

Endomarketing en la educación superior: una perspectiva cualitativa desde la alta directiva*

 **Mauricio Duque****

 **Alejandra Duque*****

Fecha de recepción: 10 de junio de 2024

Fecha de aceptación: 11 de abril de 2025

Para citar este artículo: Duque, M., & Duque, A. (2025). *Endomarketing en la educación superior: Una perspectiva cualitativa desde la alta directiva*. *Universidad y Empresa*, 27(49), 1-26. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14589>

Resumen

Se examina la percepción de la alta dirección frente a los elementos del *endomarketing* en una institución de educación superior, en aspectos relevantes como la comunicación asertiva, el estilo de liderazgo, los programas de promoción y de reconocimientos, así como su incidencia en la productividad, el empoderamiento y la motivación del personal docente. **Objetivo:** conocer la percepción de los directivos docentes de una institución privada en Colombia acerca de los diferentes pilares del *endomarketing*, para mantener a los docentes motivados, satisfechos y comprometidos con la labor. **Metodología:** de tipo cualitativo, mediante la recolección de información por medio de grupos focales con decanos de las facultades y una entrevista semiestructurada con la vicerrectoría académica. **Resultados principales:** la investigación proporciona los elementos importantes de gestión que podrían incidir en el aumento de los niveles de satisfacción del personal docente, mediante estrategias de *endomarketing* ajustadas a la realidad de la institución educativa. **Conclusiones:** para impactar el indicador de rotación de personal docente, la comu-

* El artículo se deriva de la investigación para obtener el título de doctor en Comunicación de la Universidad Unade, titulado *Modelo de endomarketing: Mejorar el sentido de pertenencia en los docentes para una institución superior privada, en la ciudad de Armenia, Quindío-Colombia*.

** Candidato a doctor en Comunicación, Unade (México). Especialista y magíster en Mercadeo, Universidad Eafit (Colombia). Máster en Neuromarketing, Universidad Rey Juan Carlos (España). Cuenta con experiencia en el sector comercial y ventas, así como en docencia universitaria tanto en pregrado como en posgrado. Además, es consultor en *marketing*. Correo electrónico: ynduquec@eafit.edu.co

*** Profesional en Administración de Negocios. Especialista en Direccionamiento Estratégico y también en Seguridad y Salud en el Trabajo. Magíster en Sistemas de Gestión Integrada. Está cursando el Máster en Auditoría Ambiental con la Unade (México). Correo electrónico: leidi.duque@uac.edu.co

nicación interna y aumentar la motivación, la institución educativa debe adoptar las estrategias de *endomarketing*, asegurando que los incentivos ofrecidos sean relevantes para las expectativas y aspiraciones de los docentes.

Palabras clave: motivación; comunicación; productividad; empoderamiento; reconocimiento.

Endomarketing in Higher Education: A Qualitative Perspective from Senior Management

Abstract

It examines the perception of senior management regarding the elements of endomarketing in a higher education institution, in relevant aspects such as assertive communication, leadership style, promotion and recognition programs, as well as its impact on the productivity, empowerment and motivation of teaching staff. **Objective:** To know the perception that the Academic Administrators of a private institution in Colombia about the different pillars of endomarketing, to keep teachers motivated, satisfied, and committed to work. **Methodology:** Of qualitative type, by means of the collection of information through focus groups with deans of the faculties and a semi-structured interview with the Academic Vice-Rector. **Main Results:** The research provides the important management elements that could affect the increase of the levels of satisfaction of the teaching staff, through endomarketing strategies adjusted to the reality of the educational institution. **Conclusions:** To impact the indicator of teaching staff turnover, internal communication and increase motivation, the educational institution must adopt endomarketing strategies, ensuring that the offered incentives are relevant to the expectations and aspirations of teachers.

Keywords: Motivation; communication; productivity; empowerment; recognition.

Endomarketing no ensino superior: uma perspectiva qualitativa da alta administração

Resumo

Este artigo examina a percepção da alta gerência sobre elementos de endomarketing em uma instituição de ensino superior, examinando aspectos relevantes como comunicação assertiva, estilo de liderança, programas de promoção e reconhecimento e seu impacto na produtividade, capacitação e motivação do corpo docente. **Objetivo:** compreender as percepções dos diretores pedagógicos de uma instituição privada na Colômbia sobre os diferentes pilares do endomarketing, a fim de manter os professores motivados, satisfeitos e comprometidos com seu trabalho. **Metodologia:** qualitativa, por meio de coleta de dados por meio de grupos focais com diretores de faculdade e entrevista semiestruturada com a Pró-Reitoria Acadêmica. **Principais resultados:** a pesquisa fornece elementos gerenciais importantes que podem impactar no aumento dos níveis de satisfação do corpo docente, por meio de estratégias de endomarketing adequadas à realidade da instituição de ensino. **Conclusões:** para impactar o indicador de rotatividade de professores, a comunicação interna e aumentar a motivação, as instituições de ensino devem adotar estratégias de marketing interno, garantindo que os incentivos oferecidos sejam relevantes às expectativas e aspirações dos professores.

Palavras-chave: motivação; comunicação; produtividade; empoderamento; reconhecimento.

Introducción

El *endomarketing*, o *marketing* interno, es una estrategia integral que pretende garantizar las mejores condiciones para los docentes de la institución educativa. Por tanto, esta debe ser liderada desde el área de *marketing* involucrando a la alta gerencia, para promover acciones que generen una cultura organizacional enfocada en el cliente interno, con el propósito de mejorar los índices de productividad, de sentido de pertenencia y de satisfacción. En este orden de ideas, es necesario hacer un sondeo desde la perspectiva del órgano directivo o de la alta dirección, para indagar sobre el conocimiento de las estrategias de *endomarketing* desarrolladas por la institución de formación objeto de estudio; asimismo, sobre el impacto que generan en el personal docente desde las diferentes líneas de acción, como la comunicación interna, el liderazgo desde los directivos y la capacidad de articulación de los objetivos institucionales con el personal docente, como actores importantes dentro de los procesos misionales de la institución de educación superior y como facilitadores de información y promotores de la innovación y la gestión del cambio.

Para Bohnenberger (2005), el *endomarketing* es más que una estrategia de gestión del recurso humano, puesto que involucra aspectos gerenciales, organizacionales y de *marketing* diseñados para generar un impacto en los colaboradores. Esta estrategia tiene un enfoque gerencial, donde la comunicación a las partes internas, la difusión, el compromiso y la ejecución son esenciales para garantizar los resultados esperados. Además, y como indican Caridad Faría et al. (2017), el *endomarketing* es una oportunidad para la reconciliación de intereses de manera bidireccional entre los colaboradores y la organización.

Este artículo indaga sobre la percepción de la alta dirección frente a los elementos del *endomarketing* aplicables a la institución objeto de estudio, es de tipo cualitativo y proporciona información estratégica relevante frente a la toma de decisiones y que inciden directamente en la motivación del personal docente de dicha institución.

El desarrollo y gestión de estrategias de *endomarketing* repercuten en el bienestar del personal, la productividad, el empoderamiento, la rotación de personal, el ausentismo laboral y la prevención de enfermedades generadas por trastornos psicológicos y físicos (Juyumaya, 2022). Esto se logra a través de la implementación de diferentes estrategias

enmarcadas en la comunicación asertiva en todos los niveles, programas de bienestar y reconocimiento de liderazgo adecuado, así como en la evaluación y seguimiento a los colaboradores (Gómez Zapata, 2021).

La temática de este estudio se aborda desde diferentes perspectivas y se analiza desde la influencia de la política universitaria y su convergencia sobre las variables estudiadas; además, indaga sobre el *endomarketing* como factor de motivación, mediante reconocimiento, liderazgo, desarrollo del personal, comunicación, sentido de pertenencia, las consecuencias de su inadecuada aplicación y el conocimiento de su importancia dentro de la institución.

Esta investigación pretende darle cumplimiento al objetivo de conocer la percepción que tienen los directivos docentes de una institución privada en Colombia acerca de los pilares del *marketing* interno, para mantener a los docentes motivados, satisfechos y comprometidos con su labor.

Revisión de la literatura

Influencia de las políticas universitarias sobre las variables en estudio

Las políticas y objetivos en las entidades universitarias que adoptan estrategias de *endomarketing* deberán contemplar los aspectos relevantes de la motivación, la comprensión y la retención del personal, lo que implica ofrecer entornos y ambientes favorables, y estimular al personal docente, impactando de forma directa en la satisfacción personal, el sentido de pertenencia, el desempeño y la calidad de la enseñanza (Dobija et al., 2019).

La cultura empresarial se enmarca en ciertos valores corporativos como principios fundamentales que definen los comportamientos aceptables de los colaboradores, las rutas de actuación y el marco de las decisiones que deben adoptar frente a los eventos que se presentarán en los entornos laborales (Salas, 2021). A través del *endomarketing*, es indispensable promover e impulsar los valores de los colaboradores, haciendo que

se sientan parte importante de la organización y, a su vez, generar el fortalecimiento del compromiso adquirido (López Salazar et al., 2023).

Es importante que, desde la dirección de la institución, se diseñen objetivos sobre los procesos de formación impartida, los niveles y alcances de la formación ofrecidos, al igual que objetivos para impactar al personal en su respectiva área y en su entorno, y que se traduzcan en bienestar, motivación y productividad, para que se alineen con los demás objetivos organizacionales (Okoye et al., 2013).

Endomarketing: motivación, reconocimiento, liderazgo, desarrollo del personal, comunicación (en todas sus líneas, canales utilizados, tono de voz, frecuencia) y evaluación a la labor

Definir las estrategias de *endomarketing* que se vayan a emplear, requiere la cobertura de los elementos clave que vayan a impactar directamente en el personal, ajustados según la necesidad organizacional y adaptados a las expectativas de los colaboradores y docentes de la institución educativa (El Kadi, 2018). Estos elementos comprenden la orientación al cliente interno, con estrategias que generen motivación y desarrollo del personal, el relacionamiento con el cliente interno, la comunicación efectiva y la evaluación, así como la indagación de sus necesidades y expectativas (Montaldi, 2019). Asimismo, los programas de beneficios y reconocimientos como respuesta a las necesidades identificadas, como entrenamiento y desarrollo, y formación continuada con el personal docente, que generen autorrealización, y que, en conjunto, conduzcan a la satisfacción laboral (Iqbal et al., 2017).

Durán (2024) establece que durante todas las etapas del desarrollo del *endomarketing* es necesario vincular al personal directivo, para que en la etapa de planificación alineen las estrategias gerenciales con las de *endomarketing* que incluya espacios para la divulgación, la preparación, el seguimiento y la evaluación, mediante un liderazgo motivador que incida en los docentes, que logre los mejores resultados de todos los equipos de trabajo, mediante la coordinación de las diferentes fuerzas laborales y que permita articular las fortalezas individuales en acciones concretas colectivas con impacto directo en la motivación y en el empoderamiento, como agentes promotores del cambio, como son denominados los docentes.

Bass y Bruce (1994) consideran que el estilo de liderazgo debe ser transformacional, de modo tal que genere impactos positivos y logre la transformación en los grupos de trabajo; además, que dichos cambios sean motivadores para el resto del equipo y los invite a la transformación y el cambio, mejorando los indicadores de motivación, empoderamiento y participación, y que generen incidencia directa en la productividad y la comunicación, mejorando en consecuencia el ambiente laboral. El liderazgo transformacional propicia que las estrategias de *endomarketing* no solo sean recibidas de forma positiva y de manera óptima por el personal, sino que proporcionen un entorno laboral positivo.

Hermosilla et al. (2016) indican que el liderazgo transformacional está fuertemente ligado a la satisfacción, la productividad y la motivación; asimismo, señalan que hay una superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional, debido a la fuerte asociación entre estas tres variables.

Un estilo de liderazgo involucra los aspectos de reconocimientos y recompensas. Al respecto, Salas-Canales (2021) establece que las recompensas y reconocimiento son más que incentivos económicos, puesto que existen muchos elementos de valor para los trabajadores, como premios al deber cumplido, por alcanzar metas, por el esfuerzo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y al sentido de pertenencia, entre otros.

Sentido de pertenencia (work engagement)

Para Sempértegui Seminario y Bravo Mendoza (2018), las estrategias de *endomarketing* permiten crear imperios. Lizote et al. (2019) afirman que estas estrategias son un elemento de valor para generar en el personal docente el sentido de pertenencia, la consolidación de los objetivos organizacionales y la retención de personal. Esto se logra partiendo de un adecuado diagnóstico e individualizando las necesidades y expectativas de los trabajadores, de manera que las estrategias que se formulen generen los impactos deseados en la población trabajadora y, más aún, en la población docente objeto de estudio.

Para Dolores Ruiz et al. (2023), la motivación laboral es un elemento indispensable en la realización de todo ser humano, y gana mayor relevancia cuando el individuo forma parte de una organización, ya que entra a considerarse parte del factor humano: “Pieza

indispensable para el logro de metas y consecución de los objetivos organizacionales” (p. 11).

Ryan y Deci (2000), en su investigación sobre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, establecen que cuando la motivación está basada en el cumplimiento de metas o resultados, podría generar estrés y ansiedad en los colaboradores de las empresas, porque la motivación extrínseca no controlada puede disminuir la autonomía, la satisfacción y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Por tanto, es vital identificar el punto de equilibrio para que las estrategias diseñadas no se conviertan en un elemento negativo contra la motivación laboral y en fuente de insatisfacción cuando generan presión excesiva, y que induzcan a la competencia desleal, la falta de creatividad y la discriminación, y que impactan negativamente en la salud mental del colaborador.

Consecuencias de un mal manejo de moobing laboral, síndrome del burnout y reducción del empoderamiento empresarial

Mutmainah et al. (2017) consideran que dentro de todos los programas, objetivos y estrategias debe existir la medición permanente y la ejecución de acciones, por medio de la revisión de indicadores y la intervención a tiempo, para evitar efectos no deseados en los colaboradores, que en los casos más graves pueden estar relacionados con *moobing* laboral, con enfermedades como síndrome de *burnout* (Patlán-Pérez, 2019), con la reducción del empoderamiento empresarial (Guzmán Delfino et al., 2015) o con eventos que afectan el ambiente laboral, como la competencia desleal (Pujol-Cols & Dabos, 2018), la discriminación y desigualdad (Sarra, 2021), la falta de creatividad (Madero-Gómez & Hernández-Pozas, 2014) y la desconexión con los valores personales (Saldarriaga Puentes et al., 2023).

Buentello Martínez et al. (2013) concluyen que la insatisfacción laboral repercute en la productividad de la empresa y falta de identidad en el personal, y, a su vez, en un deterioro importante en todos los aspectos del entorno laboral, lo que generaría ciertos problemas personales y organizacionales, como ausentismo laboral (Tatamuez-Tarapues et al., 2019), rotación de personal (Rodríguez Grisales, 2020) y aumento de la inconformidad en los colaboradores (Miguel Baigorri et al., 2021). Pamias et al. (2016) aseguran que los empleados reducen la productividad laboral cuando están insatisfechos, realizando

algunas actividades con negligencia y sin vinculación psicológica con el trabajo, y perciben una violación en el contrato psicológico. Tena-Tena (2002), por su parte, establece que hay obligaciones específicas entre empleador y trabajador, y en las expectativas de estos sobre lo que cada uno debe entregar dentro del contrato psicológico que no está contemplado estrictamente en el contrato laboral.

También es importante entender que la motivación constante para alcanzar objetivos puede llevar en algunos casos al agotamiento y al síndrome de *burnout* (Mijakoski et al., 2022). Aunque este concepto no tiene una definición establecida, se podría entender como un mecanismo inadecuado para afrontar el estrés crónico (Morales et al., 2016), que genera efectos como el agotamiento emocional (Castillo Ramírez, 2001), la disminución del desempeño (Sandström et al., 2005) y el desgaste y la despersonalización, o desrealización (Sierra, 2009).

Conocimiento sobre endomarketing, importancia del endomarketing y el impacto que genera para alcanzar los objetivos organizacionales

Tosti (2007) indica que el conocimiento de los objetivos organizacionales y de las estrategias definidas en el marco del *endomarketing* son indispensables para el logro de dichos objetivos; además, mejora la comunicación interna, y mediante mecanismos efectivos de dicha comunicación, se logra el efecto deseado en el personal y la sinergia entre las metas empresariales y las expectativas del personal. Ávila Chávez y Colana Zapata (2019) establecen que un empleado motivado es más productivo, trabaja a gusto, y su entorno lo percibe. En un ambiente de trabajo más confortable y saludable, el empleado es más productivo y se compromete con cumplir los objetivos organizacionales y favorecer todo el contexto laboral para los otros colaboradores, lo que permite un desarrollo organizacional conjunto con el desarrollo personal; además, ayuda a que las empresas permanezcan y evolucionen en los sectores a los que pertenezcan, en un mercado que cada vez es más cambiante y exigente.

Endomarketing en el sector educativo

Linares Castillo (2022), en su artículo “Endomarketing, calidad de servicio y gerencia en el sector educativo”, expresa la importancia de implementar el *endomarketing* como estrategia efectiva en organizaciones del sector educativo para incrementar la motivación entre los

colaboradores. De manera complementaria, Bonilla Tomalá (2025) afirma que al incorporar esta práctica, hay un efecto significativo en el desempeño laboral del personal educativo. Ello plantea oportunidad concreta para mejorar la calidad educativa.

Metodología

La metodología fue de tipo cualitativo y se desarrolló aplicando un grupo focal y una entrevista dirigida, formulada a la alta dirección de una institución de educación superior privada, en Colombia. El grupo de interés estaba integrado por los decanos de las diferentes facultades y la vicerrectoría académica, por cuanto son los actores clave en la gestión y administración, y son quienes tienen contacto directo con los docentes. Los dos encuentros —el grupo focal y la entrevista— se llevaron a cabo de manera presencial y tuvieron una duración aproximada de dos horas cada uno.

Según Smith y Jones (2020), la entrevista es un método muy valioso e importante para recolectar información. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), un grupo focal constituye un paso exploratorio útil. En este orden de ideas, a cada grupo de interés se le formuló un cuestionario de 22 preguntas, que previamente habían validado en contenido dos investigadoras expertas, para contrastar los diferentes sentimientos y percepciones identificados entre estas dos líneas de mando.

La investigación y los métodos utilizados en esta investigación permiten comprender las percepciones y opiniones de los directivos de los docentes. La triangulación de datos se logró mediante la comparación y el contraste de la información recopilada entre los dos niveles de mando. Las respuestas se transcribieron y analizaron mediante una codificación de la temática, lo que permitió identificar patrones y categorías que se relacionaran con la implementación o ausencia de estrategias de *endomarketing* de la institución.

La información se procesó en el programa ATLAS.ti, para identificar tanto patrones e *insights* como sentimientos positivos, negativos y neutros.

Para terminar, y en coherencia con los principios éticos de investigación de tipo cualitativa y dado que se tratan temas sensibles, se omitieron los datos demográficos específicos de los participantes, a fin de garantizar su anonimato y evitar posibles asociaciones con la institución objeto de estudio.

Resultados

Las variables en estudio se validaron en tres secciones que se describen a continuación, y en dos niveles de mando. También se buscaba identificar la relación y la concordancia entre ambas líneas: vicerrectoría académica y decanos de todas las facultades.

Sección 1. Generales

Objetivo institucional

- **Vicerrectoría:** Debe existir un compromiso con la sociedad, el estudiante, los docentes y los colaboradores, además de mantener relaciones de respeto y cumplimiento de la ley. Se hace referencia a que todo esto apunta a ciudadanos profesionales socialmente responsables.
- **Decanos:** Mencionan explícitamente el compromiso con profesionales socialmente responsables.
- **Concordancia:** Alta.

Valores

- **Vicerrectoría:** Respeto, honestidad, confianza bilateral, solidaridad, transparencia y equidad son algunos de los valores que se resaltan. Los valores son básicos para lograr las buenas prácticas.

- **Decanos:** Adjudican valores como justicia, honestidad, respeto, responsabilidad y libertad.
- **Concordancia:** Media.

Desarrollo de habilidades en los docentes

- **Vicerrectoría:** Existe un plan de desarrollo profesional y unidad de apoyo de la escuela pedagógica. También se ha evidenciado la oportunidad y la importancia de apoyar la formación de algunos docentes en especializaciones y maestrías.

- **Decanos:** Debe existir desarrollo de habilidades humanas, profesionales y empáticas relacionadas con su área de trabajo para ser docente, y también deben aprender a manejar el ego y el conflicto, para retener a los docentes y evitar la rotación del personal.

La alta rotación y el poco compromiso se puede notar en algunos docentes, y es cuando el factor dinero está por encima de su vocación. Se ha evidenciado que hay docentes poco proactivos, que no aportan y que contaminan el ambiente, tanto que se vuelve un ambiente tóxico de trabajo; pero este ambiente no es solamente propiciado por el docente, pues se evidencia que desde la pandemia se cambiaron las condiciones de contratación que se mantienen y que ha influido en el ambiente laboral y la motivación, de forma negativa.

- **Concordancia:** Baja.

Fortalecer las habilidades del docente

- **Vicerrector:** Se debe implementar la inteligencia artificial, que no es que sea nueva, sino que simplemente se popularizó; además, brindar la oportunidad para la cualificación del equipo docente en analítica de datos, inteligencia artificial y evaluación formativa, e involucrar a los docentes con resultados de aprendizaje.

- **Decanos:** Es importante que haya emuladores y metodologías creativas, y se deben formar acorde a la realidad, sin perder el propósito institucional. Se busca que el docente mejore; sin embargo, no sirve que el docente sea el mejor si el ambiente lo empeora.
- **Concordancia:** Nula.

Comunicación clara, precisa y concisa

- **Vicerrector:** Medianamente efectiva, porque, aunque hay ruta de comunicaciones por medios digitales, hay falencias en el alcance. Con los decanos y el correo institucional, cuando es directa con algún proyecto; llamada a través de secretaria o por correo.
- **Decanos:** En general, se evidencia que hay un problema de comunicación y que hay un teléfono roto con las contraórdenes. Hay desviaciones en el cumplimiento de la agenda a consideración de los decanos. También se sufre de problemas en la comunicación a través de los conductos regulares. Hay excesos en la comunicación y los canales; además, la información llega en tono diferente, de manera errónea, y hasta vencida. En conclusión, la comunicación no es efectiva.
- **Concordancia:** Nula.

Respeto por los horarios de descanso del docente

- **Vicerrector:** Trata de respetar al 100 % la agenda. Expresa que el docente todavía está comprometido, y que muchos, por miedo de perder el contrato, por el tono de amenaza, consideran que es mejor reducir la carga horaria en cátedras, para estar más tranquilos.
- **Decanos:** Totalmente, y se respeta la agenda del docente. No se puede decir que un 100%, porque se abusa de la agenda docente, y a veces hay que pedir favores. Por un lado, hay imposición, y por otro, amenaza. El docente que hace cumplir

con su agenda, no sirve. No hay relación de los requerimientos en contraste con las horas asignadas. Se evidencia que los docentes están cambiando de modalidad de contrato, y están optando por preferir las cátedras por cantidad de horas.

- **Concordancia:** Alta.

Innovación

- **Vicerrector:** Se apoya por medio de proyectos de mejoramiento y que tengan el ADN institucional.
- **Decanos:** No existe, se recicla. Aunque se hacen cosas, la innovación debería ser transversal, también organizacional, y la institución es muy arcaica en sus procesos. Tampoco debería llegar toda la innovación a un solo programa en cuanto a equipos. El discurso no está alineado a lo que tiene la universidad, no se puede confundir la innovación con la mentira.
- **Concordancia:** Nula.

Creatividad y colaboración

- **Vicerrector:** Con el equipo sí, da una idea para que todos aporten para crear juntos.
- **Decanos:** El recurso no debe ser del profesor. El docente debe trabajar con sus propios implementos; no hay herramientas para trabajar. La innovación y la creatividad no pueden ser un discurso, no hay coherencia ni cohesión. No se puede hablar de creatividad cuando no hay ni siquiera un laboratorio, porque los estudiantes deben soñar o hacer un imaginario de un ejercicio. Para fomentar, hay que capacitar. Toca ser creativos, porque no hay medios ni infraestructura. No hay capacitación del personal para usar *videobeams* interactivos. El ego del equipo, no hay apertura para recibir la capacitación de otro.
- **Concordancia:** Nula.

Clima laboral

- **Vicerrector:** Un buen clima. Difícilmente envía un llamado sin hablar primero con el docente.
- **Decanos:** Pequeños detalles que puedan hacer sentir mejor al docente. Los docentes son muy difíciles, y más que los estudiantes, por lo que hay que tratar a los docentes de diferentes formas por su tipo de personalidad, tener en cuenta las programaciones y darles confianza, para mantener un buen clima laboral. Hay que ser humanos, y es lo que falta, se recibe mucho maltrato psicológico.
- **Concordancia:** Nula.

Sección 2. Endomarketing

Existencia de un manual de endomarketing

- **Vicerrector:** Menciona que hay un manual de imagen corporativa, pero no se conoce. Existe un protocolo de comunicaciones.
- **Decanos:** No existe.
- **Concordancia:** Alta.

Existencia de parámetros para motivar a los docentes

- **Vicerrector:** Reconocimiento a la buena labor. Por ejemplo, dando cargas o módulos especiales y permisos razonables.
- **Decanos:** Reconocimiento por la labor. El Día del Maestro, para brindar reconocimiento. En una facultad se lo dan al que no se lo han dado. Es importante reconocer internamente; además, es importante para que respalden la hoja de vida. Se evidencia imprudencia y toxicidad en la entrega

de premios, y apoya a la desmotivación. Recomiendan votaciones para el mejor docente. Que sea un solo docente, y que toda la comunidad vote.

- **Concordancia:** Baja.

Esfuerzos individuales para motivar a los docentes

- **Vicerrector:** Con los que hay un relacionamiento directo laboral, trata de encontrar sus afinidades y gustos para orientarlos.
- **Decanos:** Hay que respetar la autonomía docente. Se trata de hacer un reconocimiento a título propio, aunque no pueden, porque tienen que gestionar el permiso con Rectoría. Se menciona que todos necesitan reconocimiento y que es importante manifestar la gratitud.
- **Concordancia:** Nula.

Evaluación docente

- **Vicerrector:** Hetero-, auto- y coevaluación, y visitas a aula para compilar y sacar conclusiones.
- **Decanos:** Hay tres formas de evaluación: co-, hetero- y autoevaluación. No se hace de manera cualitativa. La actitud y el respeto se evalúan. La disposición del docente es importante.
- **Concordancia:** Alta.

Sección 3. Individuales o personales

Liderazgo

- **Vicerrector:** Se conocen consecuencias de un mal liderazgo.

- **Decanos:** El líder debe manejar comunicación asertiva, motivación y trabajo en equipo, armonía. Se conocen algunas consecuencias de un mal liderazgo.
- **Concordancia:** Alta.

Conceptos importantes para la investigación

- **Vicerrectoría y decanos:**
 - *Mobbing* laboral. No se conoce.
 - *Bournout*. Síndrome de agotamiento profesional, sin energía. Una mezcla entre lo emocional y lo clínico. Hay baja de defensas. Un estado de bloqueo.
 - *Empowerment*. Empoderamiento, confianza, apoyo, credibilidad, ponerse la camiseta.
 - *Endomarketing*. Hay cierta confusión.

Discusión

Al partir del análisis de la información recopilada por medio de la entrevista, y desde la apreciación de los líderes de los docentes (decanos), se percibe conocimiento de los objetivos de la universidad; se destaca incluso el objetivo de reconocimiento e importancia en la sociedad de la educación. También se les debe asegurar a los estudiantes la permanencia en la institución; solucionar problemas reales desde la investigación; participar en programas con el entorno, antes llamados protección social, planes y programas de impacto; además, se puede evidenciar que no existe un objetivo más importante que otro. En los objetivos propuestos se definen con enfoque misional, pero no se menciona desde los directivos un objetivo que garantice la motivación del cliente interno, el fomento del crecimiento del personal y los factores motivacionales que esto conlleva.

Frente a las habilidades docentes, desde la alta directiva se considera que la universidad cuenta con programas que incentivan la evolución y crecimiento de estas, mediante un apoyo pedagógico y porcentajes de descuentos para la educación superior en especializaciones, según el tipo de vinculación de los docentes. Es indispensable partir de un análisis de las necesidades del personal docente, de sus expectativas e intereses, como importantes actores dentro de los entornos educativos, y que se oferten programas según sus intereses.

Respecto a la comunicación, los directivos manifiestan que existen ciertas falencias en el conducto regular, en ciertas áreas específicas. Existe una cultura de comunicación digital que es inefectiva; por tanto, no logra llegar a todos los posibles receptores de los mensajes. Si la comunicación no es asertiva, genera ruidos, malestar, reclamos y actitudes negativas; pero si es puntual, asertiva, etc., genera lo contrario.

En cuanto a la participación de los docentes en programas de innovación y creatividad, el apoyo es limitado y restringido a los que son afines a los objetivos institucionales.

En términos de *endomarketing*, los parámetros para motivar a los docentes y el reconocimiento desde la universidad, los directivos aseguran que no existe una estrategia propiamente dicha; solo un manual de imagen corporativa y un protocolo de comunicación. La universidad no cuenta con parámetros clave para motivar al personal. Este solo cuenta con el reconocimiento a la buena labor, otorgando módulos adicionales o a través de permisos. Los reconocimientos se hacen desde el jefe inmediato a los docentes en reuniones. Por esto, el conocimiento de los intereses de los docentes solo se hace en una sola vía, desde los decanos hacia los docentes.

De parte de los decanos se evidencia un interés por retener a los docentes, dado que mencionan que ellos cada vez más están dejando sus cargas y su motivación es menor; además, esto está afectando la calidad de la educación. Les gustaría escuchar del docente: “Qué rico trabajar aquí”. Es necesario escuchar al docente, pues afirman: “Yo para qué aporte si nunca se hace nada”.

Algo importante para recalcar es que un docente nuevo aporta, pero después, no. Se dan cuenta de que hay un discurso, pero que internamente no hay coherencia, y eso impide

cumplir la tarea para la que fueron asignados. Si no se respeta su horario, el docente llega cansado, y los estudiantes lo notan.

Haciendo referencia a los pilares del *endomarketing* para mantener motivados a los docentes, satisfechos y comprometidos, los participantes coinciden varias veces en cada una de las siguientes variables: *desarrollo de habilidades, desarrollo profesional, fortalecimiento académico, manejo del conflicto y apoyo a la formación*.

Por otra parte, en cuanto a los sentimientos, estos se pueden agrupar en tres categorías: positivo, negativo y neutral, que dan respuesta a las diferentes situaciones relacionadas con las variables estudiadas, ya que se describen a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis de sentimientos

	Positivo	Neutral	Negativo
Definición por categoría	Puede considerarse positivo el estado que genera satisfacción, alegría, gratitud, sentido de pertenencia, etc. Las variables que se mencionan surgen como respuesta a experiencias agradables.	Puede considerarse neutral el estado en que se describen las variables sin ninguna connotación positiva o negativa que sea específica. Las variables que se comentan a continuación, cuando se mencionan, no se resaltó su impacto en la institución.	Puede considerarse negativo el estado que genera malestar, tristeza, ira o ansiedad, entre otros. Las variables que se mencionan son producto de situaciones que son dolorosas para los líderes de los docentes.
Variables	Respeto, honestidad, confianza bilateral, solidaridad, comunicación clara, precisa y concisa, respeto por los horarios de descanso, clima laboral, pequeños detalles que puedan hacer sentir mejor al docente, esfuerzos individuales para motivar al docente, relacionamiento directo laboral para encontrar afinidades y gustos para la orientación en diferentes aspectos del docente.	Objetivo institucional, valores institucionales, desarrollo de habilidades, plan profesional o de desarrollo, parámetros para la motivación del docente, reconocimiento a la labor, autonomía docente, control y seguimiento al docente, liderazgo, <i>burnout</i> , empoderamiento y <u>endomarketing</u> .	Desarrollo de las habilidades docentes, alta rotación, poco compromiso, dinero por encima de la labor, docentes poco proactivos que no aportan, contaminación del ambiente al punto de generar un ambiente tóxico, cambio de condiciones desde la pandemia que nunca regresaron a su estado anterior, hay problemas de comunicación, hay que ser humanos, y es lo que hace falta, maltrato psicológico, el recurso no debe ser del profesor, el docente debe trabajar con sus propios implementos, no hay herramientas para trabajar, no hay coherencia ni cohesión entre lo que se dice y se hace, no existe un manual de <i>endomarketing</i> , no se conoce el manual de imagen corporativa, y <u>mobbing laboral</u> .

Fuente: elaboración propia.

Los diferentes sentimientos que se encontraron en la entrevista y en el grupo focal advierten una compleja situación laboral en la institución educativa. Se evidencia que hay problemas de comunicación y que no se respeta la agenda, lo cual puede generar frustración y descontento entre los docentes. Además, se destaca la importancia de mantener un buen clima laboral y de tratar a los docentes de manera individualizada, ya que ello puede generar sentimientos positivos. También la falta de compromiso y entrega de algunos docentes, así como la presencia de un ambiente tóxico de trabajo, pueden generar sentimientos de desmotivación y malestar. En conclusión, la información refleja una mezcla de emociones que van desde la frustración y el descontento hasta el aprecio y el reconocimiento, que dependen de diferentes aspectos en la comunicación, del ambiente y las condiciones laborales.

Conclusiones

Los directivos docentes de la institución objeto de estudio conocen las políticas internas de la universidad, sus objetivos, los valores que promueven y los mecanismos de comunicación. También señalan la necesidad de programas de incentivos, para contar con docentes motivados, empoderados y estables durante la relación contractual.

Asimismo, conocen los aspectos clave de intervención, como lo es la comunicación interna, que, según lo manifestado por ellos mismos, indican que se presentan falencias cuando la comunicación es de forma vertical; sin embargo, de forma horizontal, la comunicación fluye de manera espontánea. Eso sí, reconocen que no hay una estrategia clara de *endomarketing* dentro de la universidad, pero sí incentivos que promueven la formación de los docentes, principalmente de los que cuentan con contrato laboral.

Es indispensable, entonces, estructurar un programa de *endomarketing* que aumente la satisfacción del personal docente, que incluya elementos más allá del aspecto económico y de recursos humanos, y que cuente con estrategias de medición que posibiliten ajustar el proceso partiendo de las necesidades y expectativas de los docentes, para que el programa diseñado se adapte a dichas expectativas y garantice mejores índices de cumplimiento;

además, cuidando que se evite caer en errores que faciliten la aparición de problemas, de estrés y de reducción de productividad, que impactan de forma negativa en el ambiente laboral y en la salud de los colaboradores. Ignorar estos impactos indudablemente podría traer consecuencias para la institución. Las malas condiciones están motivando a que el docente no se comprometa, a que cambie de modalidad en su contrato para tener menos horas y hasta a eludir la docencia.

Para destacar: 1) la mejora de la satisfacción de los docentes implica estrategias de *endomarketing* efectivas. 2) La intervención de la comunicación interna garantiza que los docentes se sientan escuchados y valorados. 3) La alineación de incentivos con las expectativas de la institución deberá ser coherente con las necesidades y aspiraciones de los docentes. 4) La creación de espacios de participación permite que los docentes se vinculen en decisiones importantes. Y, 5) la reducción de la rotación se asegura mediante estrategias que impacten la motivación, la comunicación y la satisfacción del docente.

Dadas las conclusiones, es pertinente mencionar las implicaciones prácticas que se derivan de este estudio, especialmente en lo que respecta a la gestión educativa con enfoque en el *endomarketing*. En principio, se recomienda contar con un programa institucional de *endomarketing* que contenga acciones claras para el reconocimiento, la comunicación efectiva y el bienestar; sin embargo, se deben alinear con las expectativas del docente. En segundo lugar, son relevantes los mecanismos participativos en la implementación, para que no se entiendan como medidas arbitrarias que puedan generar malestar.

También, y muy importante, se propone el fortalecimiento de los canales de comunicación interna a partir de los hallazgos, con el fin de promover espacios bidireccionales que minimicen el ruido y las posibles contradicciones y vacíos en la comunicación. Asimismo, es clave la capacitación periódica de los directivos en habilidades blandas y liderazgo transformacional, que contribuyan a fomentar y mantener las buenas relaciones laborales que se basen en la empatía y la colaboración, además de que estén alineadas con el propósito institucional. Finalmente, se recomienda la evaluación periódica del ambiente laboral y los niveles de satisfacción del docente, con el propósito de ajustar las estrategias o acciones implementadas para una *dirección más humana*.

Conflicto de intereses de los autores

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de autoría (taxonomía CRediT)

Alejandra Duque: conceptualización, análisis formal, *software*, supervisión y liderazgo en la planeación, validación, redacción documento original.

Mauricio Duque: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, *software*, supervisión y liderazgo en la planeación, validación, redacción documento original.

Marta Lucía Restrepo: revisión y corrección de estilo preliminar.

Referencias

- Ávila Chávez, L. A., & Colana Zapata, R. J. (2019). *El endomarketing como fuente de motivación y compromiso para el cliente interno* [trabajo de bachiller universitario, Universidad Católica de San Pablo]. Repositorio Institucional. <https://bit.ly/4ahhnDv>
- Bass, B. M., & Bruce, J. A. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage. <https://bit.ly/4bCilLU>
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* [tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears]. Repositorio Institucional. <https://bit.ly/4bGIUkf>
- Bonilla Tomalá, M. T. (2025). *Endomarketing y el desempeño laboral en las instituciones educativas de la parroquia Manglaralto* [tesis de maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/13229>

- Buentello Martínez, C. P., Valenzuela Salazar, N. L., & Morales Filogonio, G. (2013). Análisis de la insatisfacción laboral en una mediana empresa de sector servicios, en Piedras Negras Coahuila. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1319-1326. <https://bit.ly/49EMVUf>
- Castillo Ramírez, S. (2001). El síndrome de “Burn Out” o síndrome de agotamiento profesional. *Medicina Legal de Costa Rica*, 17(2), 11-14. <https://bit.ly/4bfi9O3>
- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Dobija, D., Górska, A. M., Grossi, G., & Strzelczyk, W. (2019). Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(3), 750-781. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2017-2992>
- Durán, M. (2024). Importancia de la vinculación del personal directivo en el endomarketing. *Revista de Estrategias Empresariales*, 12(2), 45-58.
- El Kadi, O. (2018). Endomarketing para la gestión educativa en el mercadeo de servicios. *Redhecs*, 25(13), 197-220. <https://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/1621>
- Caridad Faría, M., Salazar, C., & Castellano, M. I. (2017). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector Universitario. *Revista Espacios*, 38(1), 6. <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/96f0e7eb-c992-4c0f-bf83-ca7e11d39eaa>
- Gómez Zapata, J. D. (2021). *Análisis de los efectos de las acciones de endomarketing aplicadas a los empleados de la Universidad EAFIT* [tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10784/30578>
- Guzmán Delfino, C. P., Pontes Macarulla, P., & Szuflita, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *ReiDoCrea*, 4, 66-73. <http://hdl.handle.net/10481/36048>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez Rovira, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7. <https://bit.ly/3K3ZWfg>
- Juyumaya, J. (2022). How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. *Frontiers in Psychology*, 13, 889936. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889936>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson.

- Linares Castillo, O. M. (2022). Endomarketing, calidad de servicio y gerencia en el sector educativo. *Comunifé*, 22(XXII), 23-29. <https://doi.org/10.33539/comunife.2022.n22.2681>
- Lizote, S. A., Cavalheiro, E. C., & Alves, C. S. R. (2019). Perceived organizational factor, internal marketing and organizational commitment in university teachers. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(2), 88-107. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.28209>
- López Salazar, J. L., López Aguirre, J. F., Pomaquero Yuquilema, J. C., & Vasco Vasco, J. A. (2023). Implementation strategies of a CRM system from an endomarketing perspective to foster positive organizational behavior. *Techno Review. International Technology, Science and Society Review*, 15(1), 163-175. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v15.5097>
- Madero-Gómez, S. M., & Hernández-Pozas, O. (2014). Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia. *Investigación Administrativa*, 114, 7-22. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/635948/456044957001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Miguel Baigorri, B. B., Serrano Hernández, R., Arbués Martínez, C., López Ramón, R., Blasco Escanilla, J., & Bartolomé Abad, A. (2021). La insatisfacción laboral. *Revista Sanitaria de Investigación*, 2(12), 50. <https://bit.ly/44KdCp8>
- Mijakoski, D., Cheptea, D., Marca, S. C., Shoman, Y., Caglayan, C., Bugge, M. D., Gnesi, M., Godderis, L., Kiran, S., McElvenny, D. M., Mediouni, Z., Mesot, O., Minov, J., Nena, E., Otelea, M., Pranjic, N., Mehlum, I. S., van der Molen, H. F., & Canu, I. G. (2022). Determinants of burnout among teachers: A systematic review of longitudinal studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5776. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095776>
- Montaldi, M. del P. (2019). *El endomarketing y su relación con el sentido de pertenencia del personal de una institución educativa en Salta durante el año 2019* [trabajo de grado, Universidad Católica de Salta]. Repositorio Institucional. http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_notice=67250
- Morales, M. P. E., Abulon, E. L. R., Soriano, P. R., David, A. P., Hermosisima, M. V. C., & Gerundio, M. G. (2016). Examining teachers' conception of and needs on action research. *Issues in Education Research*, 26(3), 464-489. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1112304>
- Mutmainah, U., Marfuah, A., & Tri Panudju, A. (2017). Employee performance appraisal model using human resources scorecard and Analytical Hierarchy Process (AHP). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(11), 81-84. <https://bit.ly/3UZqiFc>
- Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250-268. <https://bit.ly/3QKhErM>

- Pamias, K. J., Martínez Lugo, M. E., & Pérez Santiago, J. A. (2016). Respuestas a la insatisfacción laboral y el efecto moderador del contrato psicológico, el locus de control, la vinculación psicológica con el trabajo y otras variables situacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 16-30. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/84>
- Patlán-Pérez, J. (2019). Efecto de los riesgos psicosociales en la satisfacción laboral y los trastornos psicosomáticos en trabajadores del sector público. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 8(21), 20-47. <https://doi.org/10.36677/recai.v8i21.11591>
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Rodríguez Grisales, P. V. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones* [trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36209>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salas-Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1). <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/997/pdf>
- Saldarriaga Puentes, A. C., Hernández Pachón, L. L., y Castaño Marín, V. (2023). *Desmotivación laboral en las organizaciones* [trabajo de grado, Fundación Universitaria del Área Andina]. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5863>
- Sandström, A., Rhodin, I. N., Lundberg, M., Olsson, T., & Nyberg, L. (2005). Impaired cognitive performance in patients with chronic burnout syndrome. *Biological Psychology*, 69(3), 271-279. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2004.08.003>
- Sarra, F. J. (2021). *La desmotivación laboral como factor predominante en una agencia nacional del empleo público* [trabajo final de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1859>
- Sempértegui Seminario, C., & Bravo Mendoza, D. (2018). Endomarketing strategies in the coffee shops industry. *Podium*, 34, 21-34. <https://doi.org/10.31095/podium.2018.34.2>
- Sierra, M. (2009). *Depersonalization: A new look at a neglected syndrome*. Cambridge University Press. https://assets.cambridge.org/97805218/74984/frontmatter/9780521874984_frontmatter.pdf

- Smith, J. A., & Jones, R. L. (2020). Teacher motivation and professional development: A comprehensive study. *Journal of Educational Research and Practice*, 10(2), 145-162. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED628255.pdf>
- Tatamuez-Tarapues, R. A., Domínguez, A. M., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2019). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 21(1), 100-112. <https://doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200215224
- Tosti, D. T. (2007). Aligning the culture and strategy for success. *Performance Improvement*, 46(1), 21-25. <https://doi.org/10.1002/pfi.035>