



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING EDUCACIONAL
PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE
EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL GUARAIRA REPANO**

Autora: Prof. Mariorly Leribeth Torrealba

Noviembre, 2022



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING
EDUCACIONAL PARA LA MEJORA DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN EL CENTRO DE
EDUCACIÓN INICIAL GUARAIRA REPANO**

**Autora: Prof. Mariorly Leribeth Torrealba
Tutor: Dr. José Gregorio Andrade Briceño**

**Trabajo de especial de grado presentado ante la
Comisión Coordinadora del Programa de Gerencia
Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de
la Facultad de Ciencias de la Educación de la
Universidad de Carabobo, como requisito para optar
al grado académico de Magíster en Gerencia
Avanzada en Educación.**

Noviembre, 2022



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING EDUCACIONAL PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL CENTRO DE EDUCACION INICIAL GUARAIRA REPANO

Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION** por el aspirante:

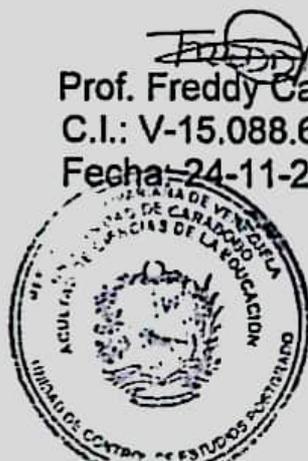
MARIORLY TORREALBA
C.I.: V- 16.455.036

Realizado bajo la tutoría del Profesor **JOSE GREGORIO ANDRADE**, cédula de identidad N° V- 7.066.113

Una vez evaluado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 24 días del mes de Noviembre del año dos mil veintidós.


Prof. Wilmer Barico
C.I. V-8.513.353
Fecha: 24-11-2022




Prof. Yscarlly Pinto
C.I.: V-11.524.415
Fecha: 24-11-2022



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING EDUCACIONAL PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL GUARAIRA REPANO**, presentado por la ciudadana **Mariorly Leribeth Torrealba** para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre y Apellidos	C. I	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, _____ de _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha, quien suscribe Doctor José Gregorio Andrade Briceño, titular de la Cédula de Identidad No. V7066113, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: Estrategias de Endomarketing Educacional para la Mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano, presentado por la ciudadana Mariorly Leribeth Torrealba, titular de la Cédula de Identidad No. V 16455036, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe. Por tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles

En Bárbula a los veinticuatro días del mes de Noviembre del año 2022

Atentamente

Dr. José Gregorio Andrade Briceño
C.I. V- 7066113



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Prof. Mariorly Leribeth Torrealba **C.I. N°** 16455036
Tutor. Dr. José Gregorio Andrade Briceño **C.I. N°** 07066113
Título del Trabajo: Estrategias de Endomarketing Educacional para la Mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano
Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

Sesión	Fecha	Hora	Asunto Tratado	Observaciones
1	20/12/2021	2:00 a 06:00 p.m.	Capítulo I Planteamiento del Problema Objetivos	
2	14/01/2022	4:00 a 07:00 p.m.	Capítulo II Antecedentes Bases Teóricas	
3	28/01/2022	1:00 a 05:00 p.m.	Capítulo III Marco Metodológico	
4	06/02/2022	4:00 a 07:00 p.m.	Instrumentos	
5	21/02/2022	9:00 a 11:00 a.m.	Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	
6	01/03/2022	4:00 a 07:00 p.m.	Organización de los Datos	
7	18/03/2022	2:00 a 07:00 p.m.	Análisis e Interpretación de los resultados Conclusiones	
8	01/04/2022	4:00 a 07:00 p.m.	Propuesta	
9	14/04/2022	4:00 a 07:00 p.m.	Revisión Preliminar	
10	29/04/2022	4:00 a 07:00 p.m.	Revisión Final	

Título definitivo: Estrategias de Endomarketing Educacional para la Mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano

Comentarios finales acerca de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Grado arriba mencionado

Dr. José Gregorio Andrade Briceño
C.I. V- 7066113

Prof. Mariorly Leribeth Torrealba
C.I. V.- 16455036

DEDICATORIA

Es mi deseo dedicarle mi trabajo de Grado a varias fuentes de inspiración que con su ayuda, presencia y amor permitieron que hoy pudiese ver cristalizar esta importante etapa en mi carrera profesional.

A mi esposo Juan José Rodríguez por ser mi apoyo en todo momento durante mi camino académico.

A mis hijos Juan Alejandro Rodríguez y Andrea Guadalupe Rodríguez por brindarme su amor, solo eso me basto para continuar esforzándome.

A mis padres hacedores de mi vida, gracias a ti mama por ser una madre maravillosa por siempre estar a mi lado cuando más lo necesito te amo, A mi hermana Orly por enseñarme que con paciencia, amor y constancia se puede lograr el éxito profesional.

AGRADECIMIENTOS

Hoy te quiero agradecer a ti padre celestial “Dios” por brindarme la oportunidad de vivir y tener salud para poder visualizar uno más de mis propósitos que es ser Magister en Educación.

A mis padres por haberme forjado como la mujer que soy en la actualidad, la mayoría de mis logros se los debo a ustedes, entre ellos incluyo este. Gracias por formarme con reglas, normas, valores y con algunas libertades positivas, sin duda son ustedes mi mayor ejemplo a seguir.

Agradezco a mis mentores académicos, a todos mis profesores por ser el pilar fundamental para mi formación como Magister, en especial a mi profesora de investigación, Lisbeth Castillo, mil gracias.

Agradezco a mi alma mater a nuestra emblemática UC, por continuar de pie y ser una ventana para el desarrollo epistémico en nuestro país.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ACTA DE VEREDICTO.....	iii
AVAL DEL TUTOR.....	iv
INFORME DE ACTIVIDADES.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
LISTAD DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	03
Planteamiento del Problema.....	03
Objetivos de la Investigación.....	08
Justificación	09
Alcances.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes.....	13
Fundamentación Teórica	19
Teoría de Recursos y Capacidades.....	19
Teoría del Desarrollo Organizacional.....	23
Modelos Teóricos de Endomarketing.....	25
Fundamentación Conceptual.....	27
La Gestión Educativa.....	27
La Gestión del Talento Humano.....	28
Motivación Laboral.....	30

Satisfacción Laboral.....	31
Clima Organizacional.....	32
Cultura Organizacional.....	32
Endomarketing.....	33
Servicio al Cliente Externo.....	35
Fundamentación Legal.....	37
Sistema de Operacionalización de Variables.....	38
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	41
Tipo y Diseño de la Investigación.....	41
Fases Metodológicas de la Investigación.....	42
Población y Muestra.....	43
Técnicas e Instrumentos para la recolección de Datos.....	44
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	44
Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Resultados.....	46
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	47
Análisis e Interpretación de los resultados.....	47
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....	73
Presentación	75
Objetivos	76
Justificación	77
Fundamentación Legal.....	78
Misión.....	79
Visión.....	79
Estructura	79

Factibilidad.....	91
REFERENCIAS.....	95
ANEXOS	
A Cuestionario	103
B Autorización de la Institución para la Aplicación del Cuestionario	108
C Validación de Expertos.....	110
D Índices de Confiabilidad.....	119

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Sistema de Operacionalización de Variables.....	39
2. Población y Muestra.....	44
3. Codificación de los Datos.....	48
4. Proceso de Admisión del Personal.....	49
5. Proceso de Aplicación del Personal.....	51
6. Proceso de Compensación del Personal.....	53
7. Proceso de Desarrollo del Personal.....	55
8. Proceso de Mantenimiento del Personal.....	57
9. Proceso de Evaluación del Personal.....	59
10. Proceso de Gestión de Actitudes.....	61
11. Proceso de Gestión Comunicacional.....	63
12. Proceso de Gestión Organizacional y Viabilidad de la Propuesta.....	65
13. Matriz de Tendencias de las Variables de Estudio.....	68
14. Matriz de Estrategias de Endomarketing.....	69
15. Estrategia 1. Evaluación del Desempeño por Competencias.....	81
16. Estrategia 2. Múltiples y Complementarios Modos de Evaluación Laboral.....	83
17. Estrategia 3. Sistema de Seguridad e Higiene en el Centro Laboral...	84
18. Estrategia 5. Programa de Capacitación y Entrenamiento Laboral....	88
19. Estrategia 6. Acciones para el Ambiente Laboral Armonioso.....	89
20. Recursos Requeridos para el Desarrollo de la propuesta.....	91
21. Inversión para el Desarrollo de las Estrategias de la Propuesta.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Distribución de la muestra sobre el reclutamiento del personal.....	49
2. Distribución de la muestra sobre la selección del personal.....	49
3. Distribución de la muestra sobre el diseño de cargos.....	51
4. Distribución de la muestra sobre la evaluación del desempeño laboral	51
5. Distribución de la muestra sobre la remuneración del personal.....	53
6. Distribución de la muestra sobre los beneficios y servicios laborales al personal.....	53
7. Distribución de la muestra sobre el programa de capacitación y entrenamiento.....	55
8. Distribución de la muestra sobre la calidad del programa de capacitación y entrenamiento.....	55
9. Distribución de la muestra sobre las funciones de los cargos.....	57
10. Distribución de la muestra sobre la higiene y seguridad del área de trabajo.....	57
11. Distribución de la muestra sobre la efectividad de los mecanismos del desempeño laboral.....	59
12. Distribución de la muestra sobre el modelo para la evaluación del desempeño laboral.....	59
13. Distribución de la muestra sobre la satisfacción laboral.....	61
14. Distribución de la muestra sobre la motivación personal.....	61
15. Distribución de la muestra sobre la cultura organizacional.....	63
16. Distribución de la muestra sobre el clima organizacional.....	63
17. Distribución de la muestra sobre el servicio al cliente externo.....	65
18. Distribución de la muestra sobre la viabilidad de la propuesta.....	65
19. Estructura General de las Estrategias de la Propuesta.....	80



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING EDUCACIONAL
PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE
EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL GUARAIRA REPANO**

**Autora: Prof. Mariorly Leribeth Torrealba
Tutor: Dr. Ed. José Gregorio Andrade Briceño**

RESUMEN

El objetivo de la investigación es proponer estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano. Se asumieron los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades y los modelos de endomarketing de Grönroos (1990), Rafiq y Ahmed (2003) y Fuentes (2009). Es una investigación de campo bajo el paradigma positivista empírico analítico bajo la modalidad de Proyecto Factible con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 14 unidades de análisis, las cuales también fueron la muestra (muestra censal). Se empleó la encuesta como técnica para la recolección de datos; tomando como instrumento el cuestionario, el cual tuvo una doble versión, con 18 ítems y una escala dicotómica: Si y No; aplicado de manera autoadministrada. La confiabilidad se determinó por el juicio de expertos y mediante método del Küder Richardson, obteniéndose un valor de 0,85 para la versión de los trabajadores y 0,98 para la versión del personal directivos y recursos humanos, en una escala de 0-1. Después de su aplicación, se codificaron los datos y los resultados se presentaron en cuadros, con sus frecuencias y porcentajes. Los resultados arrojaron que los nudos críticos son la evaluación de desempeño, el sistema de remuneración salarial, los beneficios sociales, la capacitación y el entrenamiento, las medidas de higiene y seguridad, la satisfacción laboral, la cultura y el ambiente laboral. Aspectos que sirvieron de base para el diseño de la estructura de estrategias de endomarketing configuradas con sus objetivos, justificación, fundamentación legal, misión, visión, plan de actividades y la factibilidad técnica, operativa y financiera.

Palabras Clave: Estrategias, Endomarketing, servicio al cliente, Educación Inicial

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
DIRECTORATE OF POSTGRADUATE STUDIES
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
MASTER'S DEGREE IN ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION**

**EDUCATIONAL ENDOMARKETING STRATEGIES
FOR THE IMPROVEMENT CUSTOMER SERVICE
IN THE GUARAIRA REPANO INITIAL EDUCATION CENTER**

**Author: Prof. Mariorly Leribeth Torrealba
Tutor: Dr. Ed. José Gregorio Andrade Briceño**

ABSTRAC

The objective of the research was to propose educational endomarketing strategies for the improvement of customer service at the Guaraira Repano Initial Education Center. The postulates of the Theory of Resources and Capacities and the endomarketing models of Grönroos (1990), Rafiq and Ahmed (2003) and Fuentes (2009) were assumed. It was a field investigation under the analytical empirical positivist paradigm under the Feasible Project modality with a non-experimental design. The population consisted of 14 units of analysis, which were also the sample (census sample). The survey was used as a technique for data collection; taking the questionnaire as an instrument, which had a double version, with 18 items and a dichotomous scale: Yes, and No; self-administered application. Reliability was determined by the expert judgment method, and reliability by the Küder Richardson coefficient, obtaining a value of 0.85 for the version of the workers and 0.98 for the version of the managerial staff and human resources, in a 0-1 scale. After its application, the data was coded and the results were presented in tables, with their frequencies and percentages. The results showed that the critical knots are performance evaluation, salary compensation system, social benefits, education and training, hygiene and safety measures, job satisfaction, culture and work environment. Aspects that served as the basis for the design of the structure of endomarketing strategies configured with their objectives, justification, legal foundation, mission, vision, activity plan and technical, operational and financial feasibility.

Keywords: Strategies, Endomarketing, customer service, Initial Education

Research Line: Educational Management, Management and Work.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones se han visto impulsadas a redireccionar sus acciones en búsqueda de mejorar los nudos críticos en cada uno de sus componentes y procesos internos; especialmente, en la esfera de la gestión humana. En este campo particular han optado por el desarrollo del denominado endomarketing porque ofrece alternativas viables para dar respuestas altamente eficientes en materia de desmotivación, estrés, insatisfacción laboral y climas organizacionales tóxicos.

Cabe destacar que, este tipo de mercadeo interno ofrece diversas alternativas basadas en modelos teóricos o postura filosóficas a fin de abordar efectivamente estos aspectos desfavorables, los cuales son propio de diversos escenarios en el plano corporativo, generando de esta manera cambios trascendentales en la satisfacción, compromiso y motivación de los clientes internos.

Bajo este contexto, este tipo de alternativas cobra importancia en el ámbito de los centros educacionales porque sus políticas, planes, metas y proyectos no escapan del impacto desfavorable producto de la insatisfacción y motivación de sus trabajadores; o bien, de restricciones relacionadas con el desarrollo organizacional de la institución. Por ello, la presente investigación se centrará en generar estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano. El trabajo se estructura en siguientes cinco capítulos:

El Capítulo I, contiene el Planteamiento del Problema, con sus respectivas interrogantes, los objetivos generales y específicos, así como la justificación y el alcance. En el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico, que contiene, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, fundamentación conceptual y legal.

El Capítulo III, contempla el Marco Metodológico, que contiene el tipo de y diseño, investigación, diseño de las fases metodológicas, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y técnica de análisis de datos, análisis e interpretación de los resultados.

El Capítulo III, se aborda el Análisis e Interpretación de los Resultados; se presenta la información recolectada a través de los instrumentos diseñados para tal fin; datos que son reflejados en cuadros y gráficos; haciéndose un análisis descriptivo, tomando en cuenta las opiniones registradas en el estudio; y, confrontados con las teorías que lo sustentan.

En el capítulo V, se presenta la propuesta de la investigación, como resultado del diagnóstico y las conclusiones obtenidas. Esta contiene la presentación, los objetivos generales y específicos, justificación, misión y visión, fundamentación legal, descripción de cada una de las estrategias que se proponen para enfrentar las debilidades detectadas. Finalmente, las referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Durante las últimas décadas, diversos factores complejos como el fenómeno de la globalización económica, la inteligencia artificial, la automatización de los procesos y la crisis sociosanitaria por la pandemia del Covid-19, entre otros elementos, han cambiado drásticamente los patrones corporativos hasta el punto que las organizaciones buscan redefinir sus valores institucionales con el propósito de brindarle a los trabajadores mayor sentido de pertenencia e identidad desde el enfoque humanista y el desarrollo sostenible.

En este contexto, la consultora internacional Deloitte (2019) develó que la construcción de una empresa social es el principal patrón de tendencia global en el campo de la gestión humana. Este diseño de organización está centrado en el desarrollo de las competencias de los trabajadores en el orden profesional, personal, comunicacional y digital, en conexión con un liderazgo transformacional capaz de generar un alto desempeño en todos los niveles de gestión.

Desde las anteriores premisas, el denominado endomarketing (mercado interno o mercadotecnia interna) se convierte en uno de los protagonistas principales de esta transformación organizacional porque logra que la gestión del capital humano o cliente interno mejore considerablemente a través de la aplicación de herramientas de mercadeo eficaces dirigidas a crear un ambiente de ventajas competitivas sostenibles;

a su vez, permite generar sinergia entre los trabajadores para conseguir ese elemento diferenciador destinado a aumentar el compromiso, la satisfacción y la motivación laboral en sintonía con los objetivos institucionales

De acuerdo a Rafiq y Ahmed (2017), “el marketing interno se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfaga las necesidades de un mercado interno vital (empleados); al mismo tiempo, de satisfacer los objetivos de la organización” (p.3). Conforme a Piercy (2017), “contribuye con habilidades y herramientas para implantar el nuevo concepto de marketing basado en valores” (p.386). Su campo de acción viene abarcando tres vertientes que han ido respondiendo a su desarrollo histórico: (a) motivación y satisfacción del empleado; (b) satisfacción del cliente interno para conseguir los objetivos en el mercado; (c) implantación y gestión de cambios organizacionales.

La última corriente de endomarketing, hace énfasis en la realización de estrategias, metodologías y filosofías que permitan el compromiso (engagement) por parte de los empleados desde las bases fundamentales de la efectividad organizacional. De esta forma, se lograría obtener la presencia de un trabajador realmente comprometido con la relación laboral, capaz de ir más allá de sus responsabilidades; al mismo tiempo, demostrar que no realiza sus funciones por solo cumplirlas sino porque realmente se siente identificado y comprometido con sus tareas.

Ciertamente, no se puede considerar esta modalidad de mercadeo, aplicada en distintos escenarios institucionales, como una panacea para todos los desafíos en las organizaciones; pero, este tipo de mercadotecnia interna progresivamente viene adquiriendo gran interés en el ámbito internacional por sus eficientes resultados en los procesos de gestión dirigido a empresas localizadas en diferentes sectores.

Su clave está cifrada en el desarrollo del capital humano, quien representa el pilar medular en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora real; porque el empleado comprometido con una visión compartida, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos de la organización es el motor que asegura la supervivencia empresarial en el mercado.

Conviene acotar que, existen exitosas experiencias de mercadeo interno en la esfera educativa como el caso de la Pontificia Universidad Católica de Chile (2018) la cual despliega una política estratégica de gestión humana donde se contempla el monitoreo bianual del clima laboral para desarrollar mejoras continuas. En condiciones similares, el estudio de Figueroa, Ornelas, González y Luna (2018), sobre el clima organizacional en una universidad privada mexicana, devela que el despliegue de acciones de endomarketing han permitido el desarrollo de un ambiente de trabajo donde los docentes asumen la supervisión como mecanismo de crecimiento profesional; a su vez, sus tácticas impulsaron alcances satisfactorios en: (a) mecanismos de comunicación; (b) salarios; (c) oportunidades de profesionalización; (d) relaciones interpersonales.

Por su parte, Valdez (2016) reitera este aspecto de gestión del talento humano subrayando la necesidad desplegar estrategias de mercadeo interno centradas en promover docentes calificados y satisfechos laboralmente con actitud positiva para asumir los retos de la calidad educativa, en un clima de trabajo orientado en la mejora continua.

En otras palabras, el profesor tiene la necesidad de contar con una organización capaz de brindarle tanto los espacios como oportunidades para alcanzar altos niveles de satisfacción, motivación y empoderamiento laboral que le permitan convertirse en el principal elemento propulsor de la transformación de los procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y extensión académica. A su vez, alinearse con las metas institucionales de la organización educativa de la cual forma parte.

Sin embargo, se observan otros escenarios educacionales donde se develan síntomas de poca o ninguna importancia a las acciones estrategias altamente eficaces de gestión del talento humano como el endomarketing, generándose significativos nudos críticos en el desarrollo organizacional, la motivación y satisfacción laboral, mecanismos de comunicación, entre otros.

En este marco, el estudio sobre la profesión docente en Europa llevado a cabo por la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural de la Unión Europea (EACEA, por sus siglas en inglés, 2016) develó que a pesar de existir

niveles aceptables de satisfacción laboral se relativizan variables intervinientes que pudiesen ir erosionándola como ciertos factores internos del centro, la evaluación del profesorado, una cultura de colaboración organizacional, buenas relaciones entre el profesorado-alumnado y la percepción que tiene la sociedad sobre el rol docente. Por su parte, el estudio de Muñoz, Gómez y Sánchez (2016), suma en este campo la variable de estabilidad del trabajo porque el perfil de menor satisfacción laboral corresponde a los docentes interinos, con contratos a jornada completa, responsables de impartir asignaturas que no son de carácter motriz en la etapa de Educación Primaria

Dentro de este escenario, la investigación de Robinet y Pérez (2020) revela que se han registrado niveles estrés medio y alto de los docentes tanto en Europa como Latinoamérica por los cambios en el proceso de enseñanza a causa del Covid-19; entre ellos, el aumento de las labores dentro del hogar y el temor al contagio del coronavirus; sumándose, a nudos críticos de años anteriores a la pandemia como el exceso de tareas impuestas por la institución y la falta de organización. Se subraya que, los centros educativos no han realizado los cambios organizacionales para enfrentar un escenario como el generado por la crisis sanitaria mundial.

De igual modo, en el trabajo investigativo de García, Fulquez y Vázquez (2020) se indica que la satisfacción y la motivación laboral en los docentes mexicanos están afectada por sus altos niveles de estrés, asociado tanto a sus preocupaciones personales y profesionales como la falta de reconocimiento de sus labores. Asimismo, el estudio de Vergara (2018) devela que, la satisfacción y la motivación laboral de los docentes de Ecuador está afectada por nudos críticos en las dimensiones de: (a) trabajo favorable; (b) remuneración acorde tanto con sus obligaciones como responsabilidades; (c) trabajo gratificante; (d) sensación de valoración de la comunidad.

En el caso de Colombia, para Barreto y Piamonte (2020), las instituciones educativas demandan tomar medidas gerenciales altamente efectivas a fin de evitar que los altos niveles de estrés, latente o manifestado, no logren alcanzar índices

perjudiciales al bienestar laboral, familiar y personal de los docentes; a su vez, generen procesos educacionales de ineficiencia.

En el ámbito de Venezuela, la investigación de Ramírez y Torres (2020) al realizar una lectura comparativa sobre el nivel de satisfacción laboral de los docentes venezolanos entre 1996 y 2018 se develó que, los factores intrínsecos o motivadores vinculados con la naturaleza misma del trabajo como el reconocimiento de la labor, autonomía profesional y trabajo en sí mismo presentaron niveles críticos de satisfacción laboral. Especialmente, los factores higiénicos disminuyen vertiginosamente en razón de la severa crisis económica que ha venido sufriendo el país. De no tomarse las medidas gerenciales correspondientes no solo se afectaría el futuro de la carrera docente sino también el futuro profesional de la población.

Todas estas circunstancias y escenarios se evidencian en el Centro de Educación Inicial (CEI) Guaraira Repano, ubicado en la parroquia San José del municipio Valencia del estado Carabobo, el cual cuenta con: (a) dos directivos; (b) un administrador; (c) un contador; (d) un abogado; (e) seis docentes; (f) una secretaria; (e) dos obreros educacionales; (f) treinta estudiantes.

Según los docentes del plantel (entrevista informal, marzo01, 2021) han aumentado los niveles de rotación del personal a causa de insatisfacción laboral asociada a bajos sueldos, insuficientes compensaciones salariales, estrés laboral, temor por las medidas de bioseguridad, precario reconocimiento laboral y pocas oportunidades de crecimiento profesional. Asimismo, manifiestan que la motivación se ve afectada por situaciones de conflictos no resueltos; sumándose, los conflictos con los padres y representantes.

Asimismo, en el Libro de Actas de Reuniones del Consejo Docente (CEI Guaraira Repano, 2021) se señala que el colegio cuenta con un personal docente-administrativo calificado y comprometido con el trabajo escolar; pero se requiere mejorar y definir mejor tanto el diseño organizacional como el perfil de los cargos gerenciales conforme a las actuales demandas socioeducativas de los padres y representantes.

Por su parte, el personal directivo (entrevista informal, marzo 01, 2021) manifiesta que la disminución drástica de la matrícula escolar y la continua rotación del personal los lleva a pensar en la necesidad de cómo redefinir el manejo eficiente y oportuno de toda la estructura organizativa de la institución; es decir a:(a) disminuir o evitar improvisación en la toma de decisiones; (b) evitar la desmotivación por parte del personal docente, produciendo algunos casos de anarquía; y por ende, un manejo desproporcionado de las competencias de los miembros de la comunidad escolar.

De continuar presentándose esta situación comenzarían, a corto plazo, a perturbarse desfavorablemente los entornos laborales y espacios pedagógicos. A mediano plazo, la institución ofrecería una ineficiente gestión educacional. Finalmente, a largo plazo, podría disminuir aún más su matrícula escolar hasta el punto de poder llevar al cierre definitivo de la institución.

Tomando en cuenta la situación antes descrita, a través de un exhaustivo estudio, el presente estudio se propone reconsiderar las causas que están produciendo esta situación crítica. De esta forma, plantear alternativas de cambio desde el endomarketing a fin de optimizar el servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano

Partiendo de lo formulado en el siguiente proyecto de investigación, se generaron las siguientes interrogantes claves:

¿Cuáles son los nudos críticos en la gestión del talento humano que afectan el servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano?

¿Cuáles serían las estrategias de endomarketing educacional requeridas para mejorar el servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano?

¿Qué tan factible sería el diseño de las estrategias de endomarketing educacional para mejorar el servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

Objetivos Específicos

1. Identificar los nudos críticos en la gestión del talento humano que afectan el servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.
2. Diseñar las estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.
3. Determinar la factibilidad técnica-operativa y financiera del diseño de las estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

Justificación

Los centros escolares, bajo la administración del sector privado, deben gestionar de manera equilibrada tanto el cumplimiento efectivo de las metas educacionales dispuestas por las disposiciones legales como la rentabilidad económica de sus inversiones financieras a fin de poder sostenerse como empresas en el sector de los servicios educativos. Para asegurar la equidad, en ambas dimensiones, estas instituciones disponen de estrategias de mercadotecnia (como el endomarketing)

capaces de poder alienar de manera sinérgica los recursos humanos y materiales con los objetivos estratégicos organizacionales.

No obstante, en este campo se deben redoblar los esfuerzos porque existen niveles educativos del sector privado donde se requiere, con carácter prioritario, ayudar a posesionar en los trabajadores (docentes, personal administrativo y de mantenimiento) el pensamiento de la organización educativa con su visión, misión, valores, fines, estrategias, estructura, directivos y demás componentes. A su vez, garantizar elevados niveles de motivación y satisfacción laboral.

Por lo tanto, desde el punto de vista socioeducativo, este estudio se justifica porque aborda nudos críticos asociados a la gestión del talento humano en los centros escolares privados, los cuales se convierten en restricciones (cuellos de botellas) que dificultan el cabal disfrute de los servicios demandados por los estudiantes, madres, padres y responsables (clientes externos).

También, se justifica porque sus resultados permitirán elaborar las estrategias de endomarketing necesarias para la eficiente, efectiva y eficaz mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano, acordes con los estándares internacionales y las normativas legales venezolanas en materia laboral. De igual forma, se justifica dentro de los nuevos enfoques gerenciales en pro de la gestión educativa; especialmente, en materia del empoderamiento de todos sus actores socioeducativos en el quehacer pedagógico, administrativo, directivo, comunitario y financiero.

Finalmente, en el orden teórico-práctico, los resultados del estudio servirán como soporte a otros investigadores que realicen indagaciones relacionadas con el propósito de la presente investigación; o bien, puede ser insumo en la elaboración de artículos académicos y ponencias de eventos; así como, aportes a los fines de la línea de la investigación de la Universidad de Carabobo donde está adscrito el presente trabajo.

Alcances

Esta investigación solo abarcó la descripción y análisis de la información referente a los nudos críticos que afectan la atención del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano, con el propósito de proponer estrategias de endomarketing educacional para la mejora del contexto problemático; a su vez, servirá de base a futuras investigaciones relacionadas con este nivel educativo. De igual manera, se pretende difundir este estudio a nivel de la Zona Educativa del estado Carabobo, en un periodo de un año, con el fin de darle mayor validez al mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el Marco Teórico, se describen los estudios precedentes o antecedentes, los postulados teóricos, bases conceptuales y los soportes legales que fundamentan el proceso investigativo. Según Monje (2011), este apartado tiene los siguientes propósitos:

El marco teórico o referente conceptual representa el contexto teórico dentro del cual se ubica el problema. Resulta de una selección de los aspectos más pertinentes del cuerpo teórico general referidos al tema específico elegido para su estudio. De esta manera el problema queda vinculado a una estructura teórica más amplia y prevé una explicación general del mismo. De manera más específica el marco teórico comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados, como también definiciones de nuevos conceptos, redefiniciones de otros, clasificaciones, tipologías por usar, etc. (p. 123)

Bajo la perspectiva, del citado autor, en este capítulo se estructuran las premisas de entrada para abordar el contexto de estudio, teniendo como fuente referencial un marco epistémico articulado con estudios previos, teorías, modelos y bases legales que permiten tanto delinear como responder tanto al objetivo general como los específicos planteados en el presente trabajo de grado

Antecedentes

Antecedentes Internacionales

En el ámbito internacional, el endomarketing educacional viene representando un tema de creciente interés en el campo investigativo. En ese sentido, se seleccionó el estudio de Paz (2020), titulado: Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa; para optar al grado de Magister en Administración Educacional de la Universidad Unión en Perú. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre el endomarketing, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Asociación Educativa Adventista Nororiental 2019.

El estudio se desarrolló desde el paradigma positivista, bajo la modalidad de investigación correlacional y con un diseño no experimental; contó con una muestra no probabilística constituida por ciento veinticinco (125) colaboradores, a quienes se aplicaron tres instrumentos: (a) el cuestionario de endomarketing de Bhonemberger; (b) la escala de compromiso organizacional de Meller y Allen; (c) la escala de satisfacción laboral de Palma. Fueron validados por el método de juicio de expertos, determinándose su alta confiabilidad por el coeficiente de Alfa Cronbach con los rangos de 0.97, 0.93 y 0.97, respectivamente. La investigación está basada en el modelo teórico de Ching y Hsin (2007), los cuales postulan un cuerpo de premisas teóricas sobre de relación entre el endomarketing, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Los resultados fueron analizados mediante la prueba estadística de Rho Spearman, demostrando una relación positiva considerable entre el endomarketing y el compromiso organizacional ($Rho = 0.870$; $p < 0.000$). Asimismo, se analizó la correspondencia entre endomarketing y satisfacción laboral, demostrando una correlación positiva muy fuerte ($Rho = 0.964$; $p < 0.000$). En conclusión, se observa

que a mayores prácticas de endomarketing, habrá mayor compromiso con la institución educativa y mayor satisfacción con los colaboradores.

La investigación es relevante para el presente estudio porque ofrece un marco práctico referencial de cómo el endomarketing puede generar una eficiente conexión el compromiso y la satisfacción laboral; especialmente, en el campo de la gestión educativa; aspectos que representan criterios referenciales para el proceso de diagnóstico de los nudos críticos que afectan la gestión del talento humano en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

De igual modo, se seleccionó el estudio de Vera (2019), bajo el título: Marketing interno y compromiso organizacional de los docentes de una Unidad Educativa, Empalme, 2019, para optar al grado de Magister en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo en Perú. Su objetivo general fue determinar la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional en los docentes.

Fue una investigación no experimental con un diseño correlacional asociativo de corte transversal. La población considerada estuvo representada por ciento doce (112) docentes, seleccionándose una muestra probabilística de veinticuatro (24) unidades de análisis por el método de azar simple. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios validados por el método de juicio de expertos, con una confiabilidad de 0,81 y 0,85 respectivamente desde el coeficiente de Alfa de Cronbach. Se enmarcó dentro de las premisas epistémicas y metodológicas de los modelos endomarketing propuestos por Berry (1981) y Bohnenberger (2005), quienes centran este tipo de mercadotecnia en el ámbito de la motivación y la satisfacción laboral en el marco de una cultura organizacional.

Los resultados arrojaron que, el 59,1% de los docentes coinciden en declarar en un nivel correlativo adecuado entre las variables marketing interno y compromiso organizacional; evidenciándose un elevado grado de lealtad con la institución donde laboran; así como, el respeto y cumplimiento de las normas de acuerdos de convivencia educacional. Igualmente, el 81,8% de los maestros, expresaron una calificación de adecuado respecto al marketing interno y compromiso afectivo, lo

cual indica que existe elevada identificación con la cultura organizacional de la institución.

Se concluyó que, el marketing interno se relaciona altamente con el compromiso organizacional normativo y afectivo de los docentes, conforme a los valores de correlación Spearman (Rho) arrojados para cada variable de estudio: 0.452 y 0.519, respectivamente. Pero, no se encuentra correlacionados con el compromiso organizacional continuo de los docentes, porque el valor del coeficiente de Spearman (Rho) se ubicó en 0.261.

El estudio es relevante para la presente investigación, porque ofrece un conjunto de criterios para abordar variantes en la dimensión compromiso organizacional de los docentes (normativo, afectivo y continuo) con relación al modelo del endomarketing en el campo educacional. A su vez, tales criterios, se convierten en líneas orientadoras en el desarrollo del diseño de mercadotecnia interna el CEI objeto de estudio.

Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional, se optó por el trabajo investigativo de Méndez (2020), bajo el título de: Plan de Endomarketing para el desarrollo de la Cultura y la Satisfacción Laboral en la Unidad Educativa San Agustín, para optar al grado de Magister en Gerencia Educativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en Maracay- Venezuela. Su objetivo general fue diseñar un plan de endomarketing para la mejora continua de la cultura y la satisfacción laboral.

Fue un estudio bajo la modalidad de Proyecto factible con un diseño de campo y un nivel comprensivo. Contó con una población de cuatro (4) directivos, veinte (20) docentes, cuatro (4) trabajadores administrativos y cuatro (4) trabajadores de mantenimiento. Como la población era pequeña se optó por emplear una muestra censal. Se empleó la técnica de la encuesta, aplicada por un cuestionario con doble

versión; validado por el método de juicios de expertos, alcanzando una alta confiabilidad de 0.98, desde el coeficiente de Küder Richardson. Se fundamentó en las en la Teoría “X” y “Y” de McGregor (1960) y en el Modelo Teórico de las Expectativas de Vroom (1964).

Entre los resultados se evidenció que, el 89,99 de los docentes y el 100 % de los trabajadores (administrativos y de mantenimiento) consideran que los nudos críticos en la gestión del talento humano de la institución objeto de estudio son: (a) desconocimiento de la visión, misión y valores de la organización; (b) ineficaces modos y canales de comunicación e información; (c) ausencia de reconocimientos y mecanismos de promoción profesional; (d) sueldos y beneficios laborales no acordes con las responsabilidades asignadas. Se concluye que, la Unidad Educativa San Agustín demanda de un plan de mercadeo interno capaz de brindarle las herramientas necesarias para alinear las metas individuales de los empleados con las organizacionales en pro de brindar eficientes servicios a sus clientes finales: estudiantes, padres y representantes.

Este estudio representa un aporte muy importante para la presente investigación porque ofrece modelos de acciones empleados en materia de endomarketing; así como, una revisión de la conceptualización sobre la actuación conjunta entre recursos humanos y la mercadotecnia interna en busca del compromiso organizacional; cabe destacar que ambos elementos están conexos con la problemática que afecta la atención al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

Igualmente, se seleccionó el estudio de Campos (2020), titulado: Modelo de endomarketing, bajo la cosmovisión de la Raja Yoga, para el docente investigador en las universidades de gestión privada, para optar al grado de Magister en Gerencia opción Mercadeo de la Universidad Tecnológica del Centro en Venezuela. El propósito central fue generar un modelo de endomarketing, bajo la cosmovisión de la Raja Yoga, para el docente investigador en las universidades de gestión privada.

Fue un estudio bajo el enfoque del paradigma interpretativo naturalista cualitativo desde el método etnográfico; asimismo, fue una investigación aplicada y sincrónica con un nivel proyectivo enmarcada en un diseño de campo. Las unidades análisis

fueron cuatro (4) informantes claves de las universidades con gestión privada ubicadas en la zona metropolitana de la ciudad de Valencia, estado Carabobo, seleccionadas a través muestreo intencional combinado: homogéneo e intensivo. Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron la observación participante y la entrevista a profundidad, utilizando como instrumentos: el diario de campo, el guion de entrevista y medios audiovisuales.

La legitimidad metódica respondió a la revisión del guion de entrevista por medio de un juicio de expertos; así como, la aplicación de los criterios de rigor tanto de Guba y Lincoln (1985) como de Martínez (2008). Asumió los postulados de los modelos teóricos sobre el endomarketing de Berry (1981), Grönroos (1990), Rafiq y Ahmed (2000), Rafiq y Ahmed (2017) y Fuentes (2009).

La información recolectada fue estudiada e interpretada a través de la saturación, categorización y triangulación de técnicas de los hallazgos, los cuales develaron la perentoria necesidad de dar respuesta a los requerimientos de los docentes investigadores en materia de satisfacción laboral vinculada no solo con la remuneración y condiciones de empleo sino también con el desarrollo de sus competencias profesionales de forma integral a fin de atender eficientemente las demandas de los clientes externos: estudiantes y comunidad en general .

En consecuencia, se creó el modelo de endomarketing configurado con su matriz epistémica, estructura, servicios y fases de aplicabilidad; sometido a la revisión a juicios de expertos donde se le consideró que cuenta con la pertinencia, consistencia, sistematización, completitud y universalidad en coherencia y cohesión con la naturaleza del contexto de estudio.

La investigación, representa un aporte significativo para el presente estudio porque la arquitectura del modelo de endomarketing ofrece lineamientos claves para el desarrollo de seis ámbitos intrínsecamente vinculados y concertados a contribuir en las estrategias de mercadeo interno centradas en alcanzar eficientemente las siguientes metas o propósitos : (a) satisfacción académica de los estudiantes con relación a las políticas, líneas y procesos investigativos; (b) satisfacción laboral de

los docentes con favorable impacto en su motivación, inteligencia emocional, competencias profesionales y desempeño efectivo de funciones.

Finalmente, se seleccionó la investigación de Linares (2018), titulada: Endomarketing y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos en la Unidad Educativa Niño Simón, para optar al grado de Magister en Gerencia Educativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Convenio Ingenium en Valencia-Venezuela. El objetivo general fue analizar el mercado interno y la gestión de los Recursos Humanos en el ámbito educativo.

El estudio se enmarcó en una investigación cuantitativa con un diseño no experimental. Contó con una población y muestra censal de: un (1) directivo, diez (10) docentes, un (1) trabajador administrativo y tres (3) de mantenimiento; así como, treinta (30) padres y representantes. Se empleó la técnica de la encuesta y la observación estructurada, aplicadas a través del cuestionario y la lista de verificación, respectivamente. Asumió como enfoque epistémico los postulados de la Teoría de la Motivación al Trabajo de Locke y Henne (1986); así como, el modelo teórico sobre el endomarketing de Rafiq y Ahmed (2000).

Empleó un cuestionario conformado por 15 ítems con una escala dicotómica: Sí y No. Su validez se realizó por el método de juicio de expertos y la confiabilidad por el coeficiente de Küder Richardson, alcanzando una alta ponderación del 0,97. Entre los resultados se observó que, en un rango entre el 80 y 86 %, los encuetados no se sienten satisfechos con la gestión de Recursos Humanos; especialmente, con los estilos de liderazgos (80 %), el sistema de comunicación e información (81,7%), los mecanismos de promoción laboral (85,9) y la escala salarial aplicada (86 %). Se concluye que, la Unidad Educativa Niño Simón demanda de acciones de endomarketing que le permitan elevar los niveles de satisfacción, motivación ambiente y cultura organizacional para poder generar un crecimiento intensivo de sus servicios educacionales ofertados.

El principal aporte de esta investigación se centra en ofrecer referentes para el análisis del mercado interno desplegado en las instituciones del sector privado; a su vez, presentar orientaciones para el diseño de estrategias de endomarketing con

amplia capacidad de aumentar el nivel de efectividad e interés de los miembros de la organización hasta el punto de motivarlos a obtener un alto sentido de pertenencia y compromiso en relación con las tareas desempeñadas.

Fundamentación Teórica

Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades tiene sus raíces en los postulados clásicos del pensamiento económico estratégico de Chamberlin, Schumpeter, Penrose y Andrews (como se citó en Barney, Ketchen y Wright, 2011), entre otros, durante el periodo de 1817-1971, destacándose temáticas sobre las rentas generadas por los recursos tangibles e intangibles en el desarrollo sobre ventajas competitivas. Pero, el impulso y crecimiento de este enfoque fue desde los años 1984-1997 a partir de los estudios llevados a cabo por Wernerfelt, Barney, Grant, Teece, Pisano y Shuen (como se citó en Barney et. al., 2011), alrededor del abordaje de los procesos dinámicos y el comportamiento organizativo.

Conforme a Barney et. al. (2011), este cuerpo teórico ha comenzado a desarrollar una tercera etapa, a partir de la primera década del siglo XXI, centrada en ofrecer postulados que contribuyen campos o áreas particulares como: emprendimiento, gestión de recursos humanos, micro fundamentos, capacidades superiores y dinámicas, entre otras...”. Desde este último enfoque, para Wright, Dunford y Snell (2001), el sostenimiento de cualquier ventaja competitiva en las organizaciones no se alcanza con componentes aislados o individuales sino a través de la

...combinación de elementos de capital humano como el desarrollo de habilidades, comportamientos estratégicamente relevantes y personas de apoyo al sistema de gestión. Extendiendo esto aún más, la ventaja (frente a la competencia central) proviene de la alineación

de habilidades, motivos, sistemas organizacionales, estructuras y procesos que logran capacidades en la organización (p. 706)

Visto de este modo, se requiere de la sinergia de todos los actores y recursos que interactúan en el sistema organizacional tanto endógeno como exógeno. De igual manera, para los citados autores, la gestión humana debe estar unida a los demás procesos de la organización porque ella incide directamente tanto en el desarrollo como consolidación de las ventajas competitivas a través de la: (a) generación y mantenimiento de las competencias acordes con las estrategias desplegadas; (b) mantenimiento de relaciones sociales complejas caracterizadas por el intercambio de conocimientos y el trabajo de equipo.

En este sentido, Wright et. al. (2001), subrayan que el talento humano es un recurso estratégico complejo porque está intrínsecamente ligado al capital social (relaciones e intercambios internos/externo) y organizacional (procesos, tecnologías, información, entre otros); por consiguiente, es necesario abordar su impacto socioeconómico, el cual no se puede circunscribir a los efectos directos de su habilidades y comportamientos individuales, "...sino en qué ayudan a tejer esas habilidades y comportamientos dentro del ámbito más amplio del tejido de procesos organizacionales, sistemas y, en última instancia, las competencias en el mercado" (p.706).

En ese mismo orden de ideas, Davidsson y Honig (2003) sostienen que el talento humano facilita éxito institucional solo combinado con niveles apropiados de capital social. Igualmente, indican que las organizaciones poseedoras de recursos humanos de mayor calidad identificarán mejor las oportunidades de éxito. Agregando que, el talento humano no está constituido únicamente por los conocimientos proporcionados por la educación formal, sino que también incluye las competencias (cognitivas, socioafectivas, instrumentales, digitales, entre otras) adquiridas a través de la experiencia y el aprendizaje práctico en el entorno laboral.

En conexión con lo anterior, Hodgkinson y Healey (2008) han centrado la atención de esta teoría al abordaje del impacto que tienen los cambios políticos, económicos, Sociales y tecnológicos sobre el rol del talento humano en las metas organizacionales. Estos autores, apoyándose en los aportes de la Psicología moderna sobre “...la comprensión avanzada de las capacidades cognitivas y las limitaciones de los gerentes y empleados, con miras a mejorar la productividad y el bienestar en el lugar de trabajo” (párr. 2), han argumentado los siguientes planteamientos:

1. Las empresas pueden crear las condiciones necesarias a fin de aprovechar las capacidades cognitivas y emocionales de sus empleados, de forma individual o colectiva, como una estrategia esencial para superar las incertidumbres generadoras de inercia en los procesos de adaptación a ecosistemas empresariales cambiantes que ralentiza el progreso en el desarrollo y la difusión de innovaciones.

2. Para ser real y dinámicamente capaces, todas las empresas deben aprender a fomentar las capacidades de autorregulación en todos los niveles de la organización a fin de aprovechar al máximo los recursos en pro del alcance eficiente de las metas corporativas trazadas.

3. En el campo tanto del estrés como la salud laboral es necesario ejecutar acciones donde no se pierda de vista la salud integral; en ese sentido, Hodgkinson y Healey (2008) sostienen que la

...fuente importante de agotamiento potencial surge de la “relación cognitiva y emocional” que los empleados desarrollan con su trabajo y organizaciones. Específicamente, las violaciones del contrato psicológico producen agotamiento porque la erosión de un sentido de reciprocidad es hostil al mantenimiento del bienestar de los empleados (párr. 9)

4. La identidad social (el autoconcepto) del empleado proporciona un lente potencialmente útil a fin de examinar el impacto de los procesos intergrupales en el

desarrollo de las estrategias de gestión; su correcto abordaje táctico puede servir como mediador frente al agotamiento y el estrés laboral en general.

5. Es necesario identificar patrones de convergencia y divergencia de creencias en las organizaciones. Para ello, Hodgkinson y Healey (2008) recomiendan la aplicación de estrategias enfocadas en:

...desarrollar ideas sobre los procesos y mecanismos que facilitan, o con mayor frecuencia inhibe, los intentos de equipar a los empleados para adaptarse al cambio organizacional iniciativas de manera que produzcan resultados positivos individuales y colectivos, incluido el bienestar personal y el comportamiento de ciudadanía organizacional. El objetivo principal ...es iluminar los procesos sociocognitivos que sustentan el desarrollo de estrategias de posicionamiento competitivo y los mecanismos adaptativos asociados que brindan protección colectiva e impulsan las ventajas de rendimiento de grupos particulares de empresas competidoras, pero que también sirven como fuentes potenciales de inercia y miopía en el mercadeo (párr. 11)

En líneas generales, la generación de acciones o estrategias como modelos, programas o proyectos no solo con el fin de estudiar sino también para desplegar los mecanismos sociocognitivos que podrían suscitar o inhabilitar el ajuste a las iniciativas de transformación organizacional; así como, aquellos nudos críticos que pudiesen dar lugar a comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo.

En cuanto a lo que se ha denominado la orquestación de los recursos por parte de los gerentes, Sirmon, Hitt, Ireland, y Gilbert (2011), sostienen que "...poseer recursos por sí solo no garantiza el desarrollo de competitivos ventaja; en cambio, los recursos deben acumularse, agruparse y aprovecharse, lo cual significa que el valor total de los recursos para crear ventajas competitivas se realiza solo cuando los recursos se administran de manera efectiva" (párr.4).

Por consiguiente, los mandos gerenciales o directivos deben centrar su atención en estructurar la cartera de recursos tangibles e intangibles, agrupándolos enfocados en construir e impulsar capacidades competitivas en el mercado; es decir, movilizar, coordinar y desplegar con el propósito de crear valor. No obstante, sin perder de vista

que cada proceso o subprocesos deben estar sincronizados en crear valor al cliente externo, el cliente interno y la empresa.

La Teoría de Recursos y Capacidades representa un cuerpo teórico central para la presente investigación porque analiza componentes esenciales sobre la naturaleza y fines organizacionales íntimamente relacionados tanto con los principios como la metodología del mercado interno; por consiguiente, da soporte epistémico al plan de estrategias de endomarketing educacional centrado en la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

Teoría del Desarrollo Organizacional

La denominada Teoría del Desarrollo Organizacional (TDO) es un cuerpo epistémico que congrega diversos autores y estudios, a partir de la década de los años sesenta del siglo XX. Busca la aplicación práctica y operacional de los postulados de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático; de manera singular, con aspectos relacionados con la motivación, satisfacción, liderazgo, trabajo en equipos comunicación, toma de decisiones, cultura y clima organizacional, entre otros.

El centro de su atención ha ido cambiando en la medida de su avance histórico: (a) en los años de 1920 se centró en las relaciones humanas de los individuos; (b) desde 1940 su interés fueron los sistemas sociales; (c) en la década de 1960 se enfocó en la dinámica de los grupos de trabajos; (d) hacia los años 1970 abordó el sistema sociotécnico; (e) para el periodo de 1980 se orientó hacia la eficiencia y calidad tanto de la vida como del trabajo; a partir de los años 1990 se sitúa en el empoderamiento y la reingeniería.

Desde el año 2000, su interés está centrado en temas relacionados con el desarrollo de las competencias en conexión con el alcance de las metas empresariales, abarcando acciones para enlazar estrategias, objetivos empresariales y gestión del

recurso humano desde el aprendizaje organizacional, economía del conocimiento, Cuadro de Mando Integral, globalización, empoderamiento, outsourcing, transformación organizacional, administración de cambio, desarrollo intraorganizacional y configuración de redes de trabajo.

Cabe destacar que, en esta reciente etapa, el endomarketing ha sido también tema de interés de la TDO porque es un proceso estratégicamente planeado que forja compromiso y conecta tanto emociones, necesidades, competencias, conocimientos como expectativas con la cultura organizacional de la empresa. Además, agrega valor a las organizaciones permitiendo aprovechar eficientemente los recursos humanos y económicos. Bajo este contexto, este cuerpo teórico en esencia puede considerarse a su vez una filosofía y metodología de gestión empresarial que, según Beckhard (como se citó en Guizar, 2013), consiste en:

...un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso (p.6).

Conforme a Chiavenato (2013), esta postura implica para toda organización empresarial: (a) procesos de solución de problemas; (b) procesos de renovación; (c) gestión participativa; (d) empoderamiento de equipos; (e) investigación-acción. Además, para el citado autor, los basamentos básicos de este enfoque son:

1. Los múltiples cambios políticos, sociales, culturales, demográficos, científicos, tecnológicos y económicos de las últimas décadas influyen directa y proporcionalmente en el desarrollo eficiente de las organizaciones empresariales. Las organizaciones vistas como un sistema dinámico tienen necesidad de una continua adaptación a los cambios del ecosistema empresarial.

2. Todo desarrollo organizacional debe planearse porque implica un cambio continuo y complejo. La comprensión de los procesos inherentes en la gestión del recurso humano dependerá la mejora de la eficacia de las metas, planes o proyectos; así como la rentabilidad y sostenibilidad organizacional.

3. De acuerdo a las necesidades de desarrollo organizacional se deberá seleccionar el modelo o estrategia más idónea. Es necesario enfocarse en la organización desde una postura holística y sistémica (como un todo intrínsecamente concatenado e interrelacionado).

3. Todo cambio requiere de la combinación de agentes tanto internos como externos responsables de estimularlo, orientarlo y coordinarlo. La mejora organizacional debe enfocarse en solucionar problemas reales más no artificiales que afecten el andamiaje configurado entre los recursos humanos, sociales y organizacionales.

4. El aprendizaje experimental debe ocupar un puesto primordial en el desarrollo del capital humano. El trabajo cooperativo en red permite el logro eficaz, eficiente y efectivo de las metas organizacionales. La realimentación de los procesos y de la información es esencial para la mejor toma de decisiones empresariales.

La TDO es un referente epistémico clave para el presente estudio porque sus principios están estrechamente relacionados con una de las corrientes o vertientes del endomarketing; cuyas estrategias están orientadas al desarrollo organizacional integral en campo de la investigación, uno de los pilares fundamentales del sistema educativo.

Modelos Teóricos de Endomarketing

En el campo de esta modalidad de mercadeo se han desarrollados modelos teóricos que responden a la visión o concepción del endomarketing; en ese sentido, se presentan los siguientes:

Modelo de Berry (2011). El modelo de Berry (como se citó Regalado, 2011) concibe al empleado como cliente, otorgándole gran importancia a sus tareas o funciones mediante técnicas del mercadeo, con el fin de conseguir trabajadores satisfechos con alta orientación hacia el cliente. Enfoca la gestión en: (a) atraer talento humano; (b) ofrecer una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión frecuentemente a fin de mantener, desde el punto de vista emocional, a las personas en la empresa; (c) preparar a las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo; (d) fomentar el trabajo en equipo que propicie el buen clima laboral - liderazgo y objetivos compartidos-; (e) armonizar las reglas con la flexibilidad para el trabajo, especialmente en la toma de decisiones; (f) impulsar sistemas y medidas tanto de evaluación como reconocimiento laboral; (g) conocer las reales necesidades de los clientes internos.

Modelo de Grönroos (1990). Este cuerpo teórico propone involucrar al empleado a partir de la información para identifiquen la importancia de su función en el proceso (mercadeo interactivo) como ventaja competitiva que conduzca a aumento de las ventas y de la rentabilidad. Se inclina a la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen como objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

El Modelo de Rafiq y Ahmed (2003). Este modelo se basa en la propuesta de Berry (citado por Regalado, 2011) y Grönroos (1990). Expone que la motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo. Dicha motivación, junto con la delegación del poder para la toma de decisiones (empoderamiento o empowerment), influye en sentido positivo en la satisfacción en el trabajo, lo que se asocia con la orientación hacia el cliente, creando en forma indirecta la satisfacción del consumidor. La motivación de los empleados da como resultado el empoderamiento que, redundando en la calidad del servicio; por último, en la satisfacción del cliente.

Uno de los aspectos más favorecedores del modelo es que el empoderamiento hace referencia a los empleados más próximos en la cadena de mando, los cuales requieren mayor autonomía a fin de optimizar el servicio al cliente. Por esta razón, debe existir una mayor compenetración del recurso humano y las estrategias de marketing para

que resulten más adecuadas las implementaciones de las actividades de marketing interno.

Modelo de Fuentes (2009). Propone que la estrategia de endomarketing debe ser orientada por el nivel ejecutivo de la organización en triada con los departamentos de gestión humana y mercadeo. Para Fuentes (2009), el Departamento de gestión del talento humano es el responsable de esta actividad, porque posee los recursos disponibles con el propósito que se torne en realidad. Por otro lado, el sector de mercadeo puede contribuir con la información y los recursos relacionados con la formación del empleado en lo que se refiere a orientación hacia el cliente.

Los anteriores modelos de endomarketing configuran los criterios esenciales, metodologías, dimensiones y vertientes medulares de este tipo de mercadotecnia interna. Sus premisas, servirán como fundamentos para el diseño de las estrategias destinadas a la gestión del talento humano en el Centro de Educación Inicial objeto estudio.

Fundamentación Conceptual

La Gestión Educativa

La concepción de la gestión educativa es abordada desde distintos ángulos; particularmente, hay quienes la conciben desde una perspectiva holística e integral ligada a la teoría organizacional, tal como la define Pozner (2000): “La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales” (p. 34)

Desde la anterior postura, la gestión educativa tiene como propósito responder a la satisfacción de necesidades reales de forma global y sistémica, convirtiéndose en un impulsor del complicado dinamismo interno de las escuelas; porque el capital más

importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las cuales se enfrentan.

Por tanto, la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos, estrategias, planes y redes en las instituciones educacionales; con el propósito de garantizar un proceso educativo de calidad y equidad, en el marco de las políticas públicas. Según Pérez (2008) la gestión educativa está constituida por cuatro áreas: directiva, pedagógica, comunitaria, administrativa y financiera. Todas estas áreas están interconectadas; además, su eje de articulación depende fundamentalmente del talento humano responsable de la gestión de los procesos inherentes a cada ámbito.

No obstante, Fullan y Hargreaves (2000) son partidarios de avanzar en lo que denominan gestión interactiva empoderada como estrategia para alcanzar procesos sostenidos de mejora escolar e impacto socioeducativo. Advirtiéndole que, no es posible ni recomendable depositar en los mandos directivos toda la responsabilidad del cambio; por el contrario, debe ser distribuida entre todos los pilares del triángulo interactivo: los trabajadores (docentes-administrativos-mantenimiento), los mandos gerenciales (Supervisores-Directivos) y el sistema escolar (Modalidades y Servicios).

Cabe resaltar que, la gestión educativa está relacionada con la resolución de conflictos, la incertidumbre, las tensiones y las ambigüedades inevitables de manera especial en los procesos inherentes a la gestión del talento humano. De ahí que, uno de sus fines es generar un proceso tanto de inclusión como de participación de todos los actores involucrados de manera directa e indirecta dentro del proceso educativo. En consecuencia, toda gestión educativa debe considerar las funciones administrativas y las relaciones interpersonales.

La Gestión del Talento Humano

Según Louffat (2012), la gestión del talento humano consiste en una visión proyectada del potencial de la persona a futuro; es decir, “la idea de sustentabilidad manifestada en el desarrollo individual en sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas e integradas de modo sinérgico al desarrollo organizacional” (p.88). A tal fin, para Chiavenato (2011) “es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (p.6); además, indica que los objetivos de este tipo de gestión son: (a) contribuir al logro de las metas corporativas y desarrollo de la misión-visión institucional; (b) impulsar las competencias de los trabajadores para que la organización obtenga ventajas competitivas en el segmento del mercado de su razón social; (c) promocionar y empoderar a los trabajadores; (d) aumentar la satisfacción y desarrollo personal de los empleados; (e) impulsar continuamente altos niveles de calidad de los trabajadores y su centro laboral; (f) adecuar en función de los cambios o el desarrollo organizacional; (g) desplegar políticas de ética profesional entre los trabajadores. De igual modo, para Chiavenato (2011), la gestión del talento humano abarca las siguientes seis dimensiones:

Admisión de personas. Este proceso comprende la división de reclutamiento y selección de personal; por consiguiente, abarca: “¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas...” (p. 67).

Aplicación de personas. En la segunda etapa se considera la división de cargos y salarios tomando en cuenta los siguientes referentes: (a) procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa; (b) orientar y acompañar su desempeño. “Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (p. 67).

Compensación de las personas. Esta referida a la división de beneficios sociales: “¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas

y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración, beneficios y servicios sociales” (p. 67).

Desarrollo de personas. Su dinámica abarca la división de capacitación: “¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración”. (p. 68).

Mantenimiento de personas. Estos procesos consideran la división de higiene y seguridad: "¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados con el fin de crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales” (p. 68).

Evaluación de personas. Hace referencia a la división de personal: “¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales” (p. 68).

Las descritas dimensiones sobre la gestión del talento humano aportan los componentes claves en los cuales se enfoca la estructura global del diseño de las distintas etapas y procesos de las estrategias destinadas a la gestión del talento humano en el Centro de Educación Inicial objeto estudio.

Motivación Laboral

De acuerdo a la postura de Pérez (2011) la motivación en un trabajador hace referencia a sus actitudes y comportamientos asumidos en los procesos laborales; ella está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la

conducta hacia un objetivo. Así mismo, apunta hacia las expectativas, experiencias o contribuciones y retribuciones, quedando relativizada las posibilidades de cambio o transformación que puedan sufrir los empleados.

En este campo, la teoría de Expectativas de Vroom (citado por Puerta, 2012) concibe la motivación como el producto del valor que el individuo otorga a los posibles resultados de sus acciones conjuntamente con las expectativas generadas alrededor del logro de las metas. Por su parte, Loke (citado por Puerta, 2012) desde su Teoría de Fijación de Metas sostiene que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación.

En ese sentido, Toro, (2011) plantea que la motivación “es uno de los determinantes esenciales del comportamiento, desempeño laboral y por tanto del éxito ocupacional” (p.17); por tanto, se necesitan factores o herramientas que motiven a las personas a realizar un trabajo altamente efectivo porque la excelencia organizacional depende principalmente de la disposición y voluntad de los trabajadores. No obstante, para Csikszentmihalyi (2013) la activación motivacional no depende sólo de la novedad o interés intrínseco del trabajo, sino de la correspondencia entre ésta y los recursos personales de los que se dispone para afrontar la situación en un equilibrio entre la competencia del individuo y el desafío implicado en la tarea.

La motivación representa uno de los ejes transversales de las distintas corrientes del endomarketing. En consecuencia, se convierte en un elemento clave no solo para comprender la naturaleza del desempeño de los trabajadores del sector educativo sino también para desplegar acciones efectivas capaces de alinear sus intereses y expectativas con las Centro de Educación Inicial objeto estudio.

Satisfacción Laboral

Para Porter y Lawler (citado por Pérez 2011), la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo; en otras palabras, está referida a la correlación entre las recompensas y expectativas individuales; donde juega un papel

clave la forma como el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. Al respecto, Spector (2012) establece que “las personas con los mismos puestos y condiciones de trabajo muy similares pueden variar considerablemente en su grado de satisfacción, porque ella depende de la correspondencia entre la persona y puesto de trabajo”. (p. 71)

Bajo esta perspectiva, según Pérez (2011), la satisfacción en el trabajo ésta en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree que debe darle el trabajo y lo obtenido como gratificación. En ese mismo orden de ideas Herzberg (citado por Pérez, 2011) postuló que ella depende de factores extrínsecos como condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como salario, políticas de empresa, entorno físico, seguridad e higiene en el trabajo, entre otros. Y, de factores intrínsecos tales como logro del éxito, relaciones interpersonales, reconocimientos y promociones laborales, rutina laboral, entre otros.

Por otra parte, para Ramírez (2007) la satisfacción laboral “es una variable de actitud que refleja también las percepciones de los gerentes, supervisores y jefes respecto a sus empleos en general” (p.111; en otras palabras, devela el grado en que los mandos gerenciales están o no a gusto con el desempeño laboral de los empleos. Así como también Csikszentmihalyi (2013), precisa la Satisfacción Laboral como un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Junto a la motivación, la satisfacción laboral forma parte de los ejes transversales de las distintas corrientes del endomarketing. En la presente investigación, representa un referente tanto para la planeación como la evaluación de las estrategias destinadas a la gestión del talento humano en el Centro de Educación Inicial objeto estudio.

Clima Organizacional

Desde el ámbito laboral en el campo del talento humano, se considera al clima laboral como la percepción colectiva del entorno organizacional en el cual se desenvuelve un grupo de colaboradores, es el denominador común de la percepción

individual de cada miembro. Para Juárez (2012), el clima laboral es “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo” (p. 32).

Por su parte Peiro y Prieto, (citado por Juárez, 2012), consideran al “clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas...no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones” (p. 33). En otras palabras, es la percepción de los miembros de una organización donde se establecen diversas interacciones en un contexto laboral. Cabe destacar que, para Puerta (2012) los elementos subjetivos del clima laboral son: desafío, cooperación, responsabilidad, identidad, relaciones, desarrollo, comunicación y conflictos. A su vez, los objetivos son: estructura, remuneración, estándares y recompensas

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se compone de un conjunto de características, significados, creencias y valores por los que se rige una organización, entendida como el conjunto de sus miembros. En ese sentido, Schermerhorn (2006) la define como:

El sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros. Denominada a veces como cultura corporativa, representa un aspecto clave de cualquier organización y escenario laboral. Por ejemplo, cuando alguien habla de “la forma como hacemos aquí las cosas”, está haciendo referencia a la cultura. (p.38).

Visto de este modo, se puede considerar como un patrón de supuestos básicos generados y compartidos por los miembros de una organización para adaptarse a las fuerzas tanto endógenas como exógenas de su entorno. Por tanto, ella está asociada a

la misión, visión valores y políticas institucionales. De acuerdo a Robbins (1996) una cultura organizacional fuerte “debería ser la disminución de rotación de empleados, debería demostrar que existe bastante consenso entre sus miembros en cuanto a todo lo que representa la organización. Esta unanimidad de propósito constituye la cohesión, lealtad y compromiso con la organización” (p. 625)

Endomarketing

El endomarketing es una modalidad reciente en el campo del mercadeo. Como se ha indicado con anterioridad, su campo de acción viene abarcando tres vertientes que han ido respondiendo a su desarrollo histórico: (a) la motivación y satisfacción del empleado; (b) la satisfacción del cliente interno para conseguir los objetivos en el mercado; (c) implantación y gestión de cambios organizacionales.

De acuerdo a lo planteado por González (2013), este tipo de mercadeo se traduce como un conjunto de método de gestión, que identifica al empleado como un cliente interno, relacionado con los valores y cultura organizacional orientada a la calidad de servicio, a través del desarrollo de los empleados, la contratación y retención de los empleados, la adecuación de los mismos y una buena comunicación interna.

En ese mismo orden de ideas, para Caridad, Salazar y Castellano (2017) es un programa intensivo enfocado en el conocimiento del cliente interno relacionado con su capacidad, formación y satisfacción oportuna de sus necesidades. A través de un conjunto de prácticas introducidas y perfeccionadas en la organización busca generar mayor motivación, satisfacción y compromiso en los empleados con el fin de ofrecer al cliente externo una mejor calidad en el desarrollo de los procesos.

Para Ribeiro (2011), es “una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar en un equipo de trabajo, una mentalidad en sincronía con el marketing externo practicado, siendo por esta razón conocido como marketing externo” (p.1).

Conforme a Quintanilla (2001), el marketing interno comprende dos tipos de gestión:

1. Gestión de actitudes: abarca las estrategias y tácticas para generar actitudes positivas y constructivas orientadas cliente interno como externo. Por lo tanto, el citado autor, indica que se debe gestionar: (a) satisfacción laboral (b) participación y compromiso activo en el puesto de trabajo como algo importante para la autoestima;(c) sentido de pertenencia e identificación con el comportamiento organizacional.

2. Gestión de la comunicación: comprende a todo lo relacionado con los procesos de información y comunicación requeridos para que todo personal pueda realizar sus funciones como líderes proveedores a clientes internos y externos. Incluye actividades de información de tiempos apropiados.

Bajo las anteriores posturas, el endomarketing consiste en la aplicación de teorías, técnicas y reglas tanto de marketing como de gestión de recursos humanos en todos los niveles de la organización buscando mejorar continuamente el servicio ofrecido a los clientes externos. Por consiguiente, los empleados son vistos como socios corporativos que necesitan ser satisfechos a fin de trabajar motivados y comprometidos en proporcionar productos o servicios de alta calidad conforme con las expectativas del cliente externo.

Por su parte Camello, Vallejo y Gómez (2015), lo consideran como el esfuerzo de mercadeo interno implementado en las empresas a fin de promover entre los empleados un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente. Según los autores esto se logra mediante la realización de procesos holísticos en áreas como gestión del conocimiento, recursos humanos, publicidad y mercadeo.

Visto de este modo, también tiene conexión con el desarrollo organizacional porque están intrínsecamente vinculados sus componentes esenciales: satisfacción, motivación, comunicación, trabajo de equipos, empoderamiento, programas de capacitación, sistemas de incentivos y recompensa, seguridad laboral, participación en la toma de decisiones, apoyo de la gestión administrativa, entre otros.

Desde las anteriores perspectivas, se observa que el endomarketing es una estrategia integradora de múltiples dimensiones que influyen positivamente en la satisfacción, motivación, y el compromiso de los trabajadores; aumentando, además, la competitividad organizacional a través del fortalecimiento de los conocimientos y la formación del cliente interno

Servicio al Cliente Externo

Según el autor Serna (2006) “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una organización diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos (p. 19). Conforme a Buttle (2018), “esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente los objetivos de satisfacción del cliente y eficiencia operacional” (p.33). Visto de este modo, el manejo del servicio al cliente abarca límites más allá de simples beneficios otorgados por la organización hasta trascender a la emotividad del consumidor a fin de generar una experiencia satisfactoria. En ese sentido, Kotler (2016) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (p.67). Desde esta perspectiva, este tipo de satisfacción comprende por tres elementos claves:

1. El rendimiento percibido: se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente externo considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. El rendimiento percibido tiene las siguientes características: (a) se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa; (b) se fundamenta en los resultados que el cliente externo obtiene con el producto o servicio; (c) está basado en las percepciones del cliente externo, no necesariamente en la realidad; (d) sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente; (e) depende del estado de ánimo del cliente externo y de sus razonamientos.

2. Las expectativas: son las esperanzas que los clientes externos tienen por conseguir algo. Se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones: (a) las promesas realizadas por empresa acerca de los beneficios que brinda el

producto o servicio; (c) o experiencias de compras anteriores; (c) opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de la palestra pública; (d) promesas ofrecidas por los competidores.

3. Los niveles de satisfacción: luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes externos experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción: (a) insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente; (b) satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente externo;(c) complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente externo.

Desde el enfoque anterior, se puede considerar el servicio al cliente como un eje transversal en el ámbito escolar de las instituciones educacionales del sector privado, como el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano. La eficiencia o no de los servicios educativos ofertados dependerá en gran medida la satisfacción de los clientes externos (estudiantes, madres, padres y responsables); a su vez, los niveles de rentabilidad y sostenibilidad organizacional en sector de los servicios educacionales.

Finalmente, en este apartado conceptual, cabe considerar que la gestión del talento humano es uno de los pilares donde se sustenta el progreso efectivo de la gestión educacional; especialmente, en los centros escolares bajo la administración privada porque el desarrollo de los empleados (clientes internos) está altamente vinculado con la satisfacción de sus clientes externos (estudiantes, madres, padres y responsables). Por tanto, es importante el desarrollo de cónsonas estrategias como las propuestas por el endomarketing, las cuales abarcan dimensiones ejes: (a) satisfacción y motivación laboral; (b) clima, cultura y diseño organizacional

Fundamentación Legal

La presente investigación tiene su fundamentación jurídica en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela ([CRBV],1999), la Ley Orgánica de Educación ([LOE],2009) y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

([LOTTT] 2012). Al respecto, en el artículo 103 de la CRBV (1999) se establece las bases cardinales de todo el sistema educacional, bajo los siguientes términos: “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones” (p.107).

De manera singular, las personas que acuden a las instituciones educativas bajo la administración del sector privado se suman lo dispuesto en el artículo 117 de la CRBV (1999):

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno.

Para asegurar dichas garantías constitucionales, se requiere desplegar una gestión altamente eficaz, eficiente y efectiva, tal como la establece el artículo 7, numeral 3, literal, j de la LOE (2009):

La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

En esta importante tarea de gestión se deben atender de manera singular el desarrollo del talento humano por medio de estrategias cónsonas que garanticen sus derechos laborales; en ese sentido, el artículo 7, numeral 1, literal, i de la LOE (2009) dispone que se debe asegurar “condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo con el propósito de alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con

su elevada misión” (p.3). En ese mismo orden de ideas, el artículo 299 de la LOTT (2012) contempla la creación tanto de las condiciones como de las oportunidades laborales destinadas a la “...la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social” (p. 25).

Sistema de Operacionalización de Variables

De acuerdo a Arias (2012), el sistema de operacionalización de variables es “...la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, mediarla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis” (p. 57). En función a esto, en el presente estudio la operacionalización quedó de la forma que lo muestra el cuadro 1.

Objetivo general: proponer estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

Cuadro 1

Sistema de Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Gestión del Talento Humano	Según Chiavenato (2011) la gestión del talento humanos “es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (p.6)	Admisión de personal	Reclutamiento	1.
			Selección	2.
		Aplicación del personal	Diseño de Cargos	3.
			Evaluación de desempeño	4.
		Compensación del personal	Remuneración	5.
			Beneficios y servicios laborales	6.
		Desarrollo del personal	Programa de entrenamiento	7.
			Calidad del entrenamiento	8.
		Mantenimiento del personal	Funciones de los cargos	9.
			Higiene y Seguridad de las áreas de trabajo	10.
		Evaluación del personal	Mecanismos de Evaluación	11.
			Modelo de Evaluación	12.
Endomarketing	De acuerdo a Rafiq y Ahmed (2017), “el marketing interno se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfaga las necesidades de un mercado interno Vital (empleados); al mismo tiempo, de satisfacer los objetivos de la organización” (p.3).	Gestión de actitudes:	Satisfacción Laboral	13.
			Motivación Laboral	14.
		Gestión comunicacional	Cultura Organizacional	15.
			Clima Organizacional	16.
		Gestión de desarrollo organizacional	Servicio al Cliente Externo	17.
			Viabilidad	Participación

Fuente: Torrealba (2022)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El siguiente apartado tiene el propósito describir la ruta metódica para alcanzar los objetivos trazados en la presente investigación. En ese sentido Arias (2012) afirma: La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado. (p.110). Bajo estos criterios, se define la naturaleza investigativa del estudio; a su vez, se construye conjunto de fases en forma ordenada que permitirán mostrar con claridad lo que se hará y el por qué, conjuntamente con las razones de la elección, validación y confiabilidad de la técnicas e instrumento de recolección de datos.

Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio estuvo fundamentado en el enfoque del paradigma positivista empírico analítico, donde los diversos contextos son abordados y analizados de forma independiente a los estados subjetivos de las personas involucradas y del investigador. Conforme a Popkewitz (1988), este paradigma concibe el mundo como un sistema de variables interrelacionadas. En concordancia con este paradigma, la investigación asumió una metodología cuantitativa que, según Hernández, et al(2014) “Usa la recolección de datos con bases a la medición numérica y el análisis para establecer patrones de comportamiento” (p. 40).

De acuerdo al objetivo central, la presente investigación fue un proyecto factible porque se diseñaron estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano. Para, Balestrini (2006) este tipo de estudios “están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: social, económica, educativa, etc. (p. 9).

De igual modo, fue un estudio de campo con un diseño no experimental porque se recopilaban los datos primarios de forma directa y específica, sin manipularlos, en el contexto objeto de estudio. Al respecto, Palella y Martins (2012) indican:

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna; es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De ahí su carácter de investigación no experimental. (p.31)

Fases Metodológicas de la Investigación

En función a su naturaleza de proyecto factible, el presente estudio se estructuró en tres fases, descritas a continuación:

Fase I. Diagnóstica. De acuerdo a Labrador, Palencia y Orozco, (2002), esta etapa se puede considerar “una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p. 186). Por tanto, esta fase tuvo como propósito diagnosticar los nudos críticos que afectan la gestión del talento humano en el CEI objeto de estudio.

Fase II. Factibilidad. Conforme a Gómez (2000) se refiere a “la posibilidad de llevar a cabo un proyecto considerando la necesidad detectada, los beneficios, los recursos humanos, técnicos, financieros, entre otros (p. 24). En consecuencia, esta

fase tuvo como propósito categorizar los recursos, técnicos, operativos y financieros requeridos a fin de determinar la relación costo-beneficio de las estrategias de endomarketing educacional a diseñar.

Fase III. Diseño. Desde la postura de Mendoza (citado por Hernández et. al, 2014) este periodo corresponde a la estructuración de la alternativa de solución “con fundamento en los resultados del diagnóstico” (p. 233). Por tanto, esta fase tuvo como propósito diseñar las estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

Población y Muestra

Desde la postura de Arias (2012), la población es “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). Mientras que la muestra la define como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 81).

Bajo estos criterios, la población en el presente estudio, quedó conformada de la forma siguiente: (a) cinco (5) personas que conforman el personal directivo con sus asistentes; (b) nueve (9) personas que integran el grupo de los trabajadores. En el caso de la selección de la muestra, se opta por asumir a las catorce (14) unidades de análisis que componen la población finita; en consecuencia, la muestra es censal. Conforme a Hernández et. al. (2014:92), este tipo de muestra se presenta cuando “los parámetros estadísticos de la población quedan perfectamente determinados, no estimados”. A continuación, en el Cuadro 2 se categorizan la población y muestra:

Cuadro 2
Población y Muestra

Unidad de Análisis		Población	Muestra	Muestreo
Personal directivo y de Recursos Humanos	Directivos	2	2	Censal
	Contador	1	1	
	Administrador	1	1	
	Abogado	1	1	
Trabajadores	Docentes	6	6	
	Personal Administrativo	1	1	
	Personal obrero educacional	2	2	
Total		14	14	

Fuente: Torrealba (2022)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento, un cuestionario. Según Arias (2012) la encuesta: “es una técnica que obtiene información acerca de un grupo de individuos”. (p. 55). Por su parte, Hurtado y Toro (2000), indican que un cuestionario tiene la finalidad “de obtener en forma sistemática y ordenada la información de la población objeto de estudio, elaborado previa realización de la tabla de especificaciones” (p. 447). Para el estudio de las variables propuestas se diseñó un cuestionario doble versión: (a) Directivos y área de Recursos Humanos; (b) trabajadores. Ambas versiones, contienen 18 ítems con una escala dicotómica: SI y NO. Y, se aplicaron de manera auto administrada (Ver anexoA)

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

La validez, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2009), es el “grado en que el instrumento de recolección de información mide lo que en realidad se desea medir”

(p. 177). En el presente estudio, el cuestionario diseñado (en ambas versiones) será validado mediante el juicio de expertos, considerado por Monje (2011) como un proceso de revisión por especialistas en la temática de estudio “a fin de determinar si el instrumento cumple con la finalidad establecida” (p. 165).

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores, la validez del instrumento en la presente investigación, se realizó mediante el juicio de tres expertos: (a) un Magister en Gerencia Educacional; (b) un Magister en Recursos Humanos; (c) un Magister en Gerencia y Mercadeo. Ellos evaluaron las dos versiones del instrumento bajo los siguientes criterios: (a) claridad; (b) pertinencia; (c) precisión; (d) Coherencia. Considerando como niveles de ponderación: excelente (E); satisfactorio(S); bueno (B); regular(R); deficiente (D) (Anexo B)

Posteriormente, a la validación del cuestionario, se realizó una prueba piloto para determinar su confiabilidad. La confiabilidad de un instrumento de medición es definida según Hurtado y Toro (2000), como: “la capacidad que tiene un instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas acciones con una muestra y bajo unas mismas condiciones” (p. 35).

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto la cual según Hernández et al. (2014) “se realiza con una pequeña muestra, inferior a la muestra definitiva” (p. 25). En el presente estudio, la prueba piloto quedó conformada de la siguiente manera: (a) cinco sujetos para la versión del cuestionario dirigida a el personal directivo y de Recursos Humanos; (b) nueve sujetos para la versión del cuestionario dirigida a los trabajadores. Todos los sujetos, en ambas pruebas pilotos, fueron no pertenecientes a la muestra seleccionada; pero, con características similares

La confiabilidad se calculó mediante el método del coeficiente de Küder Richardson, representado en la siguiente fórmula: $Kr = \frac{K}{K-1} * (1 - \frac{\sum p_i \cdot q_i}{\sum S^2 T})$.

Donde:

1. KR = Coeficiente de Confiabilidad (Küder Richardson)
2. k = Número de ítems que contiene el instrumento.
3. $\sum S^2 T$ = Varianza total de la prueba.

4. $\sum p \cdot q$ = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.
5. $p = TRC / N$; Total respuesta correcta entre número de sujetos
6. $q = 1 - p$

Para el procedimiento se empleó una hoja cálculo del programa Excel, donde se determinó un valor de: (a) 0.98 para la versión dirigida al Personal Directivo y de Recursos Humanos; (b) 0.85 para la versión dirigida a los Trabajadores. Por consiguiente, ambas versiones, se ubican en el rango de instrumentos altamente confiables, en una escala entre los valores 0.81 – 1.00 (ver anexo C).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Resultados

Los datos primarios recolectados fueron registrados, clasificados, codificados y tabulados en tablas y gráficos para establecer las tendencias de los resultados. En ese sentido, Rodríguez (2018:212) señala que:

Si el enfoque es cuantitativo, la técnica más utilizada es la elaboración de tablas y gráficos, donde se destacan las variables de estudio, categorías, la frecuencia y los porcentajes. Primero se desarrollan las tablas donde se vierten los resultados numéricos obtenidos. Cuando es razonable suponer que los datos pueden seguir una distribución normal, se indicará la estimación de la media y la desviación típica. Luego estos valores se llevan a gráficos, con lo cual se contribuye a visualizar con claridad las tendencias que siguen los resultados, generando, por lo tanto, un mejor análisis para la investigación

El análisis se realizó en función a los procedimientos de la estadística descriptiva e inferencial en conexión con los postulados teóricos que fundamentan la presente investigación. En ese sentido, Méndez (2008) señala que:

El análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros, gráficos y tablas. Una vez dispuesto, se inicia la comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual el analista construye conocimiento sobre el objeto investigado y, por tanto, parte de allí para responder a los objetivos, las preguntas de investigación y verificar hipótesis. (p. 223)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan e interpretan los resultados arrojados del proceso de identificación de los nudos críticos que afectan el servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario, doble versión, con una escala dicotómica de respuesta (Si/No); luego fueron codificados asignándoles valores numéricos a las respuestas pertinentes que permitieron la agrupación de los datos según los conjuntos matemáticos requeridos para realizar el análisis estadístico.

Después de codificar los datos primarios recolectados fueron agrupados en tablas y gráficos donde se destacan las variables de estudio, categorías, las frecuencias y los porcentajes con el propósito establecer sus respectivas tendencias favorables y desfavorables. Una vez determinadas los correspondientes comportamientos estadísticos de los valores arrojados, se procedió a interpretarlos desde los postulados teóricos que fundamentan el presente estudio, como lo son: la Teoría de Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de Desarrollo Organizacional y los modelos de endomarketing de Grönroos (1990), Rafiq y Ahmed (2003) y Fuentes (2009)

Finalmente, en función del análisis e interpretación de los resultados, se realizaron conclusiones y recomendaciones que son expuestas al final de este capítulo, con el fin de sentar las bases sobre las que se diseñó la propuesta. A continuación, se presentan los resultados organizados por variable, dimensión, indicador e ítems que lo conforma.

Los datos primarios recolectados a través del cuestionario aplicado fueron codificados bajo la categoría que se describe en el cuadro 3.

Cuadro 3
Codificación de los Datos

Variable	Código	Dimensión	Código	Indicador	Total, de ítems	Código ítem		
Gestión del Talento Humano	01	Admisión de personal	01.01	Reclutamiento	01	01.01.01		
				Selección	01	01.01.02		
		Aplicación del personal	01.02	Diseño de Cargos	01	01.02.03		
				Evaluación de desempeño	01	01.02.04		
				Compensación del personal	01.03	Remuneración	01	01.03.05
		Beneficios y servicios laborales	01			01.03.06		
		Desarrollo del personal	01.04	Programa de capacitación	01	01.04.07		
				Calidad de la capacitación	01	01.04.08		
		Mantenimiento del personal	01.05	Funciones de los cargos	01	01.05.09		
				Higiene y Seguridad de las áreas de trabajo	01	01.05.10		
				Evaluación del personal	01.06	Mecanismos de Evaluación	01	01.05.11
		Modelo de Evaluación	01			01.05.12		
		Endomarketing	02	Gestión de actitudes	02.01	Satisfacción Laboral	01	02.01.13
						Motivación Laboral	01	02.01.14
Gestión comunicacional	02.02			Cultura Organizacional	01	02.02.15		
				Clima Organizacional	01	02.02.16		
				Gestión de desarrollo organizacional	02.03	Servicio al Cliente Externo	01	02.03.17
Viabilidad	02.04			Participación	01	02.04.18		

Fuente: Torrealba (2022)

Variable: gestión del talento humano

Dimensión: admisión de personal

Indicadores: reclutamiento y selección

Ítems:

1. ¿Durante el proceso de admisión de personal los candidatos cuentan con la información detallada sobre el perfil institucional del cargo solicitado?

2. ¿Durante su proceso de selección del personal los candidatos disponen de toda la información contractual necesaria para establecer la relación laboral con la institución?

Cuadro 4
Proceso de Admisión del Personal

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
01.01.01	05	100	00	00	05	100	08	89	01	11	09	100
01.01.02	05	100	00	00	05	100	09	100	00	00	09	100

Fuente: Torrealba (2022)



Grafico 1. Distribución de la muestra sobre el reclutamiento del personal

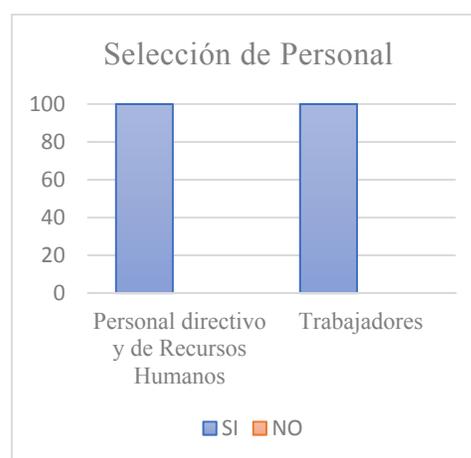


Grafico 2. Distribución de la muestra sobre la selección del personal

Desde lo registrado en la tabla 1, gráficos 1 y 2, se observa una tendencia altamente favorable en los procesos de admisión de personal en el centro educativo objeto de estudio. En cuanto a la disponibilidad de la información detallada sobre el perfil institucional del cargo solicitado obtuvo una ponderación del 100% entre el personal directivo y de Recursos Humanos, y entre los trabajadores alcanzó el 89%. Solo un 11%, indicó inconformidad sobre esta materia. Con respecto a disponer de toda la información contractual necesaria para establecer la relación laboral con la institución, en ambos grupos, se ubicó la tendencia favorable en 100%.

Cabe destacar que, la admisión de personal se realiza de modo muy singular en cada organización; no obstante, para Chiavenato (2011), este proceso comprende la división de reclutamiento y selección de personal. Ambas etapas, requieren contar con el desarrollo concatenado de las siguientes fases: (a) planificación de los cargos vacantes a cubrir (perfiles) y la cantidad de trabajadores requeridos; (b) estrategias de divulgación sobre el perfil del cargo (competencias, funciones, responsabilidades, etc.) y condiciones laborales contractuales según las leyes correspondientes;(c) responsables y cronograma de admisión; (d) evaluación del proceso.

Bajo esta perspectiva, se infiere que en el CEI Guaraira Repano el paso inicial de la gestión del talento humano, referido admisión de personal, se lleva a cabo de manera efectiva porque satisfacen las necesidades o expectativas de sus potenciales clientes internos. En otras palabras, se proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas, los niveles de desempeño que requiere cada puesto y las respectivas cláusulas contractuales ajustadas a la Ley Orgánica del Trabajo, el Trabajador y la Trabajadora (LOTTT,2012); conjuntamente, con la Ley Orgánica de Educación (LOE,2009).

Visto de este modo, la manera de ejecutar el reclutamiento y la selección de personal le facilita a dicho centro educacional descartar aquellos candidatos no calificados y calificados porque no cuentan con las competencias genéricas, académicas y técnicas requeridas para el puesto vacante; o bien, porque no encajan en el diseño de su cultura organizacional institucional. Además, le permite monitorear el mercado laboral educativo en su ecosistema empresarial educacional.

Dimensión: aplicación del personal

Indicadores: diseño de cargos y evaluación de desempeño

Ítems:

3. ¿En el CEI Guaraira Repano se dispone del documento que registra el diseño de todos los cargos establecidos (misión, funciones y perfil)?

4. ¿Considera que la evaluación del desempeño laboral se desarrolla de manera integral, tomando en cuenta los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores?

Cuadro 5
Proceso de Aplicación del Personal

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
01.	5	100	00	00	05	100	09	100	00	00	09	100
02.												
03.												
01.	02	40	03	60	05	100	00	00	09	100	09	100
02.												
03.												

Fuente: Torrealba (2022)

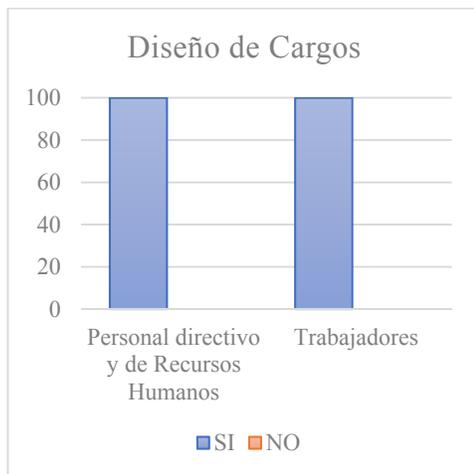


Grafico 3. Distribución de la muestra sobre el diseño de cargos

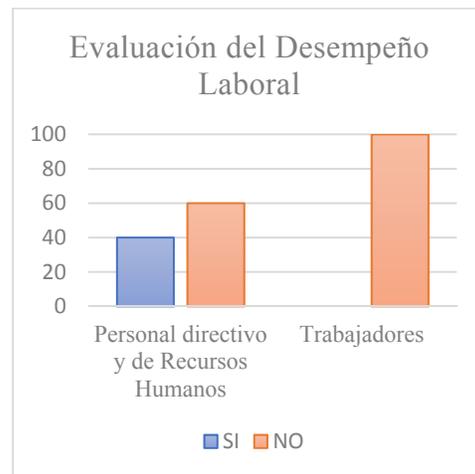


Grafico 4. Distribución de la muestra sobre la evaluación del desempeño laboral

Desde los datos reflejados en la tabla 2, gráficos 3 y 4, se evidencia una tendencia altamente desfavorable, con el 100 %, en materia de diseño de cargos dentro del proceso de aplicación del personal. Es decir, tanto para el personal directivo y de Recursos Humanos como los trabajadores en el CEI Guaraira Repano se dispone del documento que registra el diseño de todos los cargos establecidos (misión, funciones, perfil y sistema de evaluación). No obstante, en materia de evaluación de desempeño se evidencia una tendencia desfavorable con el 60% entre los directivos y el personal de Recursos Humanos; a su vez, con el 100 % entre los trabajadores. En contraste con un 40% favorable entre directivos y personal de Recursos Humanos.

Al respecto, para Chiavenato (2011), en la gestión del talento humano el proceso de aplicación del personal comprende el diseño de cargos que va conexo con su análisis y mecanismos de evaluación. El diseño circunscribe la especificación del contenido de cada cargo, métodos de trabajo y relaciones con los demás puestos de la organización. El análisis, hace referencia a las exigencias del cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. Y, la evaluación está asociada a la ponderación objetiva e integral de las competencias y la productividad del trabajador en un periodo determinado.

Desde las consideraciones anteriores, por una parte, se infiere que el centro educativo objeto de estudio cuenta con la fuente documental que le permite disponer de todas las características e información relativa a cada uno de los cargos para los procesos de acompañamiento y evaluación del desempeño laboral; a su vez, dispone de la data para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

Por otra parte, se denota que, el proceso de evaluación no se desarrolla de manera integral, tomando en cuenta los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores, a pesar de estar categorizadas en el diseño de los cargos. Es relevante acotar que, un significativo 40% favorable en esta materia conlleva a un proceso de revisión analítica a fin de no solo identificar los puntos divergentes (favorables vs desfavorable) sino también mejorar el sistema de evaluación para que responda a las expectativas y demandas de todos los miembros de la organización educativa.

Dimensión: compensación del personal

Indicadores: remuneración, beneficios y servicios laborales

Ítems:

5. ¿El sistema de remuneración salarial del CEI Guaraira Repano responde satisfactoriamente a las expectativas de los trabajadores?

6. ¿El sistema de beneficios sociales contractuales del CEI Guaraira Repano responde satisfactoriamente a las necesidades e intereses de los trabajadores?

Cuadro 6
Proceso de Compensación del Personal

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
01.	00	00	05	100	05	100	00	00	09	100	09	100
03.												
05.												
01.	00	00	05	100	05	100	00	00	09	100	09	100
03.												
06.												

Fuente: Torrealba (2022)

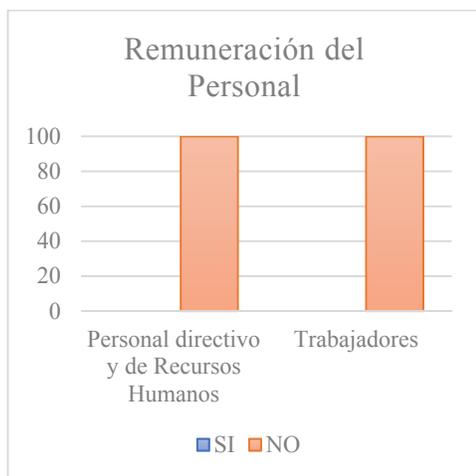


Grafico 5. Distribución de la muestra sobre la remuneración del personal

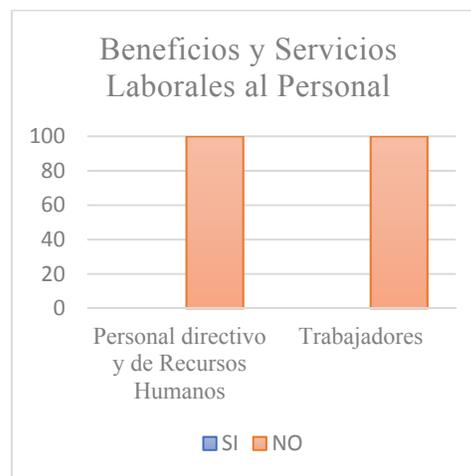


Grafico 6. Distribución de la muestra sobre los beneficios y servicios laborales al personal

Conforme a lo reflejado en la tabla 3, gráficos 5 y 6, se evidencia en una tendencia altamente desfavorable, con el 100 %, tanto en el aspecto de remuneración como los beneficios y servicios laborales. Para el personal directivo, personal de Recursos Humanos y trabajadores el sistema de remuneración salarial del CEI Guaraira Repano no responde satisfactoriamente a las expectativas de los empleados; a su vez, el sistema de beneficios sociales contractuales tampoco se ajusta satisfactoriamente a sus necesidades e intereses.

Sobre este tema, Chiavenato (2011) indica que la compensación de las personas está referida a la división de beneficios sociales: “¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración, beneficios y servicios sociales” (p. 67). En este contexto, el Departamento de Recursos Humanos debe enfocarse no solo en diseñar sino en aplicar un sistema de remuneración justo y equitativo para cada uno de los trabajadores, que vaya más allá del salario mínimo.

Dentro de esta perspectiva, se infiere que en el CEI Guaraira Repano se demanda del despliegue de un sistema de remuneración que mantenga y capte personal altamente calificado-cualificado para los respectivos cargos de la organización. Un sistema que se caracterice por los principios de equidad e igualdad; la primera referida a una tabla salarial acorde con el perfil, funciones y responsabilidades de cada cargo, y la segunda, asociada al pago de remuneraciones análogas o superiores a los profesionales de otros sectores primarios de la economía nacional.

Acorde a lo anterior, también debe atenderse el sistema de beneficios y servicios contractuales configurado por un abanico de aspectos donde el CEI Guaraira Repano debe generar estrategias altamente eficientes en el orden del cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos u odontológicos; así como, las bonificaciones o primas de: (a) transporte, (b) uniforme de trabajo; (c) útiles escolares; (d) juguetes; (d) cursos de capacitación, formación o de especialización; (e) matrimonio; (f) nacimiento de hijos; (g) materiales didácticos, entre otros. Para ello, debe contar con la participación del cliente externo: padres, madres, responsables y /o representantes escolares.

Dimensión: desarrollo del personal

Indicadores: programa de capacitación y entrenamiento; calidad del programa de capacitación y entrenamiento

Ítems:

7. ¿En el CEI Guaraira Repano se desarrolla anualmente algún tipo de capacitación y entrenamiento para el desarrollo personal y/o técnico de los trabajadores?

8. ¿Se encuentran los trabajadores conforme con el proceso de capacitación y entrenamiento que le ofrece el CEI Guaraira Repano para su desarrollo laboral?

Cuadro 7
Proceso de Desarrollo del Personal

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
01. 04. 07.	05	100	00	00	05	100	09	100	00	00	09	100
01. 04. 08.	02	40	03	60	05	100	00	00	09	00	09	100

Fuente: Torrealba (2022)



Grafico 7. Distribución de la muestra sobre el programa de capacitación y entrenamiento

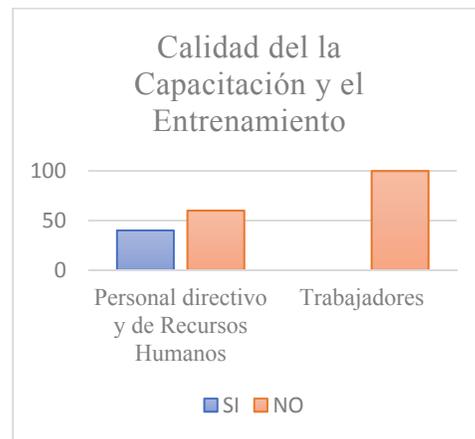


Grafico 8. Distribución de la muestra sobre la calidad del programa de capacitación y entrenamiento

A partir de la información develada en la tabla 4, gráficos 7 y 8, se observa una tendencia altamente favorable, con el 100 %, en materia de programa de capacitación y entrenamiento dentro del proceso de desarrollo del personal. Es decir, tanto para el personal directivo y de Recursos Humanos como los trabajadores en el CEI Guaraira Repano se desarrolla anualmente algún tipo de capacitación y entrenamiento para el desarrollo personal y/o técnico de los trabajadores. Sin embargo, en materia de calidad de dichos programas se evidencia una tendencia desfavorable con el 60% entre los directivos y el personal de Recursos Humanos; a su vez, con el 100 % entre los trabajadores. En contraste con un 40% favorable entre directivos y personal de Recursos Humanos.

De acuerdo a Louffat (2012), la capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en el cargo que desempeña dentro de la organización; en el caso del entrenamiento, es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto. Ambos aspectos, son dos caras de una misma moneda: el desarrollo del talento humano, principal recurso de toda organización.

De lo anterior se infiere que, el programa de capacitación y entrenamiento forma parte dentro de los procesos de planeación, organización y desarrollo del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y del Plan de Trabajo del personal directivo y de Recursos Humanos. Aspecto que se ajusta a lo requerido al derecho de formación permanente de los trabajadores según el artículo 312 de la LOTTT (2012) y el artículo 38 de la LOE (2009).

Pero, no es suficiente que la capacitación y entrenamiento se contemple dentro del calendario de actividades de dicha institución escolar; es importante, elevar su calidad; es decir, que sea capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos (eficacia); a su vez, que logre satisfacer las necesidades o expectativas de los trabajadores (efectividad) en materia pedagógica, didáctica, administrativa, crecimiento personal, manejos de procesos, entre otros aspectos. El significativo 40% favorable conlleva a un proceso de revisión analítica y de ajustes de las actuales estrategias en este campo para lograr la real eficacia y efectividad.

Dimensión: mantenimiento del personal

Indicadores: funciones de los cargos e higiene y seguridad de las áreas de trabajo

Ítems:

9. ¿Los trabajadores conocen en detalles cada una de las funciones del cargo que ejercen?

10. ¿Los trabajadores conocen en detalles cada una de las normas y procedimientos de higiene y seguridad en las áreas donde laboran?

Cuadro 8
Proceso de Mantenimiento del Personal

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
01.	05	100	00	00	05	100	09	100	00	00	09	100
05.												
09.												
01.	02	40	03	60	05	100	00	00	09	00	09	100
05.												
10.												

Fuente: Torrealba (2022)

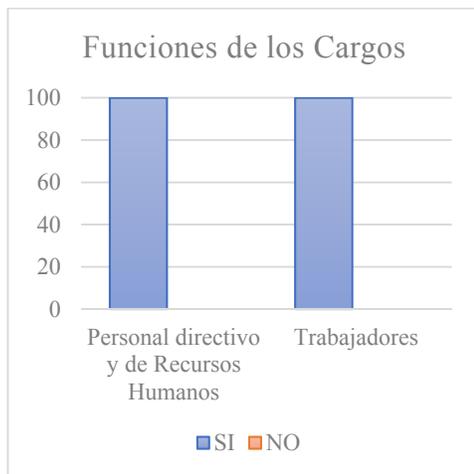


Grafico 9. Distribución de la muestra sobre las funciones de los cargos

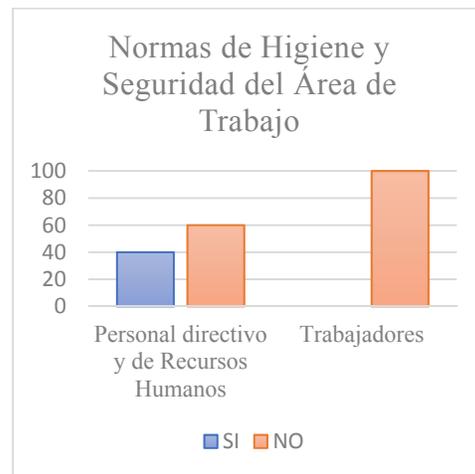


Grafico 10. Distribución de la muestra sobre la higiene y seguridad del área de trabajo

En función a lo reflejado en la tabla 5, gráficos 9 y 10, se evidencia una tendencia altamente favorable, con el 100 %, en materia de funciones de los cargos dentro del proceso de mantenimiento del personal. Es decir, tanto para el personal directivo y de Recursos Humanos como los trabajadores en el CEI Guaraira Repano los trabajadores conocen en detalles cada una de las funciones del cargo que ejercen. Pero, en materia de higiene y seguridad de las áreas de trabajo se evidencia una tendencia desfavorable con el 60% entre los directivos y el personal de Recursos Humanos; a su vez, con el 100 % entre los trabajadores. En discordancia con un 40% favorable entre directivos y personal de Recursos Humanos.

Para Louffat (2012), la excelencia organizacional exige que cada trabajador conozca en detalles sus funciones y responsabilidades dentro de la estructura, porque la falta de claridad o desconocimiento puede llegar a generar desajustes de integración del candidato en su respectivo puesto, un coste de oportunidad, un clima de inseguridad y descontento laboral. Según Chiavenato (2011), en el mantenimiento al personal se destaca la división de higiene y seguridad: "¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados con el fin de crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales" (p. 68).

Desde las consideraciones anteriores, se infiere que todos y cada uno de los miembros del personal del centro de educación inicial objeto de estudio conocen tanto las responsabilidades como las tareas del cargo ejercido. Este aspecto, representa una potencial fortaleza en cualquier estrategia a seleccionar en pro de una gestión del talento humano de excelencia.

Sin embargo, los trabajadores no conocen en detalles cada una de las normas y procedimientos de higiene y seguridad en las áreas donde laboran, a pesar que un 40% de los directivos y personal de Recurso Humanos sostiene lo contrario. Este contexto amerita de ajustes pertinente tomando en cuenta que la higiene y la seguridad laboral tienen como fin garantizar la salud integral y el ambiente laboral

adecuado para que los trabajadores ejecuten sus tareas con la máxima eficiencia, eficacia y efectividad.

Dimensión: evaluación del personal

Indicadores: mecanismos de evaluación de modelo de evaluación

Ítems:

11. ¿El CEI Guaraira Repano cuenta con los mecanismos administrativos efectivos para monitorear el desempeño laboral de sus trabajadores?

12. ¿El CEI Guaraira Repano cuenta con un modelo para evaluar efectivamente el desempeño laboral de sus trabajadores?

Cuadro 9
Proceso de Evaluación del Personal

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
01. 06. 11.	02	40	03	60	05	02	00	00	09	100	09	100
01. 06. 12.	02	40	03	60	05	100	00	00	09	100	09	100

Fuente: Torrealba (2022)

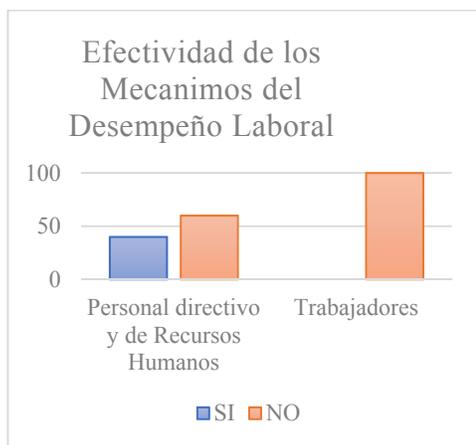


Grafico 11. Distribución de la muestra sobre la efectividad de los mecanismos del desempeño laboral

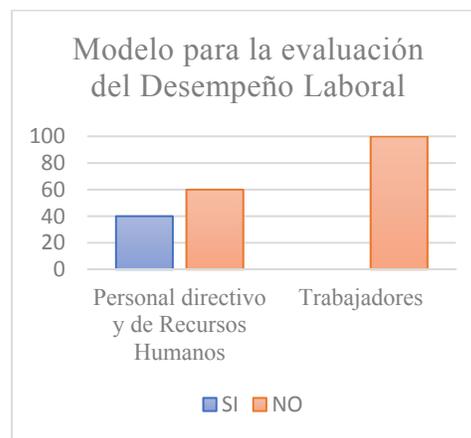


Grafico 12. Distribución de la muestra sobre el modelo para la evaluación del desempeño laboral

Tomando en consideración los datos de la tabla 6, gráficos 11 y 12, se observa una tendencia desfavorable en materia de efectividad del monitoreo relacionado con el proceso de desempeño laboral. Para el personal directivo y de Recursos Humanos (60%) y los trabajadores (100 %) el CEI Guaraira Repano no cuenta con mecanismos administrativos efectivos para monitorear el desempeño laboral de sus trabajadores. Igual tendencia, se registró en lo que respecta a la verificación en este campo; es decir, no se cuenta con un modelo para evaluar efectivamente el desempeño laboral de sus trabajadores. En discrepancia con un 40% favorable entre directivos y personal de Recursos Humanos.

Es relevante destacar que, para Chiavenato (2011), la evaluación de personas hace referencia a la división de personal: “¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales” (p. 68). Por tanto, implica un seguimiento continuo e integral con la participación del trabajador para identificar las alternativas de fortalecimiento al máximo de las competencias laborales.

Desde las consideraciones anteriores, se infiere la necesidad de mejorar la gestión interna de la organización educativa objeto de estudio a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la evaluación del desempeño. En cuanto a los mecanismos administrativos es perentorio que se revisen y diseñen con la participación permanente de cada empleado tomando en cuenta que el objetivo del proceso social del trabajo implica su participación activa, consciente y solidaria

Por otra parte, se requiere optar por un modelo de evaluación cónsono con las atribuciones y funciones de los cargos a fin de poder mejorar: (a) la eficiencia en la asignación de los recursos; (b) la transparencia frente a los agentes internos y externos. A su vez, poder realizar de manera pertinente el seguimiento al logro de los objetivos institucionales y servicios educacionales estratégicos de la institución a favor de la población estudiantil objeto de su competencia y fin de su razón social. En este aspecto, el rol del personal directivo y de Recursos Humanos es clave para orquestar las estrategias correspondientes.

Variable: endomarketing

Dimensión: gestión de actitudes

Indicadores: satisfacción laboral y motivación laboral

Ítems:

13. ¿Todo el personal se siente satisfechos laborando en el CEI Guaraira Repano?

14. ¿Todo el personal se siente orgulloso de trabajar en el CEI Guaraira Repano?

Cuadro 10
Proceso de Gestión de Actitudes

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
02.01.13.	02	40	03	60	05	02	00	00	09	100	09	100
02.01.14.	02	40	03	60	05	100	00	00	09	00	09	100

Fuente: Torrealba (2022)

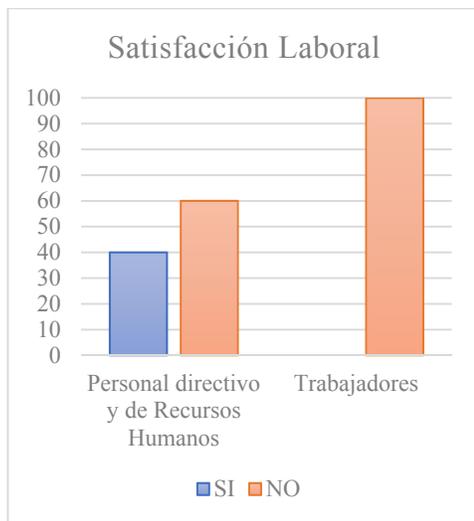


Grafico 13. Distribución de la muestra sobre la satisfacción laboral

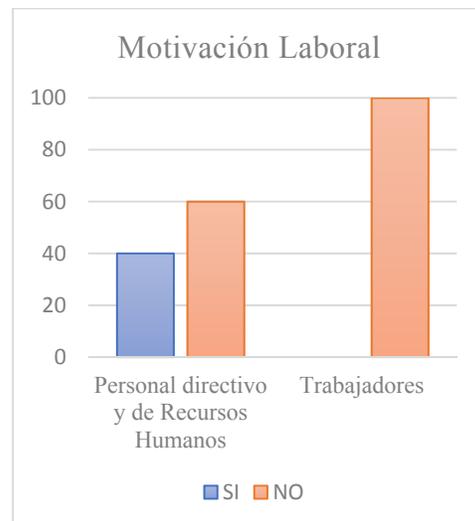


Grafico 14. Distribución de la muestra sobre la motivación personal

Al observar los datos de la tabla 7, gráficos 13 y 14, se denota una tendencia desfavorable con el 100 % sobre la satisfacción y la motivación laboral. Es decir, tanto para el personal directivo y de Recursos Humanos como los trabajadores en el CEI Guaraira Repano no se sienten satisfechos ni orgullosos de estar laborando en esta institución.

Para Porter y Lawler (citado por Pérez 2011), la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo; en otras palabras, está referida a la correlación entre las recompensas y expectativas individuales; donde juega un papel clave la forma como el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. Herzberg (citado por Pérez, 2011) postuló que ella depende de factores extrínsecos como condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como salario, políticas de empresa, entorno físico, seguridad e higiene en el trabajo, entre otros. Y, de factores intrínsecos tales como logro del éxito, relaciones interpersonales, reconocimientos y promociones laborales, rutina laboral, entre otros.

En el caso de la motivación, de acuerdo a Pérez (2011) hace referencia a sus actitudes y comportamientos asumidos en los procesos laborales; ella está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Así mismo, apunta hacia las expectativas, experiencias o contribuciones y retribuciones, quedando relativizada las posibilidades de cambio o transformación que puedan sufrir los empleados.

En el marco de las anteriores consideraciones, se infiere que en el centro de educación inicial objeto de estudio es necesario dar respuesta efectiva al grado de insatisfacción que experimentan los trabajadores, lo cual implica realizar acciones que aglutinen de manera efectiva el conjunto de componentes motivacionales, actitudinales y cognitivos conexos con: salarios, supervisión, rotación del empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento de la capacidad, evaluación justa del desempeño, interrelaciones laborales, resolución de conflictos, liderazgo, entre otros aspectos. Hasta tal punto que, las acciones puedan repercutir de manera positiva en su motivación laboral de forma tal que exista un equilibrio entre las expectativas en cuanto al trabajo y los resultados obtenidos.

Dimensión: gestión comunicacional

Indicadores: cultura y clima organizacional

Ítems:

15. ¿Todo el personal conoce en detalles la misión, visión, valores y política institucional del CEI Guaraira Repano?

16. ¿En el CEI Guaraira Repano los trabajadores laboran en un ambiente de sana convivencia y armonía?

Cuadro 11
Proceso de Gestión Comunicacional

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
02. 02. 15.	02	40	03	60	05	02	00	00	09	100	09	100
02. 02. 16.	02	40	03	60	05	100	00	00	09	00	09	100

Fuente: Torrealba (2022)



Grafico 15. Distribución de la muestra sobre la cultura organizacional

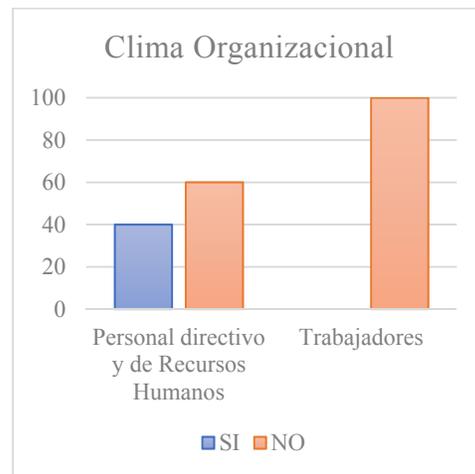


Grafico 16. Distribución de la muestra sobre el clima organizacional

Se puede apreciar en la información develada en la tabla 8, gráficos 15 y 16, una tendencia desfavorable en materia de cultura organizacional y ambiente laboral. Para el personal directivo y de Recursos Humanos (60%) como los trabajadores (100 %) en el CEI Guaraira Repano no todo el personal conoce en detalles la misión, visión, valores y política institucional. De igual modo, con los mismos valores porcentuales, consideran que los trabajadores no están laborando en un ambiente de sana convivencia y armonía. En este último aspecto, en divergencia, se observa un 40% favorable entre directivos y personal de Recursos Humanos.

De acuerdo Peiro y Prieto, (citado por Juárez, 2012), el “clima laboral es una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas...no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones” (p. 33). Y, para Schermerhorn (2006), define la cultura organizacional como: “el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros. De acuerdo a Robbins (1996) una cultura organizacional fuerte “debería ser la disminución de rotación de empleados, debería demostrar que existe bastante consenso entre sus miembros en cuanto a todo lo que representa la organización.

Bajo los parámetros de las consideraciones anteriores, se infiere que en el CEI Guaraira Repano es tarea inaplazable tomar acciones pertinentes para eliminar los componentes que afectan tanto el clima como la cultura organizacional. En cuanto al clima laboral se amerita mejoras integrales que involucren las instalaciones y equipos, liderazgo de la gerencia, el trabajo colaborativo, vías de la resolución de conflictos, niveles y formas de comunicación (vertical, horizontal, multifocal, externa e interna). Asimismo, el manejo de las emociones y desarrollo de las competencias. Sumándose también la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, entre otros.

Con relación a la cultura organizacional, se demanda de tácticas que conlleven al conocimiento y la identificación con los elementos que la configuran: misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas rectoras del centro educacional. De esta

manera, poder alinear las expectativas y necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores en pro de un servicio de atención al cliente de excelencia.

Dimensión: gestión organizacional y viabilidad

Indicadores: servicio al cliente externo y participación

Ítems:

17. ¿En el CEI Guaraira Repano tiene carácter prioritario el servicio educacional brindado a los estudiantes, padres, madres y representantes?

18. ¿Estaría Ud. dispuesto a participar en el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano para la mejora continua del servicio educacional en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano?

Cuadro 12

Proceso de Gestión Organizacional y Viabilidad de la Propuesta

Ítem	Personal directivo y de Recursos Humanos				Total		Trabajadores				Total	
	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%	f/ Sí	% Sí	f/ No	% No	f	%
02.	05	100	00	00	05	100	09	100	00	00	09	100
03.												
17.												
02.	05	100	00	00	05	100	09	100	00	00	09	100
04.												
18.												

Fuente: Torrealba (2022)



Grafico 17. Distribución de la muestra sobre el servicio al cliente externo

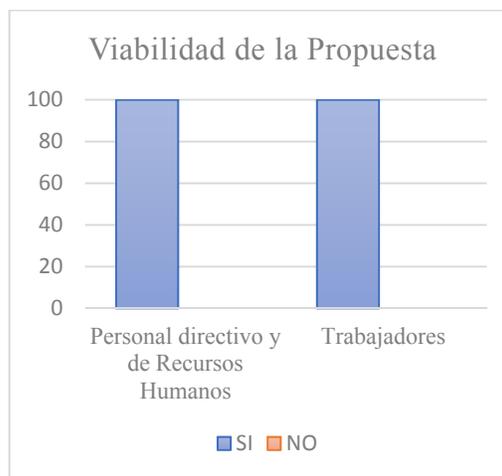


Grafico 18. Distribución de la muestra sobre la viabilidad de la propuesta

Al observar los datos de la tabla 9, gráficos 17 y 18, se evidencia una alta tendencia favorable, en ambos estratos, sobre servicio al cliente externo y participación en el desarrollo de las estrategias a proponer en la presente investigación. El 100 %, tanto el personal directivo y de Recurso Humano como los trabajadores, consideran que en el CEI Guaraira Repano el servicio educacional brindado a los estudiantes, padres, madres y representantes tiene carácter prioritario. Con igual porcentaje de tendencia, están dispuestos a participar en el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano para la mejora continua del servicio educacional en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

Según el autor Serna (2006) “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una organización diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos (p. 19). Conforme a Buttle (2018), “esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente los objetivos de satisfacción del cliente y eficiencia operacional” (p.33). Visto de este modo, el manejo del servicio al cliente abarca límites más allá de simples beneficios otorgados por la organización hasta trascender a la emotividad del consumidor a fin de generar una experiencia satisfactoria.

Visto de este modo, se infiere que a pesar de los nudos críticos que se están presentando en materia de endomarketing, todo el personal en su correspondiente cargo, tiene como norte de su desempeño laboral brindar una educación de calidad, equidad e igualdad tanto de condiciones como oportunidades tal como lo dispone el artículo 103 de la LOE (2009). Esta postura, se convierte en una potencial fortaleza para toda acción estrategia de mejora a lo interno de dicha organización educativa.

También, es importante acotar que, la elevada disponibilidad (100 %) para el despliegue de estrategias de endomarketing, por parte del personal directivo, el personal de Recursos Humanos y los trabajadores, le imprime un sólido carácter de viabilidad al diseño de la propuesta no solo para los procesos de planeación sino también en las etapas de organización, dirección, coordinación, monitoreo y evaluación.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Los centros educativos funcionan como sistemas abiertos donde todos sus componentes deben estar adecuadamente articulados a fin de poder alcanzar sus fines y metas. De manera singular, los recursos humanos deben estar estratégicamente alineados con la cultura organizacional de la institución a fin de ofrecer procesos tanto de enseñanza como aprendizaje de calidad, equidad e igualdad de oportunidades.

En otras palabras, la gestión humana debe estar unida a los demás procesos de la organización escolar porque ella incide directamente tanto en el desarrollo como consolidación de las ventajas competitivas a través de la: (a) generación y mantenimiento de las competencias acordes con las estrategias desplegadas; (b) mantenimiento de relaciones sociales complejas caracterizadas por el intercambio de conocimientos y el trabajo de equipo.

Por consiguiente, es requisito indispensable planear, desarrollar y evaluar para todos y cada uno de los trabajadores políticas de gestión humana altamente eficaces como las ofertadas desde el endomarketing porque permiten generar un clima laboral armonioso, proactivo y altamente productivo; de manera particular, en ambientes afectados por factores económicos críticos. En este campo, se deben redoblar esfuerzos en diversos escenarios como el CEI Guaraira Repano donde la disminución drástica de la matrícula escolar y la continua rotación de los trabajadores llevó tanto al personal directivo como de Recursos Humanos a identificar y redefinir la gestión efectiva del personal que configura su estructura organizativa. Bajo esta perspectiva, se desplegó la etapa del diagnóstico cuyo propósito es identificar los nudos críticos en la gestión del talento humano que afectan el servicio al cliente en el CEI objeto de estudio. El proceso se inició con la recolección de los datos primarios sobre el contexto objeto de estudio; posteriormente se codificaron, tabularon, analizaron e interpretaron en función de sus tendencias estadísticas, favorables y desfavorables, que se presentan en la siguiente matriz de tendencias en el cuadro 13

Cuadro 13

Matriz de Tendencias de las Variables de Estudio

Variable Gestión del Talento Humano	TENDENCIA										
	← Desfavorable Favorable →										
%	-100	-80	-60	-40	-20	0	+20	+40	+60	+80	+100
Admisión de personal	Reclutamiento										
	Selección										
Aplicación del personal	Diseño de Cargos										
	Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño				Evaluación de desempeño					
Compensación del personal	Remuneración										
	Beneficios y servicios laborales										
Desarrollo del personal	Programa de capacitación										
	Calidad del Programa de capacitación	Calidad del Programa de capacitación				Calidad del Programa de capacitación					
Mantenimiento del personal	Funciones de los cargos										
	Higiene y Seguridad de las áreas de trabajo	Higiene y Seguridad de las áreas de trabajo				Higiene y Seguridad de las áreas de trabajo					
Evaluación del personal	Monitoreo										
	Modelo de Evaluación	Modelo de Evaluación				Modelo de Evaluación					
Variable Endomarketing											
Gestión de actitudes	Satisfacción Laboral										
	Motivación Laboral										
Gestión comunicacional	Cultura Organizacional										
	Clima Organizacional										
Gestión de desarrollo organizacional	Servicio al Cliente Externo										
Viabilidad	Participación										

Fuente: Torrealba (2022)

De acuerdo a los datos reflejados en el cuadro 13, los nudos críticos que afectan la gestión del talento humano en dicho centro educativo son:

Variable gestión del talento humano. La evaluación del desempeño laboral no se desarrolla de manera integral, tomando en cuenta los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores. El sistema de remuneración salarial del CEI Guaraira Repano y el sistema de beneficios sociales contractuales no responden satisfactoriamente a las expectativas de los trabajadores ni a las necesidades e intereses de los trabajadores

De igual modo, los trabajadores no se encuentran conforme con el proceso de capacitación y entrenamiento que le ofrece el CEI Guaraira Repano para su desarrollo laboral. También, desconocen en detalles cada una de las normas y procedimientos de higiene y seguridad en las áreas donde laboran. Y, no se cuenta con mecanismos efectivos para monitorear ni con un modelo de evaluación del desempeño laboral de sus trabajadores

Variable de endomarketing. No todo el personal se siente satisfechos y orgullo de laborar en el CEI Guaraira Repano. Tampoco conocen en detalles la misión, visión, valores y política institucional del CEI Guaraira Repano. De igual modo, no laboran en un ambiente de sana convivencia y armonía.

Sobre la base de los resultados, se categorizan las alternativas estratégicas para dar respuestas eficaces, efectivas y eficientes a la problemática diagnosticada:

Cuadro 14
Matriz de Estrategias de Endomarketing

Estrategia	Tácticas	Objetivo	Nudo crítico que atiende	Modelo Teórico de endomarketing de sustento
Evaluación del desempeño laboral por competencias	Proceso de diseño y ejecución de la evaluación por competencia	1.Ejecutar acciones para la determinación de los parámetros de la evaluación del desempeño laboral en forma integral desde las competencias laborales	Evaluación de desempeño Monitoreo y verificación	Modelo de Berry (2011).
Múltiples y complementarios modos de evaluación	Evaluación de 90°, 180°, 270° , 360°, % 540° y 720° grados	2.Aplicar múltiples y complementarios modos de evaluación del desempeño laboral	Evaluación de desempeño Monitoreo y verificación	Modelo de Berry (2011).
Sistema de Higiene y Seguridad:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política 2.Organización 3.Planificación y aplicación 4. Evaluación 5.Adopción de medidas en pro de mejoras 6.Control de los riesgos 7.Accidentes e investigaciones 8.Lugares de trabajo con múltiples empleadores 9.Elección del equipo de higiene y seguridad 10. Celebración de consultas con los trabajadores 11. Capacitación e información 12.Supervisión 13. Primeros auxilios 14. Señales de seguridad 	3.Establecer las acciones que garanticen las condiciones óptimas de higiene y seguridad del centro laboral..	Higiene y seguridad de las áreas de trabajo	Modelo de Fuentes (2009). Modelo de Grönroos (1990)

Fuente: Torrealba (2022)

Cuadro 14 (Cont.)

Estrategia	Tácticas	Objetivo	Nudo crítico que atiende	Modelo Teórico de endomarketing de sustento
Rediseño de la política de satisfacción laboral	1. Compensaciones 2. Ajuste de salarios 3. Aumentos 4. Incentivos 5. Reconocimientos 6. Salario emocional	4. Formular lineamientos para la estructura del sistema de remuneración, beneficios y servicios laborales acordes con las necesidades y expectativas de los trabajadores para la elevación de los niveles de satisfacción laboral	Remuneración, beneficios y servicios laborales Satisfacción laboral	Modelo de Berry (2011). Modelo de Rafiq y Ahmed (2003)
Microlearning o Microaprendizaje Metodología de proyectos y planes	Herramientas y plataformas digitales Metodología de Pensamiento de diseño o design thinking Metodología DMAIC Definir, Medir, Analizar, Innovar y Controlar	5. Diseñar un programa de capacitación y entrenamiento permanente para los trabajadores	Calidad del programa de capacitación y entrenamiento Cultura organizacional	Modelo de Berry (2011). Modelo de Grönroos (1990). Fuentes (2009)
Team coaching Team Building	Sesiones preliminares para crear la relación de acompañamiento del coaching Desarrollo del plan del team coaching Evaluación del plan del team coaching Actividades de Team Building: parejas, hijos, familias y trabajadores	6. Promover un ambiente laboral de sana convivencia y armonía e identidad organizacional	Motivación laboral Clima organizacional	Modelo de Berry (2011). Modelo de Rafiq y Ahmed (2003) Fuentes (2009)

Fuente: Torrealba (2022)

RECOMENDACIONES

En función a los resultados arrojados durante la etapa de diagnóstico de los nudos críticos que afectan el servicio al cliente en dicho centro educativo se elaboraron las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar un plan de estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.
- Garantizar los recursos financieros, técnicos y operativos para el desarrollo de cada una de las estrategias de endomarketing educacional propuestas
- Realizar alianzas institucionales a fin de sostener y aumentar en el tiempo los beneficios contractuales de cada uno de los trabajadores de las respectivas nóminas de la institución
- Realizar alianzas institucionales con centros de formación como las universidades de la Región Carabobeña para la mejora continua del programa permanente de capacitación laboral.
- Llevar métricas para medir el impacto de las estrategias propuestas de endomarketing educacional tanto en el desempeño laboral como la satisfacción del cliente del servicio ofertado por el centro educativo.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING EDUCACIONAL
PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE
EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL GUARAIRA REPANO**

Autora: Prof. Mariorly Leribeth Torrealba

Noviembre 2022

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En el presente apartado se presenta la propuesta del estudio, en función de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico. En ese sentido, Hurtado (2012) señala que “al diseño como tal se le denomina propuesta técnica, que incluye tanto la visualización del futuro, como la forma de llegar a él” (p. 591). La estructura está configurada de la manera siguiente:

1. Presentación de la propuesta.
2. Objetivos de la propuesta.
3. Justificación.
4. Fundamentación legal.
5. Misión
6. Visión.
7. Estructura General y Específica de la propuesta
8. Factibilidad de la propuesta

Presentación de la Propuesta

La siguiente propuesta técnica está enfocada en la descripción de las correspondientes estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano. Las estrategias fueron seleccionadas en función de los resultados arrojados en la fase de diagnóstico e identificación de los nudos críticos que restringen la gestión de los recursos humanos en el centro educacional objeto de estudio. Están configuradas con tácticas y

operaciones sustentadas teóricamente en los modelos de endomarketing propuestos por Berry (2011), Grönroos (1990), Fuentes (2009) y Modelo de Rafiq y Ahmed (2003); a su vez, enmarcadas en las disposiciones que establecen en esta materia la LOTT (2012) y la LOE (2009).

Su finalidad central, es crear de manera eficaz, eficiente y efectiva las condiciones necesarias para generar mayor motivación, satisfacción y compromiso en los trabajadores del centro educacional objeto de estudio con el fin de ofrecer a sus clientes externos una mejor calidad en el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje: estudiantes, padres, madres, representantes y responsables.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Fomentar estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano.

Objetivos Específicos

1. Ejecutar acciones para la determinación de los parámetros de la evaluación del desempeño laboral en forma integral desde las competencias laborales.
2. Aplicar múltiples y complementarios modos de evaluación del desempeño laboral.
3. Establecer las acciones que garanticen las condiciones óptimas de higiene y seguridad del centro laboral.

4. Formular lineamientos para la estructura del sistema de remuneración, beneficios y servicios laborales acordes con las necesidades y expectativas de los trabajadores para la elevación de los niveles de satisfacción laboral.

5. Diseñar un programa de capacitación y entrenamiento permanente para los trabajadores.

6. Promover un ambiente laboral de sana convivencia y armonía e identidad organizacional.

Justificación

La presente propuesta se justifica en función a la pertinencia socioeducativa que involucra y demanda el efectivo desempeño de los trabajadores en cada una de las dimensiones de la gestión educativa; de modo singular, en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Acorde con los resultados evidenciados en la fase de diagnóstico, la gestión humana en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano presenta “cuellos de botellas” que afectan desfavorablemente la gestión de su talento humano; entre ellos, la motivación y satisfacción laboral conjuntamente con la cultura y el clima organizacional.

De allí, la importancia de desplegar tácticas y operaciones estratégicas que hagan posible el desarrollo de políticas de Recursos Humanos orientadas, por un parte, a lograr la mayor satisfacción y motivación de los trabajadores y, por otra parte, a mejorar su rendimiento y la calidad del servicio del cliente externo: estudiantes, padres, madres, representantes y responsables.

Las estrategias se fundamentan en el modelo de gestión empresarial denominado “endomarketing” centrado en la atención de la satisfacción, motivación y sensibilización del cliente interno (empleado) a fin de dotar de significado el trabajo, aumentar su productividad, fidelizarlo con la cultura organizacional de la empresa y

empoderarlo en cada uno de los procesos destinados al alcance de metas institucionales.

Fundamentación Legal

La presente propuesta se fundamenta el artículo 89 de la CRBV (1999) donde se establece que “...La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras”. Más aun, cuando el Estado, conforme al artículo 26 de la LOTTT (2012), está obligado a fomentar “el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador”.

En este contexto, es necesario darle carácter prioritario los trabajadores del campo educacional quienes son los responsables directos de garantizar el derecho de los ciudadanos a una educación de calidad, igualdad y equidad; en ese sentido, el artículo 7, numeral 1, literal, i de la LOE (2009) dispone que se debe asegurar “condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo con el propósito de alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión” (p.3). Para asegurar dichas garantías constitucionales, se requiere desplegar una gestión tal como la establece el artículo 7, numeral 3, literal, j de la LOE (2009):

La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

Cabe destacar que, en el campo del sector privado, la gestión del talento humano es responsabilidad directa del patrón, que por lo general la ejerce a través de sus representantes: el cuerpo directivo y el departamento de Recursos Humanos.

Misión

Las estrategias de endomarketing educacional son tácticas y operaciones para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano, ofreciendo los mecanismos que garantizan los derechos laborales, el cumplimiento de las metas institucionales y el óptimo servicio al cliente externo: estudiantes, padres, madres, representantes y responsables

Visión

Las estrategias de endomarketing educacional son las medidas competitivas y los planteamientos de gestión del talento humano que le permiten al Centro de Educación Inicial Guaraira Repano ser una organización escolar eficiente, efectiva, eficaz, solidaria, desburocratizada, transparente e innovadora en material laboral.

Estructura General de la Propuesta

La estructura global de la propuesta comprende las acciones estratégicas enfocadas a dar solución a las restricciones o cuellos de botellas diagnosticados en el servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano, tal como se visualiza en el gráfico 19



Gráfico 19. Estructura General de las Estrategias de la Propuesta
Torrealba (2022)

Estrategia 1. Evaluación del Desempeño por Competencias

A continuación, se describe las acciones tácticas y operativas a fin de determinar los parámetros de evaluación del desempeño laboral por competencias. Para su diseño, se asume como marco referencial los postulados del Modelo Sistémico de Gestión por Competencias de Alles (2015), donde se argumenta que las competencias “hacen referencias a las características de personalidad, devenidas en comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 91).

De igual modo, en la presente estrategia se optó por la conceptualización de competencias asumida por Organización Internacional del Trabajo (OIT,2012), bajo los siguientes términos: “es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral totalmente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Por otra parte, las fuentes legales para el diseño de evaluación del desempeño por competencias son: CRBV (1999), LOTT (2012), LOE (2009) y sus reglamentos conexos, Ley para las Personas con Discapacidad (LPCD, 2007), Jurisprudencia de los Tribunales del Trabajo y los Contratos de Trabajo. Así como, los siguientes documentos de gestión del CEI Guaraira Repano: diseño actual de los Cargos, el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y Acuerdos de Convivencia Escolar.

Cuadro 15

Estrategia 1. Evaluación del Desempeño por Competencias

Objetivo 1 Ejecutar acciones para la determinación de los parámetros de la evaluación del desempeño laboral en forma integral desde las competencias laborales

Responsables: Personal directivo y de Recursos Humanos

Recursos	Humanos	Materiales – Tecnológicos
	-Expertos en Gestión de Recursos Humanos -Personal Directivo -Personal de Recursos Humanos	-Leyes, Reglamentos, Decretos y resoluciones en materia laboral -Normas de Convivencia Escolar del CEI Guaraira Repano. -Salón de reunión -Video Beam -Material de oficina -Servicio de Internet -Computadora -Teléfonos móviles
Modo e instrumento de evaluación de la estrategia	Presencial	Virtual
	Lista de verificación	Encuesta vía correo
Actividades		
Nivel táctico	Nivel operativo	
Categorización de las sobre las competencias Torrealba (2022)	Conversatorio de reflexión y sensibilización	

Cuadro 15 (Cont.)

	<p>Taller con todo el personal de la institución para revisar, categorizar y definir las siguientes competencias laborales:</p> <ol style="list-style-type: none">Cardinales, transversales o generales del centro escolar en función a la cultura organizacionalEspecíficas gerencialesEspecíficas por áreaEspecíficas por nóminas de personalEspecíficas para el Teletrabajo <p>Revisión y ajuste del listado de competencias por un especialista en Recursos Humanos</p>
Elaboración de los documentos institucionales para la evaluación del diseño por competencias	<p>Elaboración, por un especialista en Recursos Humanos, del:</p> <ol style="list-style-type: none">Diccionario de competencias y sus niveles de logro.Guía sobre los comportamientos laborales, donde por cada grado de cada competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas que lo representan.Manual de instrumentos de evaluación: contiene los instrumentos de naturaleza cuantitativa y cualitativa para los distintos modos de evaluación, considerando los niveles de la posición (ejecutivos, intermedios, etc.). <p>Determinación de las competencias y grados necesarios en cada proceso, área y cargo- (Elaborado por un especialista en Recursos Humanos un especialista en Recursos Humanos</p> <p>Proceso de consulta y realimentación con todos los trabajadores, vía online y/o presencial, sobre las competencias con sus respectivos diccionarios y el Manual de instrumentos de evaluación.</p> <p>Reunión de presentación y firma de los trabajadores de los documentos institucionales para el proceso de evaluación de desempeño por competencias</p>

Torrealba (2022)

Estrategia 2. Múltiples y Complementarios Modos de Evaluación Laboral

A partir de la categorización y definición de las competencias laborales, se estructura la estrategia de aplicación de múltiples y complementarios modos de evaluación del desempeño laboral. De igual modo, para su diseño, se asume como marco referencial los postulados del Modelo Sistémico de Gestión por Competencias de Alles (2015).

Cuadro 16

Objetivo 2: Aplicar múltiples y complementarios modos de evaluación del desempeño laboral.		
Responsables: Personal directivo y de Recursos Humanos		
Recursos	Humanos	Materiales – Tecnológicos
		-Experto en Gestión de Recursos Humanos -Personal Directivo -Personal de Recursos Humanos -Voceros del Consejo Educativo Escolar
Modo e instrumento de evaluación de la estrategia	Virtual	
	Encuesta vía correo	
Actividades		
Nivel táctico	Nivel operativo	
Fijación de los objetivos institucionales para el año escolar	Reunión de Consejo Técnico Directivo para determinar los objetivos del Plan de Trabajo del año escolar, en función del Proyecto Educativo Integral Comunitario de la institución.	
Fijación de los objetivos principales y prioritarios de cada uno de los puestos de trabajo para el año escolar en función de las respectivas competencias estipuladas	Reunión del personal de Recursos Humanos para fijar los objetivos principales y prioritarios para cada uno de los puestos de trabajo, en concordancia con los objetivos del Plan de Trabajo establecidos por el Consejo Técnico Directivo y en conexión directa con las respectivas competencias laborales.	
Empleo de múltiples y complementarios modos de evaluación del desempeño laboral	<p>- Talleres de entrenamiento para el personal directivo, personal de recursos humanos y voceros del Consejo Educativo Escolar sobre las siguientes modalidades de evaluación de desempeño:</p> <p>c. Evaluación de desempeño de 270°: abarca la ejecutada por el jefe inmediato, la autoevaluación del trabajador y la coevaluación de sus pares (compañeros).</p> <p>d. Evaluación de desempeño de 360°: comprende la evaluación del jefe inmediato, la autoevaluación, la coevaluación de los compañeros y de los subalternos a su cargo.</p> <p>e. Evaluación de desempeño de 540°: comprende la evaluación del jefe inmediato, la autoevaluación, la coevaluación de los compañeros y de los subalternos a su cargo; más la evaluación de los clientes externos (padres, madres, representantes y responsables). Con los resultados obtenidos se generan planes de acción.</p>	
Ejecución de múltiples y complementarios modos de evaluación del desempeño laboral	<p>-Elaboración y publicación del cronograma (tipo de evaluación, fecha, hora, lugar, destinatario y evaluadores) de las múltiples y complementarios modos de evaluación del desempeño laboral:</p> <p>a. En el primer lapso del año escolar se ejecutará la de 270°</p> <p>b. En el segundo lapso del año escolar se ejecutará la de 360°</p> <p>c. En el tercer lapso del año escolar se ejecutará la de 540°</p>	
Realimentación del proceso de evaluación del desempeño laboral	Entrevista personal con cada trabajador para conversar sobre los resultados de la evaluación de su desempeño laboral: realimentación, firma de conformidad o inconformidad de sus resultados.	

Torrealba (2022)

Estrategia 3. Sistema de Seguridad e Higiene en el Centro Laboral

Con el propósito de eliminar los impactos desfavorables de los nudos críticos en la gestión del talento humano en el centro escolar objeto de estudio se presenta a continuación la estructura del sistema de higiene y seguridad, fundamentado en las regulaciones de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005) y las directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo de la OIT (2001)

Cuadro 17

Estrategia 3. Sistema de Seguridad e Higiene en el Centro Laboral

Objetivo 3: Establecer las acciones para garantizar la higiene y seguridad del centro laboral.

Responsables: Personal directivo y de Recursos Humanos

Recursos	Humanos	Materiales – Tecnológicos
	-Instituto de Protección Civil -Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales -Personal Directivo -Personal de Recursos Humanos -Voceros del Consejo Educativo Escolar	-Proyecto Educativo Integral Comunitario -Salón de reunión -Video Beam -Material de oficina -Servicio de Internet -Computadora -Teléfonos móviles
Modo e instrumento de evaluación de la estrategia	Presencial	Virtual
	Mesa de trabajo /Matriz DOFA	Encuesta vía correo
Actividades		
Nivel táctico	Nivel operativo	
Establecimiento de la política y normas institucionales de higiene y seguridad	-Mesas de trabajos mixtas y/o por sectores de la comunidad escolar (estudiantes, representantes, docentes, obreros educacionales, personal administrativo, cuerpo directivo y personal de Recursos Humanos) para diagnosticar las medidas de higiene y seguridad del centro escolar; a su vez, proponer alternativas de solución. -Elaboración de la primera versión de las políticas y normas de higiene y seguridad donde se recoge las sugerencias de las distintas mesas de trabajo. - Consulta, vía online, de la primera versión de las políticas y normas de higiene y seguridad - Elaboración de la segunda versión de las políticas y normas higiene y seguridad - Consulta y revisión de la segunda versión de higiene y seguridad ante las autoridades de Protección Civil.	

Torrealba (2022)

Cuadro 17 (Cont.)

	<ul style="list-style-type: none">- Consulta y revisión de la segunda versión de las políticas y normas higiene y seguridad ante los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales- Elaboración de la versión definitiva de las políticas y normas de higiene y seguridad.- Envío de la versión final digitalizada a los correos electrónicos de todos y cada uno de los trabajadores (con acuse de recibo vía correo y acta en físico)
Creación del Comité de Higiene y Seguridad y designación de los delegados de prevención	Reunión con todos los trabajadores para la designación de los delegados de prevención y la conformación del Comité de Higiene y Seguridad del centro educativo, de acuerdo a lo estipulados en los artículos 41 y 46 de la LOPCYMAT (2005)
Adopción de las medidas de higiene y seguridad en pro de mejoras	<ul style="list-style-type: none">-Supresión del peligro/riesgo en cada una de las áreas de la institución-Colocación de las señales de seguridad en cada una de las áreas de la institución-Desarrollo de simulacros de evacuación frente a hipotéticos escenarios de desastres naturales o estallidos sociales.-Publicación y divulgación por medio de carteleras informativas, correos electrónicos de todos los miembros de la comunidad escolar y redes sociales de la institución de: las medidas de higiene y seguridad; así como los teléfonos de los organismos de protección civil, policía, centros hospitalarios, bomberos, entre otros.-Ajuste ergonómico de inmobiliario y lugares de trabajo según las normas de higiene y seguridad.-Supervisión trimestral con el apoyo de las autoridades de protección civil para medir y evaluar el cumplimiento de las políticas y normas de higiene y seguridad Disposición de canales para recibir sugerencias u observaciones: correo electrónico, delegados y el Comité de Higiene y Seguridad.

Torrealba (2022)

Estrategia 4. Lineamientos Estratégicos del Sistema de Remuneración, Beneficios y Servicios Laborales

El área de recursos humanos rediseñará la política relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores, tomando en cuenta los siguientes lineamientos:

1. Compensaciones: en función a los perfiles de los cargos ejercidos y las competencias de los trabajadores serán los referentes obligatorios a tener en cuenta en el momento de establecer salarios, aumentos, incentivos y beneficios sociales; todo en

el marco de una política salarial de equidad interna y competitividad externa de los salarios.

2. Salarios: para la aplicación del método salarial, se contará con: (a) el diseño de los cargos actualizados; (b) información actualizada sobre el costo de vida y la competitividad del sector; (c) estudios salariales que brindan información importante del mercado laboral. Una vez hecho esto, se puede utilizar un sistema de nube de puntos y mediante el análisis de dispersión de esta, se puede calcular el salario requerido para cada cargo. En otros casos, se pueden utilizar esquemas de pago por escalafón o de salario flexible que contribuyen a generar retención de talento humano.

3. Aumentos: se realizarán los ajustes de los salarios para garantizar que las personas no pierdan poder adquisitivo con sus ingresos y como consecuencia disminuya su calidad de vida. En ese sentido, se dispondrán de los ajustes salariales: (a) conforme a las disposiciones de las leyes laborales; (b) por mérito, conectado con un sistema de evaluación de desempeño por competencias.

4. Incentivos: se establecerán incentivos de forma temporal a fin de motivar al colaborador, aplicados bajo los criterios del sistema de evaluación de desempeño. Para ello es necesario conocer a los colaboradores, sus gustos, preferencias, identificar los grupos generacionales pues cada uno de ellos presentan percepciones diferentes a las cosas que los pueden motivar. Por consiguiente, se contará con cuatro de tipos de incentivos definidos en: (a) dinero; (b) tiempo; (c) especie; (d) reconocimiento. En cada uno de ellos se debe establecer diferentes actividades con el fin de motivar el colaborador; a su vez, tal reconocimiento puede ser de forma individual, grupal o inclusive ampliar hacia la familia.

5. Beneficios laborales de carácter no remunerativos: se garantizará los beneficios que establece la LOTTT (2012) : (a) servicios de los centros de educación inicial; (b) alimentación para los trabajadores a través de las modalidades previstas por la ley que regula la materia; (c) reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos; (d) provisiones de ropa de trabajo; (e) provisiones de útiles escolares y de juguetes; (f) otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización; (g) pago de gastos funerarios.

De igual modo, se aplicará un plan de bienestar complementario a lo dispuesto en la LOTTT (2012) que puede comprender: (a) eventos de carácter social-cultural-deportivo-familiar; (b) flexibilidad horaria; (c) jornadas de salud complementaria médica y odontológica; (d) licencias o permisos por nacimiento de hijos, por matrimonio o graduación con mayor tiempo de los estipulado en la contratación laboral; entre otros beneficios.

6. Salario emocional: se crearán mecanismos de retribución de un empleado donde se incluyan beneficios de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral. Formarán parte de este ámbito: (a) el reconocimiento personal; (b) el teletrabajo como vía para evitar los inconvenientes críticos que se presenten en el desplazamiento (gastos, estrés, tráfico); (c) flexibilidad horaria en las actividades que permitan poder aplicarla.

Asimismo, se consideran: (d) el lugar de trabajo con las condiciones óptimas de seguridad e higiene; (e) servicios en pro de la salud integral como fisioterapia, sesión de yoga, etc. (f) espacio físico de desconexión en la oficina reservado para los empleados, un lugar agradable donde puedan ir a sentarse cómodamente y desconectarse unos minutos. Una zona de encuentro entre compañeros que debe ser considerado no como pérdida de tiempo sino como un momento de descanso mental y un modo de relación entre los colaboradores

7. Equidad salarial interno: se establecerán herramientas técnicas a través de métodos salariales que llevan a conocer el nivel de equidad interna de cada uno de los cargos de la organización.

8. Competitividad salarial externa: el centro educacional objeto de estudio deberá participar en estudios de salarios que le permita identificar si las compensaciones aplicadas son competitivas respecto al mercado laboral; a su vez, determinar las estrategias no económicas que permitirían generar motivación de los colaboradores hacia la organización. Por medio de este tipo de estudios se realizará la comparación del esquema y los niveles salariales de la organización con empresas educativas equiparables en el mercado y establecer si existen brechas positivas, negativas; o bien

si hay equilibrio, especialmente con centros educativos del Nivel de Educación Inicial del sector privado que constituyen una competencia directa.

Estrategia 5. Programa de Capacitación y Entrenamiento Laboral

La capacitación y entrenamiento comprenderá dos dimensiones, una dirigida al nuevo personal y la otra dirigida a todo el personal (formación y ejecución de proyectos), categorizadas a continuación:

Cuadro 18

Estrategia 5. Programa de Capacitación y Entrenamiento Laboral

Objetivo 5: Diseñar un programa de capacitación y entrenamiento permanente para los trabajadores.

Responsables: Personal directivo y de Recursos Humanos

Recursos	Humanos	Materiales – Tecnológicos
	-Facilitadores de estrategias didácticas de enseñanza, aprendizaje y evaluación - Facilitador de desarrollo de proyectos comunitarios -Personal Directivo -Personal de Recursos Humanos -Voceros del Consejo Educativo Escolar	-Proyecto Educativo Integral Comunitario -Salón de reunión -Video Beam -Material de oficina -Servicio de Internet -Computadora -Teléfonos móviles
Modo e instrumento de evaluación de la estrategia	Presencial Mesa de trabajo /Matriz DOFA	Virtual Encuesta vía correo
Actividades		
Nivel táctico	Nivel operativo	
Entrenamiento Inicial	Un taller sobre la cultura organizacional de la institución Un taller sobre Acuerdos de Convivencia Institucionales Un taller sobre manejos de conflictos Un taller sobre funciones y responsabilidades del cargo a ejercer Un taller sobre procesos administrativos Un taller sobre el Marco Legal Educativo	
Capacitación semestral	Un taller sobre estrategias didácticas de aprendizaje y enseñanza Un taller sobre estrategias de evaluación Un taller sobre necesidades especiales a solicitud de los trabajadores	
Capacitación continua Microlearning o Microaprendizaje	- Para el desarrollo de la Metodología de Pensamiento de diseño o design thinking se ejecutarán las siguientes acciones: - Conocer y empatizar con las necesidades e intereses del personal suministradas por consultas verbas o escritas	

Torrealba (2022)

Cuadro 18 (Cont.)

Capacitación continua Microlearning o Microaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la necesidad de mejora continua: concretar de forma clara el problema para satisfacer una necesidad o interés por medio de la creatividad. - Generar ideas: se parte del criterio que todas las ideas son válidas. La base de la creatividad es la imaginación. - Diseñar- Ejecutar la propuesta de mejora continua: después de diseñar se ejecuta una prueba piloto de la estrategia o prototipo. - Evaluación: luego se analiza, ajusta y/o se toma la decisión de asumir o no el prototipo como parte de la normativa estandarizada.
Desarrollo de proyectos comunitarios de autogestión, deportivos, culturales, etc.	<p>Para el desarrollo de la Metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Innovar y Controlar) se ejecutarán las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el proyecto, el problema, el valor para el cliente y el equipo. - Medir, identificando soluciones de mejora. - Analizar, empleando herramientas estadísticas que ayuden a identificar fallos y causas. - Innovar, incorporando cambios que incrementen el rendimiento. - Controlar, asegurando que se establecen controles de mantenimiento de las mejoras realizadas. - Promover un ambiente laboral de sana convivencia y armonía e identidad organizacional.

Torrealba (2022)

Estrategia 6. Acciones para el Ambiente Laboral Armonioso

Las estrategias de intervención del ambiente laboral a fin de armonizarlo serán las siguientes:

Cuadro 19

Estrategia 6. Acciones para el Ambiente Laboral Armonioso

Objetivos: 6Promover un ambiente laboral de sana convivencia y armonía e identidad organizacional.

Responsables: Personal directivo y de Recursos Humanos

Recursos	Humanos	Materiales – Tecnológicos
	-Coach	-Salón de reunión
	- Recreadores y Animadores de eventos	-Video Beam
	-Personal Directivo	- Cancha deportivas
	Personal de Recursos Humanos	- Equipo de sonido
	-Voceros del Consejo Educativo Escolar	- Refrigerio
		-Material de oficina
		-Servicio de Internet
	- Voceros del Consejo Comunal	-Computadoras y móvil

Torrealba (2022)

Cuadro 19 (Cont.)

Modo e instrumento de evaluación de la estrategia	Presencial	Virtual
	Mesa de trabajo /Matriz DOFA	Encuesta vía correo
Actividades		
Nivel táctico	Nivel operativo	
Team coaching	<p>1. Etapa de evaluación o team diagnóstico: dos sesiones preliminares para crear la relación de acompañamiento durante el coaching, tomar acuerdos iniciales de colaboración.</p> <p>2. Etapa del desarrollo del plan del team coaching: ocho sesiones presenciales o virtuales individuales para abordar los componentes del clima organizacional y las competencias laborales (una por mes).</p> <p>4. Etapa de cierre del team coaching: una sesión de cierre individual y otra colectiva para celebrar los aprendizajes obtenidos, los cambios alcanzados y se revisa también aquello que no se llegó a alcanzar con el proceso. Se finaliza elaborando, junto al equipo, un plan de seguimiento para que el cambio obtenido, los nuevos comportamientos, aprendizajes y todo el impacto positivo de la intervención sean sostenible en el tiempo.</p>	
Team Building	<p>1. Para parejas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visita de las parejas a las instalaciones del centro escolar -Compartir muestra teatral para sensibilizar a los asistentes al fortalecimiento de la relación en pareja y el tiempo a invertirle para mejorar la calidad de vida. -Actividades lúdicas y artísticas con premios de enfoque cultural: entradas al cine, cena restaurant típico de la ciudad, etc. <p>2. Para la familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en encuentros sociales para compartir y disfrutar la transmisión de juegos de las distintas selecciones deportivas del país. -En el evento se realizará un concurso de la mejor foto creativa familiar, la cual será difundida por las redes sociales de la institución escolar y premiada por votación de los seguidores <p>3. Para hijos, nietos, sobrinos y ahijados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taller audiovisual destinado a facilitar herramientas para que los niños, adolescentes y jóvenes se familiaricen con el cine, la fotografía, el deporte y la música desde sus celulares. -Jornada laboral con los hijos, nietos, sobrinos y ahijados de un show musical por parte de un artista de música clásica, tradicional o urbana -Taller para ayudar a construir un video para sus padres, tíos y padrinos como obsequio en su día <p>4. Para el trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visitas programadas, pero no divulgadas de magos, payasos, niños...por un corto periodo de 10 minutos para generar sonrisa, la cual liberará endorfinas, dopaminas, serotonina y adrenalina que contribuyen a reducir el dolor físico, emocional y mejorar la salud, porque activan el sistema neuroendocrino e inmunitario, elevan el número de leucocitos y favorecen la plasticidad cerebral -Fortalecimiento de los talentos artísticos y eventos recreativos a través de actividades sobre danza, teatro, técnica vocal, música, narrativa dibujo, gastronomía, fotografía, producción audiovisual, ilustración y pintura, marketing digital, etc. 	

Torrealba (2022)

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad técnica-operativa. Para Córdoba, (2019) el estudio de factibilidad técnica-operativa tiene por objetivo categorizar la disponibilidad y capacidad de los recursos tanto humanos como materiales para llevar a cabo las actividades o procesos requeridos durante el desarrollo del proyecto. Desde esta perspectiva, el centro escolar objeto de estudio requiere y dispone de los siguientes recursos:

Cuadro 20
Recursos Requeridos para el Desarrollo de la Propuesta

Recurso	Requerido	Descripción	Cantidad estimada	Disponibilidad	Capacidad operativa
Humano	Personal estratégico	Responsables de la puesta en marcha, monitoreo y evaluación de la propuesta	El director del plantel Personal de Recursos Humanos Voceros del Consejo Educativo	El centro escolar dispone del recurso	Todo este personal posee grado académico universitario y con experiencia en gestión humana
	Personal outsourcing	Responsables de la puesta en marcha de las áreas y procesos claves de la propuesta	Un experto en Gestión de Recursos Humanos Un coach Un equipo de Team Building Un facilitador de estrategias didácticas de enseñanza, aprendizaje y evaluación Un facilitador de desarrollo de proyectos comunitarios	Requiere contratar	Este personal está disponible en el mercado profesional donde se localiza el centro educativo

Cuadro 20 (Cont.)

Recurso	Requerido	Descripción	Cantidad estimada	Disponibilidad	Capacidad operativa	
	Personal por Alianzas Institucional		Instituto de Protección Civil	Requiere solicitar su colaboración	Ambas instituciones disponen del personal para la asistencia a las organizaciones	
			-Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales			
Materiales y Tecnológicos	Para actividades del nivel operativo	Video Beam	01	Disponible	Todo el espacio físico, mobiliario y equipos de trabajado se encuentran en óptimas condiciones ergonómicas, de seguridad y eficiencia operativa	
		Teléfonos celulares	15			
		Servicios de internet	01			
		Impresora	01			
		Salón de reuniones	01			
		Espacio físico de desconexión	01			
		Material de oficina	----			
		Canchas Deportivas	01			
		Equipo de sonido	01			
		Leyes y Reglamentos	----			
		Documentos oficiales. PEIC y otros	---			
		Material para las actividades de Team Building	-----			El contrato para las actividades de Team Building comprenderá el aporte de los materiales por parte de la empresa o equipo de facilitadores

Factibilidad económica. De igual modo, para Córdoba, (2019) el estudio de factibilidad económica tiene como propósito determinar: (a) si la organización dispone de la capacidad financiera para adquirir o invertir en los recursos requeridos en la propuesta; (b) la proyección de la relación costo-beneficio global del proyecto.

Cuadro 21
Inversión para el Desarrollo de las Estrategias de la Propuesta

Recurso	Monto de inversión Dólar
Un experto en Gestión de Recursos Humanos	1000
Un coach	1000
Un equipo de Team Building	2000
Un facilitador de estrategias didácticas de enseñanza, aprendizaje y evaluación	1000
	Total 5.0000 \$

Torrealba (2022)

A partir del monto de la inversión monetaria y de los datos económicos suministrados por el Centro de Educación Inicial objeto de estudio se determinó la relación costo-beneficio que es un elemento clave de proyección financiera cuando se toma como principio cardinal la rentabilidad de todas las inversiones. Según Elías (2016), la relación costo-beneficio (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se puede obtener al dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el valor actual de los costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto. Bajo la siguiente formula: $B/C = VAI/VAC$.

Dónde:

1. B = beneficios
2. C = Costo
3. VAI = Valor Actual de los Ingresos
4. VAC = Valor Actual de los Costos

De acuerdo a Elías (2016), un proyecto o negocio será rentable cuando la relación costo-beneficio sea mayor que la unidad: $B/C > 1$. En ese sentido, para determinar el beneficio se estableció:

1. Un ingreso anual de 36.980 \$: cálculo de los ingresos financieros y fidecomisos.
2. Un margen de ganancia del 30 % anual: regulado por la Ley Orgánica de Precios Justo (2014).
3. Una inversión 5000 \$: gastos proyectados para el impulso de la propuesta en el lapso estipulado, según el requerimiento de los recursos materiales y humanos establecidos.
4. Una tasa de interés del 49 %, valor de la tasa activa de intereses bancarios

Se calculó el costo beneficio bajo la fórmula: $B/C = VAI / VAC$.

- $B/C = (36.980 / (1 + 0.30)^2) / 5000 / (1 + 0.40)^2$
- $B/C = (36.980 / 1.14) (5000 / 1.18)$
- $B/C = 32.438,59 / 4.237,28$
- $B/C = 7,65 \approx 8$ ($B/C > 1 =$ factible)

A partir, del cálculo de la factibilidad técnico-operativa y financiera se determinó que la empresa objeto de estudio cuenta con el 100 % todos los recursos materiales y el 50 % del talento humano necesario y el otro 50% requerido posee la capacidad financiera para su contrato, porque en función a los resultados $BC = 8$ se puede inferir que los beneficios superan altamente de forma los costos; por lo tanto, el proyecto debe ser considerado como una inversión rentable.

REFERENCIAS

- Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural de la Unión Europea (2016). *La profesión docente en Europa: Prácticas, percepciones y políticas*. Documento en línea]. Disponible: https://www.cerm.es/wp-content/uploads/2018/02/Laprofesiondocenteeneuropa_1.pdf [Consultado: 01 marzo 2021]
- Arias, F. D. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6a. ed.). Caracas: Editorial EPISTEME.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias* [Documento en línea]. Disponible: <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf> [Consultado: 3 marzo 2021]
- Balestrini, (2006). *Como se elabora El proyecto de Investigación*. (7ª ed). Caracas: BL Consultores asociados, Servicio Editorial.
- Barney, J., Ketchen, D. y Wright, M. (2011) The Future of Resource-Based Theory [Documento en línea]. Disponible:https://www.researchgate.net/publication/254121263_The_Future_of_Resource-Based_Theory[Consulta: 23 de mayo del 2021].
- Barreto, M. y Piamonte, J. (2020). Estrés laboral en comunidad docente. Universidad Cooperativa de Colombia. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35190/37226> [Consultado: 3 marzo 2021]
- Berry, L. L. (1981). *Endomarketing: Estrategias de relación con el cliente*. Nueva York: Free Press.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. México: Unisinos.
- Buttle, F. (2018) *Cliente adjunto: un modelo conceptual de vinculación cliente-organización*. Práctica de cadena de suministro Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill
- Camello, F., Vallejo, L., y Gómez, S. (2015). *Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015*. Trabajo de Grado Especialización. Universidad de Medellín. Colombia
- Campos A. (2020). *Modelo de endomarketing, bajo la cosmovisión del Raja Yoga, para el docente investigador en las universidades de gestión privada*. (Tesis de Maestría en Gerencia opción Mercadeo. Universidad Tecnológica del Centro en Venezuela. Universidad Tecnológica del Centro. Venezuela.

- Caridad, M., Salazar, C., y Castellano, M. (2017). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. *Revista Espacios*, 38(1), 6-21.
- Centro de Educación Inicial Guaraira Repano (2021). [Libro de Actas de Reuniones del Consejo Docente]. Datos no publicados
- Chang, C. & Chang, H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *The journal of nursing research: JNR*, 15(4), 265-274. Recuperado de DOI: 10.1097 / 01.JNR.0000387623. 02931.a3
- Chiavenato, I (2011) *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México: Editora McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*”. (8ª Edición). México: McGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 5453, marzo 3,2000.
- Csikszentmihalyi M (2013). *Fluir (Flow): Una Psicología de la Felicidad*. España: KAIROS.
- Davidsson, P., y Honig, B. (2003). El papel del capital social y humano entre los nuevos empresarios. Documento en línea]Disponible: https://www.researchgate.net/publication/313101101_The_role_of_social_and_human_capital_among_nascent_entrepreneurs [Consulta: 11 de mayo del 2021].
- Deloitte (2019). Informe de Global de Human Capital. [Documento en línea]. Disponible: <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html> [Consultado: 1 marzo 2021]
- Fallan y Hargreaves (2000). *El papel de los valores compartidos y la visión en la creación de comunidades de aprendizaje profesional*. México: Editorial Caminos.
- Figueroa, E.; Ornelas, M.; González, M. Y Luna G. (2018). El clima organizacional en una institución de educación superior privada. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.eumed.net/rev/atlanter/2018/11/clima-organizacional-educacion.html> [Consultado: 01 marzo 2021]
- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. [Documento en línea]Disponible <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012> [Consultado: 15 marzo 2021].
- García, L., Fulquez S. y Vázquez J. (2020). Satisfacción laboral en docentes del sistema público en México: factores estresores que afectan la salud laboral. [Disponible: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35190/37226> [Consultado: 3 marzo 2020]

- Gómez, C. (2000). *Proyectos factibles*. Valencia: Editorial Predios.
- González, E. (2013). *Endomarketing*. Merca 20. [Documento en Línea] Disponible en: <http://merca20.com>. [Consulta: 11 de julio del 2019].
- Grönross, C. (1990) Enfoque de relación con el marketing en contextos de servicio: la interfaz de marketing y comportamiento organizacional [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014829639090037E> [Consultado: 28 marzo 2021]
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: ediciones McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (8ª Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández; Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, Editorial McGraw Hill.
- Hodgkinson, GP, y Healey, MP. (2008) Fundamentos psicológicos de las capacidades dinámicas: Reflexión y reflejo en la dirección estratégica. *Strategic Management Journal* Documento en línea] Disponible: https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.59.103006.093612#_i25[Consulta: 13 de mayo del 2021].
- Hurtado, I; y Toro, J. (2000). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio*. Venezuela: Editorial Armas.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. (4a. ed.). Bogotá-Caracas: ediciones Quirón y Sypal.
- Juárez, O. (2012) *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kotler P. (2016). *Principios de marketing*. México: Prentice Hall
- Labrador, M., Palencia, A. y Orozco, C. (2002). *Metodología. Manual teórico Práctico de Metodología para tesis, asesores, tutores y jurados de trabajos de investigación y ascenso*. Venezuela: Ofimax de Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial Extraordinaria* N° 5.929 15 agosto 2009. Caracas.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, N° 6.076.8 mayo 30, 2012.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, N° 38.236. julio 26, 2005.
- Ley para las Personas con Discapacidad (2007). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, N° 38.598. enero 5, 2007.

- Linares, A. (2018). Endomarketing y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos en la Unidad Educativa Niño Simón. (Tesis de Maestría en gerencia Educacional). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Convenio Ingenium en Valencia-Venezuela-.
- Locke, E.A. y Henne, D. (1986). Teoría de la Motivación al Trabajo. McGraw-Hill. México.
- Louffat, E. (2012). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. (3a. ed.). Documento en línea] Disponible: https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_proceso_administrativo_enrique_louf [Consulta: 13 de mayo del 2021]
- McGregor, D. (1960). El lado Humano de la Empresa. México: Editorial LIMUSA WILEY.
- Méndez, C (2008). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación (4ª. Ed.). Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill
- Méndez, J. (2020). Plan de Endomarketing para el desarrollo de la Cultura y la Satisfacción Laboral en la Unidad Educativa San Agustín (Tesis de Maestría en gerencia Educacional). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay- Venezuela.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía Didáctica. Universidad Surcolombiana, Programa de Comunicación Social y Periodismo. Colombia: Neiva.
- Muñoz T., Gómez A. y Sánchez B. (2016). Satisfacción laboral en los docentes de educación infantil, primaria y secundaria. [Documento en línea]. Disponible <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu> [Consultado: 3 marzo 2020]
- Organización Internacional del Trabajo (2012). *I. ¿Qué es competencia laboral?* [Documento en línea]. Disponible: <https://www.oitinterfor.org/en/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral> [Consultado: 3 marzo 2022]
- Organización Internacional del Trabajo (2012). *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud* [Documento en línea]. Disponible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112582.pdf [Consultado: 13 marzo 2022]
- Palella, S y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas. Venezuela: Editorial Fedupel.
- Paz J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. ISSN: 2304-0335 [Documento en línea]. Disponible: DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>

- Pérez R., J. (2011). *Motivación y Satisfacción Laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis*. México: ediciones aztecas.
- Pérez, A. (2008). *Procesos educativos 4: Calidad de la educación*. Caracas: Fe y Alegría.
- Piercy, H. (2017). *Market-Let strategic Chance: new marketing for new realities*. Londres – Reino Unido: EditoralMcGraw-Hill.
- Popkewitz, T. S. (1988). *Paradigma e ideología en investigación educativa*. Madrid: Mondadori.
- Pontificia Universidad Católica de Chile (2018). *Clima laboral en la universidad*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.uc.cl/es/la-universidad/noticias/31320-clima-laboral-en-la-universidad> [Consultado: 01 marzo 2021]
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica: competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: Abadengo.
- Puerta, J. (2012). *Relaciones Industriales*. México: Prentice Hall.
- Quintanilla, I. (2001). *Recursos Humanos y Marketing Interno*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rafiq, M., y Ahmed, P. (2000). *Avances en el concepto de marketing interno: definición, síntesis y extensión organizacional* [Documento en línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/242349708_Advances_in_the_internal_marketing_concept_Definition_synthesis_and_extension [Consultado: 28 enero 2019]
- Rafiq, M., y Ahmed, P. (2017). *Problemas de marketing interno y desafío* [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560310498813/full/html> [Consultado: 01 marzo 2021]
- Ramírez, C. (2007). *Seguridad industrial un enfoque integral*. (3a. ed.). México: Limusa.
- Ramírez, T. y Torres, D. (2020) *Una lectura comparativa sobre el nivel de satisfacción laboral de los docentes venezolanos entre 1996 y 2018*. [Documento en línea]. Disponible: https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_educacion_latinoamericana/article/view/11969/10143 [Consultado: 3 marzo 2021]
- Regalado, O. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. [Documento en línea] Disponible: https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf [Consultado: 15 mayo 2021]

- Ribeiro, M. (2004). Endomarketing: Marketing mirando hacia adentro. Sao Paulo - Brasil: Editorial Odontex.
- Robbins, S. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. México: editorial Prentice Hall México.
- Robinet A. y Pérez, M. (2020). Estrés en los docentes en tiempos de pandemia Covid-19. [Documento en línea]. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/347945564_Estres_en_los_docentes_en_tiempos_de_pandemia_Covid-19 [Consultado: 3 marzo 2021]
- Rodríguez, J. (2018). La investigación en los estudios técnicos y profesionales. Venezuela: Publicaciones UNITEC.
- Schermerhorn, W. (2006). Administración. México: Editorial Limusa.
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Sirmon, D.; Hitt, M.; Ireland, D. y Gilbert. B. (2011) Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth, Depth, and Life Cycle Effects Documento en línea] Disponible: https://www.researchgate.net/publication/258154359_Resource_Orchestration_to_Create_Competitive_Advantage_Breadth_Depth_and_Life_Cycle_Effects [Consulta: 11 de mayo del 2021].
- Tamayo y Tamayo (2009). El Proceso de Investigación Científica. (5a. Ed.) México, D.F.: Editorial LIMUSA WILEY
- Toro, T. (2011) Administración de Personal. Venezuela: Ediciones Vega.
- Valdes, R. (2016). Evaluación del desempeño docente. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vera, D. (2019). Marketing interno y compromiso organizacional de los docentes de una Unidad Educativa, Empalme, 2019 [Documento en línea]. Disponible: repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49788/Vera_VDC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y26 [Consultado: 15 abril 2021]
- Vergara, C. (2018) Satisfacción Laboral Docente: Narrativas y Experiencias Significativas en un entorno de Retos. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35190/37226> [Consultado: 3 marzo 2021]
- Vroom, V. H. (1964). Trabajo y Motivación. México: McGraw-Hill.
- Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm Documento en línea] Disponible: https://www.researchgate.net/publication/37149372_Human_Resources_and_the_Resource_Based_View_of_the_Firm [Consulta: 11 de mayo del 2021].

ANEXOS

[ANEXO A]

[Cuestionario Aplicado a la Muestra]



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Cuestionario

Estimado (a) Sr. / Sra.

El presente instrumento tiene como objetivo recabar información sobre la gestión del talento humano en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano. La información suministrada es anónima y será utilizada con carácter confidencial para desarrollar una actividad con fines estrictamente académicos; por lo tanto, se le agradece la colaboración prestada al responder el siguiente cuestionario.

Gracias por su colaboración

LA INVESTIGADORA

Instrucciones. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere correcta según su apreciación:

Versión I: Directivos y Recursos Humanos

Ítems	Enunciado	SI	NO
1.	¿Durante el proceso de admisión de personal los candidatos cuentan con la información detallada sobre el perfil institucional del cargo solicitado?		
2.	¿Durante su proceso de selección del personal los candidatos disponen de toda la información contractual necesaria para establecer la relación laboral con la institución?		
3.	¿En el CEI Guaraira Repano se dispone del documento que registra el diseño de todos los cargos establecidos (misión, funciones y perfil)?		
4.	¿Considera que la evaluación del desempeño laboral se desarrolla de manera integral, tomando en cuenta los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores?		
5.	¿El sistema de remuneración salarial del CEI Guaraira Repano responde satisfactoriamente a las expectativas de los trabajadores?		
6.	¿El sistema de beneficios sociales contractuales del CEI Guaraira Repano responde satisfactoriamente a las necesidades e intereses de los trabajadores?		
7.	¿En el CEI Guaraira Repano se desarrolla anualmente algún tipo de capacitación y entrenamiento para el desarrollo personal y/o técnico de los trabajadores?		
8.	¿Se encuentran los trabajadores conforme con el proceso de capacitación y entrenamiento que le ofrece el CEI Guaraira Repano para su desarrollo laboral?		
9.	¿Los trabajadores conocen en detalle cada una de las funciones del cargo que ejercen?		
10.	¿Los trabajadores conocen en detalle cada una de las normas y procedimientos de higiene y seguridad en las áreas donde laboran?		
11.	¿El CEI Guaraira Repano cuenta con mecanismos administrativos efectivos para monitorear el desempeño laboral de sus trabajadores?		
12.	¿El CEI Guaraira Repano cuenta con un modelo para evaluar efectivamente para evaluar efectivamente el desempeño laboral de sus trabajadores?		
13.	¿Todo el personal se siente satisfecho laborando en el CEI Guaraira Repano?		
14.	¿Todo el personal se siente orgulloso de trabajar en el CEI Guaraira Repano?		
15.	¿Todo el personal conoce en detalles la misión, visión, valores y política institucional del CEI Guaraira Repano?		
16.	¿En el CEI Guaraira Repano los trabajadores laboran en un ambiente de sana convivencia y armonía?		
17.	¿En el CEI Guaraira Repano tiene carácter prioritario el servicio educacional brindado a los estudiantes, padres, madres y representantes?		
18.	¿Estaría Ud. dispuesto a participar en el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano para la mejora continua del servicio educacional en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano?		

Versión II: Trabajadores

Ítems	Enunciado	SI	NO
1.	¿Durante el proceso de admisión de personal contó por parte del CEI Guaraira Repano con la información detallada sobre el perfil institucional del cargo solicitado?		
2.	¿Durante su proceso de selección como personal del CEI Guaraira Repano dispuso de toda la información contractual necesaria para establecer la relación laboral con la institución?		
3.	¿En el CEI Guaraira Repano se dispone del documento que registra el diseño del cargo que Ud. ejerce actualmente (misión, funciones y perfil)?		
4.	¿Considera que la evaluación de su desempeño laboral se desarrolla de manera integral, tomando en cuenta sus conocimientos, destrezas y habilidades?		
5.	¿El sistema de remuneración salarial del CEI Guaraira Repano responde satisfactoriamente a sus expectativas?		
6.	¿El sistema de beneficios sociales contractuales del CEI Guaraira Repano responde satisfactoriamente a sus necesidades e intereses?		
7.	¿En el CEI Guaraira Repano se desarrolla anualmente algún tipo de capacitación y entrenamiento para el desarrollo personal y/o técnico de los trabajadores?		
8.	¿Se encuentra Ud. conforme con el proceso de capacitación y entrenamiento que le ofrece el CEI Guaraira Repano para su desarrollo laboral?		
9.	¿Ud. conoce en detalle cada una de las funciones del cargo que ejerce?		
10.	¿Ud. conoce en detalle cada una de las normas y procedimientos de higiene y seguridad en las áreas donde labora?		
11.	¿El CEI Guaraira Repano cuenta con mecanismos administrativos efectivos para monitorear el desempeño laboral de sus trabajadores?		
12.	¿El CEI Guaraira Repano cuenta con un modelo para evaluar efectivamente para evaluar efectivamente el desempeño laboral de sus trabajadores?		
13.	¿Se siente Ud. satisfecho como trabajador del CEI Guaraira Repano?		
14.	¿Se siente Ud. orgulloso de trabajar en el CEI Guaraira Repano?		
15.	¿Ud. conoce en detalles la misión, visión, valores y política institucional del CEI Guaraira Repano?		
16.	¿En el CEI Guaraira Repano los trabajadores laboran en un ambiente de sana convivencia y armonía?		
17.	¿En el CEI Guaraira Repano tiene carácter prioritario el servicio educacional brindado a los estudiantes, padres, madres y representantes?		
18.	¿Estaría Ud. dispuesto a participar en el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano para la mejora continua del servicio educacional en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano?		

[ANEXO B]

[Autorización de la Institución para la Aplicación del Cuestionario]



MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO CARABOBO
TERRITORIO ESCOLAR SAN JOSE
VALENCIA – EDO. CARABOBO

AUTORIZACIÓN

Quien suscribe, **Licenciada Yadira Salas**, titular de la cédula de Identidad N° V.-
16784221 directora del **Centro de Educación Inicial Guaraira Repano**, por la presente
autorizo a la ciudadana **Mariorly Leribeth Torrealba Gómez**, titular de la cédula de
Identidad N° **16455036**, para que lleve a cabo el proceso de diagnóstico de su trabajo
investigativo en nuestra institución como parte de los requerimientos de sus estudios de
postgrado en Magister en Educación. Mención: Gerencia Avanzada en la Educación de la
Universidad de Carabobo

En Valencia a los 05 días del mes de abril del año 2021

Atentamente



Licda. Yadira Salas

C.I. V- 16784221

Estado Carabobo, Municipio Valencia, Parroquia San José, Urbanización Trigal Norte, Calle la Luna.
Casa 88-90. Teléfono 0241 8425554

[ANEXO C]

[Validación de Expertos]



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Estimado Validador(a):

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su inapreciable colaboración como experto(a) para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a una población seleccionada integrada por 14 sujetos; por cuanto considero que sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que realizo en los actuales momentos, titulada: Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano; esto con el objeto de presentarla como requisito para optar al Grado de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una o varias de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Por otra parte, se le agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

INSTRUCCIONES:

En cada casilla, de las dos versiones del instrumento, coloque una X en función a los siguientes criterios: (a) claridad; (b) pertinencia; (c) precisión; (d) Coherencia. Considerando como niveles de ponderación: excelente (E); satisfactorio(S); bueno (B); regular(R); deficiente

[Validación de Experto 1]

PLANILLA DE VALIDACIÓN DEL LA VERSION I DEL CUESTIONARIO

Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano

Autora: Mariorly Leiribeth de Torrealba

ITEM	CLARIDAD					PERTINENCIA					PRECISION					COHERENCIA				
	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				

Nombre del Evaluador: Eddy Pimentel Cédula de Identidad: 13961459

Profesión: Licenciado en Educación Integral Estudios de Postgrado: Maestría en Gerencia Educativa

Firma:



Fecha: 30-10-2021

[Validación de Experto 1]

PLANILLA DE VALIDACIÓN DEL LA VERSION II DEL CUESTIONARIO

Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano

Autora: Mariorly Leiribeth de Torrealba

ITEM	CLARIDAD					PERTINENCIA					PRECISION					COHERENCIA				
	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				

Nombre del Evaluador: Eddy Pimentel Cédula de Identidad: 13961459

Profesión: Licenciado en Educación Integral Estudios de Postgrado: Maestría en Gerencia Educativa

Firma:



Fecha: 30-10-2021

[Validación de Experto 1]

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **Eddy Pimentel**, titular de la cédula de identidad N°13961459 de profesión **Docente Directivo**, experto (a) en el área de: **Gerencia Educacional**, mediante el presente documento, hago saber que he leído y revisado de manera exhaustiva las dos versiones del instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: *Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano*; presentado por la ciudadana: Marioly Leiribeth de Torrealba titular de la cedula de identidad N° 16455036. Observando que están bien formuladas ambas versiones y las preguntas son relevantes al tema. Por tal razón, considero que el instrumento es válido para ser aplicado a la muestra seleccionada, y así cumplir con los objetivos en el mencionado trabajo de investigación.

En la ciudad de Valencia a los 30 días del mes de octubre de 2021

Atentamente:



PLANILLA DE VALIDACION DEL LA VERSION I DEL CUESTIONARIO

Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano

Autora: Mariorly Leiribeth de Torrealba

ITEM	CLARIDAD					PERTINENCIA					PRECISION					COHERENCIA				
	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D
1	X					X					X					X				
2	X					X					X					X				
3	X					X					X					X				
4	X					X					X					X				
5	X					X					X					X				
6	X					X					X					X				
7	X					X					X					X				
8	X					X					X					X				
9	X					X					X					X				
10	X					X					X					X				
11		x					x					x					x			
12	X					X					X					X				
13	X					X					X					X				
14	X					X					X					X				
15	X					X					X					X				
16		x					x					x					x			
17	X					X					X					X				
18	X					X					X					X				

Nombre del Evaluador: Ana Daniela Campos

C.I.: 18.253.874 Profesión: Lcda. Comunicación Social

Estudios de Postgrado: Magister en Gerencia y Mercadeo

Firma:  Fecha: 08-08-2021

[Validación de Experto 2]

PLANILLA DE VALIDACIÓN DEL LA VERSION II DEL CUESTIONARIO

Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano

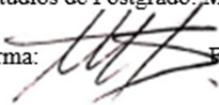
Autora: Mariorly Leiribeth de Torrealba

ITEM	CLARIDAD					PERTINENCIA					PRECISION					COHERENCIA				
	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D
1	X					X					X					X				
2	X					X					X					X				
3	X					X					X					X				
4	X					X					X					X				
5	X					X					X					X				
6	X					X					X					X				
7	X					X					X					X				
8	X					X					X					X				
9	X					X					X					X				
10	X					X					X					X				
11		x					x					x					x			
12	X					X					X					X				
13	X					X					X					X				
14	X					X					X					X				
15	X					X					X					X				
16		x					x					x					x			
17	X					X					X					X				
18	X					X					X					X				

Nombre del Evaluador: **Ana Daniela Campos**

C.I.: **18.253.874** Profesión: **Lcda. Comunicación Social**

Estudios de Postgrado: **Magister en Gerencia y Mercadeo**

Firma:  Fecha: **08-08-2021**

[Validación de Experto 2]

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **Ana Daniela Campos**, titular de la cédula de identidad N° V-18.253.874 de profesión **Licda. en Comunicación Social**, experto (a) en el área de: **Gerencia y Mercadeo**, mediante el presente documento, hago saber que he leído y revisado de manera exhaustiva las dos versiones del instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: *Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano*; presentado por la ciudadana: **Mariorly Leiribeth de Torrealba** titular de la cédula de identidad N° 16455036. Observando que están bien formuladas ambas versiones y las preguntas son relevantes al tema. Por tal razón, considero que el instrumento es válido para ser aplicado a la muestra seleccionada, y así cumplir con los objetivos en el mencionado trabajo de investigación.

En la ciudad de Valencia a los 08 días del mes de agosto de 2021



Atentamente:

PLANILLA DE VALIDACION DEL LA VERSION I DEL CUESTIONARIO

Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano

Autora: Mariorly Leiribeth de Torrealba

ITEM	CLARIDAD					PERTINENCIA					PRECISION					COHERENCIA				
	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D
1	✓					✓					✓					✓				
2	✓					✓					✓					✓				
3	✓					✓					✓					✓				
4	✓					✓					✓					✓				
5	✓					✓					✓					✓				
6	✓					✓					✓					✓				
7	✓					✓					✓					✓				
8	✓					✓					✓					✓				
9	✓					✓					✓					✓				
10	✓					✓					✓					✓				
11	✓					✓					✓					✓				
12	✓					✓					✓					✓				
13	✓					✓					✓					✓				
14	✓					✓					✓					✓				
15	✓					✓					✓					✓				
16	✓					✓					✓					✓				
17	✓					✓					✓					✓				
18	✓					✓					✓					✓				

Nombre del Evaluador: Hilda Jiménez de Calderón Cédula de Identidad: 3052120

Profesión: Docente en Planificación Estratégica. Estudios de Postgrado: Magister en Gerencia en Recursos Humanos

Firma:



Fecha: 08-09-2021

[Validación de Experto 3]

PLANILLA DE VALIDACION DEL LA VERSION II DEL CUESTIONARIO

Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano

Autora: Mariorly Leiribeth de Torrealba

ITEM	CLARIDAD					PERTINENCIA					PRECISION					COHERENCIA				
	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D
1	✓					✓					✓					✓				
2	✓					✓					✓					✓				
3	✓					✓					✓					✓				
4	✓					✓					✓					✓				
5	✓					✓					✓					✓				
6	✓					✓					✓					✓				
7	✓					✓					✓					✓				
8	✓					✓					✓					✓				
9	✓					✓					✓					✓				
10	✓					✓					✓					✓				
11	✓					✓					✓					✓				
12	✓					✓					✓					✓				
13	✓					✓					✓					✓				
14	✓					✓					✓					✓				
15	✓					✓					✓					✓				
16	✓					✓					✓					✓				
17	✓					✓					✓					✓				
18	✓					✓					✓					✓				

Nombre del Evaluador: Hilda Jiménez de Calderón Cédula de Identidad: 3052120

Profesión: Docente en Planificación Estratégica. Estudios de Postgrado: Magister en Gerencia en Recursos Humanos

Firma:



Fecha: 08-09-2021

[Validación de Experto 3]

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Hilda Jiménez de Calderón, titular de la cédula de identidad V. 3052120 de profesión Docente en Planificación Estratégica, experto (a) en el área de: Gerencia en Recursos Humanos, mediante el presente documento, hago saber que he leído y revisado de manera exhaustiva las dos versiones del instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: *Estrategias de endomarketing educacional para la mejora del servicio al cliente en el Centro de Educación Inicial Guaraira Repano*; presentado por la ciudadana: Marioly Leiribeth de Torrealba titular de la cedula de identidad N° 16455036. Observando que están bien formuladas ambas versiones y las preguntas son relevantes al tema. Por tal razón, considero que el instrumento es válido para ser aplicado a la muestra seleccionada, y así cumplir con los objetivos en el mencionado trabajo de investigación.

En la ciudad de Valencia a los 08 días del mes de septiembre de 2021

Atentamente:



[ANEXO D]

[Cálculo de la Confiabilidad]

Indice de Confiabilidad del Cuestionario : versión Personal Directivo y de Recursos Humanos

Sujetos	ÍTEMS																		TOTALES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	14
2	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	8
Total, SI	1	2	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	0	1	2	2	2	22
Total, NO	1	0	0	2	2	0	1	1	0	0	1	2	1	2	1	0	0	0	
p	0,5	1	1	0	0	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5	1	1	1	
q	0,5	0	0	1	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0	0	
pxq	0,25	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0	0	
$\Sigma pxq =$	1,5																		
Vt=	18																		
K-r20	0,98																		

Indice de Confiabilidad del Cuestionario: version Trabajadores

Sujeto	ÍTEMS																		TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	11
2	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	11
3	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	9
4	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	11
5	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	9
6	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	10
7	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	9
8	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	10
9	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	11
10	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	10
11	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	11
Total, SI	4	5	3	8	7	10	3	1	11	7	2	4	3	3	9	10	9	9	112
Total, NO	7	6	8	3	4	1	4	10	1	4	9	7	8	8	2	1	2	2	
p	0,19	0,45	0,27	0,73	0,64	0,91	0,27	0,09	1,00	0,64	0,18	0,36	0,27	0,27	0,82	0,91	0,82	0,82	
q	0,81	0,55	0,73	0,27	0,36	0,09	0,73	0,91	0,00	0,36	0,82	0,64	0,73	0,73	0,18	0,09	0,18	0,18	
pxq	0,15	0,25	0,20	0,20	0,23	0,08	0,20	0,08	0,00	0,23	0,15	0,23	0,20	0,20	0,15	0,08	0,15	0,15	
$\Sigma pxq =$	2,63																		
Vt=	0,76																		
K-r20	0,85																		

Ponderación de los Valores de los Coeficientes

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.00 a 0.20	Muy Baja *
0.21 a 0.40	Baja *
0.41 a 0.60	Madia *
0.61a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy Alta

Fuente: Palella y Martins (2012: 155).