso de gestión del marketing interno en la Universidad.

Técnicas: entrevista, análisis documental, el trabajo en grupo y la tormenta de ideas.

Paso 1. Selección de los responsables de la implementación del Modelo GEMIUNIVEcuador en la Institución.

Descripción: en cada Universidad se debe seleccionar a las personas responsables de la implementación del modelo.

Paso 2. Sensibilización de los participantes.

Descripción: los participantes deben concientizar la importancia de la adecuada gestión del marketing interno en la Universidad. Se deben familiarizar con el modelo y el procedimiento propuesto, así como con la terminología adecuada.

Paso 3. Cumplimiento de las premisas.

Descripción: en este paso deben ser evaluadas cada una de las premisas. De no cumplirse alguna, debe pasarse al paso anterior, y realizarse las acciones pertinentes para el cumplimiento de las mismas.

Etapa II. Análisis de las fronteras y de las políticas de la Universidad.

Objetivo

- Analizar los elementos del entorno más cercano que influyen en la gestión del marketing interno.

Técnicas: entrevista, análisis documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas

Paso 4. Análisis de las fronteras.

Descripción. Se analizan los elementos del entorno más cercano con incidencia en la institución.

Se identifican cuatro elementos principales: las políticas para el desarrollo de la Educación Superior, el mercado potencial, la oferta universitaria y las políticas comunitarias.

Paso 5. Análisis de las políticas de la Universidad

Descripción. Se analiza el plan estratégico de la Universidad, en el sentido de que se considera que la gestión del marketing interno se debe derivar de los elementos contenidos en el mismo.

Etapa III. Proceso de gestión del marketing interno en la Universidad

Objetivo.

- Analizar el proceso de gestión del marketing interno en la Universidad.

Técnicas: cuestionarios, y métodos de análisis de la información univariados, bivariados y multivariados.

Paso 6. Diagnóstico de la gestión del marketing interno.

Para el logro de este paso se distinguen cuatro momentos, los cuales se observan en la figura 9.

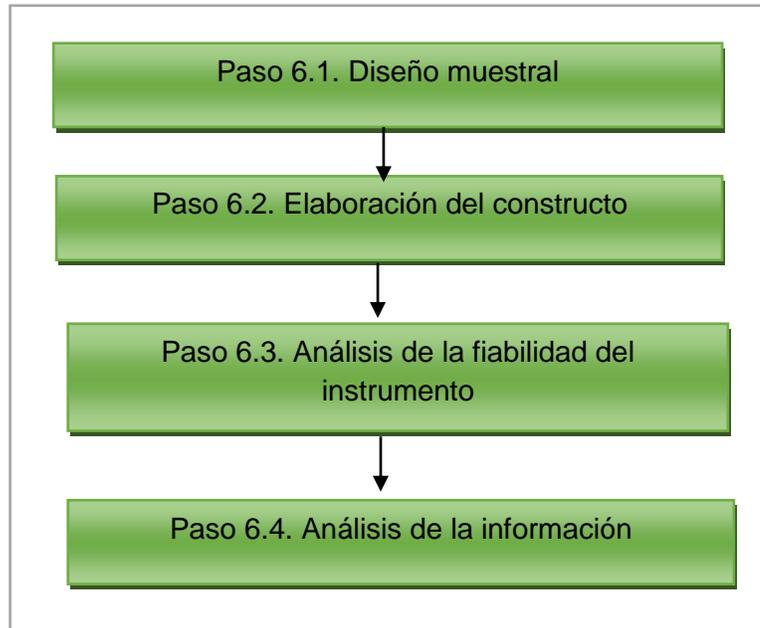


Figura 9. Procedimiento específico para el diagnóstico de la gestión del marketing interno.

Paso 6.1. Diseño muestral

Para realizar el diseño muestral de la investigación es necesario identificar el universo de estudio, el total de la población, el marco muestral y calcular el tamaño de muestra.

El universo de estudio está conformado por todos los clientes internos de la institución objeto de estudio, agrupando los mismos en los tres segmentos seleccionados: docentes, empleados y trabajadores.

La población está compuesta por el total de cada segmento, es decir, el total de docentes, empleados y trabajadores.

El marco muestral hace referencia al documento donde se identifican la totalidad de cada uno de los segmentos. En cada Universidad, está conformado por la base

de datos de registro de los docentes, empleados y trabajadores, ubicada en la oficina de personal.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se recomienda la utilización del Muestreo Aleatorio Simple (MAS), siendo la fórmula

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

donde:

Z: es el valor crítico de la distribución normal, estandarizada o tipificada, asociada al nivel de confiabilidad prefijado

p: representa la proporción poblacional de éxito, de respuestas favorables a la variable objetivo, prefijándose el valor de 0.50 cuando no se tienen antecedentes.

q: 1 - p: representa las respuestas no favorables a la variable objetivo (no éxito)

d: Precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

El tamaño obtenido se debe ajustar con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Además, cuando se obtiene n, se debe ampliar el tamaño calculado, con la tasa posible de no respuesta, generalmente se recomienda un 10%.

Una vez obtenido el tamaño de muestra, se recomienda la distribución de la misma en estratos, atendiendo a los tres segmentos existentes. Para ello se recomienda la utilización del Muestreo Aleatorio Estratificado (MAE), a través de la afijación proporcional. Este muestreo se basa en la distribución de la muestra, n,

entre los estratos definidos de forma proporcional al tamaño de los mismos, considerando:

N_h : Tamaño de los estratos, donde $h= 1,2,\dots,k$ estratos definidos

N : Tamaño de la población

$$\frac{N_h}{N} = W_h$$

donde:

W_h se toma como peso de la submuestra en la muestra, por tanto

$$n_h = n \times \frac{N_h}{N}$$

Una vez que se determina el número de elementos de n_h , se seleccionan, los elementos de cada estrato que integran la representación de la subpoblación y se distribuyen independientemente entre los diferentes estratos. Para la selección de los elementos se recomienda la utilización de la Tabla de Números Aleatorios.

Paso 6.2. Elaboración del constructo.

Descripción. En este paso se debe elaborar el constructo para la medición de la gestión del marketing interno en la Universidad.

Se recomienda medir, el estado de cada una de las variables del marketing interno, el posicionamiento, y los resultados del marketing interno.

En la presente investigación se recomienda utilizar para medir el compromiso organizacional el modelo de Meyer y Allen (1997)¹³, atendiendo a que constituye el modelo que goza de mayor reconocimiento internacional, y a su amplia

¹³ Existen otros modelos para medir el compromiso organizacional en la literatura especializada, por ejemplo el modelo de Angle y Perry (1981), Ponley y Gould (1988), y Meyer y Schoorman (1992)

contrastación empírica. De acuerdo a Clugston (2000) en la primera década de los años noventa del pasado siglo, se había probado su primera versión en alrededor de 40 estudios en diferentes países. Posterior a esta fecha, ha recibido numerosos contrastaciones empírica, por ejemplo: Medeiros y Enders (1997), Meyer, Irving y Allen (1998), Naves y Coleta (2003) y Bonerberger (2005).

El modelo fue probado en 1990 con 24 items y mejorado en 1993 con 18 items. En el anexo 17 se encuentra desarrollado. Cada uno de los componentes tiene seis preguntas, se utiliza la escala de Likert de cinco puntos. La media de las seis preguntas indica el grado de compromiso de los empleados con la empresa, cuanto más próximo de cinco mayor el compromiso.

En la tabla 4 se resume cada una de las variables a medir, indicando su fuente de procedencia.

Tabla 4. Variables para diagnosticar la gestión del marketing interno en las Universidades Ecuatorianas.

Dimensión	Variables	Fuente
Variables del marketing interno		
Producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. El orgullo que siente por el trabajo 2. El orgullo que siente por la Universidad 3. El gusto por el trabajo que realiza 4. El horario de trabajo 5. Tiempo para la investigación 6. Las posibilidades de crecimiento profesional 7. Las posibilidades de incremento de remuneración 	Ahmed y Rafiq (1995) Bansal, Mendelson y Sharma (2001) Nuñez Gorrín (2010) Elaboración propia
Precio	<ol style="list-style-type: none"> 8. La creatividad que la Universidad le exige 9. La implicación en las actividades que la Universidad le exige 	Miquel y Marín (2000) Nuñez Gorrín (2010)

Dimensión	Variables (cont.)	Fuente
Precio (cont.)	<p>10.La exigencia de trabajo arduo</p> <p>11.La exigencia de realizar distintos trabajos</p> <p>12.La necesidad de aprender cosas nuevas para realizar su trabajo</p> <p>13.La exigencia de adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la Universidad</p> <p>14.El tiempo que es necesario dedicar a la Universidad</p>	Elaboración propia
Distribución	<p>15.Participación en la toma de decisiones del área de trabajo</p> <p>16.Independencia en la actuación</p> <p>17.Posibilidad de que sean tomadas en cuenta las ideas y sugerencias</p> <p>18.Existencia de trabajo en equipo</p>	Elaboración propia
Comunicación	<p>19.Creación de un ambiente positivo de comunicación interna</p> <p>20.Información acerca de la Universidad, sus logros y objetivos</p> <p>21.Contribución de la comunicación interna a la adquisición de valores y actitudes para el éxito de la Universidad</p> <p>22.Contribución de la comunicación interna a la identificación con la Universidad.</p> <p>23.Contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades diarias.</p> <p>24.Existencia de información desde las autoridades de las actividades de la Universidad</p> <p>25.Canales de comunicación utilizados</p>	<p>Ahmed y Rafiq (1995)</p> <p>Nuñez Gorrín (2010)</p> <p>Elaboración propia</p>
Evidencia física	<p>26.Buenas condiciones de trabajo</p> <p>27.Existencia de buen ambiente de trabajo</p> <p>28.Existencia de manuales que describan el funcionamiento de la institución</p>	<p>Rafiq y Ahmed (1993)</p> <p>Elaboración propia</p>
Personas	<p>29.Cordialidad entre los compañeros de trabajo</p>	Elaboración propia

Dimensión	Variables (cont.)	Fuente
Personas (cont.)	30.Comprensión entre los compañeros de trabajo 31.Necesidades atendidas por los jefes inmediato	
Procesos	32.Existencia de materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo 33.Organización adecuada de los procesos de trabajo	Elaboración propia
Posicionamiento	34.Existencia en los clientes internos de una imagen positiva sobre la organización	Miquel y Marín (2000) Nuñez Gorrín (2010)
Resultados de marketing interno		
Compromiso organizacional	35-41.Compromiso afectivo 42-48.Compromiso instrumental 49-55. Compromiso normativo	Meyer y Allen (1997)
Satisfacción en el trabajo	56.Satisfacción en general por el trabajo	Elaboración propia
Motivación en el trabajo	57.Motivación en general por el trabajo	Elaboración propia

A partir de las variables anteriores se diseña un cuestionario modelo que se observa en el anexo 18. Es necesario destacar que cada Universidad, puede hacer algún cambio al mismo, si lo considera necesario.

Paso 6.3. Análisis de la fiabilidad del instrumento.

Una vez aplicados los cuestionarios, se recomienda su procesamiento en el paquete estadístico SPSS.

Con el objetivo de determinar la fiabilidad de la escala de medición y su consistencia interna se recomienda la utilización del coeficiente Alfa de Cronbach, creado por Cronbach en 1951, el cual evalúa la fiabilidad del instrumento de medición mediante dos dimensiones, la consistencia y la estabilidad.

La interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach se encuentra en la tabla 5.

Tabla 5. Interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy alta	0.81 – 1.00
Alta	0.61 – 0.80
Moderada	0.41 – 0.60
Baja	0.21 – 0.40
Muy baja	0.01 – 0.20

Fuente. Hernández Sampiere *et al* (2003).

Se considera aceptable un rango de muy alta y alta.

Paso 6.4. Análisis de la información.

Para el análisis de la información, se recomienda en un primer momento realizar un análisis univariado de cada variable objeto de estudio, a través de los estadísticos media, mediana, moda, desviación típica, mínimo y máximo.

Para el análisis de las variables de la mezcla de marketing interno se propone utilizar el Análisis Factorial con el Método de Componentes Principales, cuyo objetivo es transformar las variables en pocos componentes, los cuales constituyen combinaciones lineales de las variables.

Dentro de los métodos de rotación existentes, se propone utilizar el procedimiento Varimax, el cual tiene como objetivo minimizar el número de variables con saturaciones altas en el mismo factor o componente. Para la extracción de los componentes se recomienda partir de la obtención de autovalores mayores a 1. Asimismo, se deben utilizar las correlaciones presentadas en la tabla de componentes para cada variable con respecto a los factores extraídos. Cada variable se debe asignar al factor con que tiene mayor correlación o peso.

Díaz de Rada (2002) propone utilizar solamente los factores compuestos por tres o más variables, considerando que el resto se debe eliminar por considerarlo escasamente definido. El autor coincide con este criterio.

Igualmente, Díaz de Rada (2002) señala que deben ser eliminadas las variables con un valor de extracción bajo en la matriz de comunalidades, señalando el límite en 0,4. Por debajo de este valor, la variable no está correctamente explicada por el análisis factorial.

Para el análisis de la prueba, se recomienda la utilización del índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) y la Prueba de esfericidad de Barlett (PEB). El índice KMO varía entre 0 y 1. Garzon (2004) indica que cuanto más próximo de uno sea el índice KMO, más recomendable es el uso del análisis factorial, señalando que resultados menores de 0,5 indican que los datos no deben ser utilizados. La aplicación de la PEB, indica que el análisis factorial es más alto mientras mayor sea el resultado obtenido.

Para medir el compromiso organizacional, se utilizan los rangos propuestos por los autores. En la tabla 6, se observan los rangos para la valoración del compromiso afectivo, instrumental y normativo. Mientras que en la tabla 7 se observa los rangos para medir el compromiso organizacional en conjunto.

Tabla 6. Rangos para medir el compromiso afectivo, instrumental y normativo

Rango	Actitud
30-25	Muy favorable
24-19	Favorable
18-13	Desfavorable
12-6	Muy desfavorable

Fuente. Navarro *et al* (2007: 79).

Tabla 7. Rangos para medir el compromiso organizacional en conjunto

Rango	Actitud
90-73	Muy favorable
72-55	Favorable
54-37	Desfavorable
36-18	Muy desfavorable

Fuente. Navarro *et al* (2007: 81).

Para complementar el análisis de los resultados del marketing interno en las Universidades, se propone la utilización del índice de clientes internos seguros, diseñado por el autor de esta investigación. Este índice toma como punto de referencia el índice de clientes seguros propuesto por Solis y Romero¹⁴.

El índice de clientes internos seguros se calcula a partir del cruce de las variables motivación, satisfacción y compromiso organizacional, tal como se grafica en la figura 10.

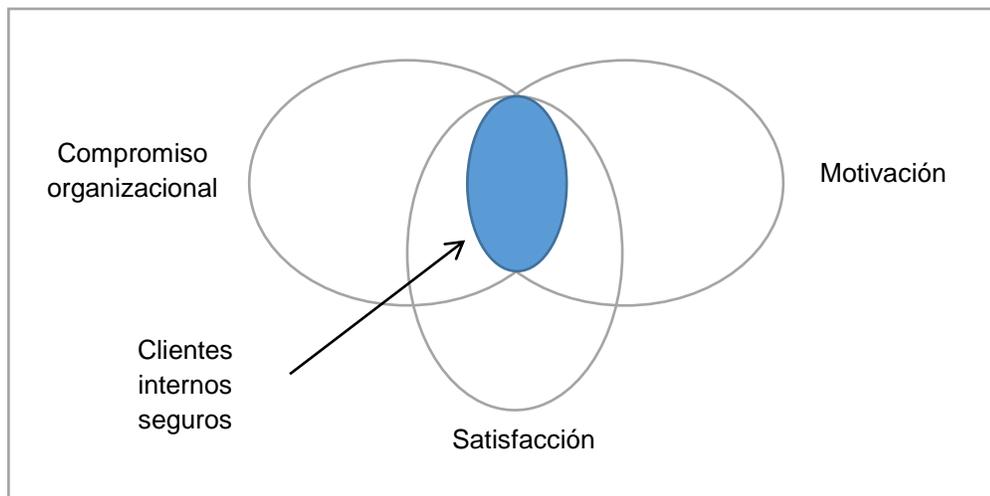


Figura 10. Índice de clientes internos seguros

¹⁴ El índice de clientes seguros, propuesto por Solis y Romero, se utiliza para los clientes externos de una organización, y se calcula a partir del cruce de las variables satisfacción, intenciones de regresar e intenciones de recomendar.

El autor propone un rango de valoración que se observa en la tabla 8.

Tabla 8. Rangos para valorar el índice de clientes internos seguros

Valor	Interpretación
81% - 100%	Muy Alto
61% - 80%	Alto
41% - 60%	Moderado
21% - 40%	Bajo
0% - 20%	Muy Bajo

El cálculo de este índice permite determinar el porcentaje del público objetivo interno que la organización tiene seguro, es decir, son los clientes internos que se encuentran satisfechos con la institución, motivados y con altos niveles de compromiso organizacional.

Paso 7. Diseño de los objetivos del marketing interno

Descripción. En este paso, una vez analizada la información, se deben diseñar los objetivos de marketing interno, teniendo en cuenta, que el fin último del marketing interno, como se ha declarado previamente, es la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de todos los clientes internos.

Paso 8. Diseño de las estrategias de marketing interno

Descripción. Posterior al diseño de los objetivos de marketing interno, se deben diseñar la estrategia de posicionamiento, y las estrategias funcionales de marketing interno.

Paso 9. Elaboración del plan de acciones

Descripción. En este paso se deben definir las acciones de marketing interno. Es necesario apuntar que cada acción debe tener un responsable, una fecha de cumplimiento y un presupuesto asociado.

El programa de marketing interno tiene como base el conocimiento profundo del cliente interno, y su éxito estriba en la formación de comportamientos y actitudes que les ayude a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización.

Es necesario que las estrategias y acciones que se tomen en ambos ámbitos se encuentren interrelacionados para lograr poseer clientes internos satisfechos, motivados y con compromiso organizacional.

Las acciones deben cumplir las siguientes características:

- Viables: ¿son posibles en este contexto?
- Pertinentes: ¿contribuyen efectivamente a alcanzar los objetivos?
- Posibles: ¿se adaptan a los recursos disponibles?

Las acciones contribuyen a lograr las estrategias y por eso se deben diseñar tantas acciones como sean necesarias para abordar todos los aspectos que ellas representan. Resulta útil resumir las acciones en un cuadro que muestre su relación con las estrategias, como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Tabla síntesis modelo de estrategias de marketing interno y acciones

Estrategia de marketing interno	Acciones
Estrategia 1	Acción 1
	Acción 2
	Acción 3
Estrategia 2	Acción 1
	Acción 2

De igual forma, se recomienda la utilización de la gráfica de GANTT.

Paso 10. Ejecución del plan de acciones

Descripción. En este paso se deben ejecutar las acciones propuestas anteriormente.

Etapa IV. Evaluación y retroalimentación

Objetivo: evaluar la gestión del marketing interno en la Universidad.

Técnicas: entrevista, trabajo en grupo, cuestionarios, métodos de análisis estadístico univariado y multivariado.

Paso 11. Seguimiento y retroalimentación.

Descripción. Para la evaluación de la gestión del marketing interno, se recomienda la aplicación nuevamente del cuestionario modelo presentado en el anexo 18. Con los nuevos resultados se podrán analizar los avances en la gestión del marketing interno, y retroalimentará el ciclo, volviendo a comenzar.

En la tabla 10, a modo de resumen, se muestran los aspectos del modelo GEMIUNIVEcuador y el procedimiento para su implementación.

Tabla 10. Componentes del Modelo GEMIUNIVEcuador

Modelo para la Gestión del Marketing Interno en las Universidades Ecuatorianas (GEMIUNIVEcuador)	
Enfoques	<ul style="list-style-type: none">• Orientación de la organización hacia un enfoque de marketing• Enfoque de sistema• Enfoque de contingencia
Principios	<ul style="list-style-type: none">• Mejora continua• Aprendizaje
Premisas	<ul style="list-style-type: none">• Involucramiento de la Alta dirección de la Universidad• Responsabilidad de la Conducción del proceso
Elementos	<ul style="list-style-type: none">• Clientes internos<ul style="list-style-type: none">✓ Docentes✓ Empleados✓ Trabajadores

Modelo GEMIUNIVEcuador (cont.)	
Elementos (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla del marketing interno <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto ✓ Precio ✓ Distribución ✓ Comunicación ✓ Procesos ✓ Participantes ✓ Evidencia física • Plan estratégico de la Universidad
Fronteras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas para el desarrollo de la Educación Superior ✓ Oferta universitaria ✓ Mercado potencial ✓ Políticas comunitarias
Procedimiento general	
Etapa I Preparación previa	Paso 1. Selección de los responsables de la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador en la Institución. Paso 2. Sensibilización de los participantes. Paso 3. Análisis del cumplimiento de las premisas.
Etapa II Análisis de las fronteras y de las políticas funcionales de la Universidad	Paso 4. Análisis de las fronteras. Paso 5. Análisis de las políticas funcionales de la Universidad.
Etapa III Proceso de gestión del marketing interno en la Universidad	Paso 6. Diagnóstico de la gestión del marketing interno. Paso 7. Diseño de los objetivos del marketing interno Paso 8. Diseño de las estrategias de marketing interno. Paso 9. Elaboración del plan de acciones. Paso 10. Ejecución del plan de acciones.
Etapa IV Seguimiento y retroalimentación	Paso 11. Seguimiento y retroalimentación

En el anexo 19 se muestra una comparación del modelo GEMIUNIVEcuador con el resto de los modelos de gestión del marketing interno analizados en el capítulo 1.

Consideraciones finales:

- En la investigación realizada no se encontró evidencias de la utilización de ningún modelo de gestión del marketing interno en las Universidades del Ecuador.
- El modelo GEMIUNIVEcuador asume tres enfoques: la orientación de la organización hacia el enfoque de marketing, el enfoque de sistema y el enfoque de contingencia.
- El modelo GEMIUNIVEcuador se basa en los principios de la mejora continua y en el aprendizaje constante.
- El modelo GEMIUNIVEcuador adapta la mezcla de marketing propuesta por Booms y Bitner para los servicios, a la gestión del marketing interno en las Universidades.
- Para la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador se diseñó un procedimiento que consta de cuatro fases y once pasos.

CAPITULO III.
VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO PARA
LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

CAPITULO III. VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

El presente capítulo tiene como propósito validar el modelo de gestión del marketing interno en las universidades propuesto a través de la aplicación de su procedimiento en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y de la valoración de los expertos.

3.1. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Para la validación del modelo se seleccionó la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, atendiendo a que la misma es una de las universidades más importantes del Ecuador, referente en la zona centro, la que además ha sido bajada de categoría en la última evaluación. A continuación se caracteriza la Institución.

Mediante Ley No.6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969 y publicada en el Registro Oficial No. 173 del 7 de mayo del mismo año, inicia sus actividades académicas la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo el 2 de mayo de 1972 con las Escuelas de Ingeniería Zootécnica, Nutrición y Dietética e Ingeniería Mecánica.

Desde esa fecha la ESPOCH ha ido construyendo su propia historia con la anexión de nuevas facultades y escuelas, que han sido la respuesta a las necesidades del sector económico y social de la provincia y el país, proceso que se evidencia en el anexo 20.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

Actualmente la ESPOCH cuenta con siete Facultades que a su vez las conforman 27 escuelas con la modalidad de estudios presencial, que tienen períodos académicos semestrales cuya duración depende de cada una de las carreras, lo que se detalla en el anexo 21.

La ESPOCH se ha convertido en una universidad pionera en la educación a nivel nacional y con un alto auge de demanda de bachilleres por continuar sus estudios en dicha institución cada año. De ahí que la mayoría de los estudiantes que se encuentran en las diversas carreras provienen de lugares ajenos a la ciudad de Riobamba en donde se encuentra ubicada, de hecho más de las tres quintas partes son de estudiantes de otras provincias y extranjeros, principalmente estos últimos de Colombia y Perú. Las mayores colonias de estudiantes se ha centrado entre ambateños, esmeraldeños, orenses, santo domingueños y lojanos.

Sus actividades se resaltan a nivel externo tanto nacional como internacionalmente, debido a convenios, concursos y demás que han ayudado a su alto reconocimiento educativo y académico.

Posee unos de los campus más grandes del país y según algunos el mayor, tanto que supera a barrios o ciudadelas por varias manzanas. Contiene un sinnúmero de edificaciones imponentes, varias avenidas internas y extensas áreas de recreación, laboratorios, talleres, sembrados y criaderos de animales, parqueaderos propios para cada facultad y escuela, así como dos estadios, varias canchas de tenis, baloncesto, voleibol, indor, gimnasio, coliseo, auditorios, un complejo de piscinas, hidromasaje, sauna y turco, bares, comedor politécnico,

librería, copadoras, bibliotecas, un gran parque con lagunas artificiales, internet wi-fi, etc.

La Escuela Politécnica se halla actualmente en unos de sus más altos estándares de calidad de educación superior a nivel nacional, definidos por su misión y visión.

Organigrama

La realidad institucional señala que se debe asumir una actitud positiva frente a los grandes desafíos, mejorar ante el estancamiento y la apatía, implementar una cultura organizativa, con coordinación y responsabilidad, entendiendo que la estructura de una organización es simplemente la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas con una adecuada coordinación entre ellas, para el cumplimiento efectivo de su misión, procurando que la ESPOCH se constituya en un verdadero sistema abierto y dinámico, que implique integridad y unificación para lograr el funcionamiento óptimo del conjunto de sus componentes.

En el anexo 22 se observa el orgánico estructural de la ESPOCH, mientras que en el anexo 23 se muestra el orgánico estructural de una facultad.

La ESPOCH cuenta con 1080 docentes, 452 empleados y 153 trabajadores, que a través de sus diferentes áreas laborales contribuyen en la formación de los más de 18 mil estudiantes que se educan en esta institución educativa.

Cada uno de estos sectores manejan su propio esquema laboral y su propia normativa de regulación y control, así los docentes están regidos por la Ley de Educación Superior, los empleados por la Ley Orgánica de Servicio Público y los trabajadores por el código de trabajo, así mismo se delimitan claramente sus alcances a través de los respectivos reglamentos.

Para analizar la situación laboral es necesario que se tenga en cuenta que el sistema educativo universitario en general ha pasado durante este quinquenio por profundos cambios normativos en las áreas administrativa, financiera y académica, que han situado a los administradores de los centros de estudios superiores frente a un conjunto de cambios que generan en los sectores que son parte de la universidad (estudiantes, docentes, empleados y trabajadores), inquietudes, reclamos y solicitudes que deben afrontarlos con explicaciones y sobre todo con soluciones.

Frente a ello se debe puntualizar cada uno de los casos. En el caso de los docentes, el clima laboral es bastante aceptable frente a los desafíos de la universidad ecuatoriana, pero frente a la administración hay un alto grado de insatisfacción por el manejo administrativo de los últimos dos años, acentuándose el mismo durante el último año de administración de la Rectora Pinos.

El caso de los empleados y trabajadores es un caso aún más crítico, debido fundamentalmente a que en los últimos siete años no ha existido una revisión de salarios que permita sentirse valorados a cada uno de los integrantes de estos dos sectores importantes.

3.2. Resultados de la aplicación del procedimiento en la ESPOCH

Etapa I. Preparación previa.

Paso 1. Selección de los responsables de la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador en la Institución.

Para la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador en la ESPOCH se seleccionaron 5 personas. Como responsable del grupo, se selecciona al autor de

esta investigación, que actualmente se desempeña como decano de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, y que durante su trayectoria laboral ha ocupado distintos cargos en la administración de la ESPOCH. Participan en el grupo además, un miembro del departamento de Desarrollo Humano, un miembro de la Comisión de Vinculación con la Colectividad, 2 miembros de la Unidad de Comunicación y un miembro del Departamento Financiero.

Paso 2. Sensibilización de los participantes.

En este paso corresponde la sensibilización de las personas seleccionadas previamente. Para ello se realizó un taller de aproximadamente 4 horas de duración donde se les explicó el modelo GEMIUNIVEcuador y el procedimiento para su implementación.

A esta sesión, asistió la actual rectora de la ESPOCH, Ing. Rosa Elena Pinos, lo cual muestra el interés de la alta dirección de la Institución con la investigación.

Paso 3. Evaluación de las premisas.

En este paso se evalúa el cumplimiento de las premisas del Modelo. La alta dirección de la ESPOCH, se encuentra interesada, en la aplicación del modelo GEMIUNIVEcuador en la Institución, comprende su utilidad para la gestión del marketing interno, y se compromete a apoyar su implementación. De igual forma, el grupo de implementación del procedimiento, une a personas claves para el éxito del proceso, personas que proceden del área de Recursos Humanos, y personas con formación en marketing. Por lo que se puede concluir, que ambas premisas se cumplen en la ESPOCH, y que es posible implementar el mismo.

Etapa II. Análisis de las fronteras y de las políticas funcionales de la Universidad.

Paso 4. Análisis de las fronteras.

El modelo GEMIUNIVEcuador contempla cuatro elementos del entorno con incidencia en la Gestión del Marketing Interno de las Universidades: las políticas para el desarrollo de la Educación Superior, las políticas comunitarias, la oferta universitaria y el mercado potencial.

Como se analizó en el capítulo 2, el gobierno del presidente Correa, tiene un marcado interés por el desarrollo de la Educación Superior en Ecuador, lo que se ha manifestado, en el aumento del monto de financiamiento al desarrollo de la misma y en las políticas para aumentar la calidad del proceso educativo, entre otros factores.

Por otra parte, el actual alcalde de la ciudad de Riobamba, lugar donde está ubicada la ESPOCH, el Ing. Napoleón Cadenas, es un docente de la Institución, el cual durante su trayectoria, ha ocupado diferentes cargos administrativos en la organización. De igual forma, varios miembros de su equipo directivo, también son docentes de la ESPOCH. Lo anterior, favorece las relaciones entre la alcaldía y la Universidad.

Como se explicó en el epígrafe precedente, la ESPOCH goza de gran reconocimiento en su ámbito de actuación, lo que se manifiesta en el interés creciente de estudiantes riobambeños y de otras localidades, en cursar estudios de pregrado y posgrado en la Institución, a pesar de la existencia de otros Centros de Educación Superior en la zona, con malla curricular semejante.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

El análisis de las fronteras, permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la ESPOCH.

Oportunidades:

- Altos montos de financiamiento destinados por el gobierno del Ecuador para los Centros de Educación Superior.
- Interés del gobierno del Ecuador en el aumento de la calidad de los Centros de Educación Superior.
- Interés creciente de los estudiantes del ámbito de actuación por cursar estudios en la ESPOCH.
- Excelentes relaciones con la alcaldía de Riobamba.

Amenazas:

- Proceso estricto de acreditación de las Universidades en el país.
- Exigencias de título de postgrado para desempeñarse como profesores de los Centros de Educación Superior.
- Gran cantidad de Centros de Educación Superior con oferta curricular similar a la ESPOCH.

Paso 5. Análisis de las políticas funcionales de la Universidad.

Como se indicó en el segundo capítulo el Plan Estratégico de la Universidad tiene que ser tomado en cuenta, en la gestión del marketing interno de la Institución. En este plan está contenido, entre otros aspectos importantes, la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

La ESPOCH tiene como misión: “Ser una institución universitaria líder en la Educación Superior y en el soporte científico y tecnológico para el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social”.

La ESPOCH tiene como visión: "Formar profesionales competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país".

Los principales objetivos de la organización son:

- Lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito académico, administrativo y de desarrollo institucional.
- Establecer en la ESPOCH una organización sistémica, flexible, adaptativa y dinámica para responder con oportunidad y eficiencia a las expectativas de nuestra sociedad.
- Desarrollar una cultura organizacional integradora y solidaria para facilitar el desarrollo individual y colectivo de los politécnicos.
- Fortalecer el modelo educativo mediante la consolidación de las unidades académicas, procurando una mejor articulación entre las funciones universitarias.
- Dinamizar la administración institucional mediante la desconcentración de funciones y responsabilidades, procurando la optimización de los recursos en el marco de la Ley y del Estatuto Politécnico.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

- Impulsar la investigación básica y aplicada, vinculándola con las otras funciones universitarias y con los sectores productivos y sociales.
- Promover la generación de bienes y prestación de servicios basados en el potencial científico-tecnológico de la ESPOCH.

Valores institucionales

La ESPOCH es una Institución pública que fundamenta su acción en los principios de: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios. Estimula el respeto de los valores inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigente.

Etapas III. Proceso de gestión del marketing interno en la Universidad.

Paso 6. Diagnóstico de la gestión del marketing interno.

Paso 6.1. Diseño muestral

El diseño muestral seguido en la investigación se encuentra desarrollado en el anexo 24. En la tabla 11, se hace un resumen de los principales elementos del mismo.

Tabla 11. Diseño muestral para el análisis de la gestión del marketing interno en la ESPOCH

Diseño Muestral	
Universo de estudio	Docentes, empleados y trabajadores vinculados laboralmente a la ESPOCH
Población	1685 clientes internos, formados por: 1080 docentes 452 empleados 153 trabajadores.

Diseño Muestral (cont.)	
Marco muestral	Base de datos de registro de los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, suministrada por la oficina de personal.
Tamaño de muestra	344
Submuestras	Docentes = 221 Empleados = 92 Trabajadores = 31

Paso 6.2. Elaboración del constructo

Se decide aplicar el mismo cuestionario propuesto en el procedimiento, este aparece en el anexo 25.

Paso 6.3. Análisis de la fiabilidad del instrumento

Para analizar la fiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente alfa de cronbach por dimensiones y para el total del cuestionario. Todos los resultados obtenidos son aceptables, tal como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Resultado del coeficiente Alfa de Cronbach

	Docentes	Rango	Empleados	Rango	Trabajadores	Rango
Producto	0.801	Alta	0.710	Alta	0.641	Alta
Precio	0.885	Muy Alta	0.610	Alta	0.620	Alta
Distribución	0.856	Muy Alta	0.843	Muy Alta	0.614	Alta
Comunicación	0.657	Alta	0.672	Alta	0.630	Alta
Evidencia física	0.667	Alta	0.742	Alta	0.650	Alta
Personas	0.620	Alta	0.641	Alta	0.704	Alta
Procesos	0.815	Muy Alta	0.810	Muy Alta	0.639	Alta
Compromiso afectivo	0.831	Muy Alta	0.674	Alta	0.615	Alta
Compromiso instrumental	0.976	Muy Alta	0.970	Muy Alta	0.636	Alta
Compromiso normativo	0.812	Muy Alta	0.621	Alta	0.629	Alta
Satisfacción Motivación	0.762	Alta	0.749	Alta	0.676	Alta
Total cuestionario	0.741	Alta	0.804	Alta	0.631	Alta

Fuente. Elaboración propia a partir de salida de SPSS, versión 20.0

Paso 6.4. Análisis de la información

Resultados obtenidos en el segmento de Docentes (ver anexo 26)

Respecto a la variable producto, los componentes con mejor resultado son el orgullo del trabajo, el orgullo por la ESPOCH, y el gusto por el trabajo, los cuales obtienen una media de 4.52, 4.58 y 4.53 respectivamente. El resto de los componentes obtienen una media por debajo de 3. Se hace necesario señalar el componente “tiempo para la investigación”, donde la totalidad de los encuestados responden en desacuerdo (76.5%) o totalmente en desacuerdo (23.5%).

Respecto a la variable precio los resultados se consideran muy desfavorables. De las siete variables objeto de estudio, 3 obtienen una moda de 5 (exigencia de aprender cosas nuevas, adopción de nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización, y exigencias de tiempo para realizar el trabajo). De las restantes, 3 variables obtienen moda de 4, y solo la variable exigencia de realizar distintos trabajo obtiene moda de 3 con media de 3.95. Estos resultados nos indican que los docentes perciben que la ESPOCH les exige mucho de ellos, lo que si no se contrapone con la que la Universidad les ofrece a cambio, indiscutiblemente genera insatisfacción y desmotivación.

Respecto a la distribución de las cuatro variables analizadas, sola una “participación en la toma de decisiones” obtiene una media por encima de 3 (3.19), con una moda de 3, lo que indica que la respuesta que más se repite es el eslabón neutro de la escala. Los resultados indican que el 73.3% considera que no tiene independencia en la actuación, el 64.7% que sus ideas no son escuchadas, y el 62.4% que no se trabaja en equipo en la Universidad.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

Los resultados de la variable comunicación son extremadamente negativos. El resultado menos desfavorable lo exhibe la variable “contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades” con una media de 2.18. El resto de las variables se encuentra por debajo de este valor, evidenciando el pobre papel de la comunicación en la entidad.

En la figura 11 se observa la efectividad de los medios de comunicación respecto a este segmento. Como se evidencia los resultados son extremadamente negativos, siendo los medios más reconocidos las reuniones y oficios informativos.

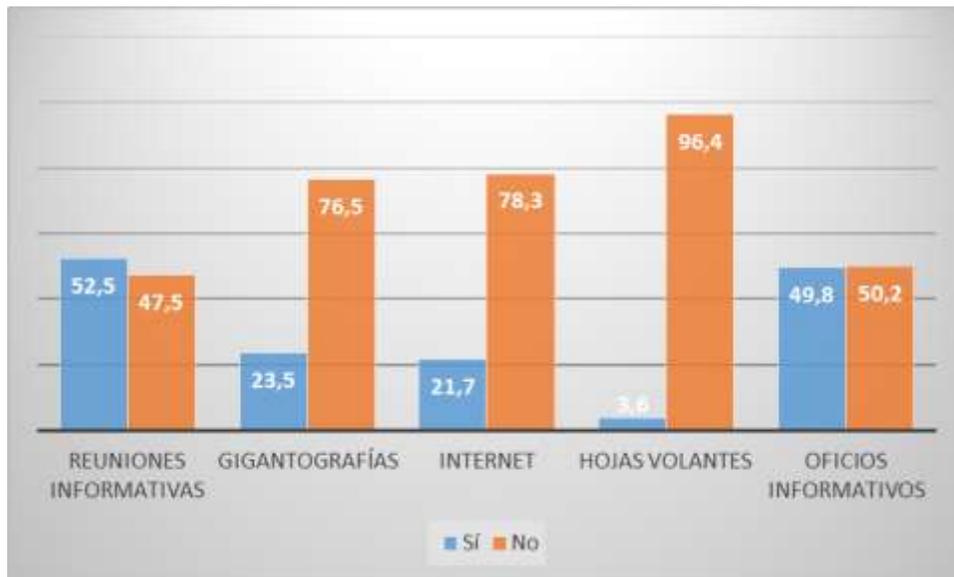


Figura 11. Efectividad de los medios de comunicación en el segmento de docentes

Fuente. Elaboración a partir de los datos obtenidos en el SPSS, versión 20.0

Respecto a la evidencia física, la variable “manuales que describen el funcionamiento de la organización” obtuvo una media de 4.20. Las otras dos variables “condiciones de trabajo” y “ambiente de trabajo” exhiben resultados negativos con una media de 2.33 y 2.72 respectivamente.

Los resultados de la variable procesos son extremadamente negativos. Las variables estudiadas “cordialidad entre los compañeros de trabajo”, “compromiso entre los compañeros de trabajo” y “atención de necesidades por el jefe inmediato superior” obtienen una media de 1.90, 1.69 y 1.71 respectivamente.

Respecto a la última variable de la mezcla de marketing interno, los resultados son igualmente negativos. La variable “posesión de materiales y herramientas necesarios” obtiene una media de 2.10 y una moda de 2, y la variable “procesos de trabajo organizados adecuadamente” obtiene una media de 1.80 y una moda de 1.

Respecto a la satisfacción, motivación y compromiso organizacional los resultados también son marcadamente desfavorables. La variable satisfacción de los trabajadores obtuvo una media de 2,95, donde el 42,5 de los docentes encuestados se manifestó contrario a esa afirmación. Por su parte, la motivación obtuvo una media de 2,21, estando el 79,2% contrario al enunciado. En la tabla 13 se observan los estadísticos descriptivos obtenidos en relación al compromiso organizacional.

Tabla 13. Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional de los docentes

Estadísticos descriptivos	Compromiso afectivo	Compromiso instrumental	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Media	16,93	21,21	16,42	54,56
Mediana	18,00	23,00	16,00	56,00
Moda	18	24	16	56
Desviación típica	3,208	6,949	8,493	13,893
Mínimo	8	6	6	20
Máximo	22	30	48	90

Fuente: elaboración propia a partir de salida de SPSS, versión 20.0

La actitud de los docentes hacia el compromiso afectivo es desfavorable. El puntaje que más se repite es 18 (desfavorable). El 50% de los docentes se encuentra por encima de los 18 puntos y el restante 50% por debajo de ese valor. En promedio los docentes se sitúan en 16,93, teniendo una actitud desfavorable hacia el compromiso afectivo. Además se desvían de 16,93 en promedio 3, 208 unidades de la escala.

La actitud hacia el compromiso instrumental es favorable. El puntaje que más se repite es 24. El 50% de los docentes está por encima del valor 23, y el restante por debajo de este valor. En promedio, los docentes se sitúan en 21,21, ubicándose en una actitud favorable hacia el compromiso instrumental, se desvían de ese valor en 6,949.

El compromiso normativo de los docentes es desfavorable. El puntaje que más se repitió es 16, valor considerado desfavorable. El 50% de los docentes está por encima de los 16 puntos, y los restantes por debajo de este valor. En promedio, el compromiso normativo de los docentes es de 16,42, siendo la desviación típica de 8, 493.

La actitud hacia el compromiso organizacional de los docentes oscila entre desfavorable y favorable. El puntaje que más se repite es de 56. El 50% de los docentes tiene un puntaje por encima de 56, y el resto por debajo de este valor. En promedio los docentes tienen un compromiso organizacional de 54,56, lo cual se considera desfavorable, siendo la desviación típica de 13,893.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

En la figura 12 se observa la matriz de componentes rotados, donde las variables del compromiso organizacional se estructuran en cuatro componentes, y se confirman los resultados del análisis univariado realizado anteriormente.

	Componente			
	1	2	3	4
La ESPOCH tiene un significado muy grande para mí		,919		
yo percibo los problemas de la ESPOCH como si fuesen míos		,908		
yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la ESPOCH		,892		
En la ESPOCH yo no me siento como una persona de la casa				,312
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la ESPOCH				,331
Yo no percibo una fuerte integración con la ESPOCH				,403
Yo le debo mucho a la ESPOCH			,929	
Yo me sentiría culpable si dejase la ESPOCH ahora			,921	
Yo no dejaría la ESPOCH porque tengo un deber moral con las personas que aquí están	,662			
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería justo dejar la ESPOCH ahora			,914	
La ESPOCH merece mi lealtad				,779
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la ESPOCH ahora	,792			
yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la ESPOCH	,904			
Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada	,904			
Aunque lo desease, sería muy difícil dejar la ESPOCH en estos momentos	,904			
Una de las consecuencias negativas de dejar la ESPOCH sería la escasez de alternativas inmediatas	,984			
En la situación actual quedarse en la ESPOCH es tanto una necesidad como un deseo	,904			
Si yo no hubiese dado tanto por la ESPOCH podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio			,599	

Figura 12. Matriz de componentes rotados del compromiso organizacional de los docentes.

Fuente. Salida de SPSS, versión 20.0.

Respecto a la imagen de la organización (figura 13), los resultados tampoco se pueden considerar positivos, pues solamente, el 49% de los docentes afirman que la ESPOCH posee una imagen positiva.

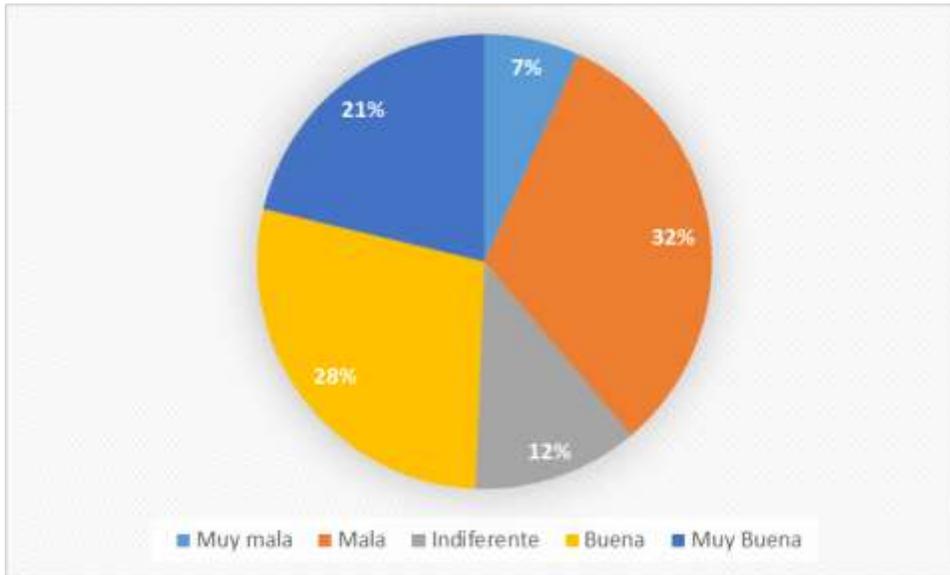


Figura 13. Imagen de la ESPOCH de acuerdo a los docentes

Fuente. Elaboración a partir de salida de SPSS, versión 20.0.

Resultados obtenidos en el segmento de empleados (ver anexo 27).

Respecto a la variable producto los resultados más favorables se obtienen en las variables “orgullo del trabajo”, “orgullo de la ESPOCH”, y “gusto del trabajo”, con una media de 4,42, 4,50 y 4,43 respectivamente. Destacando que del total de los encuestados, el 87% está de acuerdo con la afirmación (orgullo del trabajo), lo mismo sucede con el orgullo por la institución con una respuesta favorable del 88%. Estas tres variables presentan una moda de 5. El resto de las variables obtienen resultados negativos con una media por debajo de 3 y una moda de 2, destacando la variable “posibilidades de incremento de remuneración”, donde el

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

60,4% estuvo en desacuerdo con la afirmación, y el resto seleccionó la categoría neutra de la escala.

Respecto al precio, los resultados son desfavorables. Las siete variables evaluadas obtiene una media por encima de 4, destacando la variable “adopción de nuevos métodos, proyectos y políticas de la organización” con un 4,74. El resultado menos desfavorable lo obtiene la variable “exigencias de realizar distintos trabajos” con una media de 4,08. En resumen, los resultados de la variable precio, indican que los empleados consideran que la ESPOCH les exige mucho como clientes internos, si esta percepción no es contrastada con lo que consideran que reciben de la Institución, entonces se sentirán descontentos.

Respecto a la distribución, el resultado menos desfavorable lo obtiene la variable “participación en la toma de decisiones” con una media de 3,03, resultado influenciado por el hecho de que el 39,1% marcó la categoría neutro de la escala. El resto de las variables: “independencia en la actuación”, “sus ideas y sugerencias son escuchadas” y “existencia de equipos de trabajo” obtienen una media de 1,99, 2,09 y 2,08 respectivamente, con una moda de 2, lo que indica que los encuestados eligen abiertamente los extremos negativos de la escala.

Los resultados de la comunicación son extremadamente negativos. De las seis variables analizadas, solo una “contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades” exhibe una media superior a 2 puntos (2,24), lo cual evidencia que los encuestados prefieren el extremo negativo de la escala. Por ejemplo, el 78,3% se encuentra en desacuerdo con que en la ESPOCH exista un ambiente positivo de comunicación interna, el 82,6% en desacuerdo con que se

informe acerca de los objetivos y logros de la ESPOCH, el 94,6% en desacuerdo con que la comunicación contribuya a la adquisición de valores, y el 100% en desacuerdo con que la comunicación contribuya a su identificación con la institución. La efectividad de los medios de comunicación se observa en la figura 14.

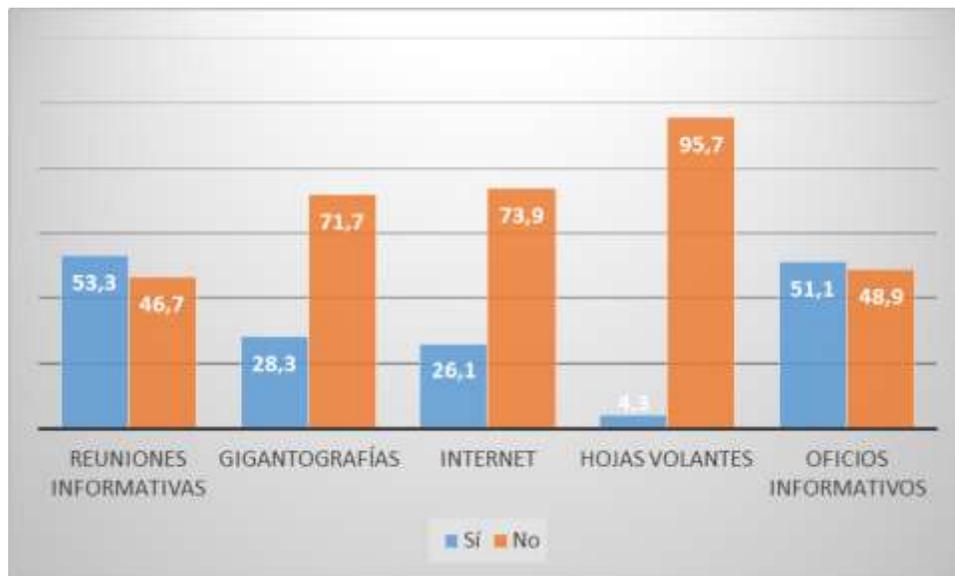


Figura 14. Efectividad de los medios de comunicación en el segmento de empleados.

Fuente. Elaboración a partir de los datos obtenidos en el SPSS, versión 20.0

Como se observa en la figura, la efectividad de los medios de comunicación es muy baja, existen herramientas como las hojas volantes, el Internet y las gigantografías que apenas son reconocidos por este segmento. Al igual que con los docentes, los medios de comunicación de mayor efectividad son las reuniones y los oficios informativos.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

En relación a la variable evidencias físicas, de las tres variables analizadas, solo la variable “existencia de manuales que describan el funcionamiento de la organización” obtiene un resultado favorable con una media de 4,22. El resto de las variables “condiciones de trabajo” y “ambiente de trabajo” obtienen una media de 2,29 y 2,83.

Respecto a la variable personas, los resultados son marcadamente desfavorables, obteniendo las tres variables analizadas, una media por debajo de los 2 puntos, lo que evidencia que los empleados encuestados seleccionaron el extremo desfavorable de la escala.

Respecto a los procesos, las dos variables analizadas obtienen resultados negativos. El 67,4% de los encuestados opina estar en desacuerdo con que en la ESPOCH existan los materiales y herramientas necesarios para realizar su trabajo, mientras que el 88% opina que los procesos de trabajo no se encuentran organizados adecuadamente.

La imagen de la organización es calificada positivamente solo por el 39,2% de los encuestados.

Respecto a la satisfacción, el 47,8% de los empleados encuestados opinaron estar insatisfechos, obteniendo la variable una media de 2,85. De igual forma, el 82,6% opino sentirse desmotivado en la Institución, obteniendo la variable una media de 2,15.

En la tabla 14 se observan los estadísticos descriptivos obtenidos de la medición del compromiso organizacional en los empleados.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional de los empleados

Estadísticos descriptivos	Compromiso afectivo	Compromiso instrumental	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Media	15,87	18,67	14,49	49,03
Mediana	16,00	21,00	16,00	52,50
Moda	15	23	16	54
Desviación típica	3,153	7,071	5,920	12,32
Mínimo	8	6	6	20
Máximo	22	30	48	90

Fuente. Elaboración a partir de los datos obtenidos en el SPSS, versión 20.0

La actitud de los empleados hacia el compromiso afectivo es desfavorable. El puntaje que más se repite es 15 (desfavorable). El 50% de los empleados se encuentra por encima de los 16 puntos y el restante 50% por debajo de ese valor. En promedio los empleados se sitúan en 15,87, teniendo una actitud desfavorable hacia el compromiso afectivo, siendo la desviación típica de 3,153.

La actitud hacia el compromiso instrumental es igualmente desfavorable. El puntaje que más se repite es 23. El 50% de los empleados está por encima del valor 21, y el restante por debajo de este valor. En promedio, el compromiso instrumental de los empleados es de 18,67, con una desviación de 7,071.

El compromiso normativo de los empleados es marcadamente desfavorable. El puntaje que más se repitió es 16, valor considerado desfavorable. El 50% de los docentes está por encima de los 16 puntos, y los restantes por debajo de este valor. En promedio, el compromiso normativo de los empleados es de 14,49, siendo la desviación típica de 5,920.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

La actitud hacia el compromiso organizacional de los empleados es desfavorable. El puntaje que más se repite es de 54. El 50% de los empleados tiene un puntaje por encima de 52,50, y el resto por debajo de este valor. En promedio los docentes tienen un compromiso organizacional de 49,03, lo cual se considera desfavorable, siendo la desviación típica de 12,32.

El análisis factorial realizado al compromiso organizacional de este segmento, al igual que con los docentes, agrupo las variables en cuatro componentes, y confirma los resultados obtenidos en el análisis univariado.

Resultados obtenidos en el segmento de Trabajadores (ver anexo 28)

La variable producto es evaluada a través de 7 categorías, de ellas solo 2 obtuvo puntuaciones favorables “orgullo del trabajo” y “orgullo de la ESPOCH”, con una media de 4,39 y 4,84 respectivamente. El resto de las variables obtienen puntuaciones por debajo de 3. La variable “posibilidades de crecimiento profesional” obtiene el peor resultado, con una media de 1,45, debido a que el 100 % de los encuestados están en desacuerdo con la misma. De igual forma, resaltan como resultados negativos, la opinión del 96,8% de los encuestados que están en desacuerdo con que la institución les brinde estabilidad laboral, o el 90,3% que están en desacuerdo con que el horario de trabajo sea adecuado.

Respecto al precio, los resultados más favorables se obtienen en la variable “exigencia de creatividad” y “exigencia de aprender cosas nuevas”. Estos resultados guardan lógica si se toma en cuenta que se trata de resultados obtenidos en el segmento de los trabajadores. La totalidad de los encuestados opinan que es necesario realizar un trabajo arduo en la organización, el 74,2% que

se les exige realizar distintos trabajos, y el 76,4% que se les exige adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización.

Las cuatro variables utilizadas para medir la distribución obtienen resultados desfavorables con media por debajo de los 3 puntos. En el extremo negativo resalta la existencia de equipos de trabajo, donde el 96,8% niegan su existencia.

Respecto a la comunicación, los resultados son desfavorables. Solo la variable “contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades” obtiene una media por encima de 3 puntos (3,13). La totalidad de los encuestados opinan que la comunicación interna no contribuye a la adquisición de valores, ni a la identificación con la Institución. La efectividad de los medios de comunicación se observan en la figura 15.



Figura 15. Efectividad de los medios de comunicación en el segmento de los trabajadores.

Fuente. Elaboración a partir de los datos obtenidos en el SPSS, versión 20.0

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

En este segmento se obtienen los peores resultados respecto a esta variable. Existen medios como las gigantografías, Internet y hojas volantes que no son reconocidos por ninguno de los encuestados.

Respecto a la evidencia, de las tres variables analizadas, la única que arrojó un resultado favorable fue existencia de manuales que describan el funcionamiento de la organización, donde el 100% estuvo de acuerdo con su existencia. Las condiciones de trabajo y el ambiente de trabajo obtienen una media de respuesta de 2,65 y 2,81 respectivamente.

En relación a la variable personas, los resultados obtenidos son desfavorables. El 77,4% estuvo en desacuerdo en que existiera cordialidad entre los compañeros de trabajo, el 90,3% en desacuerdo respecto a la existencia de comprensión entre los compañeros, y el 77% indicó que sus necesidades no son atendidas por el jefe inmediato superior.

Las dos variables utilizadas para medir los procesos en la organización obtienen resultados desfavorables. Solamente el 16% cree que posee los materiales y herramientas necesarios para realizar su labor, destacando un 48,4% que elige la respuesta neutra. Por otra parte, el 71% está en desacuerdo en que los procesos de trabajo se organizan adecuadamente.

Respecto a la imagen de la Universidad, se obtuvo una media de 3,61. El 25,8% de los encuestados la calificó de mala, el 12,9% eligió la categoría neutra, y solo el resto la evaluó de positiva.

Respecto a la satisfacción y motivación de los trabajadores, los resultados son preocupantes. Ambas variables obtienen una media de 2,71 y 2,06

respectivamente. El 64,5% de los encuestados está en desacuerdo con sentirse satisfecho en la organización, mientras que el 96,8% manifiestan su falta de motivación en la institución.

En la tabla 15 se observan los estadísticos descriptivos obtenidos de la medición del compromiso organizacional en los trabajadores.

Tabla 15. Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional de los trabajadores

Estadísticos descriptivos	Compromiso afectivo	Compromiso instrumental	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Media	16,84	22,10	15,10	54,03
Mediana	17,00	22,00	15,00	54,00
Moda	17	21	14	54
Desviación típica	3,377	1,777	2,343	4,301
Mínimo	8	20	10	43
Máximo	22	29	20	63

Fuente. Elaboración a partir de los datos obtenidos en el SPSS, versión 20.0

La actitud de los trabajadores hacia el compromiso afectivo es desfavorable. El puntaje que más se repite es 17 (desfavorable). El 50% de los trabajadores se encuentra por encima de los 17 puntos y el restante 50% por debajo de ese valor. En promedio los trabajadores se sitúan en 16,84, teniendo una actitud desfavorable hacia el compromiso afectivo, siendo la desviación típica de 3,377.

La actitud hacia el compromiso instrumental es favorable. El puntaje que más se repite es 21. El 50% de los trabajadores está por encima del valor 22, y el restante por debajo de este valor. En promedio, el compromiso instrumental de los trabajadores es de 22,10, con una desviación de 1,777.

El compromiso normativo de los trabajadores es marcadamente desfavorable. El puntaje que más se repitió es 14, valor considerado desfavorable. El 50% de los trabajadores está por encima de los 15 puntos, y los restantes por debajo de este valor. En promedio, el compromiso normativo de los trabajadores es de 15,10, siendo la desviación típica de 4,301.

La actitud hacia el compromiso organizacional de los trabajadores es desfavorable. El puntaje que más se repite es de 54. El 50% de los empleados tiene un puntaje por encima de 52,50, y el resto por debajo de este valor. En promedio los docentes tienen un compromiso organizacional de 49,03, lo cual se considera desfavorable, siendo la desviación típica de 12,32.

Finalmente, con los resultados obtenidos para las variables satisfacción, motivación y compromiso organizacional, se calcula el índice de clientes internos seguro para cada segmento, con la ayuda del paquete estadístico SPSS, versión 20.0. Los resultados se observan en la tabla 16.

Tabla 16. Índice de clientes internos seguro en la ESPOCH

	Índice de cliente interno seguro	Interpretación
Docentes	10.4%	Muy Bajo
Empleados	6.5%	Muy Bajo
Trabajadores	3.2%	Muy Bajo

Fuente. Elaboración a partir de los datos obtenidos en el SPSS, versión 20.0

Como se observa en la tabla anterior el índice de cliente interno seguro de los tres grupos es bajísimo, resaltando los resultados de los trabajadores, donde el índice equivale a un solo trabajador.

Paso 7. Diseño de los objetivos del marketing interno

Los participantes en la implementación del procedimiento, atendiendo a los problemas detectados, diseñaron los siguientes objetivos de marketing internos.

1. Incrementar el conocimiento sobre los clientes internos.

La ESPOCH debe conocer a sus docentes, empleados y trabajadores. De igual forma que no es posible satisfacer a los clientes externos si no se conocen sus necesidades y deseos, tampoco es posible satisfacer a los clientes internos, si no se conocen sus inquietudes, expectativas, deseos.

2. Orientar a la Universidad hacia sus públicos externos

Todos los procesos de la Universidad deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la misma, y coordinados entre sí para lograr la máxima satisfacción de los públicos externos.

3. Mejorar el compromiso organizacional de los clientes internos de la Universidad.

El Modelo tiene como objetivo propiciar una buena relación entre los docentes, empleados y trabajadores con la Universidad, logrando que el cumplimiento de los objetivos organizacionales sea una tarea de todos.

4. Maximizar la información a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.

Paso 8. Diseño de las estrategias de marketing interno.

Estrategia de posicionamiento

Proyectar la institución como líder en el sector educativo universitario, a través de la entrega de información de los avances y logros, así como de los retos y compromisos desde y hacia los directivos.

Estrategias:

1. Reforzar el conocimiento de los elementos básicos de la ESPOCH en los clientes internos.
2. Perfeccionar los medios y vías de comunicación existentes actualmente.
3. Ampliar los medios y vías de comunicación con los clientes internos, a través de la utilización de medios novedosos y no convencionales.

La ESPOCH debe buscar diversos y diferentes medios para anunciarse, que sustituyan o complementen a los ya tradicionales, siendo éstos más baratos y precisos.

Los medios alternativos ofrecen varias ventajas sobre los medios tradicionales entre las que se encuentran: gran accesibilidad, mayor alcance, frecuencia, flexibilidad geográfica, flexibilidad demográfica, menor costo, flexibilidad creativa, ubicación y mayor impacto.

La estrategia que se implementará en los medios alternativos es la de ubicar y distribuirlos en puntos estratégicos de la ESPOCH, de acuerdo al momento y la oportunidad.

4. Habilitar espacios donde los clientes internos expresen sus inquietudes a sus superiores.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

5. Garantizar la transparencia de los procesos que tienen lugar en la Institución mediante el incremento de los flujos de información en todos los sentidos.
6. Divulgar los logros obtenidos por los clientes internos.
7. Mejorar las condiciones de trabajo de los clientes internos.
8. Conformar una base de datos sobre los clientes internos de la ESPOCH

En la tabla 17 se observa la relación entre los objetivos y las estrategias propuestas.

Tabla 17. Relación entre los objetivos y estrategias propuestas

Objetivos	Estrategias							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Incrementar el conocimiento sobre los clientes internos.								x
Orientar a la Universidad hacia sus públicos externos.		x	x					
Mejorar el compromiso organizacional de los clientes internos de la Universidad.	x	x	x	x	x	x	x	x
Maximizar la información a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.	x	x	x	x	x	x		

Paso 9. Elaboración del plan de acciones.

Acción 1. Rediseñar la página web de la ESPOCH

Este medio servirá para promocionar de manera permanente y dirigida los avances y mejoras tanto institucionales como laborales de la ESPOCH a través del internet y presentar temas de interés que capturen la atención de los segmentos de mercado objetivos.

En el anexo 29 se observa el diseño de página web actual, así como el diseño de página web propuesto por la presente investigación.

El diseño de página web actual se encuentra al nivel de las mejores páginas nacionales e internacionales de universidades de prestigio. En su interior se demuestran los avances, logros, éxitos y mejoras de la Institución en sus diferentes áreas institucionales.

La página web actual tiene las siguientes prestaciones:

- Soporte técnico online en horario de oficina: Esto le sirve al usuario para contactar al grupo emisor, y así poder orientarlo para la solución de sus problemas.
- Formulario de contacto: La opción sirve para que los politécnicos llenen sus inquietudes o consultas y las envíen al correo de destino de la página así se podrá dar seguimiento a las preguntas y también obtener información de los mismos aplicando encuestas.
- Enlace virtual: Este espacio permite interactuar con las quejas, sugerencias e inquietudes de los politécnicos y absorber a través de una persona encargada todas esas inquietudes como si lo hiciera la máxima autoridad institucional.
- Gestión de usuarios: Un opción que le sirve a la ESPOCH para gestionar la contabilización de las visitas y así medir el tráfico que tiene la página en cuanto al número de visitas y utilizar la técnica de marketing viral obteniendo los correos de los visitantes y de esta manera promover campañas que beneficien la imagen de la institución.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

- Banners virtuales promocionales: con esto se incentiva a los visitantes a involucrarse más con la ESPOCH, y saber que los beneficios que les ofrecen van más allá de lo común.

Costo

El costo solo será el operativo, debido a que la creación corre por cuenta de la institución a través de su departamento de sistemas.

Evaluación cualitativa

Atención: captar la atención permanente del público objetivo.

Interés: mediante la publicidad causar el interés hacia el servicio por parte del consumidor.

Deseo: Despertar las necesidades de mayor información y motivación.

Acción: Lograr que los politécnicos mejoren su autoestima y motivación para obtener mejores resultados académicos y administrativos.

Evaluación cuantitativa

Se aspira a llegar al 100% de docentes, 60% de empleados y 30% de trabajadores.

Acción 2. Insertar anuncios en la prensa escrita

Con la finalidad de llegar con el mensaje al público meta de la empresa, se utilizará un medio de comunicación escrita como es: Diario La Prensa, mismo que cubre la provincia de Chimborazo y tiene mayor circulación en cantidad y por lo tanto en efectividad con todos los riobambeños.

Para el anuncio escrito se utilizará una estrategia visual muy ilustrativa de la ESPOCH.

Pautaje de medios

Se recomienda los días domingos en un 1/4 página a full color en la última página de la sección principal.

Es aconsejable utilizar anuncios de ¼ de tamaño de página a full color para la difusión de mensajes; ya que son más llamativos y provocan el interés por quienes lo miran; atraerían la mirada de los riobambeños diferenciándolos de los demás mensajes que en su mayoría son a blanco y negro.

Costo

180 dólares ¼ de página a full color. La misma que será publicada los días domingos.

Evaluación cualitativa

Atención: captar la atención de nuestro público objetivo.

Interés: mediante el mensaje causar el interés del lector hacia la ESPOCH.

Deseo: Despertar las necesidades y las expectativas en el lector de conocer el avance de su universidad.

Acción: Lograr que la mayor parte de lectores realicen comentarios positivos de la ESPOCH y esto se haga eco en los politécnicos, influyendo en su motivación y compromiso organizacional.

Evaluación cuantitativa

Cubrir al 11% de la ciudadanía riobambeña y a través de ellos mediante el efecto de repetición ampliar la difusión a un 22%.

Acción 3. Utilizar los afiches como plataforma de comunicación en la ESPOCH

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

Los afiches son un desafío para los creativos porque ellos deben desarrollar un mensaje que capte la atención de un perceptor generalmente desbordado por múltiples estímulos. Los afiches buscarán motivar al desarrollo y trabajo conjunto, y dependiendo de cada ocasión publicitar los hechos positivos que la administración logre, y socializados adecuadamente permitirán mejorar el compromiso organizacional de los politécnicos.

En el anexo 30 se observan dos modelos de afiche motivacional.

Acción 4. Rediseñar el formato de las hojas volantes.

Las hojas volantes se encuentran dentro de la categoría de folletos, y son pequeños panfletos de reducido tamaño que puede variar desde a4, a5, a6. Son también los que normalmente se reparten en grandes cantidades, a los politécnicos que circulan a pie. En el anexo 31 se observan modelos de hojas volantes propuestos.

Acción 5. Rediseñar el formato de los trípticos

Es la forma impresa que presenta un producto o servicio de forma detallada e ilustrada, destacando las ventajas y las características de una carrera o de la institución. En el anexo 32 se muestra un ejemplo de tríptico.

Acción 6. Emplazar Vallas Publicitarias en las ESPOCH, teniendo en cuenta los objetivos propuestos.

Son las que se encuentran en zonas abiertas como las dos entradas de la ESPOCH. Se encuentran colocadas en soportes especiales, y su medida alcanza los 4 y 8 metros de longitud. En el anexo 33 se muestran ejemplos.

Acción 7. Utilizar los banners como plataforma de comunicación en la Institución.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

Están diseñados con la intención de llamar la atención, resultar notorios y comunicar el mensaje deseado a los transeúntes y en lugares estratégicos de entrada o salida de personas. La propuesta incluye colocarlos en los lugares de la ESPOCH de mayor concurrencia de los politécnicos, esto es: Rectorado, Tesorería, Unidades administrativas, Decanatos y Puntos de ingreso de modulares. En el anexo 34 se muestran ejemplos.

A continuación se muestra el pautaje de medios propuesto por cada noticia positiva, para las acciones 3, 4, 5, 6 y 7.

Afiches (500), Hojas volantes (2000), Dípticos (2000), Vallas publicitarias (2), Banners (3)

Costo

$\$280.00 + \$180.00 + \$240.00 + \$500.00 + \$240.00 = \1440.00

Evaluación cualitativa

Atención: captar la atención del público objetivo.

Interés: mediante el titular del anuncio innovador causar el interés del politécnico en general.

Deseo: Despertar las expectativas en el lector politécnico de empoderarse de su institución.

Acción: Despertar la curiosidad e interés de los politécnicos a través de anuncios no convencionales y buscar optimizar esfuerzos.

Evaluación cuantitativa

Se cubrirá un 100 % de manera efectiva de docentes, empleados y trabajadores.

Acción 8. Diseñar materiales de promoción con los signos de identidad de la ESPOCH.

Se propone diseñar agendas, flash, vasos, gorras y otros materiales promocionales con los signos de identidad de la ESPOCH. Estos materiales serán distribuidos entre los clientes internos. En el anexo 35 se observan ejemplos de los mismos.

Acción 9. Enviar mails personalizados a los trabajadores con las informaciones necesarias para desempeñar su labor.

En el anexo 36 se muestra el formato que se recomienda deben seguir los mails personalizados.

Acción 10. Crear una cartelera de la ESPOCH

La cartelera de la ESPOCH debe tener una periodicidad semanal. En ella se debe insertar informaciones de interés para los clientes internos. Se debe aprovechar el espacio para difundir los logros de docentes, empleados y trabajadores. En el anexo 37 se observa un ejemplo de cartelera.

Acción 11. Gestionar las redes sociales como plataforma de comunicación.

Las redes sociales son uno de los medios de comunicación más utilizados en la actualidad. En el anexo 38 se observa un ejemplo de utilización de las redes sociales.

Acción 12. Rediseñar el formato de los oficios.

Los oficios son uno de los medios de comunicación más utilizados en la ESPOCH. El autor propone un rediseño de los mismos, de forma que se refuercen los signos de identidad de la organización. En el anexo 39 se observa la propuesta.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

Acción 13. Hacer reuniones en el área donde los directivos escuchen las propuestas de los clientes internos.

Las reuniones no deben ser utilizadas solamente como plataforma para la comunicación ascendente, debe dejar espacios para que las personas expresen sus inquietudes, criterios que deben ser tomados en cuenta por los directivos.

Estas reuniones deben tener una periodicidad mensual.

Acción 14. Diseñar una base de datos de los clientes internos.

La dirección de Talento Humano de la ESPOCH posee información personal y del desempeño en la Institución de todos los docentes, empleados y trabajadores de la organización. Sin embargo, es necesario añadir a la misma, información sobre las necesidades, deseos, y expectativas de las mismas. Esta información debe estar disponible y ser utilizada por la dirección de la organización para acometer políticas que eleven el compromiso organizacional de los clientes internos.

Acción 15. Mantener actualizada la base de datos de los clientes internos.

Acción 16. Satisfacer los requerimientos materiales necesarios para que los clientes internos realicen su trabajo adecuadamente.

En el anexo 40 se muestra una gráfica GANTT, la cual permite observar de forma gráfica el tiempo propuesto para cada acción.

En el anexo 41 se relacionan las estrategias con las acciones propuestas.

Paso 10. Ejecución del plan de acciones

Las acciones propuestas anteriormente se encuentran en proceso de ejecución.

Etapa IV. Seguimiento y retroalimentación

Paso 11. Seguimiento y retroalimentación

El seguimiento y retroalimentación tienen que ser prácticas continuas, a fin de estudiar los resultados obtenidos y tomar las medidas de ajuste necesarias. Las acciones de retroalimentación deben tener en cuenta nuevas necesidades, y a partir de ello, desarrollar nuevas que satisfagan al cliente interno.

3.3. Validación del Modelo GEMIUNIVEcuador a partir de los criterios de expertos

Con el objetivo de validar el modelo GEMIUNIVEcuador a través de especialistas en el tema, se decidió preseleccionar a un grupo de expertos. Para su selección se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: categoría científica de máster o doctor en Ciencias, mínimo 15 años de experiencia en el sector universitario, conocimientos de gestión de marketing interno, y disposición a participar en la validación del modelo propuesto.

Atendiendo a los criterios anteriores, fueron preseleccionados 15 especialistas pertenecientes a diversas Universidades ecuatorianas, sus descripciones se encuentran en el anexo 42.

A estos expertos se les decidió aplicar el coeficiente de competencia para verificar su experticia en el tema. En el anexo 43 se muestra el procedimiento para determinar el coeficiente de competencia. En el anexo 44 se indica el cuestionario aplicado a los expertos, mientras que en el anexo 45 se observan los resultados obtenidos.

Capítulo III. Validación del modelo de Gestión del Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador

De los expertos preseleccionados, 13 muestran un coeficiente de competencia alto, mientras 2 exhiben un coeficiente de competencia media. Se decide realizar la validación solamente con los expertos de alta experticia.

A los expertos seleccionados se les envió un resumen de la investigación, vía correo electrónico, conjuntamente con un cuestionario con los criterios de interés de consulta, el cual se muestra en el anexo 46.

Para validar el modelo se utilizaron las siguientes variables:

- Pertinencia y actualidad del Modelo GEMIUNIVEcuador
- Fundamentación teórica de la propuesta
- Consistencia metodológica del Modelo GEMIUNIVEcuador
- Coherencia lógica del procedimiento propuesto para la implementación del Modelo GEMIUNIVEcuador
- Factibilidad de aplicación.
- Importancia de los beneficios esperados con la aplicación de la propuesta.
- Grado de sustentabilidad de la propuesta
- Valoración general del Modelo GEMIUNIVEcuador

Como valoración de cada criterio se estableció la escala: (1) Muy baja, (2) Baja, (3) Regular, (4) Alta y (5) Muy alta.

En el anexo 47 se muestran los resultados de la validación obtenidos, los cuales se indican de manera resumida en la figura 16.

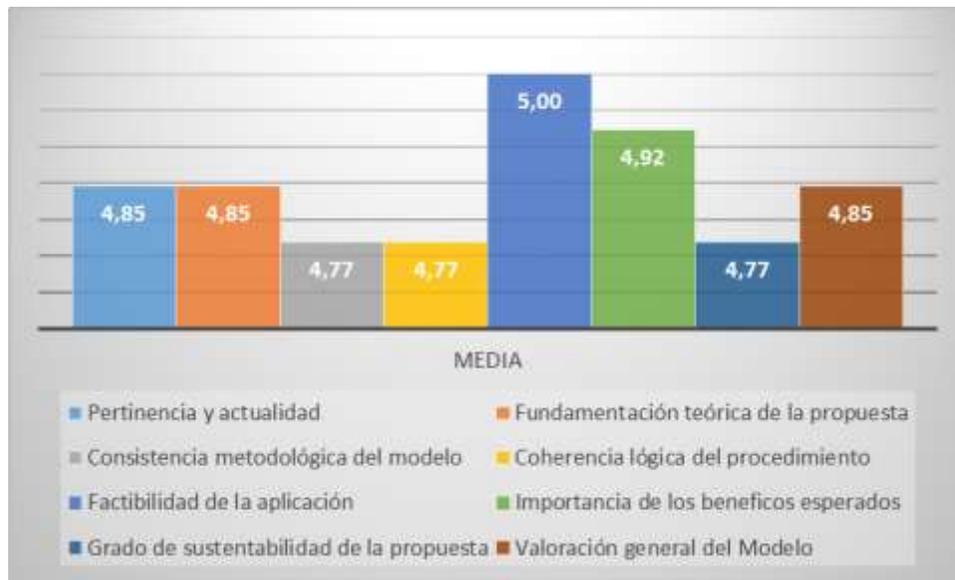


Figura 16. Validación del modelo GEMIUNIVEcuador a través del criterio de los expertos

Como se observa en la figura anterior las valoraciones del Modelo GEMIUNIVEcuador otorgadas por los expertos son muy positivas. Todos los criterios obtienen una media superior a 4,5 puntos. El criterio que recibe una mayor puntuación es la “factibilidad de la aplicación”, el cual fue evaluado por todos los expertos de muy alta. En general el modelo obtuvo una valoración de 4,85.

Para complementar el análisis, se empleó el Método de Anochi. Su utilización permite determinar un factor de concordancia muy bueno entre los expertos. Por lo que se puede concluir que los expertos validan el modelo GEMIUNIVEcuador.

La principal contribución de la investigación es un modelo que sirva de guía a la gestión del marketing interno en las Universidades Ecuatorianas, necesaria para

elevar la satisfacción, motivación y compromiso organización de sus clientes internos.

Consideraciones finales

- El modelo GEMIUNIVEcuador fue validado a través de la aplicación de su procedimiento general en la ESPOCH y a través de los criterios de los expertos seleccionados.
- La aplicación de su procedimiento general en la ESPOCH evidenció la factibilidad del mismo. En la institución fue aplicado el cuestionario elaborado por el autor para el diagnóstico de la gestión del marketing interno, obteniendo resultados desfavorables en todas las variables del marketing interno. Se obtuvo un índice de clientes internos seguros muy bajo para los tres segmentos. Atendiendo a los problemas detectados, se diseñaron 4 objetivos, 8 estrategias y 16 acciones.
- Para la valoración del modelo a través del criterio de expertos, se hizo una preselección de 15 especialistas en el tema, a los cuales se les aplicó el coeficiente de competencia, obteniendo 13 de ellos un coeficiente alto. Estos expertos valoraron el modelo atendiendo a 6 variables, las cuales obtuvieron una media superior a 4,5. La valoración general del modelo fue de 4,85. La aplicación del Método ANOCHI obtuvo un coeficiente de concordancia muy bueno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El origen del marketing interno se ubica en el período de conceptualización formal de la disciplina de marketing, como parte de la ampliación horizontal del concepto.
2. Se considera al marketing interno como una forma de concebir y ejecutar las relaciones internas de intercambio en la organización. La gestión del marketing interno tiene como objetivo lograr clientes satisfechos, motivados y comprometidos con su organización.
3. Se analizaron once modelos de gestión del marketing interno existentes en la literatura especializada, lo que permitió extraer las siguientes conclusiones:
 - No existe consenso acerca de las variables, procesos y actividades que se deben desarrollar para gestionar adecuadamente el marketing interno.
 - Algunos autores parten exclusivamente del campo teórico de la disciplina del marketing, mientras que otros lo hacen desde la Gestión de los Recursos Humanos. Se considera necesario la integración de aspectos comunes de ambas áreas del saber.
 - Gran parte de los modelos analizados no contemplan el necesario control y retroalimentación de la gestión del marketing interno, ni un procedimiento para la implementación del mismo.

- Ninguno de los modelos analizados se adapta a las características de los servicios educacionales universitarios del Ecuador.
4. En la investigación realizada no se encontró evidencias de la utilización de ningún modelo de gestión del marketing interno en las Universidades de la República del Ecuador.
 5. El modelo GEMIUNIVEcuador posee tres enfoques: la orientación de la organización hacia el enfoque de marketing, el enfoque de sistema y el enfoque de contingencia. Se basa en el principio de la mejora continua y el aprendizaje permanente.
 6. El modelo GEMIUNIVEcuador cuenta con un procedimiento general para su implementación. El procedimiento cuenta con once pasos integrados en cuatro etapas: preparación previa, análisis de las fronteras y de las políticas funcionales de la Universidad, proceso de gestión del marketing interno en las Universidades, y seguimiento y retroalimentación.
 7. El procedimiento general del modelo GEMIUNIVEcuador fue aplicado en la ESPOCH, permitiendo arribar a las siguientes conclusiones:
 - El cuestionario desarrollado por el autor para diagnosticar la gestión del marketing interno en las Universidades del Ecuador, formado por 11 dimensiones y 57 variables, es factible de aplicar.
 - El índice de clientes internos seguros de la ESPOCH es de 10,4% para los docentes, 6,5% para los empleados y 3,2% para los trabajadores, lo cual se considera muy bajo.

- El procedimiento general desarrollado es válido.
8. El modelo GEMIUNIVEcuador fue validado a través de los criterios de 13 expertos, con un coeficiente de competencia en el tema muy alto. Estos expertos otorgaron al modelo una valoración general de 4,85, siendo el índice de coincidencia, determinado por el Método ANOCHI, de muy alto.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo GEMIUNIVEcuador en los distintos Centros de Educación Superior del Ecuador, a fin de incrementar la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de los docentes, empleados y trabajadores de estas instituciones.
- Continuar el estudio de la gestión del marketing interno en otras instituciones públicas de la República del Ecuador.
- Difundir los resultados de la presente investigación en eventos científicos nacionales e internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

1. Aburoub, A. S., Hersh, A. M. y Aladwen, K. (2011), "Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction". *Internal Journal of Marketing Studies*, Vol. 3 (2).
2. Ahmed, P. K. y Rafiq, M. (2002), "Internal marketing: tools and concepts for costumer - focused management". Woburn: Butterworth-Heinemann.
3. Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (2003), "Internal marketing issues and challenges". *European Journal of Marketing*, Vol. 9 (37), pp. 1177-1186.
4. Ahmed, P.K., Rafiq, M. y Saad, N. (2003), "Internal marketing and the mediating role of organizational competences". *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), pp. 1221-1241.
5. Alcaide, J.C. (2008), "Los tres enfoques claves del marketing interno". *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, Vol. 87, pp. 72-79.
6. Almenara, J.; Romeo, M. y Roca, X. (2004): *Comunicación interna de la empresa*, Ed. UOC, Barcelona, España.
7. Almuiñas Rivero, T.L. y Galarza, J. (2011) "Hacia la búsqueda de nuevos modelos y metodologías de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior". Editora Eduquil, Ecuador.
8. Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of effective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
9. Álvarez, C.M. y Sierra, V.M. (2005), *La investigación científica en la sociedad del conocimiento*. Editorial MES, UH.

- 10.AMA, Committee on Terms (1960), "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms". USA.
- 11.AMA (2007), "Dictionary of Marketing Terms", disponible en <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary> , consulta: 12/08/2012.
- 12.Anosike, U. P. y Ahmed, P.K. (2009), "Internal marketing: focus on practice". International Journal of Management Practice, Vol. 3 (4), pp. 369-382.
- 13.Bansal, H., Mendelson, M. y Sharma, B. (2001), "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes". Journal of Quality Management, Vol. 6, pp. 61-76.
- 14.Barranco, F. J. (2000), Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- 15.Barranco, F. J. (2003), Planificación estratégica de Recursos Humanos: del marketing interno a la planificación". Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- 16.Bartels, R. (1988), "The History of Marketing Thought". Columbus, Publishing Horizons, Inc. USA.
- 17.Beer, M. et al. (1992), Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.
- 18.Berry, L. (1981), "The employee as customer". Journal of Retailing Banking, Vol. 3 (1), pp. 33-40.
- 19.Berry, L. y Parasuraman, A. (1992), "Services marketing starts from within". Marketing Management, Vol. 1 (1), pp. 24-34-

20. Bohnenberger, M. (2005), "Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional". Tesis Doctoral, España.
21. Böhr, R., Solares, L. y Romero, C. (2014), "Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y antigüedad". Revista Ajayu Vol. 12 (1).
22. Booms, B. y Bitner, M. (1981), "Marketing strategies and organization structure for service firms". Marketing of Services, ediciones Donnelly, American Marketing Association, Chicago.
23. Borden, N. (1964), "The Concept of Marketing Mix", Journal of Advertising Research, Vol. 4 (june), pp. 2-7.
24. Brum, A. (1998), Endomarketing. Porto Alegre, L&PM.
25. Buzzell, R. D. (1999), "Market Functions and Market Evolution". Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, pp. 61-63.
26. Cahiel, D. J. (1995), "The managerial implications of the learning organizations: a new tool for internal marketing". Journal of Services Marketing, Vol. 9 (4), pp. 43-51.
27. Caruana, A. y Calleya, P. (1998), "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers". International Journal of Bank Marketing. Vol. 16 (3), pp. 108-116.
28. Chiavenato, I. (2002), Gestión del talento humano. Editorial MC. Graw Hill, Bogotá, Colombia.

29. Ching-Sheng, C. y Hsin-Hsin, C. (2007), "Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment, example of medical centers in Southern Taiwan, Journal of Nursing Research, Vol. 15 (4), pp. 265-274.
30. Coca, C. y Milton, A. (2008), "El concepto de Marketing: pasado y presente". Revista de Ciencias Sociales, Vol. 14 (2), pp. 391-412, disponible en <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315> consulta: 29/09/2012.
31. Conduit, J., Mavondo, F.(2001) "How critical is internal customer orientation to market orientation?". Journal of Business Research. Vol. (51), pp.11-24.
32. Coric, D. S. y Vokic, N.P. (2009), "The roles of internal communications, human resources management and marketing concepts in determining holistic internal marketing philosophy". Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. 12 (2) pp. 87-105.
33. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de gestión de recursos humanos. Cuba: Ediciones ISPJAE.
34. Cuesta Santos, A. (2005). Gestión de Recursos Humanos (Compilación bibliográfica para curso a distancia ed.). La Habana.
35. Cuesta Santos, A. (2010), Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición, Editorial Felix Varela, Cuba.
36. Davis, K. y Werther, W. (1991), Administración de personal y recursos humanos. Ediciones McGraw Hill, México.

37. Davis, T. (2001), "Integration internal marketing with participative management". *Management decision*, Vol. 39 (2) pp. 121-130.
38. Díaz Bretones, F. y Montalbán Peregrín, M. (2004), "El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral" en A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC. pp. 125-166.
39. Dunmore, M. (2003), "Inside-out marketing: How to create an Internal Marketing Strategy". Handcover.
40. Eiglier, P. y Langeard, E. (1989), "Servucción. El marketing de servicios". Primera edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., España.
41. Enis, B. (1973), "Deeping th concept of marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 57.62.
42. Farache, L. (1997), "Marketing interno de la motivación". *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, Vol. 19, pp. 74-79.
43. Fernández Caveda, A. (1993). *La gestión integrada de recursos humanos*. Deusto. Bilbao, España.
44. Ferriol, F. (2011), "Modelo de planificación estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba". Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba.
45. Flipo, J. (1986), "Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies". *European Journal of Marketing*, Vol. 20 (8), pp. 5-15.

46. Foreman, S., Money, A. (1995), "Internal Marketing: concepts, measurement and application". Journal of Marketing Management. Vol. 11, pp.755-768.
47. Fram, E. y McCarthy, M. (2003), "Marketing interno, el gran aliado de la marca". Harvard Deusto Marketing y Ventas, Vol. 57, pp. 60-65.
48. Galarza, J. (2007), Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, información y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES. Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba.
49. García Rondón, I. (2007), Marketing y ética: ¿categorías irreconciliables? Examen de Mínimo de Problemas sociales de la ciencia y la tecnología, Universidad de la Habana, Cuba.
50. García Rondón, I. (2010a), "Origen y evolución del marketing como disciplina científica". Revista Contribuciones a la Economía (3), disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.htm>
51. García Rondón, I. (2010b), "Procedimiento para la selección de los servicios de gestión medioambiental cubanos", Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba
52. George, W. (1984), "Internal marketing of Retailers. The juniors executive employee", Development in Marketing Science, Academy of Marketing Science, J.D. Editions.
53. George, W. (1990), "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level". Journal of Business Research, 20 (1), pp. 63-70.

54. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1994), Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Addison-Wesley Iberoamericana. Buenos Aires, Argentina.
55. González, I. (2007), El marketing interno. ¿Cómo crear la satisfacción del cliente desde adentro hacia afuera? Documento en línea, disponible en: <http://talentoyliderazgoconsultores.blogspot.com> consulta: febrero/2014
56. Grande, I. (1996), "Marketing de los Servicios". Editorial ESIC, España.
57. Gronröös, C. (1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implications". European Journal of Marketing, Vol. 4, pp. 36-44.
58. Gronröös, C. (1990), "Service management and marketing: managing the momento of truth in service". Massachussets: Arlington Book.
59. Gronröös, C. (1994), "Marketing y Gestión de Servicios". Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
60. Haguerty, J.E. (1936), "Experiences of an early marketing teacher", Journal of Marketing, vol. 1, pp. 20-22.
61. Hales, C. (1994), "Internal marketing as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far?" Human Resources Management Journal, Vol. 5 (1), pp. 50-71.
62. Harper y Lynch (1992), Manuales de Recursos Humanos. Editorial La Gaceta de los Negocios, Madrid, España.
63. Harrison, J.K. y Hubbard, R. (1998), "Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico". Journal of Social Psychology, Vol. 138(5), pp. 609- 623.

64. Houston, F. S. y Gassenheimer, J. B. (1987), "Marketing and Exchange".
Journal of Marketing, Vol. 51 (10), pp. 3-18.
65. Ilen, N.J. y Meyer, J.P. (1993), "Organizational commitment: evidence of
career stage effects?". Journal of Business Research, Vol. 26, pp. 49-61.
66. Ivancevich, J.M. (1992), Human Resources Management foundations of
personnel. Irwin: Addison Wesley.
67. Jáimez, M. J. y Bretones, F.D. (2011), "Towards a healthy organization
model". The Journal of Industrial Relations & Human Resources, Vol. 13 (3)
pp. 7-26.
68. Kotler P. *et al* (2004), "El Marketing de Servicios Profesionales". Ediciones
Paidós Ibérica, S.A., España.
69. Kotler, P. (2005), "Nuevos Retos de la Gestión del Marketing". Revista
Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 69 (7-8), pp. 9-12.
70. Kotler, P. *et al* (2006), "Dirección de Marketing". Duodécima Edición,
Pearson Educación, México.
71. Kotler, P. y Westman, J.C. (2008), "Qué debe hacer y saber el consejero
delegado con respecto al marketing". Revista Harvard Deusto. Marketing &
Ventas, Vol. 84 (1-2), pp. 12-14.
72. Landazuri, B. (2008), "Marketing interno del saber hacer al saber hacer".
Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Julio-Agosto.
73. Levionnois, M. (1991): Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos,
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.

- 74.Lings, I. (1999), "Managing service quality with internal marketing schematics". Long Range Planning, Vol. 32 (4), pp. 452-463.
- 75.Lings, I., (2004), "Internal market orientation, construct and consequences". Journal of Business Research, Vol. 57, pp. 405-413.
- 76.Lodhal y Kejner (1965), "The definition and measurement of job involvement". Journal of Applied Psychology, Vol. 49, pp. 24-33.
- 77.Lok, P. y Crawford, I. (2001), "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction". Journal of Managerial Psychology, Vol. 16, pp. 594-613.
- 78.Lovelock, C. (1997), "Mercadotecnia de Servicios". Tercera edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- 79.Lovelock, C. y Gummesson, E. (2004), "Whither Services Marketing? In Search a New Paradigm and Fresh Perspectives". Journal of Services Research, Vol. 7 (8), pp. 20-41.
- 80.Marin, C. y Miquel, S. (2003), "Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos", Primer Congreso Internacional Virtual: Intangibles, Psicología, Contabilidad, Derecho, Economía, nuevas vías para la interdisciplinariedad. Disponible en <http://psicondec.redivis.es>
- 81.Marketing Staff of the Ohio State University (1965), "Statement of Marketing Philosophy". Journal of Marketing, Vol. 29 (1), pp. 43-44.
- 82.Martín Dávalos, M., "y otros" (comp.)(1998), "Marketing Fundamental". McGraw-Hill, España.

83. Martínez, V., Sánchez, M.I. y Rodríguez, L. (2005), "El papel estratégico de la comunicación en los programas de marketing interno". FISEC-estrategias, Vol. 2.
84. Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment" *Psychological Bulletin*, Vol. 180, pp. 171-194.
85. McCarthy, E. J. (1964), "Basic Marketing: a managerial approach". Segunda edición, Homewood, R.D. Irwin.
86. Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991), "The three component conceptualization of organizational commitment". *Journal Resources Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
87. Meyer, J.P. et al (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61, pp.20-52.
88. Meyer, J.P. *et al* (2010), "Person – organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, pp. 458-473.
89. Meyer, J.P. *et al* (2012), "Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, pp. 1-16.
90. Meyer, J.P. *et al* (2013), "A person –centered approach to the study of commitment". *Human Resources Management Review*, Vol. 23 (2), pp. 90-202.

91. Miguel, A. y Miguel, I. (2002), Calidad de vida laboral y organización del trabajo. Ministerio de trabajo y asuntos laborales, Madrid, España.
92. Mishra, S. (2010), "Marketing interno, una herramienta para aprovechar la energía de los empleados en organizaciones de servicio en la India". Revista Internacional de Negocios y Administración, Vol. 5 (1), pp. 185-193.
93. Moliner, M. Á. (2003), "El marketing relacional y el intercambio como núcleo del marketing". Revista ESIC Market, Vol. 114 (1-4), pp. 271-277.
94. Moncada Betancourt, A. (2009), "El marketing interno como generador de valor de las organizaciones". Tesis de Grado. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
95. Mosahab, R., Mahamad, O. y Ramayah, T. (2011), " Motivational orientation as an internal marketing tool in service training: a study of service delivery in a hospital". International Journal of Business and Management, Vol. 6 (2).
96. Munuera, J. L. (1992), "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". Información Comercial Española, Vol. 707. (7), pp. 126-142.
97. Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (1998), "Marketing Estratégico. Teoría y Casos". Ediciones Pirámide, S.A., España.
98. Muñoz, R. (2001), "Marketing en el siglo XXI". Editorial Centros de Estudios Financieros, España.
99. Naudé, P. et al (2003), "Identifying the determinants of internal marketing orientation". European Journal of Marketing. Vol. 37 (9), pp. 1203-1205.

100. Nuñez Gorrín, J.M., (2010), "Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa", Tesis Doctoral, España.
101. Pérez Campdesuñer, R. (2006), Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis Doctoral, Universidad de Holguín, Cuba.
102. Peris, S. y Sánchez, C. (1996), "Marketing interno y Recursos Humanos". Cuadernos de Trabajo, Universidad de Valencia, no. 36.
103. Peris, S. y Sánchez, C. (2000), "Marketing interno, objeto, instrumentos funcionales y planificación". Cuadernos de Trabajo, Universidad de Valencia, no. 100.
104. Piercy, N. y Morgan, N. (1991), "Internal marketing: the missing half of the marketing programme". Long Range Planning. Vol. 24 (2), pp. 82-83.
105. Puchol, L. (1994), Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. Perspectiva y prospectiva, Madrid, España.
106. Quintanilla, I. (1991), "Recursos Humanos y Marketing Interno". Editorial Pirámide, Madrid, España.
107. Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extensión". Journal of Services Marketing, Vol. 14 (6), pp. 4449-462.
108. Regalado *et al* (2011), "Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno", Edición ESAN, Perú.

109. Reyes Ponce, A. (1994), *Administración de personal: relaciones humanas*. Ed. Limusa, México.
110. Rhoades, L., Eisemberger, R. y Armeli, S. (2001), "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 825-836.
111. Romero, S. y Calero, R., "Análisis del marketing interno en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid", *Decisiones de Marketing*, pp. 165-174.
112. Ruiz de Alba, J.L. (2010), "La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo". Tesis doctoral, Universidad de Málaga, España.
113. Ruiz de Alba, J.L. (2013), "El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno". *Revista de estudios empresariales*, Vol. 1, pp. 67-86.
114. Sainz, L.Z. (2005), "La mercadotecnia interna como una estrategia de la dirección: Cómo crear una cultura de servicios". *Revista Intelegis*, pp. 26-28.
115. Sánchez Runde, C.J. (1997), *Dirección estratégica de recursos humanos*. IESE. Barcelona, España.
116. Santesmases, M. (1996), "Marketing. Conceptos y Estrategias". Tercera Edición, Edición Pirámide, España.

117. Santos-Vijande et al (2012), "Internal marketing as a driver of market orientation and co-creation culture in the tourism sector", African Journal of Business Management, Vol. 6 (13), pp. 4707-4716, disponible en <http://www.academicjournals.org/AJBM>
118. Saracco, C. (2004), "La función estratégica del marketing". Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 65 (11-12), pp. 32-35.
119. Sasser, W.E. y Arbeit, S.P. (1976), "Selling Jobs in the service sector", Business Horizons, junio, pp. 61-65.
120. Sastre, M.A.; Agudor, E.M. (2003), Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill, España.
121. Serrano, F. (1994), "Temas de Introducción al Marketing". Editorial ESIC, España.
122. Simancos, T. (2012), "El marketing interno y la Calidad de Servicios de los Call Center en las instituciones bancarias de Barranquilla". Ad- gnesis, Vol. 1(1), pp. 15-37.
123. Soriano, C. (1993), Las tres dimensiones del marketing de los servicios, Ediciones Díaz Santos, Madrid, España.
124. Stanton, W. J. (1969), "Fundamentals of Marketing". McGraw-Hill, USA.
125. Stershic, S.F. (2001), "¿Y el marketing interno?" Harvard Deusto Marketing y Ventas, Vol. 47, pp. 56-59.

126. Tansuhaj, P., Randall, D. y McCullough, T. (1988), " A services marketing model: Integratin internal and external marketing functions". Journal of Services Marketing, Vol. 2 (1), pp. 39-44.
127. Vallet, J. y Fraquet, M. (2005), "Auge y declive del marketing mix. Evolución y debate sobre el concepto". Revista ESIC Market, Vol. 121 (5), pp. 142-159.
128. Valor Segura, I. (2014), "Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los Juzgados de Granada", REIDOCREA, Vol. 3, pp. 17-25.
129. Valverde, M., Marín, M. y Orduña, J.M. (2001), Introducción a la gestión de recursos humanos. Ediciones de la Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona, España.
130. Vargas, T. (2013), "Modelo de gestión de la capacitación para el turismo sostenible basado en el enfoque de organización que aprende. Validación en Viñales, Pinar del Río". Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba.
131. Villalobos, A. (2006), "Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTis 39". Tesis de Maestría, México.
132. Wayne R., M. y Noe, R. M. (1997), Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México.
133. Yang, H. y Cortes, N. (2010), "Internal Marketing: Service quality in leisure services". Marketing Intelligence & Planning, Vol. 28 (6).

ANEXOS

Listado de Anexos

- Anexo 1. Definiciones de marketing.
- Anexo 2. Comparación entre los enfoques de marketing.
- Anexo 3. Mezcla de marketing para los servicios diseñada por Boom y Bitner en 1981
- Anexo 4. Comparación entre las escuelas de administración y su incidencia en la gestión de los recursos humanos
- Anexo 5. Representación gráfica de los modelos de recursos humanos.
- Anexo 6. Nomenclatura de las funciones de recursos humanos de acuerdo a los diferentes autores.
- Anexo 7. Definiciones de marketing interno.
- Anexo 8. Análisis de las definiciones de marketing interno a través del procedimiento propuesto por Pérez Campdesuñer (2006).
- Anexo 9. Variables del marketing interno propuestas por los diferentes autores.
- Anexo 10. Definiciones de compromiso organizacional.
- Anexo 11. Representación gráfica de los modelos de gestión del marketing interno
- Anexo 12. Comparación entre los modelos de gestión del marketing interno.
- Anexo 13. Definiciones de servicio
- Anexo 14. Esquemas de clasificación de los servicios de mayor reconocimiento internacional
- Anexo 15. Listado de los Centros de Educación Superior del Ecuador
- Anexo 16. Resultados de la reacreditación de las Universidades
- Anexo 17. Modelo para medir el Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997)
- Anexo 18. Cuestionario modelo para el diagnóstico de la gestión del marketing en la Universidad

- Anexo 19. Comparación del modelo GEMIUNIVEcuador con el resto de los modelos analizados en el capítulo 1.
- Anexo 20. Anexión de facultades y escuelas en la ESPOCH
- Anexo 21. Carreras de la ESPOCH
- Anexo 22. Orgánico estructural de la ESPOCH
- Anexo 23. Orgánico estructural de una facultad de la ESPOCH
- Anexo 24. Diseño muestral para el diagnóstico de la gestión del marketing interno en la ESPOCH
- Anexo 25. Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del marketing interno en la ESPOCH
- Anexo 26. Salida de máquina de los cuestionarios aplicados a los docentes
- Anexo 27. Salida de máquina de los cuestionarios aplicados a los empleados
- Anexo 28. Salida de máquina de los cuestionarios aplicados a los trabajadores
- Anexo 29. Diseño de la página WEB.
- Anexo 30. Ejemplos de afiches
- Anexo 31. Ejemplos de hojas volantes
- Anexo 32. Ejemplos de trípticos
- Anexo 33. Ejemplos de vallas publicitarias
- Anexo 34. Ejemplos de banners
- Anexo 35. Materiales de promoción
- Anexo 36. Ejemplos de mails personalizados
- Anexo 37. Ejemplo de cartelera
- Anexo 38. Ejemplo de gestión de redes sociales
- Anexo 39. Ejemplo de hojas tipo oficio personalizadas
- Anexo 40. Gráfica de Gant para las acciones propuestas
- Anexo 41. Relación de las estrategias con las acciones propuestas
- Anexo 42. Expertos preseleccionados para la validación del modelo GEMIUNIVEcuador
- Anexo 43. Procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

- Anexo 44. Cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de los expertos
- Anexo 45. Cálculo del coeficiente de competencia de los expertos seleccionados
- Anexo 46. Cuestionario para la validación del modelo GEMIUNIVEcuador
- Anexo 47. Validación de los expertos del modelo GEMIUNIVEcuador. Aplicación del Método ANOCHI.

Anexo 1. Definiciones de marketing

Autor	Definición
Butler (1914)	Es una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña.
Maynard y Beckman (1952)	Trata de todas aquellas actividades empresariales requeridas para transferir la propiedad de bienes y servicios y la distribución física.
Alderson (1957)	Es parte de la teoría general del comportamiento humano, su finalidad es comprender como las empresas y los consumidores se comunican entre ellos y procuran solucionar sus necesidades en el mercado.
Vaile, Grether y Cox (1957)	Es la actividad que emplea y distribuye los pocos recursos existentes de acuerdo a la demanda del momento.
AMA (1960)	Es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.
Mc Carthy (1964)	Es el resultado de la actividad de la empresa que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de la empresa.
Marketing Staff of the Ohio State University (1965)	Proceso por el cual una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante la concepción, la promoción, el intercambio y la distribución física de bienes y servicios.
Bertier (1966)	Conjunto de operaciones y controles correspondientes, que tienden a dirigir los lazos entre oferta y demanda, teniendo en cuenta las fuerzas exteriores a la empresa y utilizando las fuerzas a disposición de ésta, susceptibles de modificar el producto y/o el comportamiento de los agentes presentes en el mercado con objeto de alcanzar ciertos objetivos definidos por la empresa.

Autor	Definición (cont.)
Stanton (1969)	Es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.
Kotler (1974)	Es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios.
Bagozzi (1975)	Es la disciplina del comportamiento del intercambio, y negocia con los problemas relativos a su comportamiento.
Kotler (1976)	Es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio.
Lambin y Peeters (1981)	Constituye el conjunto de actividades que implican la organización de la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo.
AMA (1985)	Es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.
Iglesias y Verdeja (1988)	Conjunto de técnicas, estudios y sistemas que basándose en la posibilidad de ciertas actitudes y comportamientos de personas y grupos sociales, trata de conocer las características y preferencias de los consumidores actuales y potenciales, con el propósito de adecuar a la situación así conocida la oferta de determinados productos para una mejor y más rentable satisfacción de las necesidades del mercado.
Gronröös (1989)	Es establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo plazo con el consumidor, para conseguir los objetivos de las partes implicadas. Esto se realiza mediante el mutuo intercambio y el cumplimiento de las promesas. Los recursos de la empresa (personal, tecnología y sistemas) deben ser usados de forma que la confianza del consumidor y de la empresa en sí misma se mantengan y fortalezcan.
Stanton y Futrell (1989)	Está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos.

Autor	Definición (cont.)
Córdoba y Torres (1992)	Conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio, la satisfacción de necesidades del consumidor con un producto.
Sainz de Vicuña (1995)	Una orientación empresarial que reconoce al éxito de una empresa si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.
Santesmases (1996)	Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.
Gil Lafuente (1997)	La representación formal de aquellos aspectos numerables o no numerables que giran en torno al estudio, planificación, gestión y control de los fenómenos que influyen directa o indirectamente en la oferta y la demanda del mercado, en cuanto son aptos para crear o modificar posiciones de equilibrio, en interés de los objetivos de la empresa.
Kotler (2000)	Es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta, y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.
Pineda (2000)	Es el flujo de bienes y servicios tangibles o intangibles del producto al consumidor, empleando los canales de distribución y técnicas relativas a la mezcla del marketing, dentro del micro y macro entorno y con el objetivo de lograr utilidad y/o el logro de nuestros objetivos al corto, mediano y largo plazo.
Montesinos (2002)	Afirma que toda la empresa debe concentrarse en generar utilidad al satisfacer las necesidades de los clientes, superando a la competencia y actuando de manera socialmente responsable.
Kotler y Armstrong (2003)	Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.

Autor	Definición (cont.)
AMA(2004)	Es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones del cliente de modo que beneficien a la organización y los accionistas.
AMA(2007)	Es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general.

Fuente. García Rondón (2010 b).

Anexo 2. Comparación entre los enfoques de marketing

Filosofías	Período ¹⁵	Competencia	Supuesto	Énfasis empresarial
Producción	1910	Nula o Mínima: demanda mayor que la oferta	Los consumidores están interesados en la disponibilidad del producto y en pagar precios bajos.	Reducción de costos a través de economías de escala y de experiencia Amplia distribución.
Producto	Entre 1920 y 1925	Incremento: mayor equilibrio entre oferta y demanda	Los consumidores preferirán los productos que ofrezcan la mejor calidad	Calidad técnica del producto.
Ventas	Entre 1925 y 1930	Fuerte: oferta mayor que demanda	Los consumidores pueden ser inducidos a comprar. Repetirán la compra o siempre habrá nuevos clientes potenciales	Políticas agresivas de venta y promoción.
Marketing	Entre 1950 y 1958	Fuerte: oferta mayor que demanda	Identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los productos deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia	La razón de ser de la empresa es la satisfacción de su público objetivo, a través de lo cual alcanzará sus objetivos. Es preciso investigar el mercado para conocer las características de los consumidores y elegir el segmento adecuado.

¹⁵ En la actualidad aun coexisten todas las filosofías, bajo período aparece la fecha aproximada en que la filosofía tuvo su origen y preponderancia como filosofía empresarial.

				Todas las actividades de la empresa deben estar coordinadas desde el punto de vista del consumidor.
Marketing social	Entre 1980 y 1990	Fuerte: oferta mayor que demanda	La organización debe identificar las necesidades, deseos e intereses de su público objetivo, y satisfacerlo de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserve o realce el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad	Necesidad de equilibrar tres consideraciones a la hora de establecer sus políticas de marketing: beneficios de la empresa, satisfacción de los deseos de los consumidores e interés público.
Marketing holístico	Principios de siglo	Fuerte: oferta mayor que demanda	Integrar las actividades de búsqueda, creación y entrega de valor, con el fin de crear relaciones satisfactorias a largo plazo y prosperidad para todas las partes involucradas	Se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas de marketing, procesos, y actividades que reconocen su amplitud e interdependencia. Posee cuatro componentes: marketing relacional, integrado, interno y con responsabilidad social.

Fuente. García Rondón (2010 b).

Anexo 3. Mezcla de marketing para los servicios diseñada por Boom y Bitner en 1981

Variable	Componentes
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Líneas y opciones • Estilos • Marcas • Envasado • Garantía • Proceso del servicio • Señalización • Entrega del producto • Personal • Entorno físico
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de pago • Nivel de descuento • Valor percibido por el consumidor • Relación precio-calidad • Diferenciación
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Número de canales • Grado de selectividad y cobertura • Localización de establecimientos • Accesibilidad
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Venta personal • Promoción de ventas • Relaciones públicas • Entorno físico • Entrega de productos • Señalización • Procesos de servicios
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Incentivos • Obligaciones • Comportamiento interpersonal • Apariencia • Actitud • Grado de implicación • Contacto con el consumidor • Comportamiento del consumidor

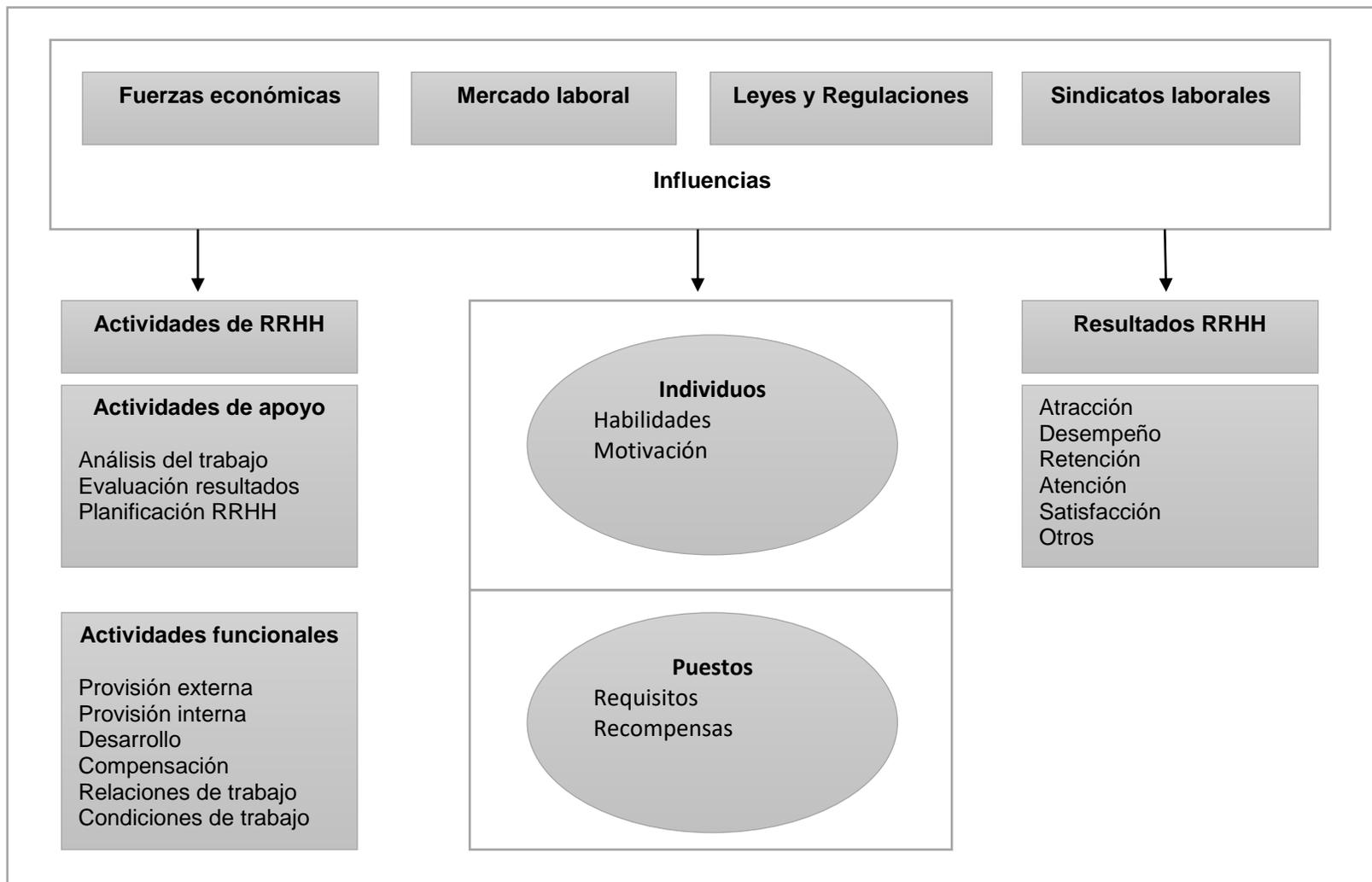
Variable	Componentes
Evidencia física	<ul style="list-style-type: none">• Mobiliario• Color• Nivel de ruido• Entrega de bienes• Señalización• Distribución del local
Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Políticas• Procedimientos• Mecanización• Discreción del empleado• Implicación del consumidor• Flujo de actividades• Dirección del consumidor

Anexo 4. Comparación entre las Escuelas de Administración y su incidencia en la Gestión de los Recursos Humanos

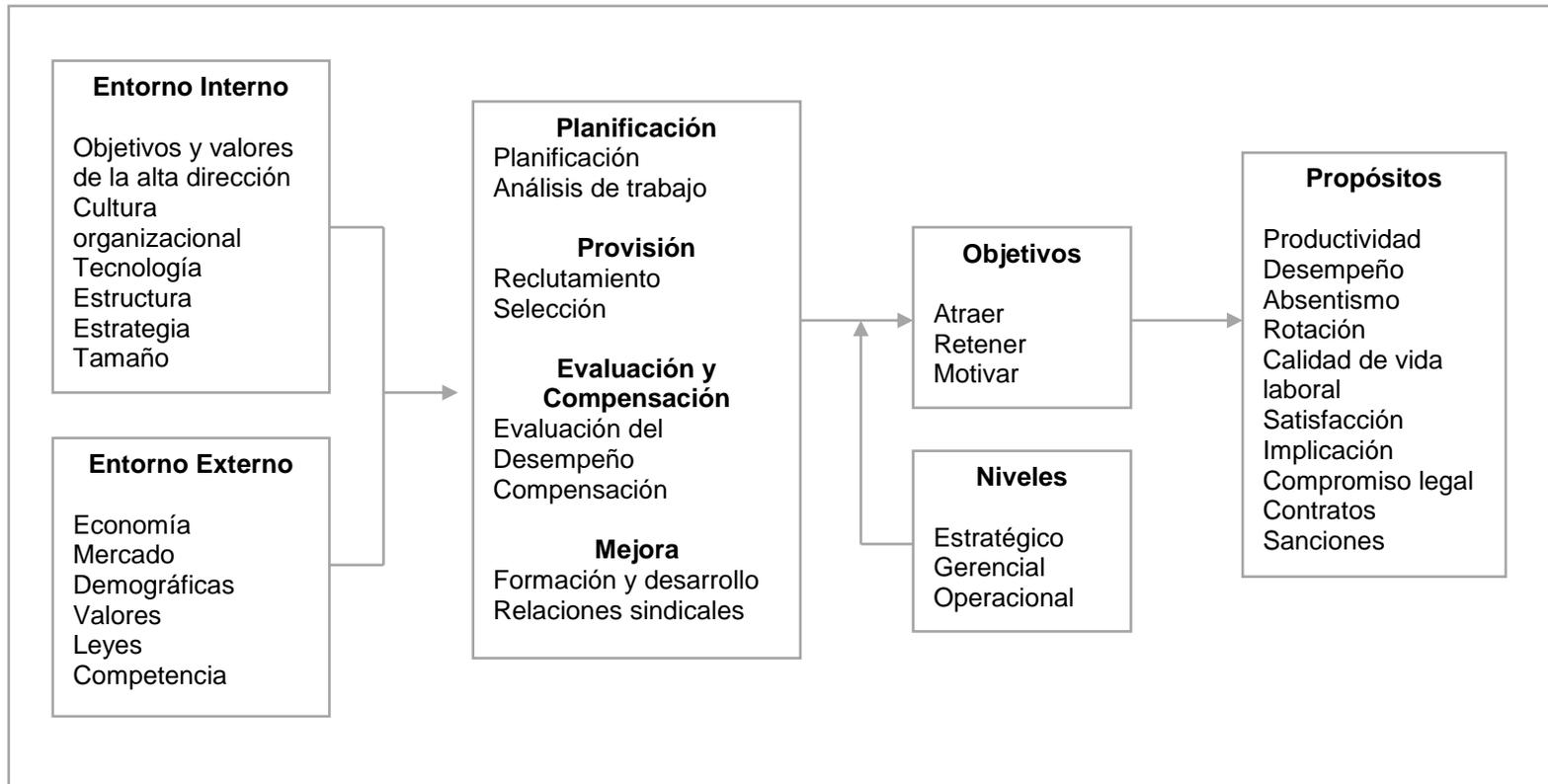
	Escuela Clásica	Escuela de las Relaciones Humanas	Escuela de las Ciencias Administrativas
Factores del entorno que la condicionan	Efectos de la Revolución Industrial Auge del liberalismo económico	Se aboga por la intervención del estado en la Economía Se reconoce la existencia de conflictos de clase	Auge del neoliberalismo
Principales exponentes	Frederick W. Taylor (1856–1915) Henry Fayol (1841-1925) Max Weber (1864-1920)	George Elton Mayo (1890-1949) Douglas McGregor (1906-1964) Abraham Maslow (1908-1970)	Edwards Deming (1900-1993) Philip Crosby (1926-2001) Kaoru Ishikawa (1915-1989) Daniel Katz (1961-...)
Principales postulados	Racionalización del trabajo en el nivel operacional Determinación de la función del administrador Principios generales de la administración	Las personas son motivadas por las necesidades sociales, no solo por los incentivos económicos. Las personas conforman su sentido de identidad a través de sus relaciones con los demás. El trabajo rutinario produce insatisfacción. Hace énfasis en los aspectos emocionales del trabajador	Enfoque de sistemas Teoría de la calidad total Teoría de la contingencia Teoría del desarrollo organizacional
Incidencia en la gestión de los recursos humanos	Época conocida como administración del personal Se crean los departamento de personal Se sientan los fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración y la descripción de funciones.	Relaciones laborales Evaluación del desempeño Liderazgo Cultura organizacional	Carácter estratégico y proactivo de la gestión de los recursos humanos. Se concibe al personal como un recurso a optimizar y un elemento esencial de la ventaja competitiva de la organización.

Anexo 5. Representación gráfica de los modelos de Recursos Humanos

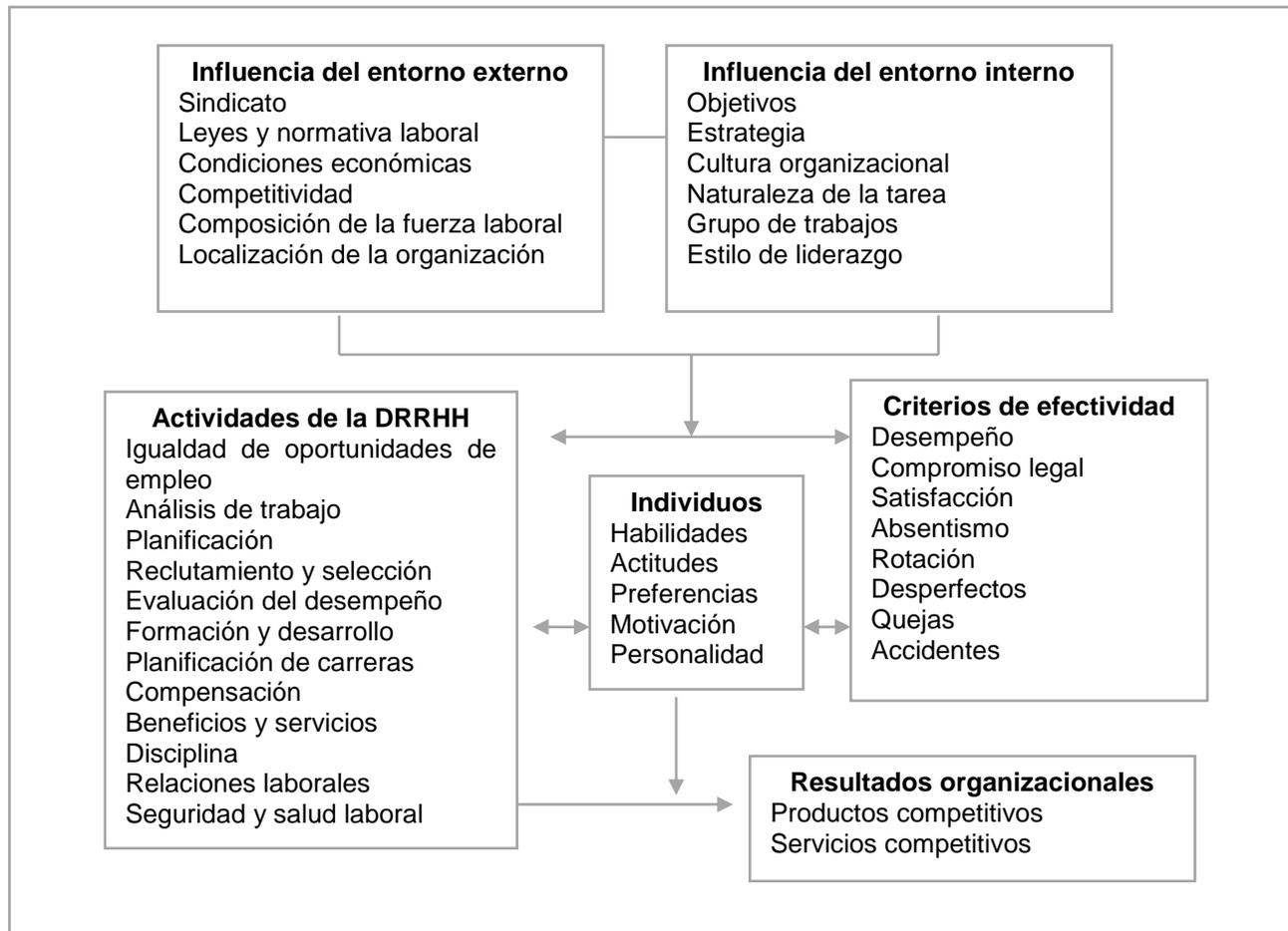
Modelo de Heneman (1989)



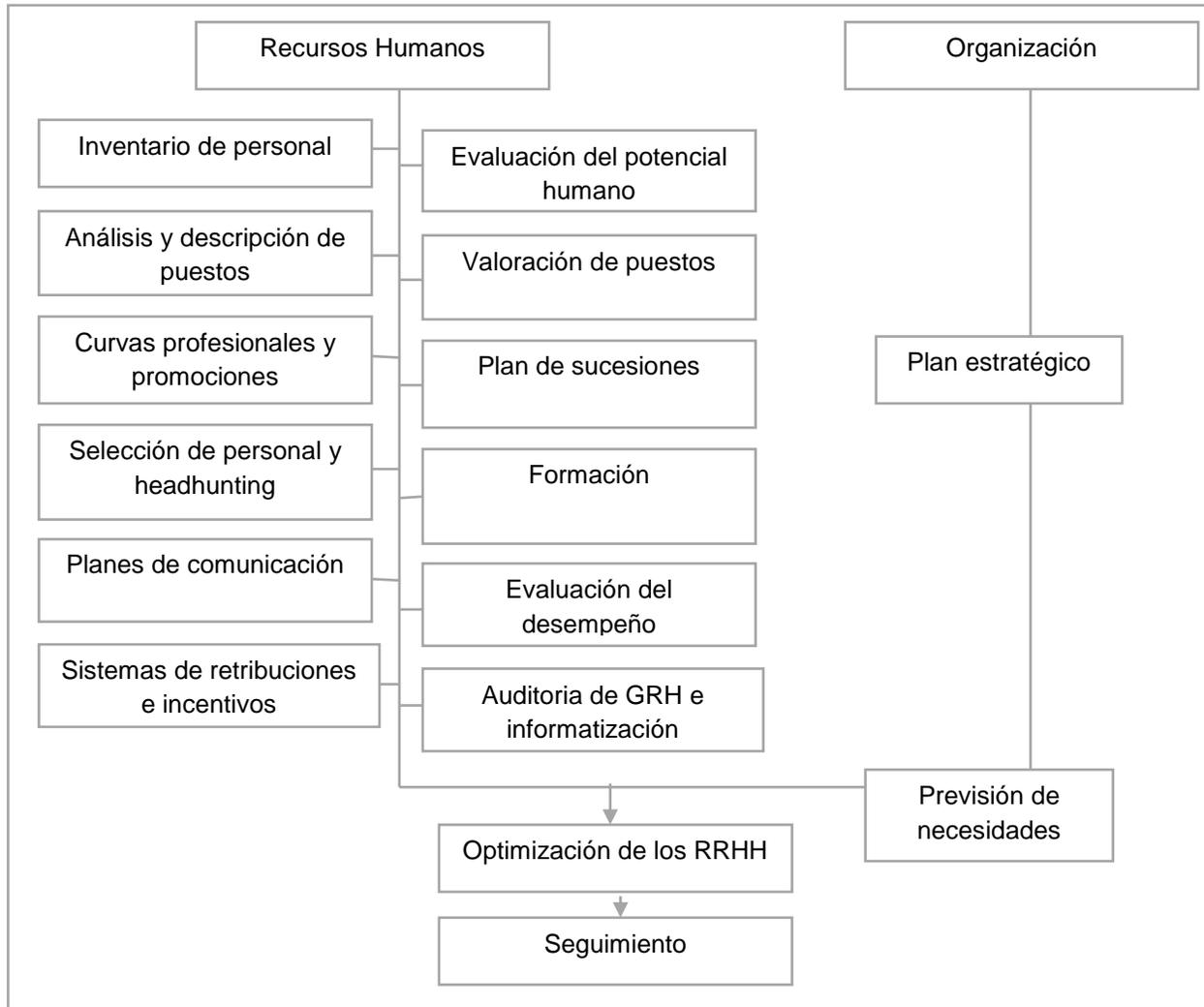
Modelo de Schuler y Huber (1990)



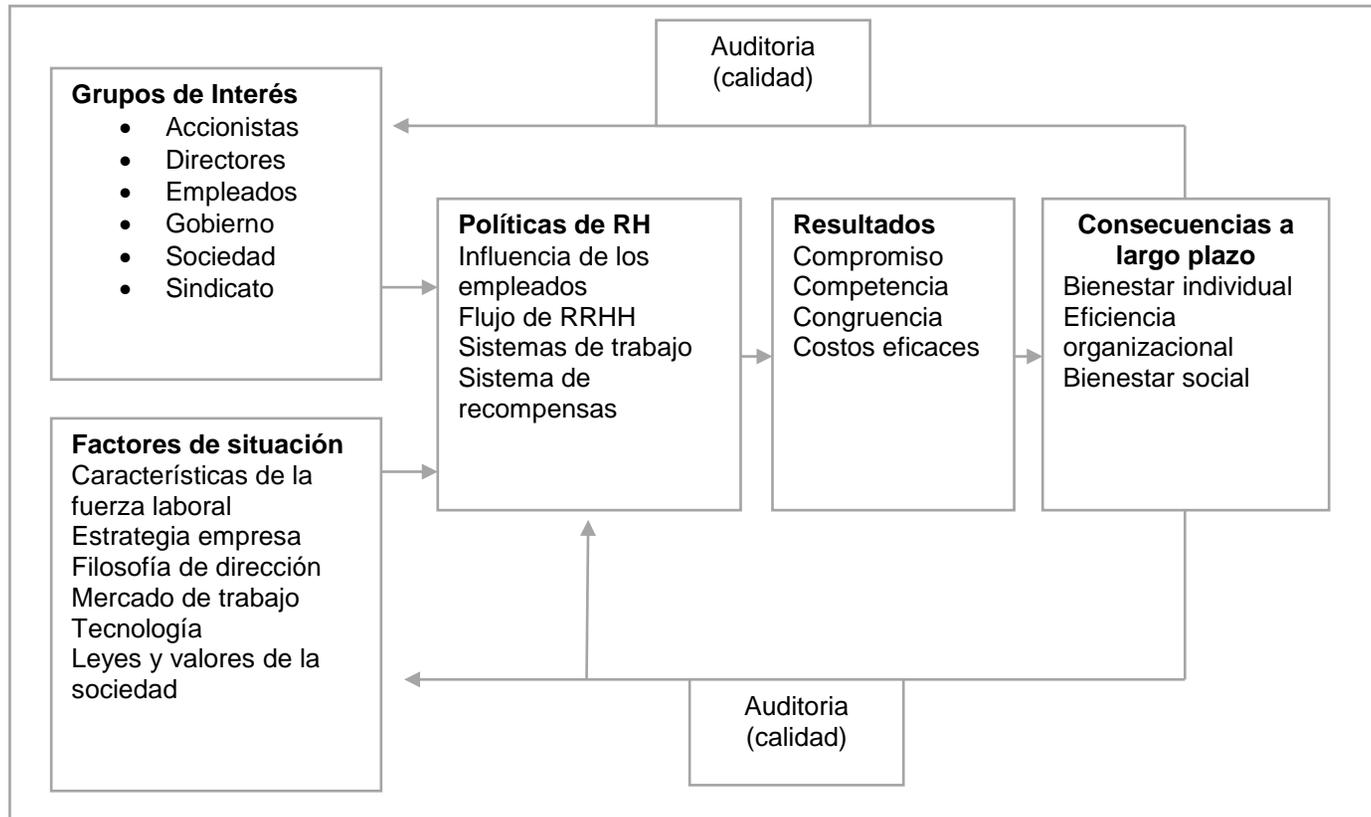
Modelo de Ivancevich (1992)



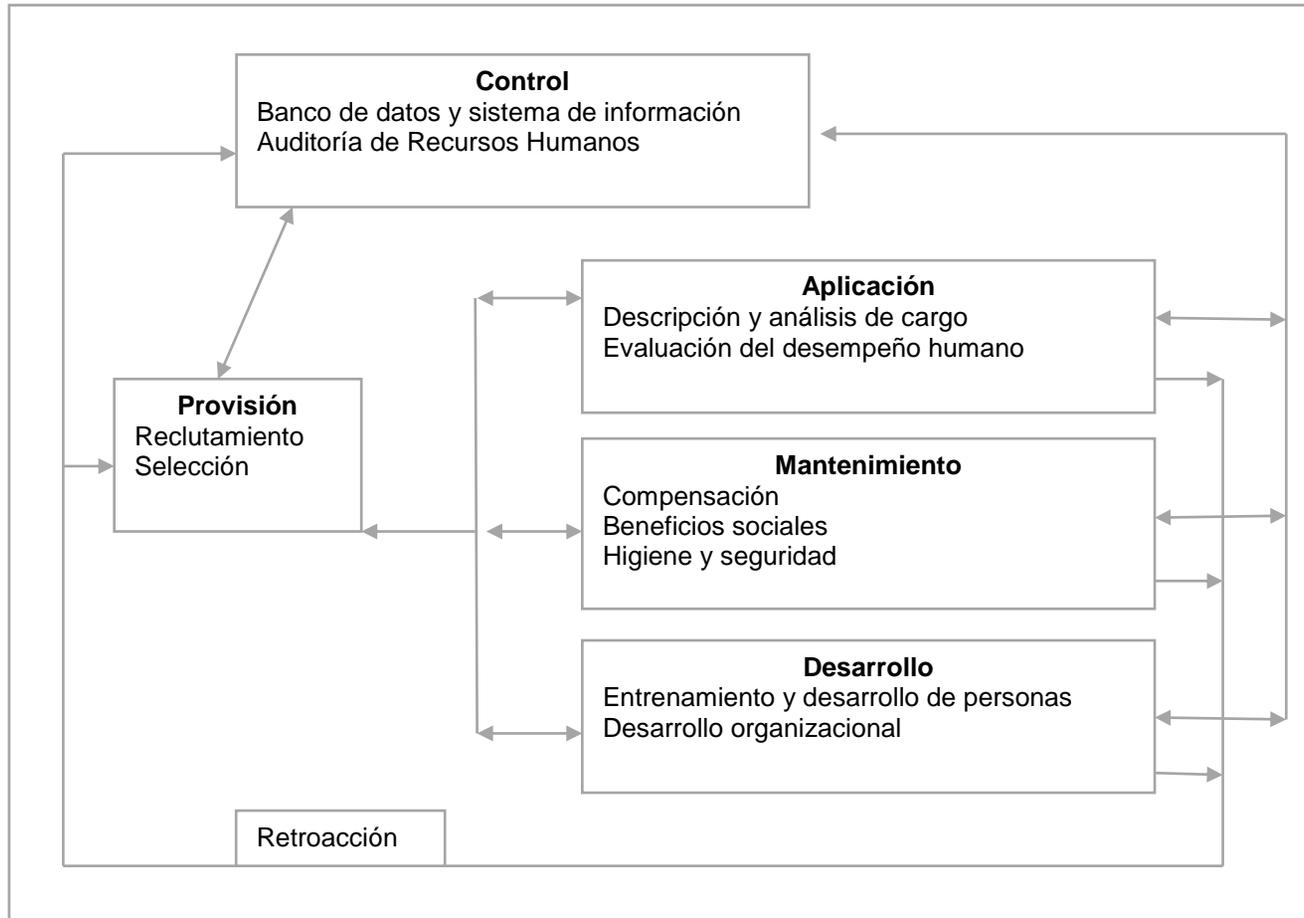
Modelo de Harper y Lynch (1992)



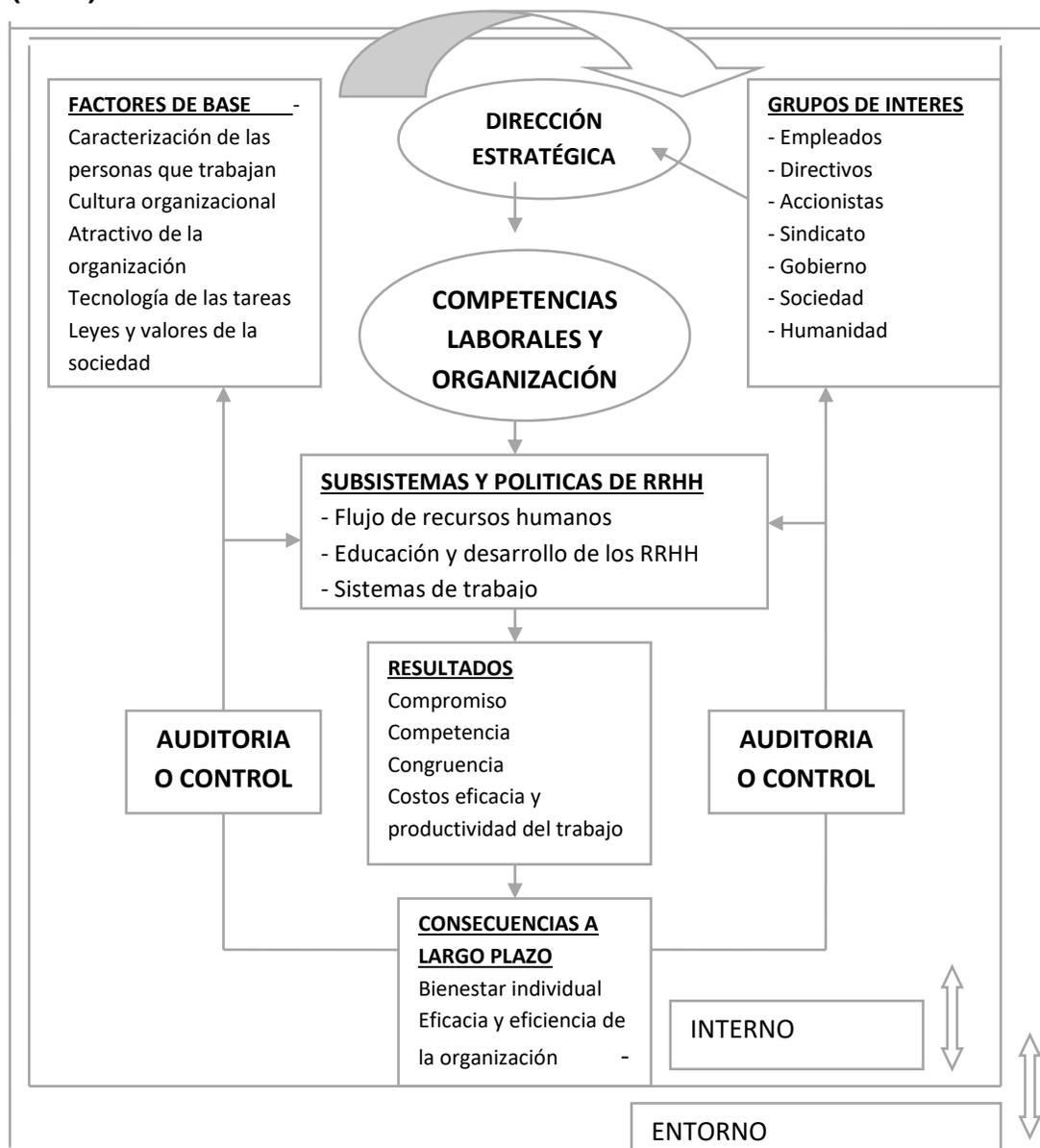
Modelo de Beer et al (1992)



Modelo de Chiavenato (1993)



Modelo de Cuesta (1997)



Anexo 6. Nomenclatura de los procesos de Recursos Humanos de acuerdo a los diferentes autores

	Heneman (1989)	Shuler y Huber (1990)	Ivancevich (1992)	Harper y Lynch (1992)	Chiavenato (1993)
Diseño de puestos	Análisis del trabajo	Análisis del trabajo	Análisis del trabajo	Análisis y descripción de puestos	Descripción y análisis de cargo
Planeación de RRHH	Planificación de RRHH	Planificación	Planificación	Inventario de personal	–
Selección	Provisión externa Provisión interna	Reclutamiento Selección	Reclutamiento Selección	Selección de personal y headhunting	Reclutamiento Selección
Formación y desarrollo de carreras	Desarrollo	Formación y desarrollo	Formación y desarrollo Planificación de carreras	Formación Carrera profesional y promoción	Entrenamiento y desarrollo de personas
Evaluación del desempeño	Evaluación de resultados	Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	Evaluación del potencial humano	Evaluación del desempeño humano
Retribución	Compensación	Compensación	Compensación	Sistemas de retribuciones e incentivos	Compensación Beneficio social
Seguridad y salud en el trabajo	Condiciones de trabajo	–	Seguridad y salud laboral		Higiene y seguridad
Auditoría de RRHH	–	–	–	Auditoría e informatización	Auditoría de RRHH

Anexo 7. Definiciones de Marketing Interno

Autor	Definición
Berry (1984)	Marketing interno significa ver a los empleados como consumidores internos y ver los cargos como productos internos que satisfacen necesidades y deseos de los consumidores internos para alcanzar los objetivos de la organización.
Gronröös (1984)	Consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a las personas que colaboren en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado.
Winter (1985)	Técnica para dirigir a los empleados hacia la consecución de los objetivos organizativos.
Eiglier y Langeard (1989)	Es conocer, establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo plazo con el empleado. Ello se cumple mediante el mutuo beneficio motivacional. Los recursos de la empresa (personal, tecnología y sistemas) deben ser usados de forma que la confianza del empleado este en entregar su esfuerzo de manera fructífera.
George (1990)	Filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque de marketing.
Gronröös (1990)	Estrategia que permita estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un “estado mental” que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales.
Beerry y Parasuraman (1991)	El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de producto-empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas.
Kaufmann y Gil Aluja (1993)	Aquellas actividades o acciones tendientes a la satisfacción del cliente interno de una empresa, institución o ente productivo. Cliente interno no solo debe considerarse a los empleados sino a dependientes directos e indirectos.

Autor	Definición (cont.)
Soriano (1993)	El marketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adapte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa.
Lovelock (1997)	El marketing interno es la representación formal de aquellos aspectos considerables que giran en torno al estudio, planificación, gestión y control de los fenómenos que influyen directa o indirectamente en la producción y posterior oferta y la demanda del producto en el mercado, en cuanto son aptos para modificarse por factores organizacionales como motivación y empoderamiento.
Rafiq y Ahmed (2000)	Esfuerzo planeado utilizando el marketing a modo de aproximación a la fuerza laboral que permite superar la resistencia organizativa a cambiar y lograr alinear, motivar, coordinar de modo interfuncional e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de las estrategias funcionales y corporativas. Todo ello para satisfacer al cliente externo mediante un proceso que logre trabajadores satisfechos, motivados, y orientados al cliente.
Guillen (2003)	El marketing interno son todas aquellas acciones que lleva a conseguir empleados satisfechos, orgullosos de colaborar con la empresa, amantes de la calidad.
Marín y Miquel (2003)	Desarrollo específico de actividades de marketing relacionados con el mercado interno de las organizaciones, es decir, con sus empleados. La gestión del marketing interno es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución, de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a las que están subordinados.

Autor	Definición (cont.)
AMA(2004)	Es una función organizacional lo vemos como varios procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes internos de la empresa y para administrar las relaciones del mismo para con sus compañeros de gestión de modo que beneficien a la objetivos de organización, los accionistas y suyos propios.
Bohnenberg (2005)	Perspectiva de gestión conjunta entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y los deseos de los empleados.
González y otros (2006)	El marketing interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias de orientación al cliente interno, por ello, puede ser interpretado como una forma sencilla de vender la empresa a sus empleados.
Kotler (2006)	Define al marketing interno como la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes.
Villalobos (2006)	Conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores – “clientes internos”- que desarrollen su estructura en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.
González (2007)	El marketing interno consiste en la satisfacción de las necesidades de los empleados para que puedan satisfacer las necesidades del cliente.
Hernández et al (2008)	El conjunto de actividades y procesos que conduce a la satisfacción de las necesidades de los empleados y que a su vez satisfaga de forma permanente las necesidades del cliente final.

Autor	Definición (cont.)
Landazuri (2008)	El marketing interno es una herramienta de comunicación creativa para “vender” ideas que motiven a los empleados y aumenten la productividad.
Ruiz (2011) en Cammarata (2014)	El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación, y como consecuencia directa, su productividad.
Simancos (2012)	El marketing interno es una acción de orden empresarial la cual busca facilitar al colectivo de los empleados la información pertinente para lograr en estos el compromiso hacia el logro de los objetivos bajo un clima armónico.

Fuente. Elaboración a partir de la revisión bibliográfica.

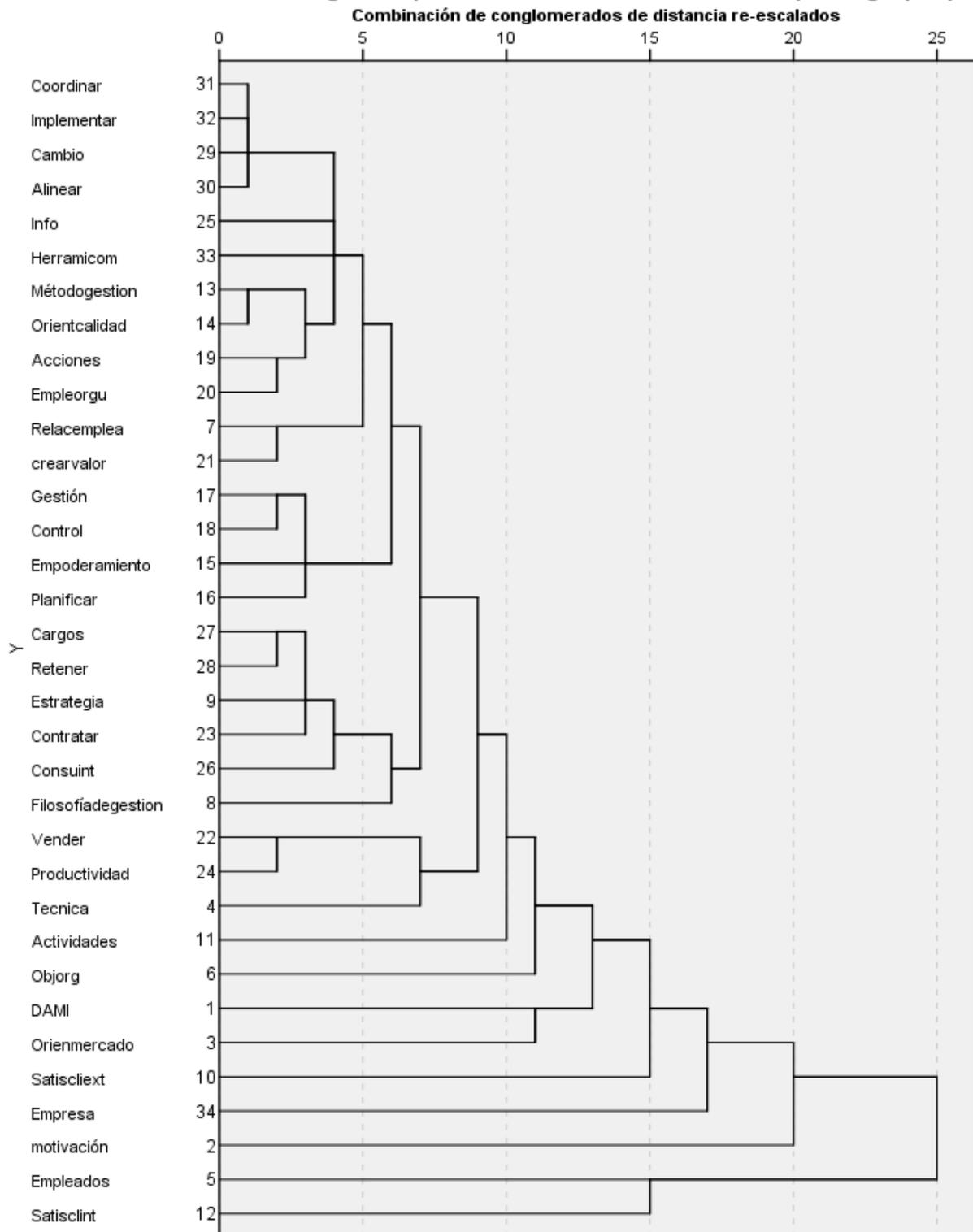
Anexo 8. Análisis de las definiciones de marketing interno a través del procedimiento propuesto por Pérez Campdesuñer (2006)

Conglomerado de pertenencia

Caso	8	7	6	5	4	3	2
	conglomerados						
Desarrollo de actividades similares al marketing externo	1	1	1	1	1	1	1
Motivar a los trabajadores	2	2	2	2	2	2	1
Orientación al mercado	1	1	1	1	1	1	1
Técnica	3	3	1	1	1	1	1
Empleados	4	4	3	3	3	3	2
Conseguir objetivos organizacionales	5	3	1	1	1	1	1
Relaciones a largo plazo con el empleado	3	3	1	1	1	1	1
Filosofía de gestión basada en el enfoque de marketing	3	3	1	1	1	1	1
Estrategia	3	3	1	1	1	1	1
Satisfacer al cliente externo	6	5	4	4	1	1	1
Actividades	3	3	1	1	1	1	1
Satisfacer al cliente interno	7	6	5	3	3	3	2
Método de gestión	3	3	1	1	1	1	1
Orientación hacia la calidad del servicio	3	3	1	1	1	1	1
Empoderamiento	3	3	1	1	1	1	1
Planificar	3	3	1	1	1	1	1

Gestión	3	3	1	1	1	1	1
Control	3	3	1	1	1	1	1
Acciones	3	3	1	1	1	1	1
Empleados orgullosos	3	3	1	1	1	1	1
crear, entregar y comunicar valor a los clientes	3	3	1	1	1	1	1
Vender la empresa a los empleados	3	3	1	1	1	1	1
Contratar y entrenar a los empleados	3	3	1	1	1	1	1
Productividad del cliente interno	3	3	1	1	1	1	1
Facilitar información pertinente	3	3	1	1	1	1	1
Empleados como consumidores internos	3	3	1	1	1	1	1
Cargos como productos internos	3	3	1	1	1	1	1
Retener a los empleados	3	3	1	1	1	1	1
Superar la resistencia de la organización al cambio	3	3	1	1	1	1	1
Alinear	3	3	1	1	1	1	1
Coordinar de modo interfuncional	3	3	1	1	1	1	1
Implementación efectiva de las estrategias funcionales corporativas	3	3	1	1	1	1	1
Herramienta de comunicación creativa	3	3	1	1	1	1	1
Empresa	8	7	6	5	4	1	1

Dendrograma que utiliza una vinculación media (entre grupos)



Anexo 9. Variables del marketing interno propuestas por los diferentes autores

Autor	Variables
Gummersson (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • comunicación interna • entrenamiento • adecuación • información
Gronröös (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • motivación • desarrollo • ambiente de trabajo
Berry y Parasuraman (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • atracción • contratación • retención de los empleados
Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • reclutamiento • adiestramiento • motivación • comunicación • retención
Berry y Parasuraman (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • luchar por los talentos • ofrecer una visión • preparar a las personas para la obtención de un resultado • trabajo en equipo • libertad para el trabajo • medida y reconocimiento • conocer a los clientes internos
Ahmed y Rafiq (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • procesos • precio • promoción • plaza
Bansal, Mendelson y Sharma (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • seguridad • entrenamiento colectivo • reconocimiento • información compartida • autoridad y responsabilidad • reducción de las discrepancias de status en la organización

Autor	Variables (cont.)
Ahmed, Rafiq y Saad (2003)	<ul style="list-style-type: none">• premios o incentivos estratégicos• comunicación interna• entrenamiento y desarrollo• estructura organizacional• liderazgo• ambiente físico• contratación y selección• coordinación interfuncional• sistema de incentivos• fortalecimiento del poder de los trabajadores• cambios operacionales y de procesos

Fuente. Núñez Gorrín (2010: 91).

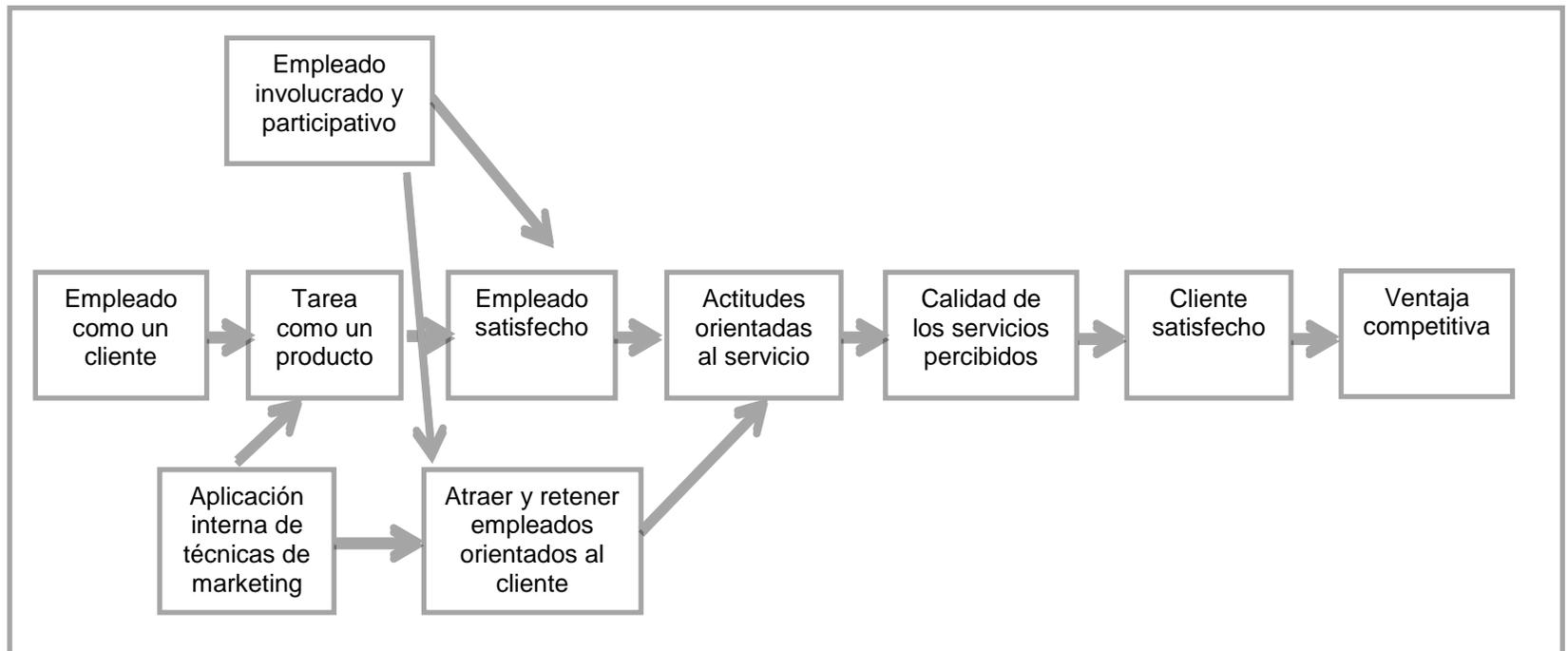
Anexo 10. Definiciones de Compromiso Organizacional

Autor	Definición
Mathieu y Zajac (1990)	Las metas y objetivos empresariales son compartidos por los empleados y se identifican como los suyos, a través de sus acciones muestra el grado de alegría e importancia que tienen para el los objetivos de la organización, incluso por delante de los objetivos personales.
Real Academia Española (1994)	Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada.
Steers (1997)	La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización, evidenciando los mismos en mayores resultados y progreso conjunto.
Mowday, Steers y Porter (1999)	La fuerza de identificación de un individuo con la organización en particular y de su organización en la misma, caracterizándose por tres factores conceptuales: una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y un fuerte deseo de permanecer como miembro de la misma.
DeCottis (2006)	La extensión en la cual un individuo acepta e intercambia las metas y los valores de una organización y ve su rol organizacional en términos de su contribución a estas metas y valores, aparte de cualquier instrumentalidad que pueda acompañar a su contribución.
Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006)	Las organizaciones capaces de cumplir con las necesidades de los empleados al proporcionar oportunidades de logro y al reconocer el cumplimiento cuando sucede, tiene un efecto importante en el compromiso de los mismos.
AMA (2007)	Las acciones desarrolladas por directivos con el propósito de enrumbar los esfuerzos de cada trabajador de manera óptima y sin desviaciones, se produce cuando hay una sinergia laboral por efectos de motivación y entrega.
Carabayo (2011)	Las convicciones empresariales son compartidas conceptual e ideológicamente por empleados y directivos, la unión de fuerzas tiende a reducir esfuerzos y multiplicar resultados en función del beneficio colectivo.

Fuente. Elaboración a partir de la revisión bibliográfica.

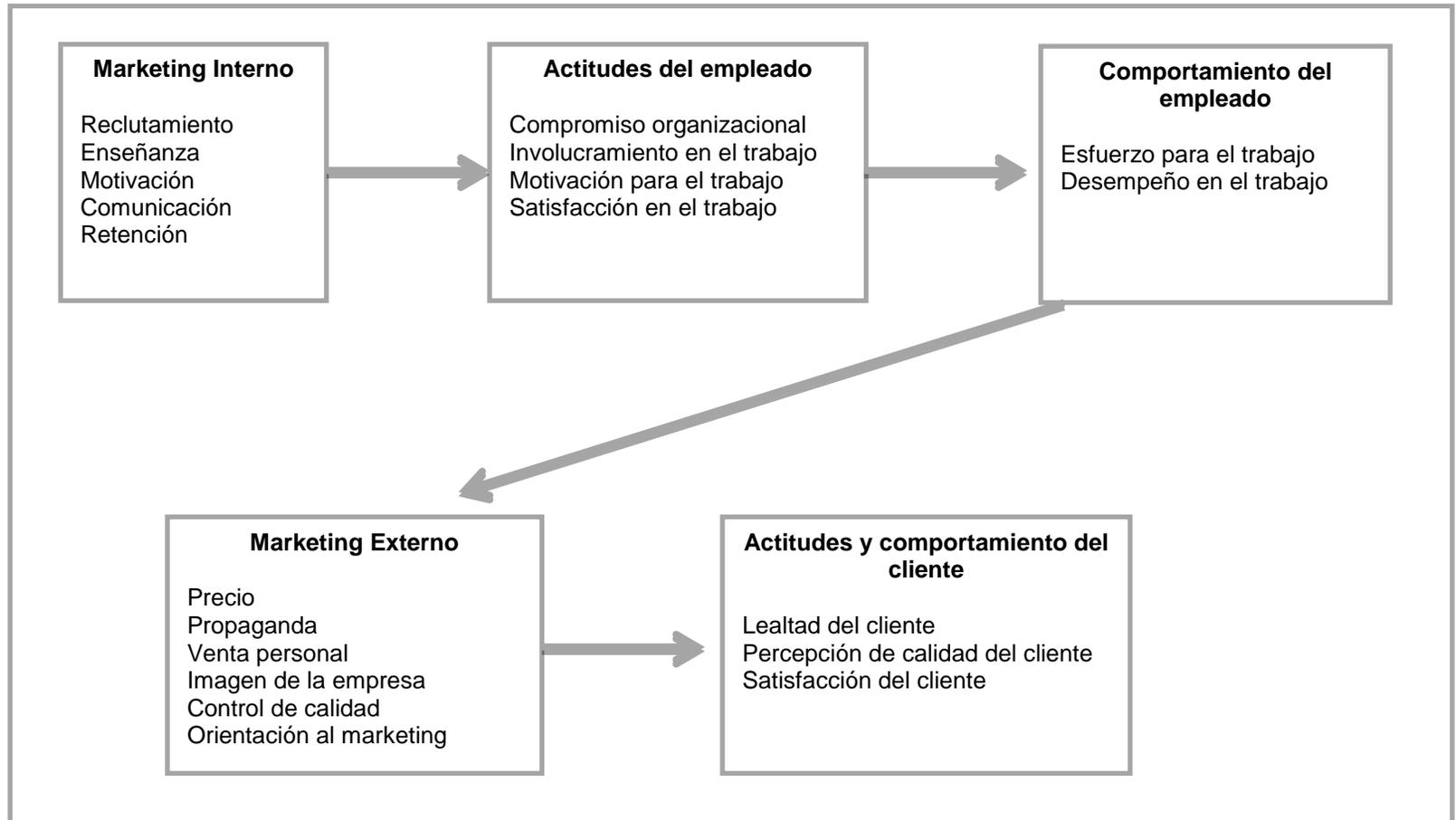
Anexo 11. Representación gráfica de los Modelos de Gestión de Marketing Interno

Modelo de Marketing Interno propuesto por Berry.



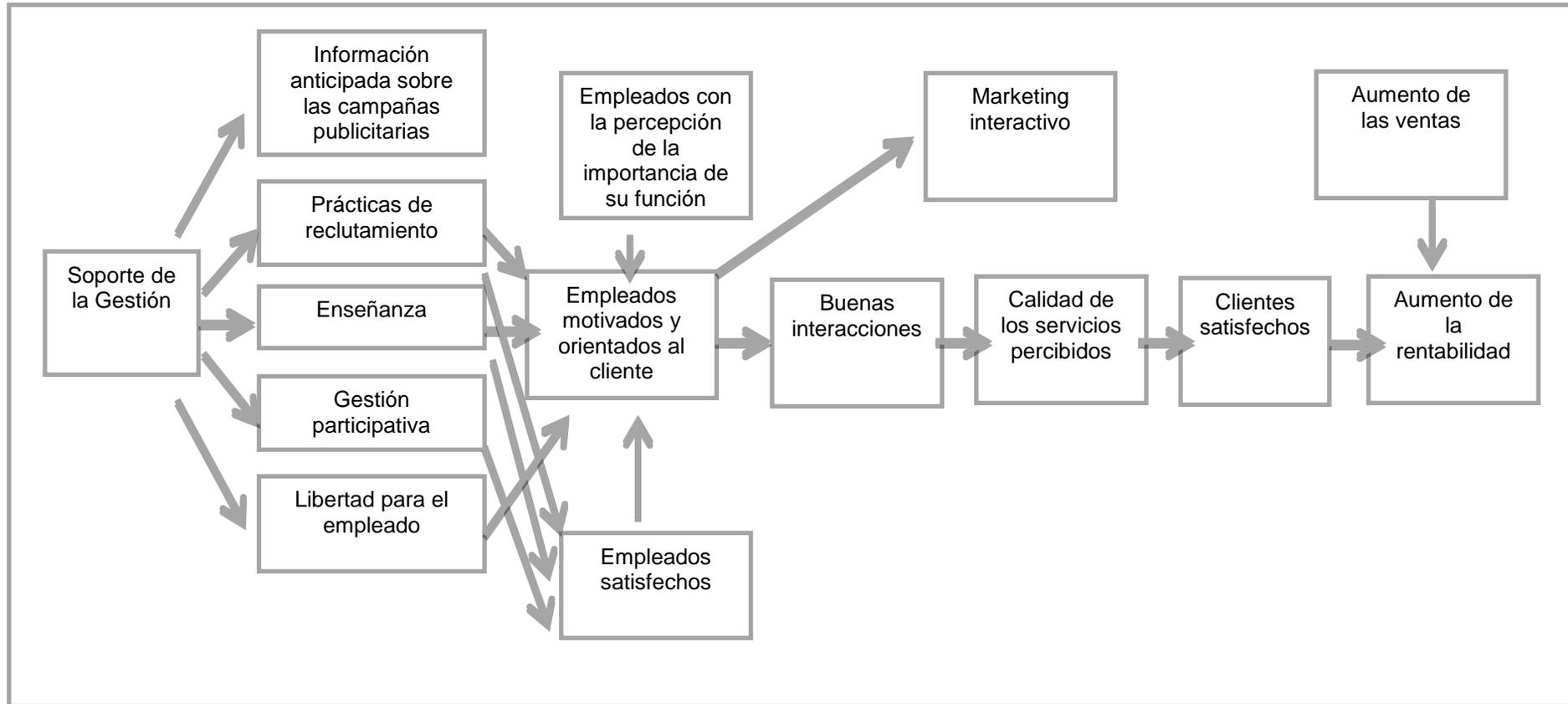
Fuente: Berry (1981).

Modelo de Gestión de Marketing para Servicios propuesto por Tansuhaj, Randall y McCullough



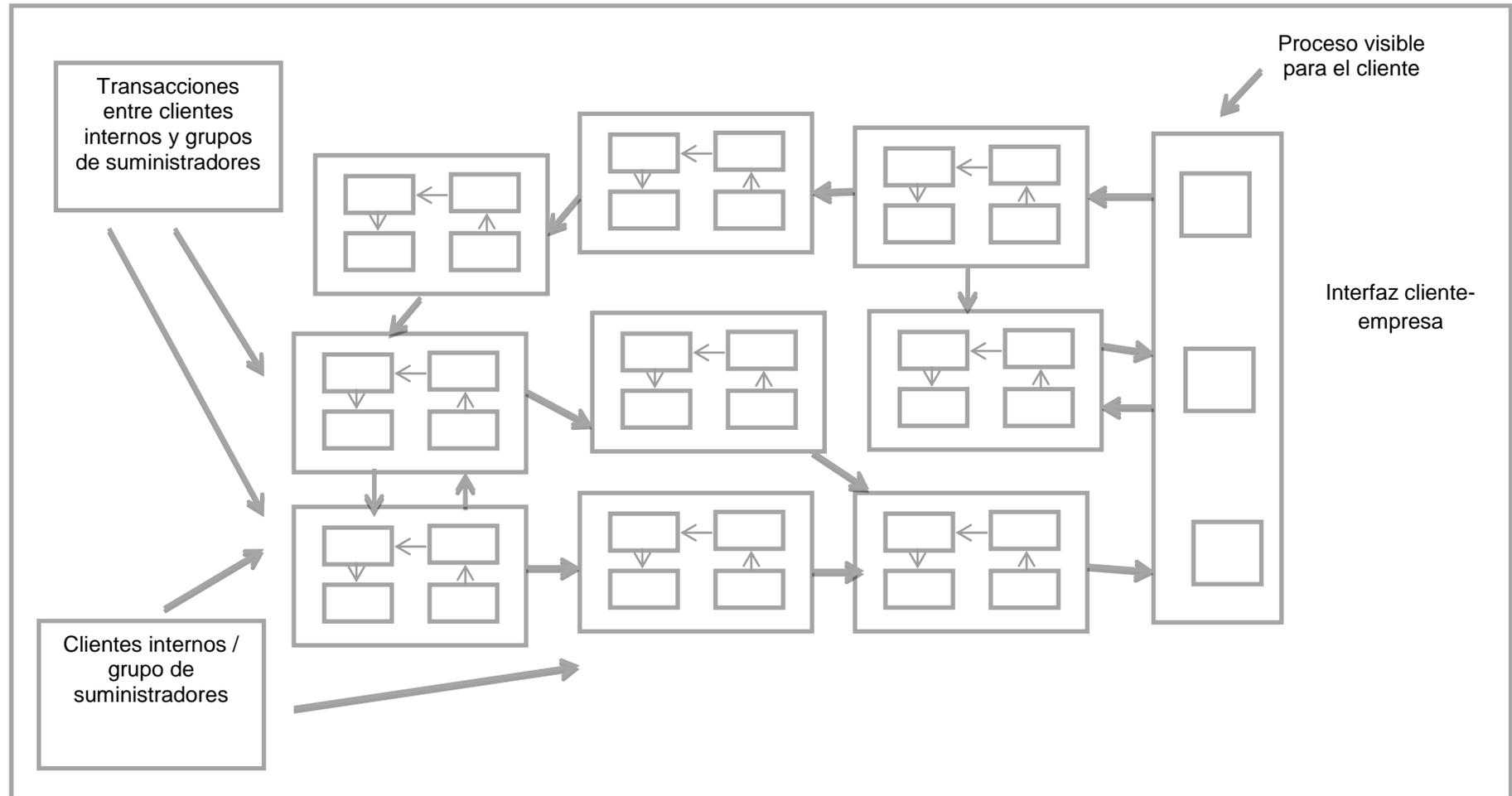
Fuente. Tansuhaj, Randall y McCullough (1988).

Modelo de Marketing Interno propuesto por Gronröös .



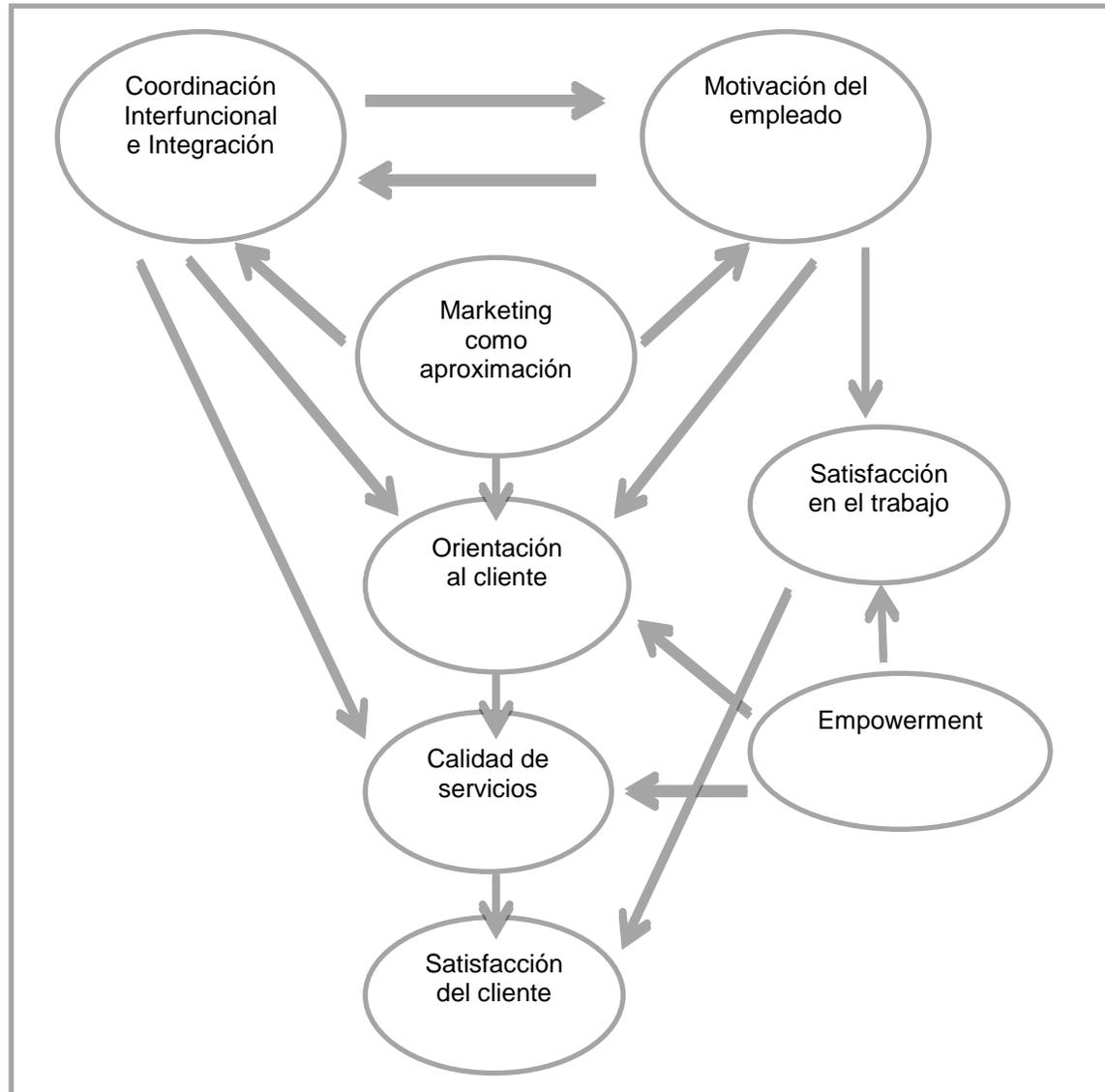
Fuente: Gronröös (1990).

Modelo de Marketing Interno propuesto por Lings

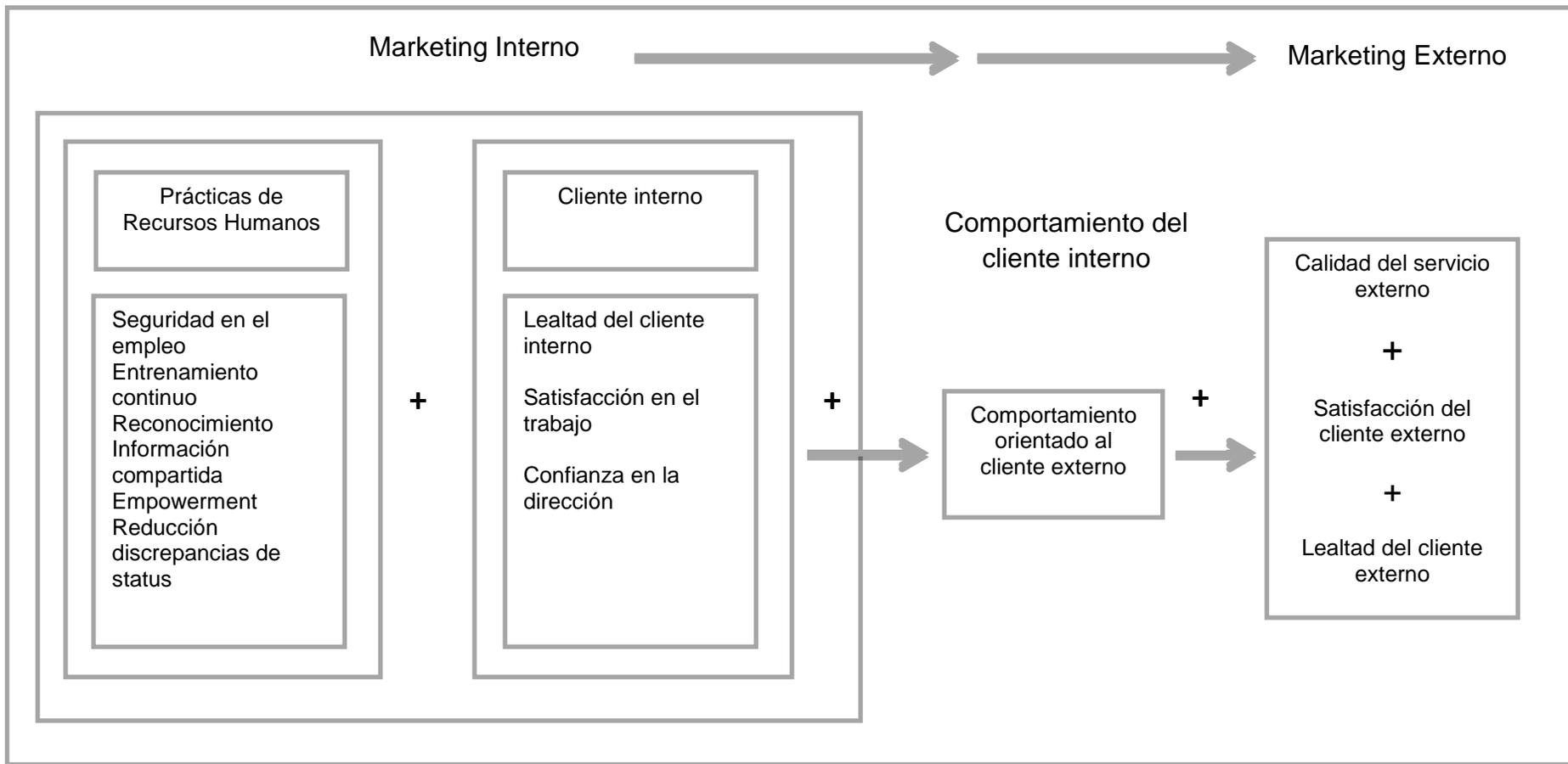


Fuente: Lings (1999).

Modelo de Marketing Interno propuesto por Rafiq y Ahmed , 2000

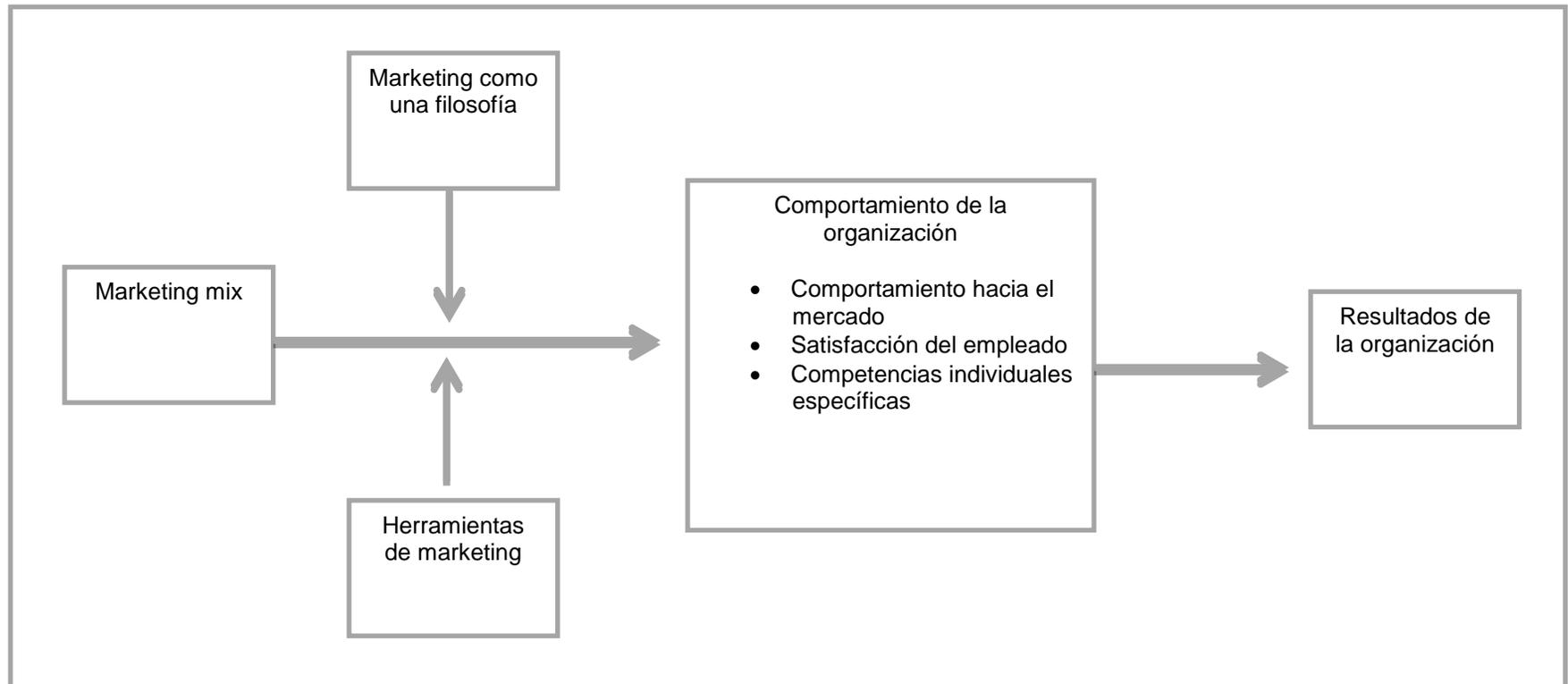


Modelo de Marketing Interno propuesto por Bansal, Mendelson y Sharma



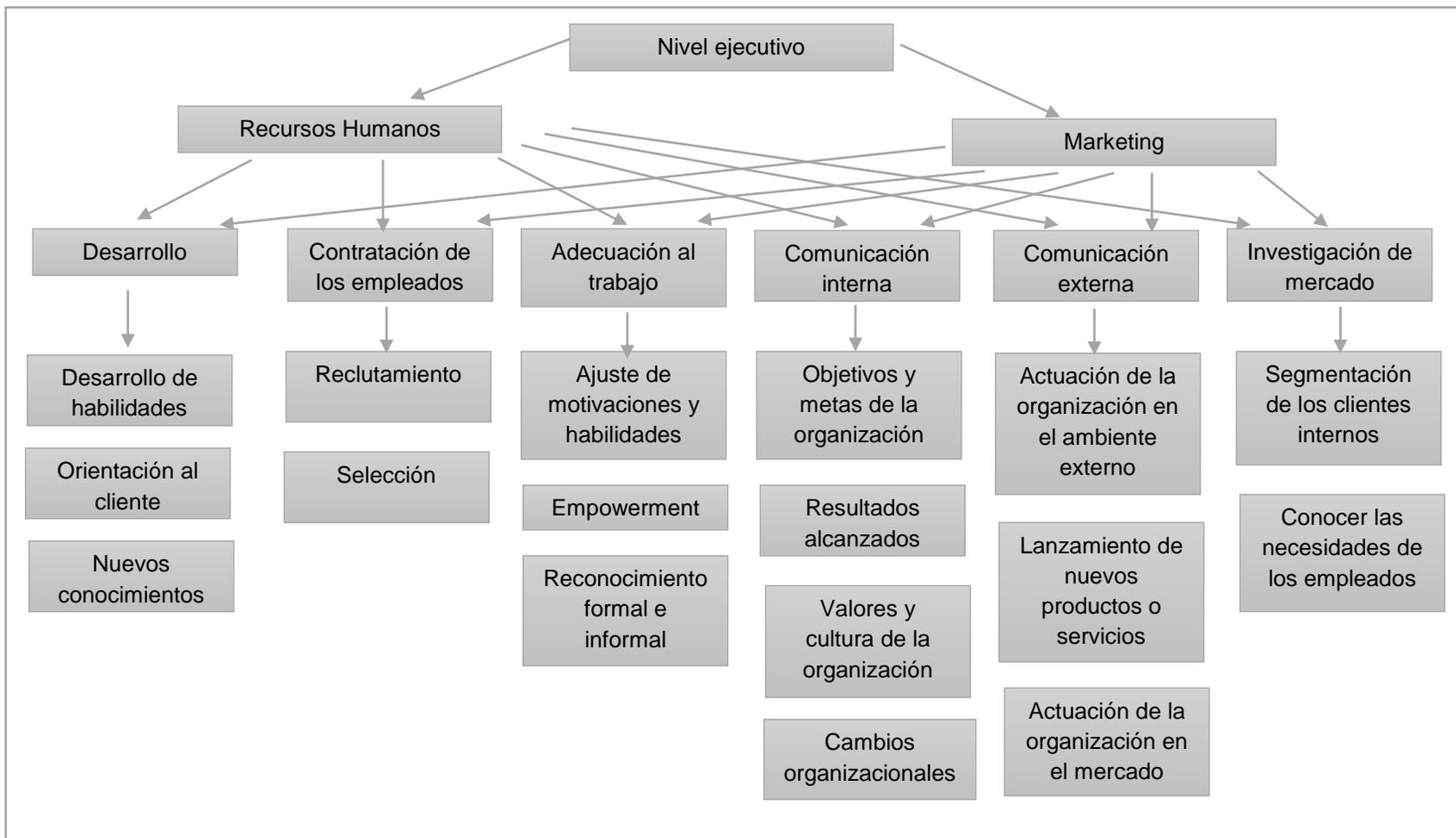
Fuente. Bansal, Mendelson y Sharma (2001).

Modelo de Marketing Interno propuesto por Ahmed, Rafiq y Saad

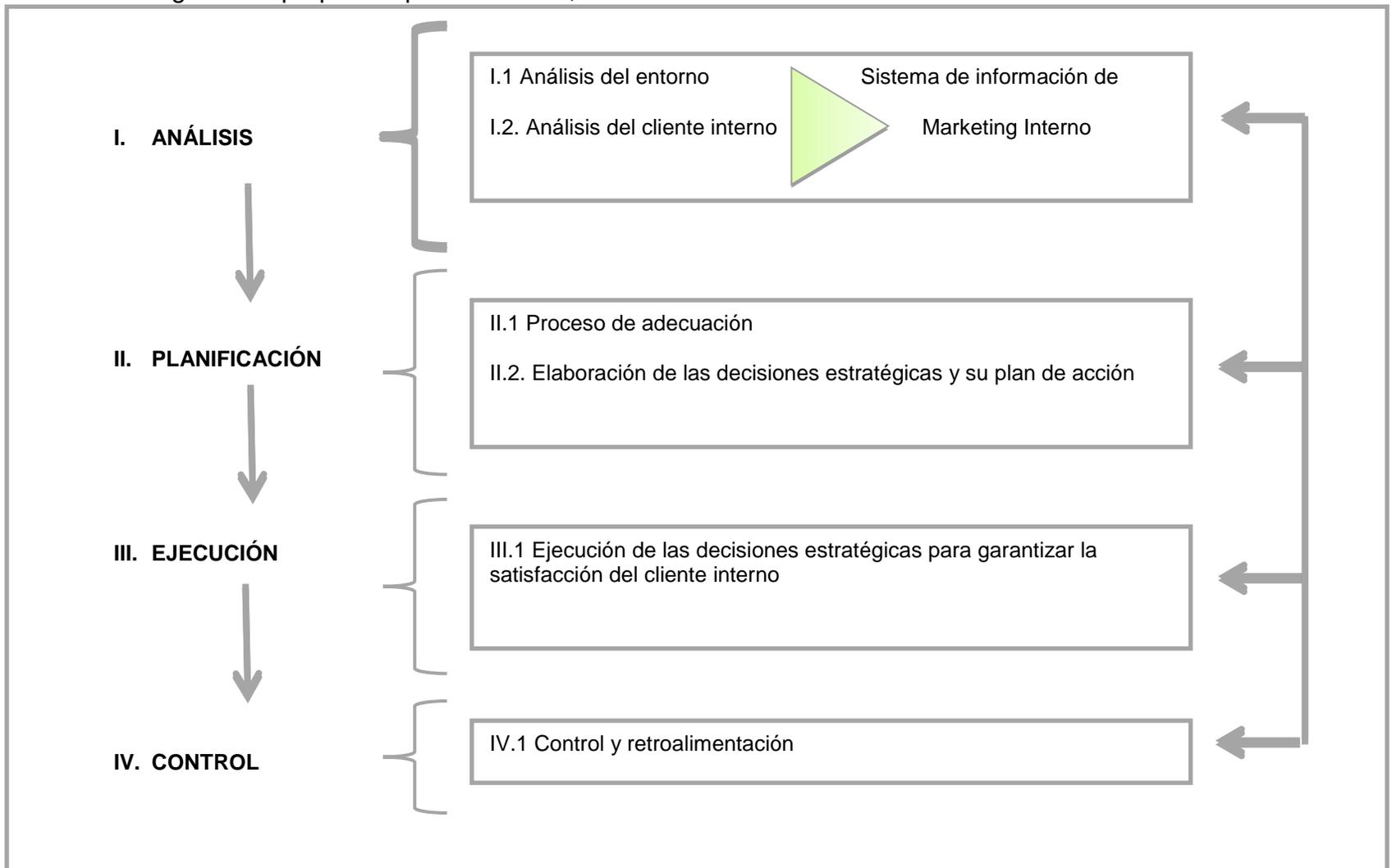


Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

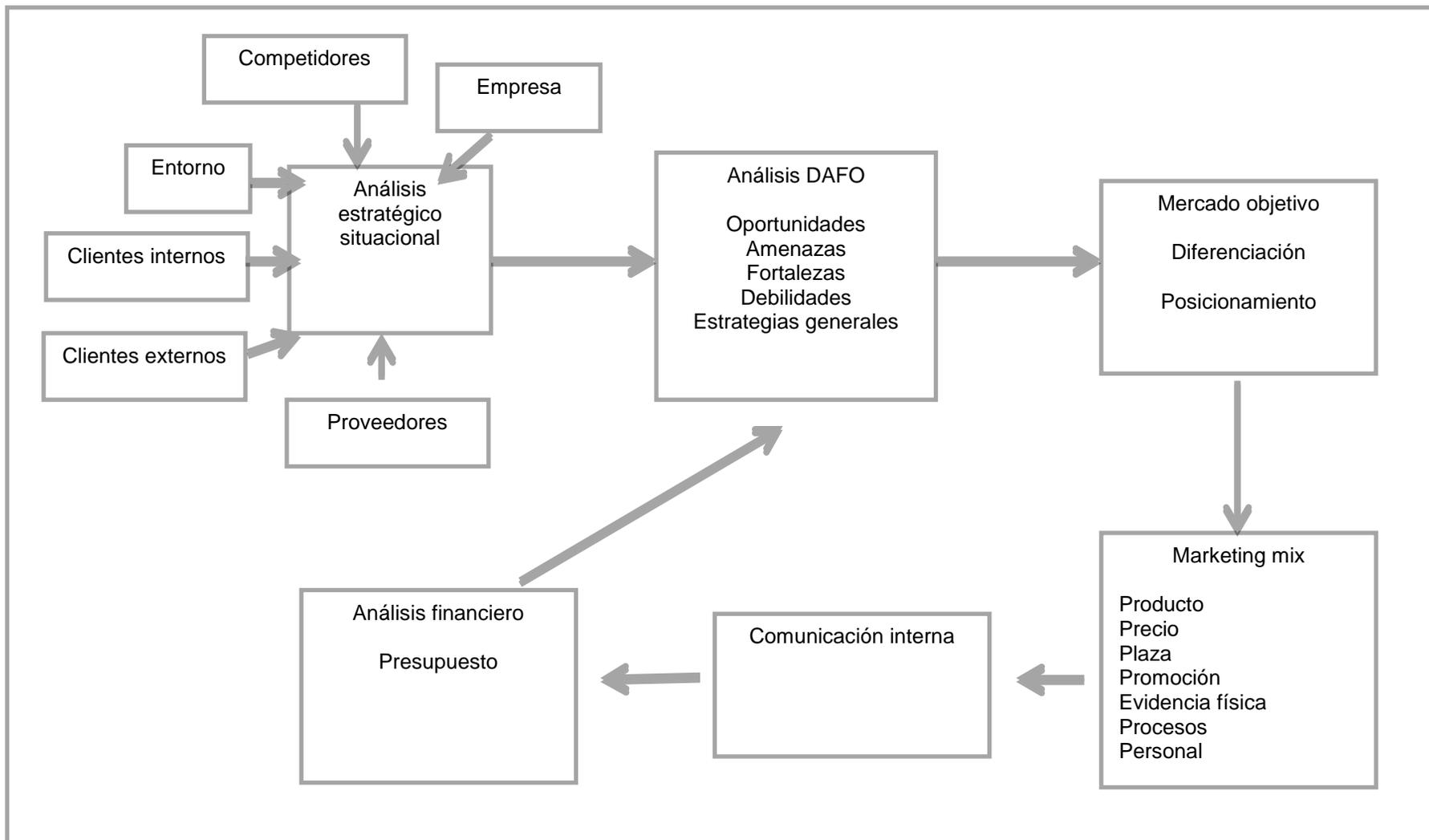
Modelo de gestión del marketing interno propuesto por Bonherberger (2005)



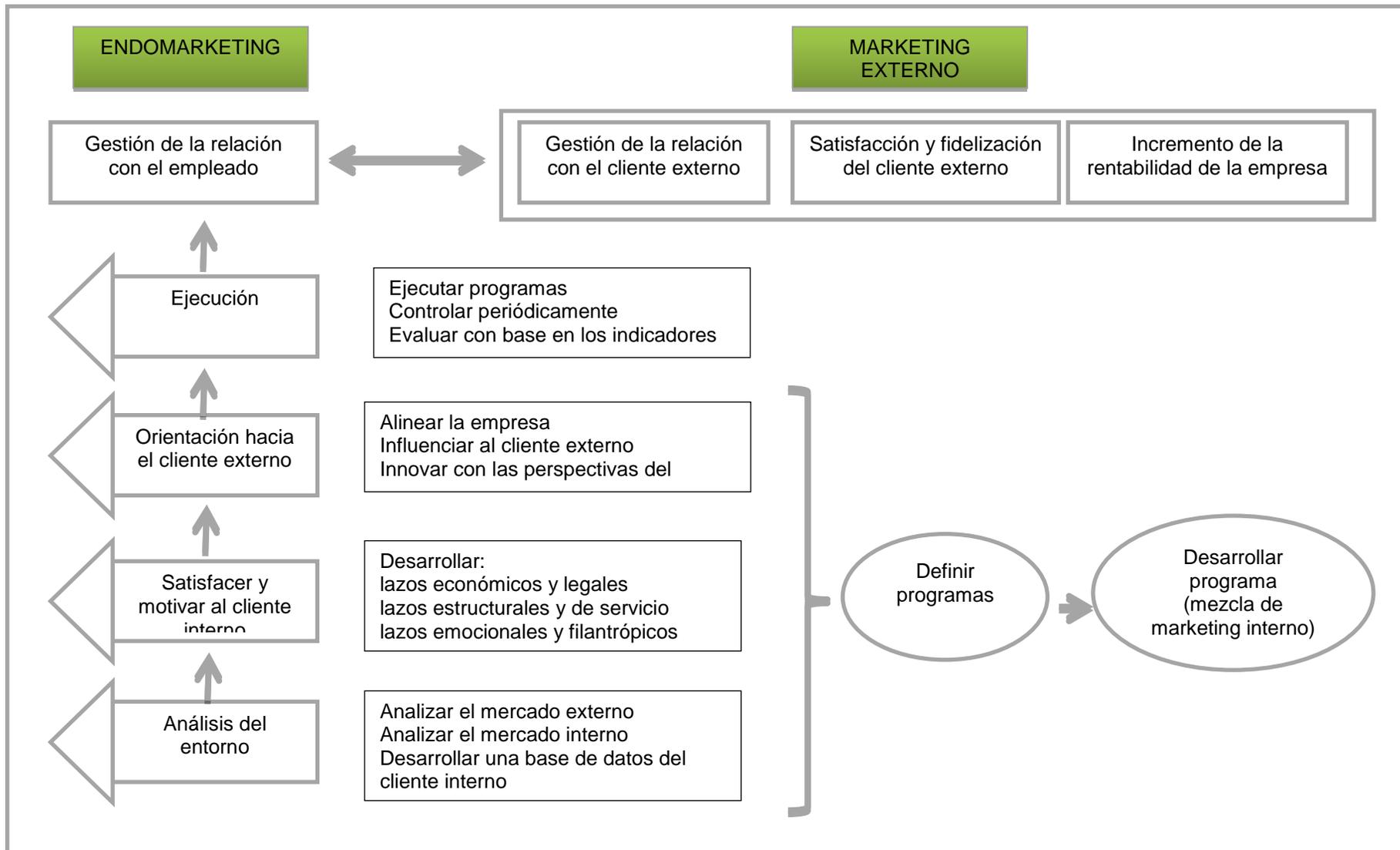
Modelo de Marketing Interno propuesto por Villalobos, 2006



Modelo de Marketing Interno propuesto por Nuñez Gorrín, 2010



Modelo de Marketing Interno propuesto por Regalado y Otros, 2011



Anexo 12. Comparación entre los modelos de gestión del Marketing Interno

Modelo	Aportaciones	Limitaciones
<p>Berry (1981)</p>	<p>Se identifica al empleado como un cliente interno. Se relaciona la satisfacción de los empleados, con la calidad del servicio y con la satisfacción de los clientes. El autor apunta que si los empleados son gestionados adecuadamente pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la organización.</p>	<p>No se especifican las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa para gestionar a sus clientes internos. No se observa explícitamente una alineación entre el marketing interno y los objetivos y estrategias de la organización. No se contempla la incidencia de los elementos del entorno. No se contempla la relación con las otras áreas de la organización. No se contempla el control y retroalimentación. Carece de un procedimiento para su implementación</p>
<p>Tansuhaj, Randall y McCulloch (1988)</p>	<p>Se identifican las variables para la gestión del marketing interno. Se señala la relación directa entre el marketing interno y el marketing externo.</p>	<p>No se observa explícitamente una alineación entre el marketing interno y los objetivos y estrategias de la organización. No se contempla la incidencia de los elementos del entorno. No se contempla la relación con las otras áreas de la organización. No se contempla el control y retroalimentación. Carece de un procedimiento para su implementación.</p>

Modelo	Aportaciones	Limitaciones
Gronröös (1990)	<p>Se identifican las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa para gestionar a sus clientes internos.</p> <p>Se vincula la motivación de los clientes internos y su orientación al cliente, con la satisfacción de los clientes externos, y con el aumento de la rentabilidad empresarial.</p>	<p>No se contempla la incidencia de los elementos del entorno.</p> <p>No se contempla la relación con las otras áreas de la organización.</p> <p>No se contempla el control y retroalimentación.</p> <p>Carece de un procedimiento para su implementación</p>
Lings (1999)	<p>Se vincula la satisfacción del cliente interno con la satisfacción del cliente externo.</p> <p>Se señala que todos los empleados son responsables en determinada medida, por los objetivos de la organización.</p>	<p>No se especifican las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa para gestionar a sus clientes internos.</p> <p>No se observa explícitamente una alineación entre el marketing interno y los objetivos y estrategias de la organización.</p> <p>No se contempla la incidencia de los elementos del entorno.</p> <p>No se contempla la relación con las otras áreas de la organización.</p> <p>Carece de un procedimiento para su implementación.</p>
Rafiq y Ahmed (2000)	<p>La orientación al cliente se concibe como el centro del modelo.</p> <p>Se incorpora el concepto de empowerment, relacionándose con la satisfacción de los empleados</p>	<p>No se observa explícitamente una alineación entre el marketing interno y los objetivos y estrategias de la organización.</p> <p>No se contempla la incidencia de los elementos del entorno.</p> <p>No se contempla el control y retroalimentación.</p> <p>Carece de un procedimiento para su implementación.</p>

Modelo	Aportaciones	Limitaciones
<p>Bansal, Mendelson y Sharma (2001)</p>	<p>Los autores identifican seis prácticas de recursos humanos, a través de las cuales se logra la lealtad del cliente interno, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la dirección, lo cual permite poseer una orientación al cliente.</p> <p>Los autores señalan la relación directa entre el marketing interno y el marketing externo; el comportamiento orientado hacia el cliente posibilitará brindar u servicio de calidad, lo cual permitirá tener clientes satisfechos y leales a la organización.</p>	<p>No se observa explícitamente una alineación entre el marketing interno y los objetivos y estrategias de la organización.</p> <p>No se contempla la incidencia de los elementos del entorno.</p> <p>No se contempla la relación con las otras áreas de la organización.</p> <p>No se contempla el control y retroalimentación.</p> <p>Carece de un procedimiento para su implementación.</p>
<p>Ahmed, Rafiq y Saad (2003)</p>	<p>Se vincula la satisfacción del cliente interno con la satisfacción del cliente externo.</p> <p>Se identifica el desarrollo de competencias individuales específicas como un comportamiento deseado en la organización.</p>	<p>No se especifican las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa para gestionar a sus clientes internos.</p> <p>No se contempla la incidencia de los elementos del entorno.</p> <p>No se contempla la relación con las otras áreas de la organización.</p> <p>No se contempla el control y retroalimentación.</p> <p>Carece de un procedimiento para su implementación.</p>

Modelo	Aportaciones	Limitaciones
Bonherberger (2005)	<p>Se vinculan las prácticas de recursos humanos con herramientas de la disciplina de marketing.</p> <p>El modelo relaciona el marketing interno, con el marketing externo y el proceso de planificación.</p>	<p>No se contempla el control y la retroalimentación.</p> <p>No se contempla la incidencia de los elementos del entorno.</p> <p>Carece de un procedimiento para su implementación.</p>
Villalobos (2006)	<p>El modelo se compone de cuatro etapas: análisis, planificación, ejecución y control.</p> <p>Se contemplan la incidencia de los elementos del entorno.</p> <p>Se incorpora el control y la retroalimentación del marketing interno.</p> <p>Se hace referencia al sistema de información de marketing interno.</p> <p>El modelo sigue el enfoque estratégico del marketing interno.</p>	<p>No se especifican las prácticas de recursos humanos que pueden ser utilizadas por la empresa para gestionar a sus clientes internos.</p> <p>Carece de un procedimiento para su implementación.</p>
Nuñez Gorrín (2010)	<p>El autor adapta el modelo de marketing estratégico usado regularmente en la disciplina al marketing estratégico.</p> <p>Son aspectos destacables del modelo, la adaptación de los elementos tradicionales de la mezcla de marketing y la importancia concedida a la comunicación interna.</p>	<p>No se señalan las formas de control de la gestión del marketing interno.</p> <p>Carece de un procedimiento para su implementación.</p>

Modelo	Aportaciones	Limitaciones
Regalado y otros (2011)	<p>El modelo está compuesto por los siguientes elementos: análisis del entorno, satisfacción y motivación del cliente interno, orientación hacia el cliente externo, y ejecución del modelo. Los autores identifican tres estrategias básicas para cada uno de los elementos.</p> <p>Son aspectos destacables del modelo la identificación de los factores claves de éxito del modelo, y la incorporación de un conjunto de indicadores para monitorear y controlar la gestión del marketing interno.</p>	<p>No se especifican las prácticas de recursos humanos que pueden ser utilizadas por la empresa para gestionar a sus clientes internos.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 13. Definiciones de Servicio

Autor	Definición
AMA (1960)	Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes.
Regan (1963)	Los servicios representan tanto elementos tangibles que producen satisfacciones de forma directa (transporte, alojamiento) como elementos intangibles que producen satisfacciones que se reciben conjuntamente con la adquisición de producto y otros servicios (crédito, distribución).
Judd (1964)	Servicios vendidos: una transacción de mercado por parte de una empresa o emprendedor en la que el objeto de dicha transacción no es la transferencia de la propiedad (o título, si lo hay) de un producto tangible.
Besson (1973)	Para el consumidor, los servicios consisten en cualquier actividad puesta en venta que proporciona valiosos beneficios o satisfacciones, actividades que no puede o desea realizar por sí mismo.
Blois (1974)	Un servicio es una actividad puesta en venta que produce beneficios y satisfacciones sin implicar un cambio físico en la forma del bien.
Stanton (1974)	Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y /o usuarios industriales y que no están necesariamente vinculados a la venta de un producto o de otro servicio.
AMA (1981)	Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes.
Lehtinen (1983)	Un servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se produce como resultado de la interacción entre los clientes y una persona o máquina.

Autor	Definición (cont.)
Andresen (1983)	Los servicios son cualquier beneficio intangible, pagado directa o indirectamente y que incluyen, a menudo, un aumento o disminución del componente técnico o físico.
Free (1987)	La satisfacción de las expectativas del cliente en el transcurso de la venta y la actividad postventa mediante la prestación de una serie de funciones que igualen o mejoren la competitividad, de forma que proporcionen un beneficio incremental para el proveedor.
Gummerson (1987)	Los servicios son algo que se pueden comprar y vender pero que no se puede dejar caer sobre tu pie.
Eiglier (1989)	Es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto.
Gronröös (1994)	Es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los implicados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.
Santesmases (1996)	Un servicio consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar.
Kotler (2000)	Todo acto o servicio esencialmente inmaterial, que un proveedor de servicios puede ofrecer que no dará lugar a la adquisición de su propiedad. Su ejecución puede o no estar vinculada a la oferta de un producto tangible.
Gualier (2001)	Son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.
Cantú (2001)	Es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer una necesidad o deseo.

Autor	Definición (cont.)
Zeithmal y Bitner (2002)	Es la inclusión de todas las actividades económicas cuyo resultado no es producto de una construcción física, generalmente se consume en el momento que se produce y proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la convivencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez.
Muñiz González (2003)	Todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.
Duque (2005)	Es el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Anexo 14. Esquemas de clasificación de los servicios de mayor reconocimiento internacional

Autor (año)	Clasificación
Thomas (1978)	Distingue entre los servicios principalmente basados en los equipos y los servicios principalmente basados en las personas. <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente basado en los equipos. Automatizados. (lavado automático de coches) Controlados por operadores no cualificados Manejados por personal cualificado (compañía aérea) • Principalmente basado en las personas. Mano de obra no cualificada. (cuidado del césped) Mano de obra cualificada. (trabajo de reparación) Personal profesional (psicólogos)
Chase (1978)	Atendiendo al nivel de contacto necesario con los clientes para la distribución de los servicios, distingue entre los servicios de: <ul style="list-style-type: none"> • Alto contacto (servicios psicológicos, médicos) • Bajo contacto (servicio postal)
Gronröös (1979)	Hace una distinción entre el tipo de servicios y el tipo de clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicios Servicios profesionales Otros servicios • Tipos de clientes Individuales Organizaciones
Lovelock (1983)	Clasificó los servicios atendiendo a cuatro criterios: <ul style="list-style-type: none"> • La naturaleza del acto de los servicios. Acciones tangibles sobre personas o cosas. Acciones intangibles sobre personas o cosas. • Relaciones con los clientes. Distribución continua. Transacciones aisladas. Relaciones de socios. Relaciones no formales. • Adaptación a los clientes y evaluación de la entrega de los servicios Evaluación realizada por las personas que entran en contacto con los clientes. Adaptación de los servicios a los clientes. • Naturaleza de la demanda en relación con el suministro Nivel al que está limitado el suministro. Nivel de fluctuaciones de la demanda. • Métodos de entrega de los servicios. Distribución a diversos lugares o a un único lugar. Servicio entregado en las instalaciones del proveedor o del cliente.

Autor (año)	Clasificación (cont.)
AMA (1985)	<p>Clasificó a los servicios por su naturaleza, distinguiendo los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de salud. • Servicios financieros. • Servicios profesionales. • Servicios de hostelería, viajes y turismo. • Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión. • Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimos de lucro. • Servicios de distribución, alquiler y leasing. • Servicios de educación e investigación. • Servicios de telecomunicaciones. • Servicios personales y de reparación y de mantenimiento.
Grande (1996)	<p>Clasifica los servicios atendiendo al comportamiento del consumidor, resultando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de conveniencia. Son servicios cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión. El proceso de compra es muy simple y rutinario. Se trata de servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia. Ejemplo: mensajería, alquiler de coches, taxi, transporte aéreo. • Servicios de compra. El consumidor demuestra con este tipo de servicios su comportamiento más complejo. Los compradores buscan más información, valoran más alternativas, hacen comparación y el proceso de decisión es más complejo, pues considera más arriesgados las consecuencias de sus decisiones. Ejemplo: los viajes de vacaciones, la contratación de una póliza de seguros. • Servicios de especialidad. Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra, por lo cual, es importante la credibilidad de quien presta el servicio. Dentro de este grupo, clasifican los servicios psicológicos. • Servicios especiales. Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos. Ejemplo: caso de tratamientos psicológicos especializados. • Servicios no buscados. Son aquellos que no son conocidos o que siéndolos no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le queda más remedio que hacerlo

Autor (año)	Clasificación (cont.)
Kotler (1995, 2000)	<p>El autor distingue entre cuatro tipos de ofertas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Un bien tangible exclusivamente. La oferta está conformada únicamente por un bien, ejemplos: autos, equipos, medios, que son los tradicionales y originarios.• Un bien tangible con algunos servicios. La oferta es un bien tangible pero se le acompaña con uno o más servicios con el objetivo de mejorar su atractivo. Ejemplo: en la actualidad la venta de cualquier equipo electrodoméstico va acompañado de determinados servicios, como garantías, mantenimiento y asesoramiento.• Un servicio fundamental acompañado de bienes y servicios menos importantes. La oferta consiste en un servicio principal junto con algunos servicios o bienes de apoyo. Ejemplo: hospedaje en un hotel, el servicio fundamental está asociado al alojamiento, los clientes lo adquieren y luego regresan a sus casas sin ningún bien tangible, pero para la prestación del servicio, el hotel tuvo que hacer uso de bienes y servicios de apoyo.• Un servicio puro. La oferta consiste exclusivamente en un servicio. Por ejemplo, una consulta médica.

Fuente. Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

Anexo 15. Listado de Centros de Educación Superior de Ecuador

1. Escuela Politécnica Nacional
2. Escuela Superior Politécnica de Litoral
3. Universidad San Francisco de Quito
4. Universidad Casa Grande
5. Universidad Internacional SEK
6. Universidad Estatal de Milagro
7. Universidad Estatal de Quevedo
8. Universidad Tecnológica Equinoccial
9. Universidad Católica de Guayaquil
10. Universidad Nacional de Loja
11. Universidad Politécnica Salesiana
12. Universidad Técnica del Norte
13. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
14. Pontificia Universidad Católica de Quito
15. Universidad Central del Ecuador
16. Universidad de Cuenca
17. Universidad del Azuay
18. Universidad Técnica de Ambato
19. Universidad Técnica Particular de Loja
20. Universidad Laica Vicente Rocafuerte
21. Universidad Regional de Los Andes
22. Universidad Técnica de Babahoyo
23. Escuela Politécnica Agropecuaria
24. Universidad Internacional del Ecuador
25. Universidad Técnica de Cotopaxi
26. Universidad de Especialidades Espíritu Santo
27. Universidad de Las Américas
28. Universidad Estatal de Bolívar
29. Universidad Nacional de Chimborazo
30. Universidad Estatal del Sur de Manabí
31. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
32. Universidad Técnica de Machala
33. Universidad Técnica L. Vargas Torres
34. Universidad Agraria del Ecuador
35. Universidad de Guayaquil
36. Universidad Naval Moran Valverde
37. Escuela Politécnica del Ejército.

Anexo 16. Resultados de la reacreditación de las Universidades

IES	CONEA (2008)	CEAACES (2013)	Variación
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	A	A	Mantiene
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL	A	A	Mantiene
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	A	A	Mantiene
UNIVERSIDAD CASA GRANDE	D	B	Sube 2 categorías
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK	D	B	Sube 2 categorías
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	C	B	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO	C	B	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	C	B	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD CATOLICA DE GUAYAQUIL	B	B	Mantiene
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	B	B	Mantiene
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	B	B	Mantiene
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE	B	B	Mantiene
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL CHIMBORAZO	A	B	Baja 1 categoría
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE QUITO	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD DE CUENCA	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE	D	C	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD REGIONAL DE LOS ANDES	D	C	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO	D	C	Sube 1 categoría
ESCUELA POLITECNICA AGROPECUARIA	C	C	Mantiene
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	C	C	Mantiene
UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI	C	C	Mantiene
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO	B	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	B	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR	B	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO	B	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI	C	D	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI	C	D	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA	C	D	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD TECNICA L. VARGAS TORRES	C	D	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR	B	D	Baja 2 categorías
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	B	D	Baja 2 categorías
UNIVERSIDAD NAVAL MORAN VALVERDE	C	Sin Datos	Sin Datos
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO	A	Sin Datos	Sin Datos

Anexo 17. Modelo para medir el Compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997)

		TA	A	N	D	TD
Afectivo	La organización tiene un significado personal muy grande.					
	Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.					
	Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.					
	En la organización yo no me siento como una persona de la casa.					
	Yo no me percibo emocionalmente ligado a la organización.					
	Yo no percibo una fuerte integración con la organización					
Instrumental	Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.					
	Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.					
	Mismo si yo desease, sería muy difícil dejar la organización ahora.					
	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.					
	En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.					
	Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.					
Normativo	Yo debo mucho a la organización					
	Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.					
	Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.					
	Mismo que fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería cierto dejar la organización ahora.					
	La organización merece mi lealtad.					
	Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización					

Anexo 18. Cuestionario modelo para el diagnóstico de la gestión del marketing interno en la Universidad

El presente cuestionario tiene como objetivo diagnosticar la gestión del marketing interno en la Universidad. Por favor, responda con certeza a las interrogantes planteadas.

Muchas gracias

I. Marque con una cruz su respuesta en cada caso

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo	Totalmente en acuerdo
Ud. se siente orgulloso del trabajo que realiza en la Universidad					
Ud. se siente orgullo de la Universidad					
A Ud. le gusta el trabajo que realiza en la Universidad					
La Universidad le ofrece estabilidad laboral					
Ud. tiene un horario de trabajo adecuado					
Ud. tiene posibilidad de crecimiento profesional en su trabajo					
Ud. tiene posibilidad de incrementos en su remuneración					
La Universidad le exige creatividad para desarrollar su trabajo					
La Universidad le exige implicarse en las actividades de la organización					
La Universidad le exige trabajar arduamente					
La Universidad le exige realizar distintos trabajos					
La Universidad le exige aprender cosas nuevas para realizar su trabajo					
La Universidad le exige adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización					

La Universidad le exige dedicar mucho tiempo para realizar su trabajo					
Ud. participa en la toma de decisiones relacionadas con su área de trabajo					
Ud. tiene independencia en la actuación en su puesto de trabajo					
Sus ideas y sugerencias para mejorar el trabajo son escuchadas e implementadas					
En la Universidad de trabaja en equipos de trabajo					
La Universidad ha creado un ambiente positivo de comunicación interna					
Ud. se siente informado acerca de la Universidad, sus objetivos y logros					
La comunicación interna ha contribuido a que Ud. adquiera los valores y las actitudes necesarias para contribuir al éxito de la Universidad					
La comunicación interna ha contribuido a que Ud. se sienta identificado con la Universidad.					
La comunicación interna ayuda a la coordinación de las actividades diarias					
Existe suficiente información desde las autoridades en torno a las actividades que se desarrollan en la Universidad					
En la Universidad existen buenas condiciones de trabajo					
En la Universidad existe buen ambiente de trabajo					
En la Universidad existe cordialidad entre los compañeros de trabajo					
Sus necesidades son atendidas por su jefe inmediato superior					
Poseo todas los materiales y herramientas necesarias para realizar mi trabajo					

Los procesos de trabajo se encuentran organizados adecuadamente, de forma que no exista burocracia					
--	--	--	--	--	--

II. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación utilizados en la Universidad?

- Reuniones informativas
- Gigantografías
- Internet
- Hojas volantes
- Oficios informativos
- Otros, ¿cuáles? _____

III. Evalúe la imagen que tiene Ud. de la Universidad:

- Muy mala
- Mala
- Indiferente
- Buena
- Muy buena

IV. Marque con una cruz su respuesta en cada caso

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo	Totalmente en acuerdo
La Universidad tiene un significado muy grande para mí					
Yo percibo los problemas de la Universidad como si fuesen míos					
Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la Universidad					
En la Universidad yo no me siento como una persona de la casa					
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la Universidad					
Yo no percibo una fuerte integración					

con la Universidad					
Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la Universidad					
Si yo resolviese dejar la Universidad ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada					
Aunque lo desease sería muy difícil dejar la Universidad en estos momentos					
Una de las consecuencias negativas de dejar la Universidad sería la escasez de alternativas inmediatas					
En la situación actual quedarse en la Universidad es tanto una necesidad como un deseo					
Si yo no hubiese dado tanto por la Universidad podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio					
Yo le debo mucho a la Universidad					
Yo me sentiría culpable si dejase la Universidad ahora					
Yo no dejaría la Universidad porque tengo un deber moral con las personas que aquí están					
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería justo dejar la Universidad ahora					
La Universidad merece mi lealtad					
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la Universidad ahora					
Ud. se siente motivado en general por su trabajo en la Universidad					
Ud. se siente satisfecho en general por su trabajo en la Universidad					

Anexo 20. Anexión de facultades y escuelas en la ESPOCH

El 28 de septiembre de 1973 se anexa la Escuela de Ciencias Agrícolas de la PUCE, adoptando la designación de Escuela de Ingeniería Agronómica.

En 1978 se crea la Facultad de Química y Administración de Empresas. El 15 de agosto de 1984 se crean las Escuelas de Doctorado en Física Matemática que junto a las Escuelas de Doctorado y Tecnología en Química ya existentes entran a constituir la Facultad de Ciencias.

El 21 de diciembre de 1985 se crea la Escuela de Cómputo pasando a depender de la Facultad de Ciencias. La carrera de Bioquímica y Farmacia se crea según Resolución No. 311 del Honorable Consejo Politécnico (H.C.P.) del 7 de Septiembre de 1999.

El 27 de septiembre de 1992 se crean las Escuelas de Ingeniería en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas; Ingeniería en Sistemas que se integra a la Facultad de Ciencias, Licenciatura en Educación Sanitaria que pasa a ser parte de la Facultad de Nutrición y Dietética, hoy denominada de Salud Pública.

El 17 de noviembre de 1994 por medio de las resoluciones del H. C. P. N°. 238 y 239, se crean las Escuelas de Ingeniería en Ecoturismo y Escuela de Tecnología Agroforestal como parte de la hoy Facultad de Agronomía, hoy denominada de Recursos Naturales.

El 15 de agosto de 1995 a través de la resolución N° 167 del H. C. P. se crea la Escuela de Ingeniería en Industrias Pecuarias como parte de la Facultad de Ciencias Pecuarias, anteriormente llamada Facultad de Ingeniería Zootécnica.

El 7 de septiembre de 1995, la Facultad de Mecánica, crea las Carreras de Ingeniería de Ejecución en Mecánica y de Ingeniería de Mantenimiento Industrial, mediante resoluciones 200 y 200a, del H. C. P. El 19 de agosto de 1996, mediante resolución N° 236, la Facultad de Ciencias crea, adjunta a la Escuela de Computación, la carrera de Ingeniería Electrónica.

El 31 de julio de 1997, la Facultad de Administración de Empresas crea la Escuela de Tecnología en Marketing y la carrera de Ingeniería en Marketing, mediante resolución No. 317 del H. C. P. Las carreras de Comercio Exterior e Ingeniería Financiera se crean según resolución No. 142 del H.C.P del 28 de marzo del 2000. El del 2000, mediante resolución No. Del H.C.P. se crea la Facultad de Informática y Electrónica la misma que agrupa a las escuelas de Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Electrónica y Tecnología en Computación y Diseño Gráfico.

Finalmente cabe destacar que la ESPOCH es una institución con personería jurídica de derecho público totalmente autónoma, se rige por la Constitución Política del Estado ecuatoriano, la ley de educación superior y por su propio estatuto y reglamentos internos y tiene su domicilio principal en la ciudad de Riobamba. Desde el 2012 pertenece a la Red Ecuatoriana de Universidades para Investigación y Postgrados.

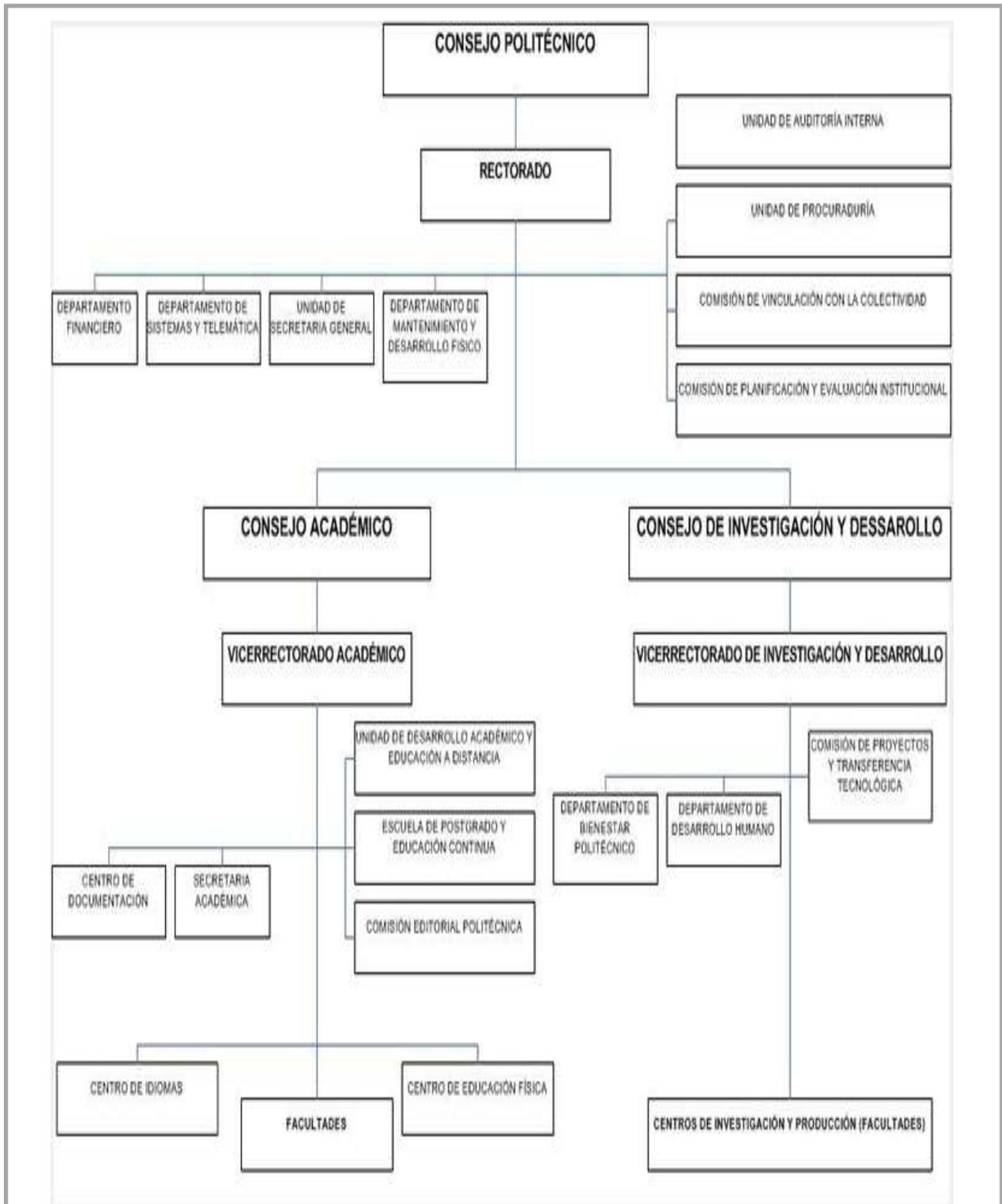
Anexo 21. Carreras de la ESPOCH

	Facultad	Escuela	Duración de la carrera (semestres)
1	Administración de Empresas (Agosto-1978)	1. Ingeniería de Empresas	10 niveles
		2. Ingeniería Financiera y Comercio Exterior	10 niveles
		3. Ingeniería en Marketing	10 niveles
		4. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	9 niveles
		5. Ingeniería en Gestión del Transporte	10 niveles
2	Facultad de Ciencias (20-Julio-1978)	1. Ingeniería Química	10 niveles
		2. Ingeniería en Biotecnología Ambiental	10 niveles
		3. Bioquímica y Farmacia	9 niveles
		4. Biofísica	10 niveles
		5. Ingeniería en Estadística Informática	10 niveles
3	Facultad de Ciencias Pecuarias (Mayo-1972)	1. Ingeniería Zootécnica	10 niveles
		2. Ingeniería en Industrias Pecuarias	10 niveles
4	Facultad de Informática y Electrónica (29-Enero-1999)	1. Ingeniería en Electrónica Control y Redes Industriales	10 niveles
		2. Ingeniería en Electrónica Telecomunicaciones y Redes	10 niveles
		3. Ingeniería electrónica y Computación	10 niveles
		4. Ingeniería en Sistemas Informáticos	10 niveles
5	La Facultad de Mecánica (3-Abril-1973)	1. Ingeniería Mecánica	10 niveles
		2. Ingeniería de Mantenimiento	10 niveles
		3. Ingeniería Industrial	10 niveles
		4. Ingeniería Automotriz	10 niveles
6	La Facultad de Salud Pública (2-Mayo-1972)	1. Licenciatura en Promoción y Cuidados para la Salud	8 niveles
		2. Nutrición y Dietética	8 niveles
		3. Medicina	12 niveles
		4. Licenciatura en Gastronomía	8 niveles

	Facultad	Escuela	Duración de la carrera (semestres)
7	La Facultad de Recursos Naturales (28-sep-1973)	1. Ingeniería Agronómica	11 niveles
		2. Ingeniería Forestal	10 niveles
		3. Ingeniería en Eco Turismo	10 niveles

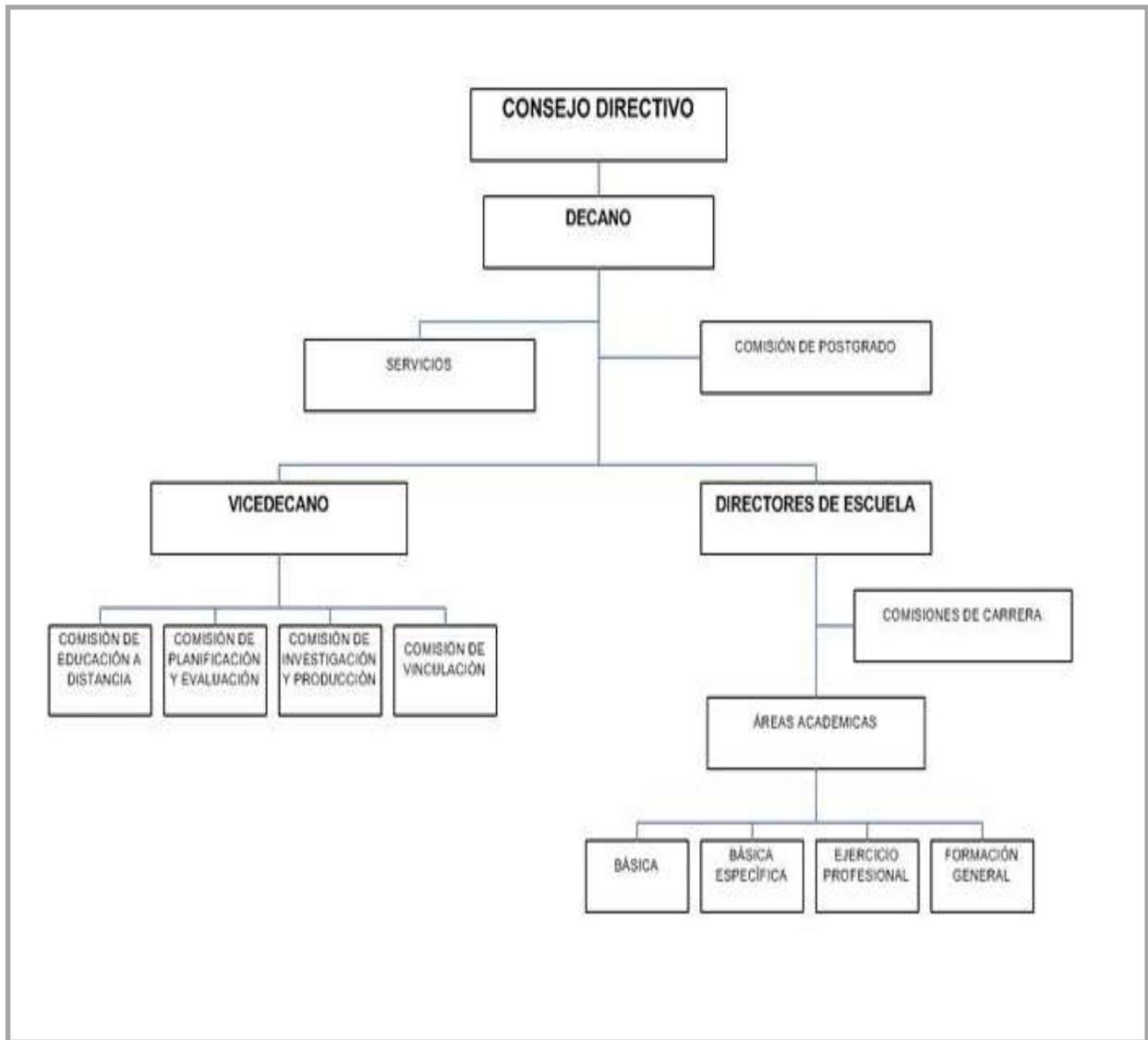
Fuente: Sitio Web oficial de la ESPOCH

Anexo 22. Orgánico Estructural de la ESPOCH



Fuente: Sitio Web oficial de la ESPOCH

Anexo 23. Orgánico Estructural de una Facultad de la ESPOCH



Fuente: Sitio Web oficial de la ESPOCH

Anexo 24. Diseño muestral para el diagnóstico de la gestión del marketing interno en la ESPOCH

Universo de estudio: Docentes, empleados y trabajadores vinculados laboralmente con la ESPOCH.

Población: 1685 clientes internos, formados por 1080 docentes, 452 empleados y 153 trabajadores.

Marco Muestral: Base de datos de registro de los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, suministrada por la oficina de personal.

Cálculo del tamaño de muestra:

Se utiliza el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), siendo la fórmula

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

donde:

Z = 1,96, para un $\alpha = 95\%$

p = 0,5

q = 0,5

d = 5%

Sustituyendo en la fórmula se obtiene un $n = 384,16$

El tamaño obtenido, se ajusta con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Se obtiene un $n = 312,8$

Se amplía el tamaño calculado, con la tasa posible de no respuesta obteniéndose un $n = 344$

Para calcular el tamaño de las submuestras se aplica la siguiente fórmula

$$n_h = n \times \frac{N_h}{N}$$

Resultado:

$$n_{docentes} = 221$$

$$n_{empleados} = 92$$

$$n_{trabajadores} = 31$$

Selección de clientes internos aleatoriamente

Selección de Docentes aleatoriamente¹⁶

M= 9720

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Docente seleccionado
1	1640	560	560
2	8818	178	178
	9904 ¹⁷		
3	1535	455	455
4	3381	141	141
5	7940	380	380
6	1214	134	134
7	3883	643	643
8	359		359
9	2350	190	190
10	3669	429	429
11	3312	72	72
12	3859	619	619
13	6491	11	11
14	8629	1069	1069
15	8195	635	635
16	3055	895	895
17	2091	1011	1011

¹⁶ Para la selección de los docentes se inicia fila 1, columna 1 de la tabla de números aleatorios contenida en el libro: “Estadística: elementos de muestreo y correlación”, Laureano Hayashi y Fernando Holguin. Editorial DIANA, México, 1993.

¹⁷ El color rojo significa que el número es mayor a M, por lo que debe ser desechado.

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Docente seleccionado
18	9620	980	980
19	4739	419	419
20	1309	229	229
21	2376	216	216
22	6224	824	824
23	4822	502	502
24	9473	833	833
25	64		64
26	9635	995	995
27	907		907
28	3115	955	955
29	3510	270	270
30	1474	394	394
	9887		
31	6379	979	979
32	9016	376	376
33	7106	626	626
34	888		888
35	2471	311	311
36	133		133
37	8735	95	95
38	2028	948	948
39	6231	831	831
40	5357	1037	1037
41	4911	591	591
42	6703	223	223
43	2316	156	156
44	7493	1013	1013
45	2345	185	185
46	213	213	213
47	3132	972	972
48	1254	174	174
49	4410	90	90
50	358		358
51	780		780
52	4539	219	219
53	3448	208	208
54	1230	150	150
55	4058	818	818

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Docente seleccionado
56	3946	706	706
	2379	219 ¹⁸	
57	2144	1064	1064
58	2215	55	55
59	594		594
60	5799	399	399
61	2271	111	111
62	6197	797	797
63	9209	569	569
	9837		
64	4353	33	
65	6866	386	386
66	8166	606	606
67	3135	975	975
68	68		68
69	5900	500	500
	9827		
70	5325	1005	1005
71	8852	212	212
72	3901	661	661
73	6815	335	335
74	6929	349	349
75	8827	187	187
76	3238	1078	1078
77	4807	487	487
78	3817	577	577
	9677	1037	
79	3202	1042	1042
80	642		642
81	5597	197	197
82	8985	345	345
83	530		530
84	221		221
85	6424	1024	1024
	3695	455	

¹⁸ El color azul significa que el número ha sido seleccionado previamente, al utilizarse un MAS sin reposición el número debe ser desechado.

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Docente seleccionado
86	4224	984	984
87	3508	268	268
88	3196	1036	1036
89	8711	71	71
90	523		523
91	8935	295	295
92	6420	1020	1020
93	2143	1063	1063
94	4982	662	662
95	6746	266	266
96	6523	43	43
97	4413	93	93
98	3006	846	846
	9735		
99	5523	123	123
100	5970	570	570
101	1912	832	832
102	4633	313	313
103	1831	751	751
104	6247	847	847
	6384	984	
105	1740	660	660
106	3533	293	293
107	6344	944	944
108	1676	596	596
109	4486	166	166
110	6475	1075	1075
111	8753	113	113
112	6676	196	196
113	5543	143	143
114	1601	521	521
115	1261	181	181
115	4789	469	469
117	1919	839	839
118	4742	422	422
119	3632	392	392
120	2788	628	628
	9479	839	
121	1402	322	

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Docente seleccionado
122	2584	424	424
123	3768	528	528
	208		
124	1172	92	92
125	1523	443	443
126	9339	699	699
127	3480	240	240
128	5039	719	719
129	3133	973	973
130	3095	935	935
131	7047	567	567
132	7421	941	941
133	1634	554	554
	4517	197	
	3616	376	
134	2825	665	665
135	3990	750	750
136	8056	496	496
137	791		791
138	2846	686	686
139	8833	193	193
140	7442	962	962
141	6332	932	932
142	7843	283	283
	9721		
143	119		119
144	8991	351	351
145	7156	676	767
146	6553	73	73
147	8727	87	87
148	3823	588	588
149	7314	834	834
150	4886	566	566
	6288	888	
152	9700	1060	1060
152	9066	426	426
	90		
153	3207	1047	1047
	9595	955	

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Docente seleccionado
154	4529	209	209
155	2648	488	488
156	4545	225	225
157	4095	855	855
158	5288	968	968
	8151	591	
	6553	73	
159	5112	792	792
160	5793	393	
161	7542	1062	1062
	2381	221	
	2426	266	
162	8702	62	62
163	5142	822	822
	6720	240	
	9790		
164	4508	188	188
165	6453	1053	1053
166	5313	993	993
167	5586	186	186
	642		
	9472	832	
168	4768	448	448
	9161	521	
169	5308	988	988
170	22		22
171	6504	24	24
172	4174	934	934
173	4819	499	499
174	5965	565	565
175	6427	1027	1027
176	4240	1000	1000
177	5630	230	230
178	2000	920	920
179	3367	127	127
180	1077		1077
181	5102	782	782
182	1454	374	374
183	4074	834	834

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Docente seleccionado
184	2298	138	138
185	2096	1016	1016
186	7832	272	272
187	9400	760	760
	2184	24	
188	150		150
189	3534	294	294
	5373	1053	
190	3310	70	70
191	611		611
192	6952	472	472
193	4021	781	781
194	5815	415	415
195	7802	242	242
196	205		205
197	897		897
198	2817	657	657
199	9373	733	733
200	7621	61	61
201	4707	387	387
202	5420	20	20
203	8097	537	537
204	4034	794	794
205	8626	1066	1066
	6899	419	
	5556	156	
206	1278	198	198
207	958		958
	3197	1037	
208	3373	133	
209	2058	978	978
	1024		
210	8138	578	578
	6902	422	
211	6039	639	639
212	7164	684	684
213	8903	263	263
	2648	488	
214	8525	965	965

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Docente seleccionado
215	4465	145	145
216	7669	109	109
	9999		
	3245	185	
217	1281	201	201
218	8446	886	886
219	3605	365	365
	6379	979	
220	3129	969	969
221	3454	214	214

Selección aleatoria de los Empleados¹⁹

M=904

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Empleado seleccionado
1	231		231
2	575	123	123
3	485	33	33
4	901	416	416
5	837	385	385
6	259		259
	937 ²⁰		
7	624	172	172
	970		
8	886	434	434
	952		
9	303		303
10	674	222	222
11	405		405
12	543	91	91
13	550	98	98
14	431		431

¹⁹ Para la selección de los empleados se inicia fila 1, columna 1 de la Tabla de Números Aleatorios de Kendall y Babington (1939: 15).

²⁰ El color rojo significa que el número es mayor que M, por lo tanto debe ser desechado.

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Empleado seleccionado
15	53		53
16	743	291	291
17	508	56	56
	906		
18	118		118
19	374		374
20	410		410
	962		
21	213		213
	431 ²¹		
22	487	35	35
23	160		160
24	350		350
25	324		324
26	43		43
27	622	170	170
	350		
28	51		51
29	3		3
30	221		221
31	154		154
32	380		380
33	834	382	382
34	369		369
35	767	315	315
	495	43	
36	194		194
	51		
37	758		306
38	537	85	85
39	880	428	428
40	590	138	138
	194		
	324		
41	287		287

²¹ El color azul significa que el número ha sido seleccionado previamente, al utilizarse un MAS sin reposición el número debe ser desechado.

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Empleado seleccionado
42	169		169
43	597	145	145
44	312		312
45	611	159	159
46	189		189
	975		
47	530	78	78
48	870	418	418
	942		
49	512	60	60
50	584	132	132
	154		
51	882	430	430
52	105		105
53	131		131
54	174		174
55	269		269
56	381		381
57	443		443
58	393		393
59	87		87
60	232		232
61	797	345	345
62	311		311
63	822	370	370
64	647	195	195
65	68		68
66	504	52	52
67	335		335
68	128		128
69	859	407	407
70	110		110
71	164		164
	562	110	
	393		
72	9		9
73	4		4
	994		
74	364		364

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Empleado seleccionado
75	74		74
76	36		36
	938		
77	62		62
78	47		47
79	838		386
80	268		268
81	44		44
	915		
	575	123	
	118		
	932		
	584	132	
82	735	283	283
83	257		257
84	149		149
85	540		88
	131		
86	810	358	358
87	842	390	390
	984		
88	187		187
89	695	243	243
	382		
	966		
90	147		147
91	738	286	286
92	95		95

Selección aleatoria de los trabajadores²²

M= 918

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Trabajador seleccionado
1	273	120	120
2	676	64	64
3	872	107	107
4	633	21	21
5	379	73	73
6	482	19	19
7	156	3	3
	941 ²³		
	959		
8	686	74	74
9	704	92	92
10	527	68	68
11	748	136	136
12	388	82	82
13	7		7
	92 ²⁴		
	523	64	
	922		
	462	3	
14	712	100	100
15	607	148	148
16	65		65
17	584	125	125
18	534	75	75
19	467	8	8
20	338	32	32
21	453	147	147
22	204	51	51
23	331	25	25

²² Para la selección de los empleados se inicia fila 9, columna 39 de la Tabla de Números Aleatorios de Kendall y Babington (1939: 15).

²³ El color rojo significa que el número es mayor que M, por lo tanto debe ser desechado.

²⁴ El color azul significa que el número ha sido seleccionado previamente, al utilizarse un MAS sin reposición el número debe ser desechado.

Elemento de la muestra	Número aleatorio	Residuo	Trabajador seleccionado
24	1		1
25	81		81
26	448	142	142
27	638	26	26
28	30		30
29	752	140	140
30	555	96	96
31	164	11	11

Anexo 25. Cuestionario para el diagnostico de la gestión del marketing interno en la ESPOCH

El presente cuestionario tiene como objetivo diagnosticar la gestión del marketing interno en la ESPOCH. Por favor, responda con certeza a las interrogantes planteadas.

Muchas gracias

I. Marque con una cruz su respuesta en cada caso

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo	Totalmente en acuerdo
Ud. se siente orgulloso del trabajo que realiza en la ESPOCH					
Ud. se siente orgullo de la ESPOCH					
A Ud. le gusta el trabajo que realiza en la ESPOCH					
La ESPOCH le ofrece estabilidad laboral					
Ud. tiene un horario de trabajo adecuado					
Ud. tiene posibilidad de crecimiento profesional en su trabajo					
Ud. tiene posibilidad de incrementos en su remuneración					
La ESPOCH le exige creatividad para desarrollar su trabajo					
La ESPOCH le exige implicarse en las actividades de la organización					
La ESPOCH le exige trabajar arduamente					
La ESPOCH le exige realizar distintos trabajos					
La ESPOCH le exige aprender cosas nuevas para realizar su trabajo					
La ESPOCH le exige adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización					
La ESPOCH le exige dedicar mucho tiempo para realizar su trabajo					
Ud. participa en la toma de					

decisiones relacionadas con su área de trabajo					
Ud. tiene independencia en la actuación en su puesto de trabajo					
Sus ideas y sugerencias para mejorar el trabajo son escuchadas e implementadas					
En ESPOCH se trabaja en equipos de trabajo					
La ESPOCH ha creado un ambiente positivo de comunicación interna					
Ud se siente informado acerca de la ESPOCH, sus objetivos y logros					
La comunicación interna ha contribuido a que Ud. adquiera los valores y las actitudes necesarias para contribuir al éxito de la ESPOCH					
La comunicación interna ha contribuido a que Ud. se sienta identificado con la ESPOCH.					
La comunicación interna ayuda a la coordinación de las actividades diarias					
Existe suficiente información desde las autoridades en torno a las actividades que se desarrollan en la ESPOCH.					
En la ESPOCH existen buenas condiciones de trabajo					
En la ESPOCH existe buen ambiente de trabajo					
En la ESPOCH existe cordialidad entre los compañeros de trabajo					
Sus necesidades son atendidas por su jefe inmediato superior					
Poseo todas los materiales y herramientas necesarias para realizar mi trabajo					
Los procesos de trabajo se encuentran organizados adecuadamente, de forma que no exista burocracia					

II. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación utilizados en la ESPOCH?

- Reuniones informativas
- Gigantografías
- Internet
- Hojas volantes
- Oficios informativos
- Otros, ¿cuáles? _____

III. Evalúe la imagen que tiene Ud. de la ESPOCH:

- Muy mala
- Mala
- Indiferente
- Buena
- Muy buena

IV. Marque con una cruz su respuesta en cada caso

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo	Totalmente en acuerdo
La ESPOCH tiene un significado muy grande para mí					
Yo percibo los problemas de la ESPOCH como si fuesen míos					
Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la ESPOCH					
En la ESPOCH yo no me siento como una persona de la casa					
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la ESPOCH					
Yo no percibo una fuerte integración con la ESPOCH					
Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la ESPOCH					
Si yo resolviese dejar la ESPOCH ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada					

Aunque lo deseara sería muy difícil dejar la ESPOCH en estos momentos					
Una de las consecuencias negativas de dejar la ESPOCH sería la escasez de alternativas inmediatas					
En la situación actual quedarse en la ESPOCH es tanto una necesidad como un deseo					
Si yo no hubiese dado tanto por la Universidad podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio					
Yo le debo mucho a la ESPOCH					
Yo me sentiría culpable si dejase la ESPOCH ahora					
Yo no dejaría la ESPOCH porque tengo un deber moral con las personas que aquí están					
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería justo dejar la ESPOCH ahora					
La ESPOCH merece mi lealtad					
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la ESPOCH ahora					
Ud. se siente motivado en general por su trabajo en la ESPOCH					
Ud. se siente satisfecho en general por su trabajo en la ESPOCH					

Anexo 26. Salida de maquina de los cuestionarios aplicados a los docentes

VARIABLES DEL MARKETING INTERNO MIX

Producto

Estadísticos

	Orgullo del trabajo	Orgullo de la ESPOCH	Gusto del trabajo	Estabilidad laboral	Horario adecuado de trabajo	Tiempo para la investigación	Posibilidades de crecimiento profesional	Posibilidades de incremento de remuneración
N Válidos	221	221	221	221	221	221	221	221
N Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4,52	4,58	4,53	2,67	2,82	1,76	2,07	2,39
Mediana	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Moda	5	5	5	2	2	2	2	2
Desv. típ.	,685	,666	,671	1,312	1,211	,425	,716	,490
Varianza	,469	,444	,450	1,721	1,467	,181	,513	,240
Mínimo	3	3	3	1	1	1	1	2
Máximo	5	5	5	5	5	2	4	3

Orgullo del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Neutro	24	10,9	10,9	10,9
Válidos En acuerdo	58	26,2	26,2	37,1
Válidos Totalmente en acuerdo	139	62,9	62,9	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Orgullo de la ESPOCH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Neutro	22	10,0	10,0	10,0
Válidos En acuerdo	48	21,7	21,7	31,7
Válidos Totalmente en acuerdo	151	68,3	68,3	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Gusto del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	22	10,0	10,0	10,0
	En acuerdo	60	27,1	27,1	37,1
	Totalmente en acuerdo	139	62,9	62,9	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Estabilidad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	44	19,9	19,9	19,9
	En desacuerdo	78	35,3	35,3	55,2
	Neutro	32	14,5	14,5	69,7
	En acuerdo	40	18,1	18,1	87,8
	Totalmente en acuerdo	27	12,2	12,2	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Horario adecuado de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	24	10,9	10,9	10,9
	En desacuerdo	86	38,9	38,9	49,8
	Neutro	44	19,9	19,9	69,7
	En acuerdo	40	18,1	18,1	87,8
	Totalmente en acuerdo	27	12,2	12,2	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Tiempo para la investigación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	52	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo	169	76,5	76,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Posibilidades de crecimiento profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	34	15,4	15,4	15,4
	En desacuerdo	152	68,8	68,8	84,2
	Neutro	20	9,0	9,0	93,2
	En acuerdo	15	6,8	6,8	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Posibilidades de incremento de remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	134	60,6	60,6	60,6
	Neutro	87	39,4	39,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Variable precio

Estadísticos

		Exigencia de creatividad	Exigencia de implicación en las actividades de la ESPOCH	Exigencia de trabajo arduo	Exigencia de realizar distintos trabajos	Exigencia de aprender cosas nuevas	Adopción de nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización	Exigencia de tiempo para realizar el trabajo
N	Válidos	221	221	221	221	221	221	221
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Media	4,38	4,35	4,15	3,95	4,26	4,71	4,59
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Moda	4	4	4	3	5	5	5
	Desv. típ.	,571	,566	,654	,851	,770	,455	,637
	Varianza	,326	,320	,428	,724	,592	,207	,406
	Mínimo	3	3	3	3	3	4	3
	Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Exigencia de creatividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	10	4,5	4,5	4,5
	En acuerdo	118	53,4	53,4	57,9
	Totalmente en acuerdo	93	42,1	42,1	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Exigencia de implicación en las actividades de la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	10	4,5	4,5	4,5
	En acuerdo	123	55,7	55,7	60,2
	Totalmente en acuerdo	88	39,8	39,8	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Exigencia de trabajo arduo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	33	14,9	14,9	14,9
	En acuerdo	122	55,2	55,2	70,1
	Totalmente en acuerdo	66	29,9	29,9	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Exigencia de realizar distintos trabajos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	86	38,9	38,9	38,9
	En acuerdo	61	27,6	27,6	66,5
	Totalmente en acuerdo	74	33,5	33,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Exigencia de aprender cosas nuevas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	44	19,9	19,9	19,9
	En acuerdo	76	34,4	34,4	54,3
	Totalmente en acuerdo	101	45,7	45,7	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Adopción de nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En acuerdo	64	29,0	29,0	29,0
	Totalmente en acuerdo	157	71,0	71,0	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Exigencia de tiempo para realizar el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	18	8,1	8,1	8,1
	En acuerdo	54	24,4	24,4	32,6
	Totalmente en acuerdo	149	67,4	67,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Variable distribución

Estadísticos

		Participación en la toma de decisiones	Independencia en la actuación	Sus ideas y sugerencias son escuchadas	Existencia de equipos de trabajo
N	Válidos	221	221	221	221
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,19	2,15	2,24	2,21
Mediana		3,00	2,00	2,00	2,00
Moda		3	2	2	2
Desv. típ.		,954	,891	,931	,907
Varianza		,909	,794	,867	,823
Mínimo		2	1	1	1
Máximo		5	4	5	5

Participación en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	61	27,6	27,6	27,6
	Neutro	79	35,7	35,7	63,3
	En acuerdo	59	26,7	26,7	90,0
	Totalmente en acuerdo	22	10,0	10,0	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Independencia en la actuación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	49	22,2	22,2	22,2
	En desacuerdo	113	51,1	51,1	73,3
	Neutro	35	15,8	15,8	89,1
	En acuerdo	24	10,9	10,9	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Sus ideas y sugerencias son escuchadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	49	22,2	22,2	22,2
	En desacuerdo	94	42,5	42,5	64,7
	Neutro	54	24,4	24,4	89,1
	En acuerdo	23	10,4	10,4	99,5
	Totalmente en acuerdo	1	,5	,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Existencia de equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	53	24,0	24,0	24,0
	En desacuerdo	85	38,5	38,5	62,4
	Neutro	68	30,8	30,8	93,2
	En acuerdo	13	5,9	5,9	99,1
	Totalmente en acuerdo	2	,9	,9	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Variable comunicación

Estadísticos

		Ambiente positivo de comunicación interna	Información acerca de los objetivos y logros de la ESPOCH	Contribución de la comunicación interna a la adquisición de valores	Contribución de la comunicación interna a la identificación con la ESPOCH	Contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades	Suficiente información en torno a las actividades
N	Válidos	221	221	221	221	221	221
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2,01	1,99	1,57	1,51	2,18	1,67
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2	2	2	1 ^a	2	1 ^a
Desv. típ.		1,036	,922	,540	,528	,925	,711
Varianza		1,073	,850	,292	,278	,855	,506
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	4	4	4	4

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Ambiente positivo de comunicación interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	82	37,1	37,1	37,1
	En desacuerdo	85	38,5	38,5	75,6
	Neutro	29	13,1	13,1	88,7
	En acuerdo	20	9,0	9,0	97,7
	Totalmente en acuerdo	5	2,3	2,3	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Información acerca de los objetivos y logros de la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	72	32,6	32,6	32,6
	En desacuerdo	100	45,2	45,2	77,8
	Neutro	32	14,5	14,5	92,3
	En acuerdo	14	6,3	6,3	98,6
	Totalmente en acuerdo	3	1,4	1,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la adquisición de valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	99	44,8	44,8	44,8
	En desacuerdo	119	53,8	53,8	98,6
	Neutro	2	,9	,9	99,5
	En acuerdo	1	,5	,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la identificación con la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	110	49,8	49,8	49,8
	En desacuerdo	110	49,8	49,8	99,5
	En acuerdo	1	,5	,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	53	24,0	24,0	24,0
	En desacuerdo	101	45,7	45,7	69,7
	Neutro	42	19,0	19,0	88,7
	En acuerdo	25	11,3	11,3	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Suficiente información en torno a las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	100	45,2	45,2	45,2
	En desacuerdo	100	45,2	45,2	90,5
	Neutro	16	7,2	7,2	97,7
	En acuerdo	5	2,3	2,3	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Variable evidencia física

Estadísticos

		Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Existencia de manuales que describan el funcionamiento de la organización
N	Válidos	221	221	221
	Perdidos	0	0	0
	Media	2,33	2,72	4,20
	Mediana	2,00	3,00	4,00
	Moda	2	2	4
	Desv. típ.	1,180	1,023	,738
	Varianza	1,393	1,046	,545
	Mínimo	1	1	2
	Máximo	5	4	5

Condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	66	29,9	29,9	29,9
	En desacuerdo	71	32,1	32,1	62,0
	Neutro	39	17,6	17,6	79,6
	En acuerdo	36	16,3	16,3	95,9
	Totalmente en acuerdo	9	4,1	4,1	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	26	11,8	11,8	11,8
	En desacuerdo	76	34,4	34,4	46,2
	Neutro	52	23,5	23,5	69,7
	En acuerdo	67	30,3	30,3	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Existencia de manuales que describan el funcionamiento de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	,5	,5	,5
	Neutro	39	17,6	17,6	18,1
	En acuerdo	95	43,0	43,0	61,1
	Totalmente en acuerdo	86	38,9	38,9	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Variable personas

Estadísticos

		Cordialidad entre los compañeros de trabajo	Comprensión entre los compañeros de trabajo	Atención de necesidades por el jefe inmediato superior
N	Válidos	221	221	221
	Perdidos	0	0	0
Media		1,90	1,69	1,71
Mediana		2,00	2,00	2,00
Moda		1	2	2
Desv. típ.		,891	,631	,609
Varianza		,794	,398	,370
Mínimo		1	1	1
Máximo		4	3	3

Cordialidad entre los compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	88	39,8	39,8	39,8
	En desacuerdo	80	36,2	36,2	76,0
	Neutro	41	18,6	18,6	94,6
	En acuerdo	12	5,4	5,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Comprensión entre los compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	89	40,3	40,3	40,3
	En desacuerdo	112	50,7	50,7	91,0
	Neutro	20	9,0	9,0	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Atención de necesidades por el jefe inmediato superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	82	37,1	37,1	37,1
	En desacuerdo	121	54,8	54,8	91,9
	Neutro	18	8,1	8,1	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Variable procesos

Estadísticos

		Posesión de materiales y herramientas necesarios	Procesos de trabajo organizados adecuadamente
N	Válidos	221	221
	Perdidos	0	0
Media		2,10	1,80
Mediana		2,00	2,00
Moda		2	1
Desv. típ.		1,048	,942
Varianza		1,099	,887
Mínimo		1	1
Máximo		5	5

Posesión de materiales y herramientas necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	74	33,5	33,5	33,5
	En desacuerdo	82	37,1	37,1	70,6
	Neutro	40	18,1	18,1	88,7
	En acuerdo	19	8,6	8,6	97,3
	Totalmente en acuerdo	6	2,7	2,7	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Procesos de trabajo organizados adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	97	43,9	43,9	43,9
	En desacuerdo	94	42,5	42,5	86,4
	Neutro	11	5,0	5,0	91,4
	En acuerdo	15	6,8	6,8	98,2
	Totalmente en acuerdo	4	1,8	1,8	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Efectividad de los medios de comunicación

Reuniones informativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	116	52,5	52,5	52,5
	no	105	47,5	47,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Gigantografías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	52	23,5	23,5	23,5
Válidos no	169	76,5	76,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Internet

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	48	21,7	21,7	21,7
Válidos no	173	78,3	78,3	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Hojas volantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	8	3,6	3,6	3,6
Válidos no	213	96,4	96,4	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Oficios informativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	110	49,8	49,8	49,8
Válidos no	111	50,2	50,2	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Otro medio de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	221	100,0	100,0	100,0

Imagen de la universidad

Imagen de la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy mala	15	6,8	6,8	6,8
Válidos mala	71	32,1	32,1	38,9
Válidos indiferente	26	11,8	11,8	50,7
Válidos buena	62	28,1	28,1	78,7
Válidos muy buena	47	21,3	21,3	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Satisfacción, Motivación y Compromiso organizacional

Yo me siento satisfecho en la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	34	15,4	15,4	15,4
	en desacuerdo	60	27,1	27,1	42,5
	neutro	23	10,4	10,4	52,9
	en acuerdo	92	41,6	41,6	94,6
	totalmente en acuerdo	12	5,4	5,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Yo me siento motivado en la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	34	15,4	15,4	15,4
	en desacuerdo	141	63,8	63,8	79,2
	neutro	23	10,4	10,4	89,6
	en acuerdo	11	5,0	5,0	94,6
	totalmente en acuerdo	12	5,4	5,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Compromiso afectivo

N	Válidos	221
	Perdidos	0
	Media	16,93
	Mediana	18,00
	Moda	18
	Desv. típ.	3,208
	Mínimo	8
	Máximo	22

Compromiso instrumental

N	Válidos	221
	Perdidos	0
	Media	21,21
	Mediana	23,00
	Moda	24
	Desv. típ.	6,949
	Mínimo	6
	Máximo	30

Compromiso normativo

N	Válidos	221
	Perdidos	0
Media		16,42
Mediana		16,00
Moda		16
Desv. típ.		8,493
Mínimo		6
Máximo		48

Compromiso organizacional

N	Válidos	221
	Perdidos	0
Media		54,56
Mediana		56,00
Moda		56
Desv. típ.		13,893
Mínimo		20
Máximo		90

Análisis factorial del Compromiso organizacional

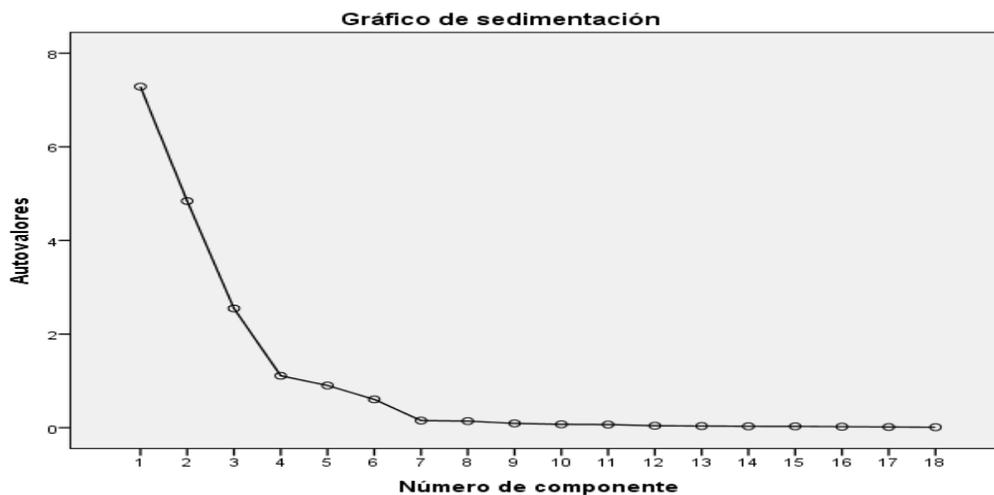
KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,846
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2834,818
	gl	153
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
La ESPOCH tiene un significado muy grande para mí	1,000	,867
yo percibo los problemas de la ESPOCH como si fuesen míos	1,000	,839
yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la ESPOCH	1,000	,856
En la ESPOCH yo o me siento como una persona de la casa	1,000	,923
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la ESPOCH	1,000	,895
Yo no percibo una fuerte integración con la ESPOCH	1,000	,930
yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la ESPOCH	1,000	,961
Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada	1,000	,962
Aunque lo desease, sería muy difícil dejar la ESPOCH en estos momentos	1,000	,960
Una de las consecuencias negativas de dejar la ESPOCH sería la escasez de alternativas inmediatas	1,000	,958
En la situación actual quedarse en la ESPOCH es tanto una necesidad como un deseo	1,000	,979
Si yo no hubiese dado tanto por la ESPOCH podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio	1,000	,819
Yo le debo mucho a la ESPOCH	1,000	,948
Yo me sentiría culpable si dejase la ESPOCH ahora	1,000	,946
Yo no dejaría la ESPOCH porque tengo un deber moral con las personas que aquí están	1,000	,875
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería justo dejar la ESPOCH ahora	1,000	,941
La ESPOCH merece mi lealtad	1,000	,372
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la ESPOCH ahora	1,000	,755

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
La ESPOCH tiene un significado muy grande para mí	,168	-,492	,143	,759
yo percibo los problemas de la ESPOCH como si fuesen míos	,190	-,462	,168	,749
yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la ESPOCH	,298	-,422	,190	,743
En la ESPOCH yo o me siento como una persona de la casa	,012	,925	-,200	-,168
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la ESPOCH	,042	,924	-,151	-,127
Yo no percibo una fuerte integración con la ESPOCH	,078	,949	-,138	-,071
yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la ESPOCH	,954	-,047	,090	,200
Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada	,964	-,040	,068	,167
Aunque lo desease, sería muy difícil dejar la ESPOCH en estos momentos	,959	-,034	,090	,176
Una de las consecuencias negativas de dejar la ESPOCH sería la escasez de alternativas inmediatas	,942	,240	,117	-,011
En la situación actual quedarse en la ESPOCH es tanto una necesidad como un deseo	,974	,019	,121	,127
Si yo no hubiese dado tanto por la ESPOCH podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio	,659	-,497	,095	,360
Yo le debo mucho a la ESPOCH	,088	-,240	,920	,190
Yo me sentiría culpable si dejase la ESPOCH ahora	,085	-,222	,924	,189
Yo no dejaría la ESPOCH porque tengo un deber moral con las personas que aquí están	,324	,185	,856	-,059
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería justo dejar la ESPOCH ahora	,038	-,220	,920	,211
La ESPOCH merece mi lealtad	,069	,252	,104	,541
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la ESPOCH ahora	,616	,538	,262	-,134

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Anexo 27. Salida de maquina de los cuestionarios aplicados a los empleados

VARIABLES DEL MARKETING INTERNO MIX

Variable producto

Estadísticos

		Orgullo del trabajo	Orgullo de la ESPOCH	Gusto del trabajo	Estabilidad laboral	Horario adecuado de trabajo	Posibilidades de crecimiento profesional	Posibilidades de incremento de remuneración
N	Válidos	92	92	92	92	92	92	92
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Media	4,42	4,50	4,43	2,27	2,45	1,87	2,33
	Mediana	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Moda	5	5	5	2	2	2	2
	Desv. típ.	,715	,703	,700	1,028	,942	,497	,471
	Varianza	,511	,495	,490	1,057	,887	,247	,222
	Mínimo	3	3	3	1	1	1	2
	Máximo	5	5	5	5	5	4	3

Orgullo del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	12	13,0	13,0	13,0
	En acuerdo	29	31,5	31,5	44,6
	Totalmente en acuerdo	51	55,4	55,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Orgullo de la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	11	12,0	12,0	12,0
	En acuerdo	24	26,1	26,1	38,0
	Totalmente en acuerdo	57	62,0	62,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Gusto del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	11	12,0	12,0	12,0
	En acuerdo	30	32,6	32,6	44,6
	Totalmente en acuerdo	51	55,4	55,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Estabilidad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	22	23,9	23,9	23,9
	En desacuerdo	39	42,4	42,4	66,3
	Neutro	16	17,4	17,4	83,7
	En acuerdo	14	15,2	15,2	98,9
	Totalmente en acuerdo	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Horario adecuado de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	12	13,0	13,0	13,0
	En desacuerdo	43	46,7	46,7	59,8
	Neutro	22	23,9	23,9	83,7
	En acuerdo	14	15,2	15,2	98,9
	Totalmente en acuerdo	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Posibilidades de crecimiento profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	17	18,5	18,5	18,5
	En desacuerdo	71	77,2	77,2	95,7
	Neutro	3	3,3	3,3	98,9
	En acuerdo	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Posibilidades de incremento de remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	62	67,4	67,4	67,4
	Neutro	30	32,6	32,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Variable precio

	Exigencia de creatividad	Exigencia de implicación en las actividades de la ESPOCH	Exigencia de trabajo arduo	Exigencia de realizar distintos trabajos	Exigencia de aprender cosas nuevas	Adopción de nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización	Exigencia de tiempo para realizar el trabajo
N Válidos	92	92	92	92	92	92	92
N Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	4,30	4,36	4,28	4,08	4,28	4,74	4,51
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Moda	4	4	4	5	5	5	5
Desv. típ.	,569	,585	,599	,855	,761	,442	,671
Varianza	,324	,342	,359	,730	,579	,195	,450
Mínimo	3	3	3	3	3	4	3
Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Exigencia de creatividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Neutro	5	5,4	5,4	5,4
Válidos En acuerdo	54	58,7	58,7	64,1
Válidos Totalmente en acuerdo	33	35,9	35,9	100,0
Válidos Total	92	100,0	100,0	

Exigencia de implicación en las actividades de la ESPOCH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Neutro	5	5,4	5,4	5,4
Válidos En acuerdo	49	53,3	53,3	58,7
Válidos Totalmente en acuerdo	38	41,3	41,3	100,0
Válidos Total	92	100,0	100,0	

Exigencia de trabajo arduo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Neutro	7	7,6	7,6	7,6
Válidos En acuerdo	52	56,5	56,5	64,1
Válidos Totalmente en acuerdo	33	35,9	35,9	100,0
Válidos Total	92	100,0	100,0	

Exigencia de realizar distintos trabajos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	30	32,6	32,6	32,6
	En acuerdo	25	27,2	27,2	59,8
	Totalmente en acuerdo	37	40,2	40,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Exigencia de aprender cosas nuevas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	17	18,5	18,5	18,5
	En acuerdo	32	34,8	34,8	53,3
	Totalmente en acuerdo	43	46,7	46,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Adopción de nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En acuerdo	24	26,1	26,1	26,1
	Totalmente en acuerdo	68	73,9	73,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Exigencia de tiempo para realizar el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	9	9,8	9,8	9,8
	En acuerdo	27	29,3	29,3	39,1
	Totalmente en acuerdo	56	60,9	60,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Variable distribución

Estadísticos

		Participación en la toma de decisiones	Independencia en la actuación	Sus ideas y sugerencias son escuchadas	Existencia de equipos de trabajo
N	Válidos	92	92	92	92
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	3,03	1,99	2,09	2,08
	Mediana	3,00	2,00	2,00	2,00
	Moda	3	2	2	2
	Desv. típ.	,883	,791	,885	,880
	Varianza	,779	,626	,784	,774
	Mínimo	2	1	1	1
	Máximo	5	4	4	5

Participación en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	29	31,5	31,5
	Neutro	36	39,1	70,7
	En acuerdo	22	23,9	94,6
	Totalmente en acuerdo	5	5,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0

Independencia en la actuación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	23	25,0	25,0
	En desacuerdo	53	57,6	82,6
	Neutro	10	10,9	93,5
	En acuerdo	6	6,5	100,0
	Total	92	100,0	100,0

Sus ideas y sugerencias son escuchadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	24	26,1	26,1
	En desacuerdo	44	47,8	73,9
	Neutro	16	17,4	91,3
	En acuerdo	8	8,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0

Existencia de equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	26	28,3	28,3
	En desacuerdo	38	41,3	69,6
	Neutro	24	26,1	95,7
	En acuerdo	3	3,3	98,9
	Totalmente en acuerdo	1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0

Variable comunicación

Estadísticos

		Ambiente positivo de comunicación interna	Información acerca de los objetivos y logros de la ESPOCH	Contribución de la comunicación interna a la adquisición de valores	Contribución de la comunicación interna a la identificación con la ESPOCH	Contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades	Suficiente información en torno a las actividades
N	Válidos	92	92	92	92	92	92
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	1,89	1,84	1,65	1,50	2,24	1,49
	Mediana	2,00	2,00	2,00	1,50	2,00	1,00
	Moda	2	2	2	1 ^a	2	1
	Desv. típ.	,870	,760	,582	,503	,894	,503
	Varianza	,757	,578	,339	,253	,799	,253
	Mínimo	1	1	1	1	1	1
	Máximo	4	4	3	2	4	2

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Ambiente positivo de comunicación interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	35	38,0	38,0	38,0
	En desacuerdo	37	40,2	40,2	78,3
	Neutro	15	16,3	16,3	94,6
	En acuerdo	5	5,4	5,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Información acerca de los objetivos y logros de la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	33	35,9	35,9	35,9
	En desacuerdo	43	46,7	46,7	82,6
	Neutro	14	15,2	15,2	97,8
	En acuerdo	2	2,2	2,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la adquisición de valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	37	40,2	40,2	40,2
	En desacuerdo	50	54,3	54,3	94,6
	Neutro	5	5,4	5,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la identificación con la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	46	50,0	50,0	50,0
	En desacuerdo	46	50,0	50,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	18	19,6	19,6	19,6
	En desacuerdo	44	47,8	47,8	67,4
	Neutro	20	21,7	21,7	89,1
	En acuerdo	10	10,9	10,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Suficiente información en torno a las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	47	51,1	51,1	51,1
	En desacuerdo	45	48,9	48,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Variable evidencia física

Estadísticos

		Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Existencia de manuales que describan el funcionamiento de la organización
N	Válidos	92	92	92
	Perdidos	0	0	0
Media		2,29	2,83	4,22
Mediana		2,00	3,00	4,00
Moda		1	2	4
Desv. típ.		1,263	,945	,724
Varianza		1,594	,892	,524
Mínimo		1	1	3
Máximo		5	4	5

Condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	33	35,9	35,9	35,9
	En desacuerdo	24	26,1	26,1	62,0
	Neutro	15	16,3	16,3	78,3
	En acuerdo	15	16,3	16,3	94,6
	Totalmente en acuerdo	5	5,4	5,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	5	5,4	5,4	5,4
	En desacuerdo	35	38,0	38,0	43,5
	Neutro	23	25,0	25,0	68,5
	En acuerdo	29	31,5	31,5	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Existencia de manuales que describan el funcionamiento de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	16	17,4	17,4	17,4
	En acuerdo	40	43,5	43,5	60,9
	Totalmente en acuerdo	36	39,1	39,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Variable personas

Estadísticos

		Cordialidad entre los compañeros de trabajo	Comprensión entre los compañeros de trabajo	Atención de necesidades por el jefe inmediato superior
N	Válidos	92	92	92
	Perdidos	0	0	0
	Media	1,82	1,68	1,75
	Mediana	2,00	2,00	2,00
	Moda	1	2	2
	Desv. típ.	,876	,662	,622
	Varianza	,768	,438	,387
	Mínimo	1	1	1
	Máximo	4	3	3

Cordialidad entre los compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	39	42,4	42,4	42,4
	En desacuerdo	37	40,2	40,2	82,6
	Neutro	10	10,9	10,9	93,5
	En acuerdo	6	6,5	6,5	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Comprensión entre los compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	39	42,4	42,4	42,4
	En desacuerdo	43	46,7	46,7	89,1
	Neutro	10	10,9	10,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Atención de necesidades por el jefe inmediato superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	32	34,8	34,8	34,8
	En desacuerdo	51	55,4	55,4	90,2
	Neutro	9	9,8	9,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Variable procesos

Estadísticos

		Procesos de trabajo organizados adecuadamente	Posesión de materiales y herramientas necesarios
N	Válidos	92	92
	Perdidos	0	0
Media		1,74	2,12
Mediana		2,00	2,00
Moda		1	1
Desv. típ.		,959	1,098
Varianza		,920	1,205
Mínimo		1	1
Máximo		5	5

Procesos de trabajo organizados adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	45	48,9	48,9	48,9
	En desacuerdo	36	39,1	39,1	88,0
	Neutro	3	3,3	3,3	91,3
	En acuerdo	6	6,5	6,5	97,8
	Totalmente en acuerdo	2	2,2	2,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Posesión de materiales y herramientas necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	33	35,9	35,9	35,9
	En desacuerdo	29	31,5	31,5	67,4
	Neutro	19	20,7	20,7	88,0
	En acuerdo	8	8,7	8,7	96,7
	Totalmente en acuerdo	3	3,3	3,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Efectividad de los medios de comunicación

Reuniones informativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	49	53,3	53,3	53,3
	no	43	46,7	46,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Gigantografías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	26	28,3	28,3	28,3
	no	66	71,7	71,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Internet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	24	26,1	26,1	26,1
	no	68	73,9	73,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Hojas volantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	4	4,3	4,3	4,3
no	88	95,7	95,7	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Oficios informativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	47	51,1	51,1	51,1
no	45	48,9	48,9	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Otro medio de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	92	100,0	100,0	100,0

Imagen de la Universidad

Imagen de la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy mala	3	3,3	3,3	3,3
mala	33	35,9	35,9	39,1
indiferente	8	8,7	8,7	47,8
buena	31	33,7	33,7	81,5
muy buena	17	18,5	18,5	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Satisfacción, motivación y compromiso organizacional

Estadísticos

	Yo me siento satisfecho en la ESPOCH	Yo me siento motivado en la ESPOCH
N	92	92
Válidos	92	92
Perdidos	0	0
Media	2,85	2,15
Mediana	3,00	2,00
Moda	4	2
Desv. típ.	1,222	,889
Varianza	1,493	,790
Mínimo	1	1
Máximo	5	5

Yo me siento satisfecho en la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	14	15,2	15,2	15,2
	en desacuerdo	30	32,6	32,6	47,8
	neutro	8	8,7	8,7	56,5
	en acuerdo	36	39,1	39,1	95,7
	totalmente en acuerdo	4	4,3	4,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Yo me siento motivado en la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	14	15,2	15,2	15,2
	en desacuerdo	62	67,4	67,4	82,6
	neutro	8	8,7	8,7	91,3
	en acuerdo	4	4,3	4,3	95,7
	totalmente en acuerdo	4	4,3	4,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

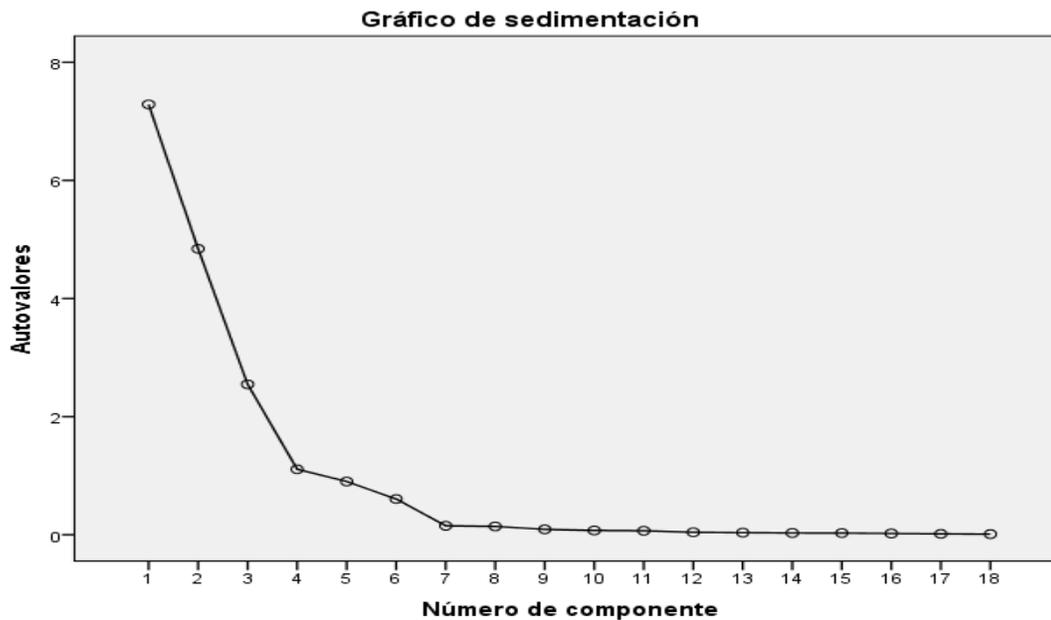
Compromiso organizacional

Estadísticos

		Compromiso afectivo	Compromiso instrumental	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
N	Válidos	92	92	92	92
	Perdidos	0	0	0	0
Media		15,87	18,67	14,49	49,0326
Mediana		16,00	21,00	16,00	52,5000
Moda		15	23	16	54,00
Desv. típ.		3,153	7,071	5,920	12,32121
Mínimo		8	6	6	20,00
Máximo		22	30	48	90,00

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,846
Chi-cuadrado aproximado		2834,818
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	153
	Sig.	,000



Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
La ESPOCH tiene un significado muy grande para mí	,168	-,492	,143	,759
yo percibo los problemas de la ESPOCH como si fuesen míos	,190	-,462	,168	,749
yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la ESPOCH	,298	-,422	,190	,743
En la ESPOCH yo o me siento como una persona de la casa	,012	,925	-,200	-,168
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la ESPOCH	,042	,924	-,151	-,127
Yo no percibo una fuerte integración con la ESPOCH	,078	,949	-,138	-,071
yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la ESPOCH	,954	-,047	,090	,200
Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada	,964	-,040	,068	,167
Aunque lo desease, sería muy difícil dejar la ESPOCH en estos momentos	,959	-,034	,090	,176
Una de las consecuencias negativas de dejar la ESPOCH sería la escasez de alternativas inmediatas	,942	,240	,117	-,011
En la situación actual quedarse en la ESPOCH es tanto una necesidad como un deseo	,974	,019	,121	,127
Si yo no hubiese dado tanto por la ESPOCH podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio	,659	-,497	,095	,360
Yo le debo mucho a la ESPOCH	,088	-,240	,920	,190
Yo me sentiría culpable si dejase la ESPOCH ahora	,085	-,222	,924	,189
Yo no dejaría la ESPOCH porque tengo un deber moral con las personas que aquí están	,324	,185	,856	-,059
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería justo dejar la ESPOCH ahora	,038	-,220	,920	,211
La ESPOCH merece mi lealtad	,069	,252	,104	,541
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la ESPOCH ahora	,616	,538	,262	-,134

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Anexo 28. Salida de máquina de los cuestionarios aplicados a los Trabajadores

VARIABLES DEL MARKETING MIX
Producto

Estadísticos

	Orgullo del trabajo	Orgullo de la ESPOCH	Gusto del trabajo	Estabilidad laboral	Horario adecuado de trabajo	Posibilidades de crecimiento profesional	Posibilidades de incremento de remuneración
N Válidos	31	31	31	31	31	31	31
N Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	4,39	4,84	2,13	1,65	1,77	1,45	2,10
Mediana	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Moda	5	5	2	2	2	1	2
Desv. típ.	,715	,374	1,284	,661	,805	,506	,301
Varianza	,512	,140	1,649	,437	,647	,256	,090
Mínimo	3	4	1	1	1	1	2
Máximo	5	5	5	4	4	2	3

Orgullo del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Neutro	4	12,9	12,9	12,9
Válidos En acuerdo	11	35,5	35,5	48,4
Válidos Totalmente en acuerdo	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Orgullo de la ESPOCH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En acuerdo	5	16,1	16,1	16,1
Válidos Totalmente en acuerdo	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Gusto del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	11	35,5	35,5	35,5
	En desacuerdo	13	41,9	41,9	77,4
	Neutro	3	9,7	9,7	87,1
	Totalmente en acuerdo	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Estabilidad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	13	41,9	41,9	41,9
	En desacuerdo	17	54,8	54,8	96,8
	En acuerdo	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Horario adecuado de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	12	38,7	38,7	38,7
	En desacuerdo	16	51,6	51,6	90,3
	Neutro	1	3,2	3,2	93,5
	En acuerdo	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Posibilidades de crecimiento profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	17	54,8	54,8	54,8
	En desacuerdo	14	45,2	45,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Posibilidades de incremento de remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	28	90,3	90,3	90,3
	Neutro	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Variable precio

Estadísticos

	Exigencia de creatividad	Exigencia de implicación en las actividades de la ESPOCH	Exigencia de trabajo arduo	Exigencia de realizar distintos trabajos	Exigencia de aprender cosas nuevas	Adopción de nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización	Exigencia de tiempo para realizar el trabajo
N Válidos	31	31	31	31	31	31	31
N Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,61	3,13	4,39	4,06	2,94	4,06	4,55
Mediana	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00
Moda	2	4	4	5	2	5	5
Desv. típ.	1,145	,991	,495	1,153	1,315	1,093	,675
Varianza	1,312	,983	,245	1,329	1,729	1,196	,456
Mínimo	1	2	4	1	1	1	3
Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Exigencia de creatividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	6	19,4	19,4	19,4
En desacuerdo	9	29,0	29,0	48,4
Neutro	8	25,8	25,8	74,2
En acuerdo	7	22,6	22,6	96,8
Totalmente en acuerdo	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Exigencia de implicación en las actividades de la ESPOCH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En desacuerdo	12	38,7	38,7	38,7
Neutro	4	12,9	12,9	51,6
En acuerdo	14	45,2	45,2	96,8
Totalmente en acuerdo	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Exigencia de trabajo arduo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En acuerdo	19	61,3	61,3	61,3
	Totalmente en acuerdo	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Exigencia de realizar distintos trabajos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2	3,2
	En desacuerdo	3	9,7	9,7	12,9
	Neutro	4	12,9	12,9	25,8
	En acuerdo	8	25,8	25,8	51,6
	Totalmente en acuerdo	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Exigencia de aprender cosas nuevas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
	En desacuerdo	16	51,6	51,6	58,1
	En acuerdo	8	25,8	25,8	83,9
	Totalmente en acuerdo	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Adopción de nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
	Neutro	5	16,1	16,1	22,6
	En acuerdo	11	35,5	35,5	58,1
	Totalmente en acuerdo	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Exigencia de tiempo para realizar el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	3	9,7	9,7	9,7
	En acuerdo	8	25,8	25,8	35,5
	Totalmente en acuerdo	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Variable distribución

Estadísticos

		Participación en la toma de decisiones	Independencia en la actuación	Sus ideas y sugerencias son escuchadas	Existencia de equipos de trabajo
N	Válidos	31	31	31	31
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	2,58	2,35	2,39	1,32
	Mediana	2,00	2,00	2,00	1,00
	Moda	2	2	1	1
	Desv. típ.	1,177	,915	1,383	,541
	Varianza	1,385	,837	1,912	,292
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	4	4	5	3

Participación en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	6	19,4	19,4	19,4
	En desacuerdo	12	38,7	38,7	58,1
	Neutro	2	6,5	6,5	64,5
	En acuerdo	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Independencia en la actuación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	5	16,1	16,1	16,1
	En desacuerdo	14	45,2	45,2	61,3
	Neutro	8	25,8	25,8	87,1
	En acuerdo	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Sus ideas y sugerencias son escuchadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	11	35,5	35,5	35,5
	En desacuerdo	8	25,8	25,8	61,3
	Neutro	4	12,9	12,9	74,2
	En acuerdo	5	16,1	16,1	90,3
	Totalmente en acuerdo	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Existencia de equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	22	71,0	71,0	71,0
	En desacuerdo	8	25,8	25,8	96,8
	Neutro	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Variable comunicación

Estadísticos

		Ambiente positivo de comunicación interna	Información acerca de los objetivos y logros de la ESPOCH	Contribución de la comunicación interna a la adquisición de valores	Contribución de la comunicación interna a la identificación con la ESPOCH	Contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades	Suficiente información en torno a las actividades
N	Válidos	31	31	31	31	31	31
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		1,97	1,68	1,58	1,45	3,13	1,39
Mediana		1,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00
Moda		1	1	2	1	3	1
Desv. típ.		1,140	,871	,502	,506	,718	,495
Varianza		1,299	,759	,252	,256	,516	,245
Mínimo		1	1	1	1	2	1
Máximo		4	4	2	2	4	2

Ambiente positivo de comunicación interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	16	51,6	51,6	51,6
	En desacuerdo	4	12,9	12,9	64,5
	Neutro	7	22,6	22,6	87,1
	En acuerdo	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Información acerca de los objetivos y logros de la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	17	54,8	54,8	54,8
	En desacuerdo	8	25,8	25,8	80,6
	Neutro	5	16,1	16,1	96,8
	En acuerdo	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la adquisición de valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	13	41,9	41,9	41,9
	En desacuerdo	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la identificación con la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	17	54,8	54,8	54,8
	En desacuerdo	14	45,2	45,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Contribución de la comunicación interna a la coordinación de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	19,4	19,4	19,4
	Neutro	15	48,4	48,4	67,7
	En acuerdo	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Suficiente información en torno a las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	19	61,3	61,3	61,3
	En desacuerdo	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Variable evidencia física

Estadísticos

		Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Existencia de manuales que describan el funcionamiento de la organización
N	Válidos	31	31	31
	Perdidos	0	0	0
Media		2,65	2,81	4,52
Mediana		3,00	2,00	5,00
Moda		4	2	5
Desv. típ.		1,199	,946	,508
Varianza		1,437	,895	,258
Mínimo		1	2	4
Máximo		4	4	5

Condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	8	25,8	25,8	25,8
	En desacuerdo	5	16,1	16,1	41,9
	Neutro	8	25,8	25,8	67,7
	En acuerdo	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	17	54,8	54,8	54,8
	Neutro	3	9,7	9,7	64,5
	En acuerdo	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Existencia de manuales que describan el funcionamiento de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En acuerdo	15	48,4	48,4	48,4
	Totalmente en acuerdo	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Variable personas

Estadísticos

		Cordialidad entre los compañeros de trabajo	Comprensión entre los compañeros de trabajo	Atención de necesidades por el jefe inmediato superior
N	Válidos	31	31	31
	Perdidos	0	0	0
Media		1,97	1,74	2,10
Mediana		2,00	2,00	2,00
Moda		2	2	2
Desv. típ.		,706	,631	,597
Varianza		,499	,398	,357
Mínimo		1	1	1
Máximo		3	3	3

Cordialidad entre los compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	8	25,8	25,8	25,8
	En desacuerdo	16	51,6	51,6	77,4
	Neutro	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Comprensión entre los compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	11	35,5	35,5	35,5
	En desacuerdo	17	54,8	54,8	90,3
	Neutro	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Atención de necesidades por el jefe inmediato superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	4	12,9	12,9	12,9
	En desacuerdo	20	64,5	64,5	77,4
	Neutro	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Variable procesos

Estadísticos

		Procesos de trabajo organizados adecuadamente	Posesión de materiales y herramientas necesarios
N	Válidos	31	31
	Perdidos	0	0
Media		1,87	2,61
Mediana		2,00	3,00
Moda		1	3
Desv. típ.		,846	,989
Varianza		,716	,978
Mínimo		1	1
Máximo		3	4

Procesos de trabajo organizados adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	13	41,9	41,9	41,9
	En desacuerdo	9	29,0	29,0	71,0
	Neutro	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Posesión de materiales y herramientas necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	6	19,4	19,4	19,4
	En desacuerdo	5	16,1	16,1	35,5
	Neutro	15	48,4	48,4	83,9
	En acuerdo	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0		

Efectividad de los medios de comunicación

Reuniones informativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	18	58,1	58,1	58,1
	no	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gigantografías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	31	100,0	100,0	100,0

Internet

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	31	100,0	100,0	100,0

Hojas volantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	31	100,0	100,0	100,0

Oficios informativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	15	48,4	48,4	48,4
Válidos no	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Otro medio de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	31	100,0	100,0	100,0

Imagen

Imagen de la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos mala	8	25,8	25,8	25,8
Válidos indiferente	4	12,9	12,9	38,7
Válidos buena	11	35,5	35,5	74,2
Válidos muy buena	8	25,8	25,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Satisfacción, motivación y compromiso organizacional

Estadísticos

		Yo me siento satisfecho en la ESPOCH	Yo me siento motivado en la ESPOCH
N	Válidos	31	31
	Perdidos	0	0
Media		2,71	2,06
Mediana		2,00	2,00
Moda		2	2
Desv. típ.		,973	,359
Varianza		,946	,129
Mínimo		2	2
Máximo		4	4

Yo me siento satisfecho en la ESPOCH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en desacuerdo	20	64,5	64,5	64,5
	en acuerdo	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Yo me siento motivado en la ESPOCH

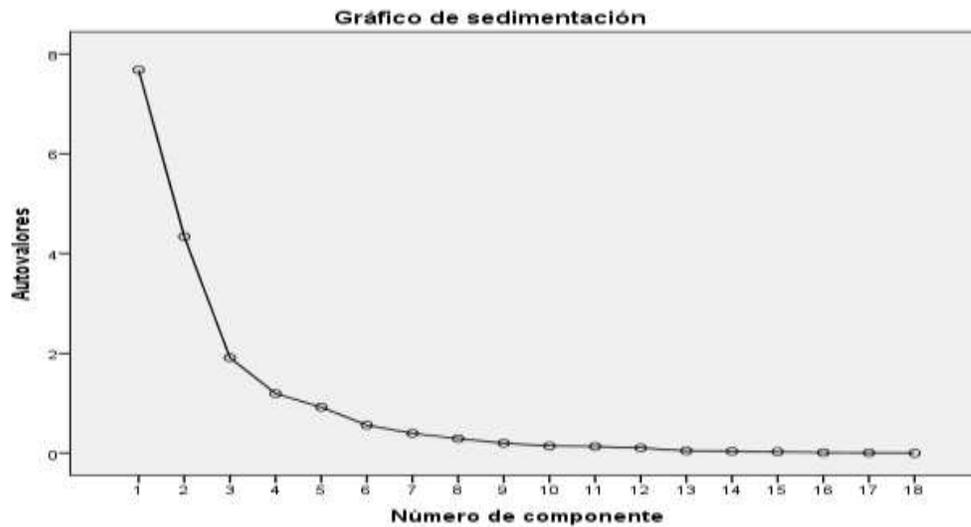
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en desacuerdo	30	96,8	96,8	96,8
	en acuerdo	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Estadísticos

		compromiso afectivo	compromiso instrumental	compromiso normativo	compromiso organizacional
N	Válidos	31	31	31	31
	Perdidos	0	0	0	0
Media		16,84	22,10	15,10	54,03
Mediana		17,00	22,00	15,00	54,00
Moda		17	21 ^a	14	54
Desv. típ.		3,377	1,777	2,343	4,301
Mínimo		8	20	10	43
Máximo		22	29	20	63

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Análisis factorial del compromiso organizacional



Comunalidades

	Inicial	Extracción
La ESPOCH tiene un significado muy grande para mí	1,000	,904
yo percibo los problemas de la ESPOCH como si fuesen míos	1,000	,884
yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la ESPOCH	1,000	,906
En la ESPOCH yo o me siento como una persona de la casa	1,000	,894
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la ESPOCH	1,000	,912
Yo no percibo una fuerte integración con la ESPOCH	1,000	,862
yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la ESPOCH	1,000	,641
Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada	1,000	,901
Aunque lo desease, sería muy difícil dejar la ESPOCH en estos momentos	1,000	,901
Una de las consecuencias negativas de dejar la ESPOCH sería la escasez de alternativas inmediatas	1,000	,786
En la situación actual quedarse en la ESPOCH es tanto una necesidad como un deseo	1,000	,619
Si yo no hubiese dado tanto por la ESPOCH podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio	1,000	,941
Yo le debo mucho a la ESPOCH	1,000	,937
Yo me sentiría culpable si dejase la ESPOCH ahora	1,000	,946
Yo no dejaría la ESPOCH porque tengo un deber moral con las personas que aquí están	1,000	,776
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería justo dejar la ESPOCH ahora	1,000	,837
La ESPOCH merece mi lealtad	1,000	,752
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la ESPOCH ahora	1,000	,725

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente			
	1	2	3	4
La ESPOCH tiene un significado muy grande para mí	,656	,290	,548	-,299
yo percibo los problemas de la ESPOCH como si fuesen míos	,622	,327	,602	-,162
yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la ESPOCH	,529	,388	,581	-,371
En la ESPOCH yo o me siento como una persona de la casa	-,879	-,166	,270	-,143
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la ESPOCH	-,899	-,190	,216	-,145
Yo no percibo una fuerte integración con la ESPOCH	-,851	-,201	,179	-,257
yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la ESPOCH	-,200	,581	,360	,366
Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada	,071	,935	-,141	,031
Aunque lo desease, sería muy difícil dejar la ESPOCH en estos momentos	,071	,935	-,141	,031
Una de las consecuencias negativas de dejar la ESPOCH sería la escasez de alternativas inmediatas	-,645	,386	,351	,312
En la situación actual quedarse en la ESPOCH es tanto una necesidad como un deseo	-,632	,204	-,029	-,421
Si yo no hubiese dado tanto por la ESPOCH podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio	,884	,310	-,250	,022
Yo le debo mucho a la ESPOCH	,862	-,413	,089	,122
Yo me sentiría culpable si dejase la ESPOCH ahora	,849	-,419	,194	,105
Yo no dejaría la ESPOCH porque tengo un deber moral con las personas que aquí están	-,186	-,637	,452	,362
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería justo dejar la ESPOCH ahora	,750	-,443	,208	,186
La ESPOCH merece mi lealtad	-,158	,753	,081	,390
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la ESPOCH ahora	-,737	-,060	,322	,275

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos

Anexo 29. Diseño página web

Página web actual

The screenshot displays the website for the Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). The header features the university's logo and name, along with a large '42' logo. A navigation menu includes links for Información, Facultades, Servicios Web, Servicios, Organizaciones, Posgrados, Administración, and Plan de Mejoras. The main content area is titled 'ANTECEDENTES' and contains several paragraphs detailing the university's history, including its founding in 1969 and subsequent developments. A sidebar on the left lists various services and resources, while a right-hand column provides links to newsletters, magazines, and other digital content. The footer includes contact information and logos for various services and organizations.

ESPOCH *Saber para ser*
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

42
CHIMBORAZO

Información Facultades Servicios Web Servicios Organizaciones Posgrados Administración Plan de Mejoras

Inicio » Información General » Antecedentes

ENLACES DE INTERES

- RENDICIÓN DE CUENTAS 2011-2012
- RENDICIÓN DE CUENTAS 2013
- LEY DE TRANSPARENCIA
- NORMATIVA INSTITUCIONAL
- PLAN ESTRATÉGICO
- DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
- BOLSA DE EMPLEOS
- CAMPUS POLITÉCNICO
- BIBLIOTECA VIRTUAL
- TESIS DIGITALES-DSPACE
- TESIS DIGITALES-ECUADOR

ADMISIÓN Y NIVELACIÓN

SEGUIMIENTO DE GRADUADOS

CALENDARIO ACADÉMICO

DIRECTORIO TELEFÓNICO

ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto Tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley No.6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969. Inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972 con las Escuelas de Ingeniería Zootécnica, Nutrición y Dietética e Ingeniería Mecánica. Se inaugura el 3 de abril de 1972.



El 28 de septiembre de 1973 se anexa la Escuela de Ciencias Agrícolas de la PUCE, adoptando la designación de Escuela de Ingeniería Agronómica.

BASE LEGAL

Según Ley 6909 del 18 de abril de 1969, expedida por el Congreso Nacional publicada por el registro Oficial N°. 173 del 7 de mayo de 1969, se crea el Instituto Superior Tecnológico de Chimborazo, iniciando sus labores académicas el 2 de mayo de 1972. El cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las Escuelas de Nutrición y Dietética y de Ingeniería Zootécnica convivieron en facultades conforme lo estipula la Ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

En 1978 se crea la Facultad de Química y Administración de Empresas. El 15 de agosto de 1984 se crean las Escuelas de Doctorado en Física Matemática que junto a las Escuelas de Doctorado y Tecnología en Química ya existentes entran a constituir la Facultad de Ciencias.

El 21 de diciembre de 1985 se crea la Escuela de Computo pasando a depender de la Facultad de Ciencias. La carrera de Bioquímica y Farmacia se crea según Resolución No. 311 del Honorable Consejo Politécnico (H.C.P.) del 7 de Septiembre de 1999.

El 27 de septiembre de 1992 se crean las Escuelas de Ingeniería en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas; Ingeniería en Sistemas que se integra a la Facultad de Ciencias, Licenciatura en Educación Sanitaria que pasa a ser parte de la Facultad de Nutrición y Dietética, hoy denominada de Salud Pública.

El 17 de noviembre de 1994. Por medio de las resoluciones del H. C. P. N°. 238 y 239, se crean las Escuelas de Ingeniería en Ecoturismo y Escuela de Tecnología Agroforestal como parte de la hoy Facultad de Agronomía, hoy denominada de Recursos Naturales.

El 7 de julio de 1995 se crea la Escuela de y el 31 de junio de 1997, cambia de denominación a Escuela de

INFORMATIVO ESPOCH

- Boletín
- Revista
- Youtube ESPOCH
- Ustream ESPOCH
- TOUR VIRTUAL ESPOCH

CSSN Revista Científica
La Ciencia al Servicio de la Salud y Nutrición

DESCUBRE
revista indexada latindex

infopagos CONSULTA ESTADO MATRICULA

infopagos móviles web

INTERNET INALÁMBRICO
Activa tu cuenta
SAWE

ESPOCH
Repositorio público
de Cantus.org

IPv6
validated by ipv6-test.com

PUBLICIDAD UNIDADES INTERNAS

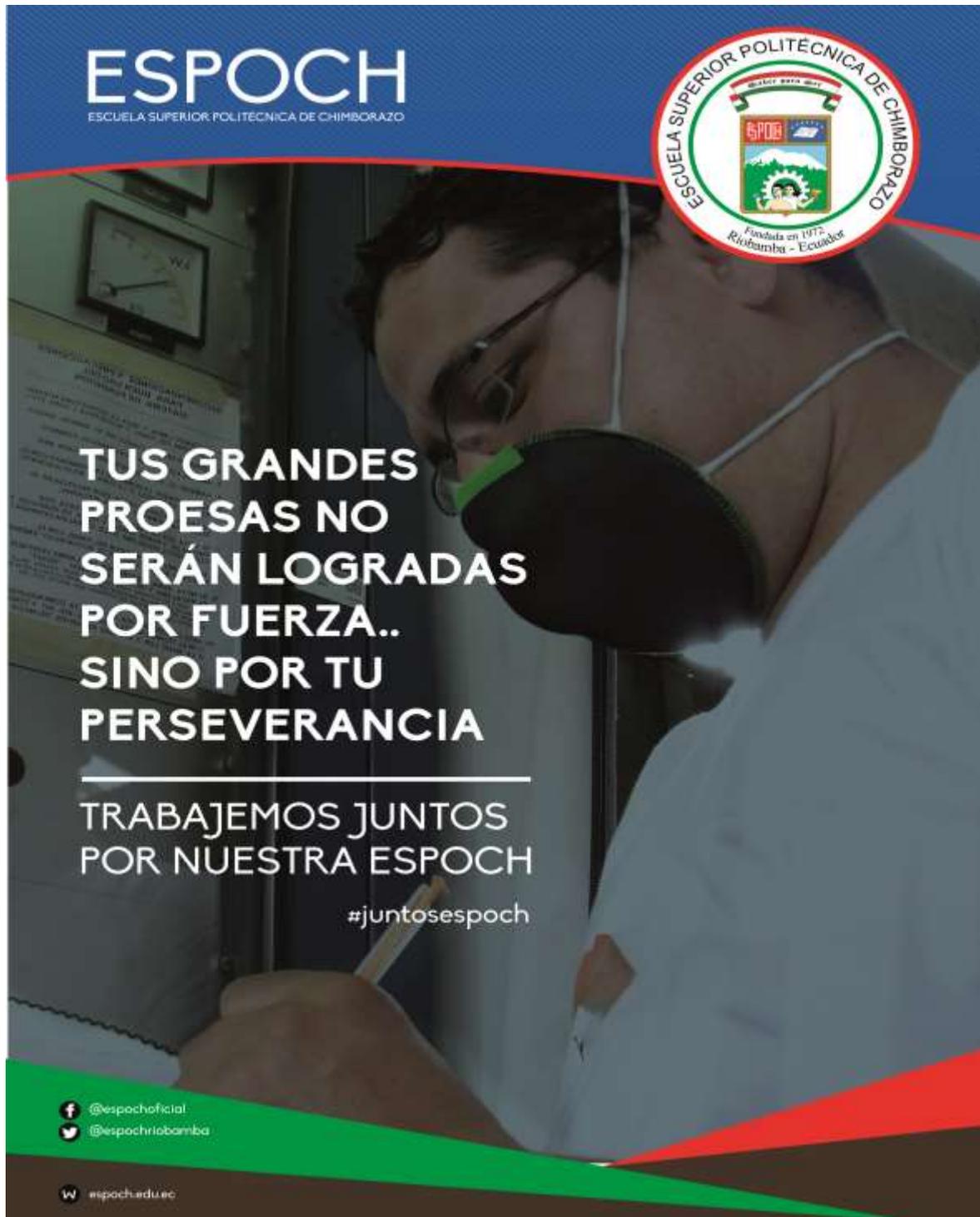
INAEM-Centro de Investigación y Asesoría en Estadística Informática y Estadísticas Avanzadas

Diseño de página web propuesto



Anexo 30. Ejemplos de Afiches

Modelo 1.



Modelo 2.



LA MEJOR RECOMPENSA
POR UN TRABAJO BIEN HECHO,
ES HABERLO LOGRADO.

DOCENTES,
EMPLEADOS,
TRABAJADORES
TRABAJANDO JUNTOS
POR NUESTRA INSTITUCIÓN

 @espochoficial
 @epochriobamba

 epoch.edu.ec

#juntosepoch

Modelo 3.



Donde termina el esfuerzo,
comienza el Fracaso.
!NUNCA TE RINDAS!

DOCENTES,
EMPLEADOS,
TRABAJADORES
TRABAJANDO JUNTOS
POR NUESTRA INSTITUCIÓN

 @espochoficial
 @epochriobamba

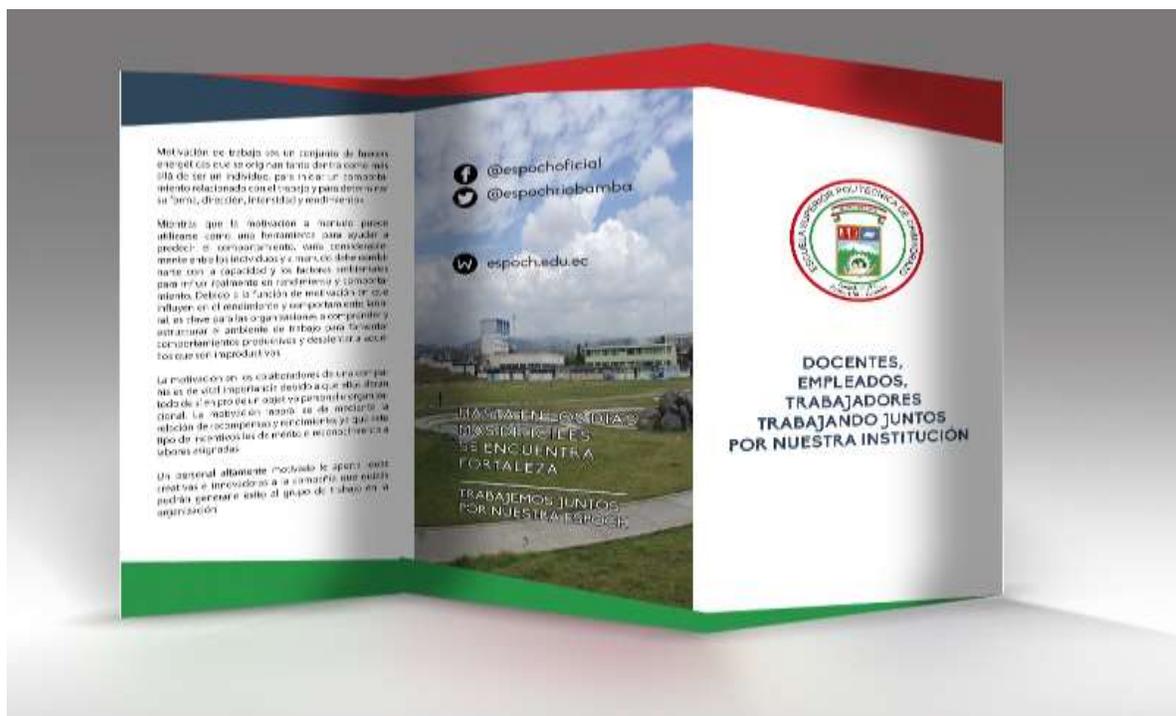
 epoch.edu.ec

#juntosespoch

Anexo 31. Ejemplos de hojas volantes



Anexo 32. Ejemplos de trípticos



Anexo 33. Ejemplos de vallas publicitarias



Anexo 34. Ejemplos de Banners



Anexo 35. Materiales de promoción

Agenda



Tasa



USB



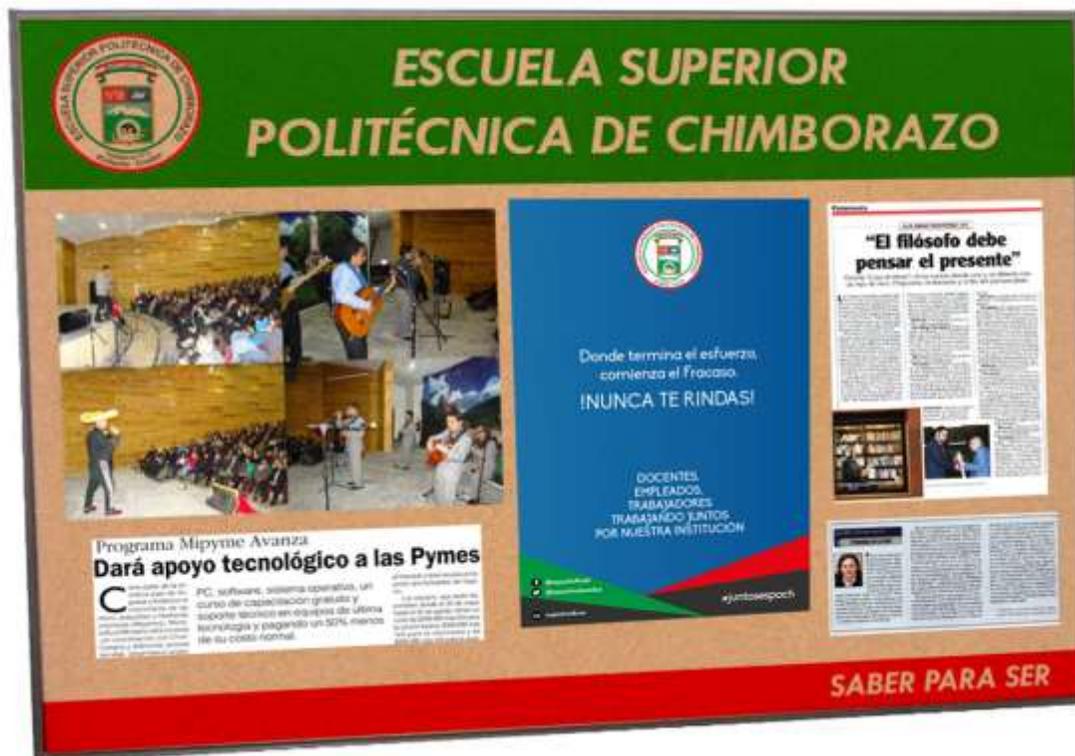
Escarapela



Anexo 36. Ejemplos de mails personalizados



Anexo 37. Ejemplo de Cartelera



Anexo 38. Ejemplo de gestión de Redes sociales

The image shows a screenshot of the Facebook page for the 'Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Oficial'. The cover photo features a building with three prominent red cylindrical structures and the text 'TRABAJEMOS JUNTOS POR NUESTRA ESPOCH #juntosespoch'. The profile picture is the official logo of the institution, which includes the text 'ESUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO' and 'Fundada en 1972, Chimborazo - Ecuador'. The page name is 'Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Oficial'. Below the name are navigation tabs for 'Biografía', 'Información', 'Fotos', 'Me gusta', and 'Más'. On the left side, there are three status updates: 'Casi siempre dan respuesta a los mensajes', 'A 21 115 personas les gusta esto' (with a sub-note 'Patty Cáceres y 341 amigos más'), and 'Siempre abierto' (with a sub-note 'Obtener más información'). Below these is an invitation to tag friends. On the right side, there is a post creation area with the text 'Escribe algo...' and a 'Publicar' button. Below the creation area, a post from the page is visible, dated '12 de agosto a las 20:30'.

Anexo 39. Ejemplo de hojas tipo oficio personalizada

ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
RECTORADO

LA MEJOR RECOMPENSA
POR UN TRABAJO BIEN HECHO,
ES HABERLO LOGRADO.

@epochoficial
 @epochriobamba

epoch.edu.ec

Dirección: Panamericana Sur km. 1 1/2.
Teléfono: 593 (03) 2 998-200 | Código Postal: EC060158.
Riobamba - Ecuador

Anexo 41. Relación de las estrategias con las acciones planeadas

Estrategias	Acciones															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Reforzar el conocimiento de los elementos básicos de la ESPOCH en los clientes internos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Perfeccionar los medios y vías de comunicación existentes actualmente	X			X	X	X			X				X			
Ampliar los medios y vías de comunicación con los clientes internos, a través de la utilización de medios novedosos y no convencionales		X	X				X	X		X	X	X				
Habilitar espacios donde los clientes internos expresen sus inquietudes a sus superiores	X												X			
Garantizar la transparencia de los procesos que tienen lugar en la Institución mediante el incremento de los flujos de información en todos los sentidos	X								X	X	X	X	X			
Divulgar los logros obtenidos por los clientes internos	X									X		X	X			
Mejorar las condiciones de trabajo de los clientes internos																X
Conformar una base de datos sobre los clientes internos de la ESPOCH														X	X	

Anexo 42. Expertos preseleccionados para la validación del modelo

GEMIUNIVEcuador

	Categoría científica	Categoría docente	Años de experiencia en el sistema universitario	Cargo que ocupa actualmente
Experto 1	Máster	Docente principal	25	Rector
Experto 2	Máster	Docente principal	30	Vicerrector
Experto 3	Máster	Docente principal	25	Vicerrector
Experto 4	Máster	Docente principal	20	Vicerrector
Experto 5	Máster	Docente principal	20	Vicerrector
Experto 6	Máster	Docente principal	20	Decano
Experto 7	Máster	Docente principal	20	Profesor
Experto 8	Máster	Docente principal	18	Decano
Experto 9	Máster	Docente principal	20	Profesor
Experto 10	Máster	Docente principal	20	Decano
Experto 11	Máster	Docente principal	20	Decano
Experto 12	Máster	Docente principal	25	Profesor
Experto 13	Máster	Docente principal	30	Profesor
Experto 14	Máster	Docente principal	25	Profesor
Experto 15	Máster	Docente principal	25	Profesor

Anexo 43. Procedimiento para obtener el coeficiente de competencia

El coeficiente de competencia (k) se obtiene a partir de dos coeficientes: coeficiente de conocimiento (k_c) y coeficiente de argumentación (k_a)

Coeficiente de conocimiento.

Para la obtención del coeficiente de conocimiento se les pide a los expertos que valoren su conocimiento acerca del tema en una escala ascendente del 1 al 10.

$$k_c = \frac{n}{10}$$

Donde n es el valor otorgado por el experto.

Coeficiente de argumentación

Para la obtención del coeficiente de argumentación se les pide a los expertos que valoren su capacidad de argumentación en alto, medio y bajo, teniendo en cuenta 6 criterios: experiencia teórica, experiencia práctica, bibliografía nacional consultada, bibliografía internacional consultada, su conocimiento del estado del problema, y su intuición.

Luego el investigador contrasta las opiniones con los valores establecidos en la siguiente tabla.

	Alto	Medio	Bajo
Experiencia teórica	0,30	0,20	0,10
Experiencia práctica	0,50	0,40	0,20
Bibliografía nacional consultada	0,05	0,05	0,05
Bibliografía internacional consultada	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento del estado del problema	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

$$k_a = \sum n_i$$

Donde n_i son los valores de la tabla de las fuentes de argumentación

Coeficiente de competencia

Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$k = \frac{k_c + k_a}{2}$$

La interpretación del coeficiente de competencia es la siguiente

$k \geq 0,8$ coeficiente de competencia alto

$0,5 \geq k < 0,8$ coeficiente de competencia medio

$k \leq 0,5$ coeficiente de competencia bajo

Se recomienda utilizar expertos de coeficiente de competencia alto.

Anexo 44. Cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado experto:

El presente cuestionario es para validar su experticia acerca de la gestión del marketing interno en las Universidades. Por favor, responda sinceramente, muchas gracias.

1. Evalúe su nivel de conocimientos acerca de la gestión del marketing interno en las Universidades en una escala ascendente del 1 al 10: _____
2. Marque su nivel de argumentación acerca de la gestión del marketing interno en las Universidades, utilizando los siguientes criterios.

	Alto	Medio	Bajo
Experiencia teórica			
Experiencia práctica			
Bibliografía nacional consultada			
Bibliografía internacional consultada			
Su conocimiento del estado del problema			
Su intuición			

**Anexo 45. Cálculo del coeficiente de competencia de los expertos
seleccionados**

	n	kc	n ₁	n ₂	n ₃	n ₄	n ₅	n ₆	ka	k	Interpretación
E-1	9	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,95	Alto
E-2	9	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,95	Alto
E-3	8	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,85	Alto
E-4	9	0,9	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9	Alto
E-5	8	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,85	Alto
E-6	9	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,95	Alto
E-7	6	0,6	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	Medio
E-8	7	0,7	0,2	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,6	0,65	Medio
E-9	8	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,9	Alto
E-10	9	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,95	Alto
E-11	8	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,85	Alto
E-12	9	0,9	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9	Alto
E-13	9	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9	Alto
E-14	9	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,95	Alto
E-15	9	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9	Alto

Anexo 46. Cuestionario para la validación del modelo GEMIUNIVEcuador

Estimado experto:

Usted ha sido seleccionado como experto para validar el modelo de Gestión de Marketing Interno diseñado para las Universidades del Ecuador. Por favor, solicitamos sus valiosos criterios

Muchas Gracias.

Evalúe el Modelo GEMIUNIVEcuador, atendiendo a los siguientes criterios.

	Muy Baja 1	Baja 2	Regular 3	Alta 4	Muy Alta 5
Pertinencia y actualidad					
Fundamentación teórica de la propuesta					
Consistencia metodológica del Modelo GEMIUNIVEcuador					
Coherencia lógica del procedimiento para su implementación					
Factibilidad de la aplicación					
Importancia de los beneficios esperados					
Grado de sustentabilidad de la propuesta					

n	13
n/2	6,5
D máxima	169