GESTIÓN DEL ENDOMARKETING COMO MOTOR DE VINCULACIÓN TERRITORIAL: UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD PARA EL CABE-UNEFM EN EL ESTADO FALCÓN.

INTERNAL MARKETING MANAGEMENT AS A DRIVER OF TERRITORIAL LINKAGE: A PRODUCTIVITY MODEL FOR CABE-UNEFM IN FALCÓN STATE, VENEZUELA



IDANIA DEL VALLE LOYO SECO

Licenciada en Desarrollo Empresarial (UNEFM) y Magíster en Gerencia de Calidad y Productividad por la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) y Especialista en Gerencia de Talento Humano por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Coordinó el programa para emprendedores migrantes en colaboración con organismos internacionales (ONU Migración), centrando la labor en la formación de emprendedores migrantes para la puesta en marcha de proyectos productivos. Es investigadora y Docente de la UNEFM. Actualmente Coordina la Comisión de Trabajo de Grado CABE - UNEFM.

loyoidaniaunefm@gmail.com

ORCID: 0009-0008-1374-358X

RESUMEN

Las universidades públicas latinoamericanas atraviesan una crisis estructural que condiciona su gestión del talento humano y su impacto territorial. En este contexto, el endomarketing surge como una herramienta gerencial estratégica para alinear el compromiso interno con los objetivos institucionales. La presente investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de endomarketing para optimizar la productividad y el compromiso organizacional en el Consejo Académico Bolivariano Estadal (CABE) de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Se empleó una investigación de campo con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Se aplicó un censo poblacional a 25 colaboradores mediante un cuestionario estructurado, validado por expertos y con una confiabilidad de 0.80 (KR-20). Se evaluaron las dimensiones de desarrollo, retención, adecuación al puesto, comunicación interna y compromiso organizacional. Los hallazgos revelan una dicotomía crítica: existe un elevado compromiso afectivo-normativo (100%), pero una gestión del endomarketing deficiente. Se detectó ausencia total de comunicación estratégica (100%), desconocimiento de la filosofía institucional (92%), carencia de recursos (88%) y falta de reconocimiento laboral (60%). El compromiso afectivo actúa como amortiguador temporal ante las deficiencias de gestión; no obstante, la desorientación operativa limita la productividad y la vinculación territorial. Se concluye que la implementación de un modelo integral de endomarketing —basado en comunicación bidireccional, reconocimiento y desarrollo profesional— es una condición sine qua non para transformar el compromiso latente en resultados tangibles, permitiendo al CABE-UNEFM consolidarse como un motor de desarrollo efectivo en el estado Falcón.

Palabras clave: Endomarketing, Compromiso Organizacional, Gestión Universitaria, Desarrollo Territorial, Productividad.

ABSTRACT

Latin American public universities are currently facing a structural crisis that strains their human talent management and their capacity to impact territorial development. In this context, endomarketing emerges as a key managerial philosophy to harmonize internal commitment with external objectives. This study aimed to propose an endomarketing management model to optimize productivity and organizational commitment at the Consejo Académico Bolivariano Estadal (CABE) of the Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). The research followed a field-based approach with a descriptive scope and a non-experimental, cross-sectional design. A population census was conducted using a structured questionnaire administered to 25 collaborators at CABE-UNEFM. The instrument was validated by expert judgment, and its reliability was estimated using the KR-20 coefficient, yielding a result of 0.80. The evaluated dimensions encompassed endomarketing constructs (development, retention, job fitness, and internal communication) and organizational commitment. The findings reveal a fundamental dichotomy within the organization: a high level of affective-normative commitment (100% of respondents express a moral obligation to the team) coexists with significantly deficient endomarketing management. There is a total absence of strategic goal communication (100%), widespread ignorance of the institutional philosophy (92% are unaware of the mission and vision), a critical lack of resources (88%), and nearly non-existent labor recognition (60%). The findings corroborate that affective commitment acts as a buffer against management deficiencies; however, literature warns this is unsustainable in the long term. Implementing an integral endomarketing model is a sine qua non requirement to transform latent commitment into tangible productivity. This transformation is necessary for CABE-UNEFM to consolidate itself as an authentic engine for territorial engagement in the State of Falcón.

Keywords: Endomarketing, Organizational Commitment, University Management, Territorial Development, Productivity.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas Latinoaméricas, afrontan escenarios complejos como postpandemia, flujos migratorios y crisis económicas estructurales han propiciado incertidumbre en los modelos tradicionales de gestión, evidenciando la fragilidad de aquellas instituciones que no priorizan su capital humano (Zegarra, 2014). En este contexto, las universidades venezolanas enfrentan el desafío de mantener su pertinencia en medio de limitaciones significativas, donde la motivación, el compromiso y la productividad de sus colaboradores se convierten en ejes determinantes para su supervivencia y proyección social.

La calidad del servicio educativo es un reflejo directo del clima interno y del estado de su talento humano, en donde el endomarketing adquiere relevancia estratégica siendo concebido como una filosofía de gestión en aras de desarrollar relaciones de calidad con los colaboradores (considerados clientes internos), utilizando la comunicación y la motivación para alinear sus esfuerzos con los objetivos institucionales y fortalecer su sentido de pertenencia (Caridad, Salazar & Castellano, 2017; Bohnenberger, 2006). La premisa fundamental es que solo un colaborador interno satisfecho puede generar experiencias de valor para el cliente externo.

El Consejo Académico Bolivariano Estadal (CABE) de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), con sede en Coro, Falcón, con una década de operaciones y un área de influencia que abarca varios estados, es un actor clave para la vinculación universidad-territorio. Sin embargo, se evidencian puntos críticos: alta rotación y contratación temporal, reducción de jornadas por dificultades logísticas y económicas, e insatisfacción vinculada a la remuneración en un entorno de hiperinflación. Aunque la dirección ha implementado medidas paralelas, persiste una brecha en la construcción de identidad cultural y compromiso organizacional sostenido.

Esta situación conduce a plantear: ¿cómo puede la gestión del endomarketing contribuir a mejorar la productividad y el compromiso organizacional en el CABE-UNEFM, y de qué manera el fortalecimiento interno puede potenciar su rol como agente de vinculación territorial? El objetivo central de estudio es proponer un modelo de gestión de endomarketing destinado a optimizar la productividad y el compromiso organizacional en el CABE-UNEFM, siendo un catalizador efectivo que vincula con el entorno falconiano. Para ello, se identificarán los factores internos que determinan la motivación actual de los colaboradores, se establecerán los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en su productividad, y se contribuirá con un programa para mejorar el compromiso y la identidad organizacional.

MARCO TEÓRICO

El endomarketing, también denominado marketing interno, constituye un constructo teórico que ha evolucionado desde sus primeras formulaciones en la década de 1970. Para comprender su alcance y aplicabilidad en el contexto universitario público venezolano, resulta imperativo examinar los diversos planos que han contribuido a su delimitación conceptual. Desde la perspectiva clásica, el empleado como cliente interno, es la refiere a la génesis del endomarketin y se atribuye fundamentalmente a Berry, Hensel y Burke (1976), quienes introdujeron el término para referirse al tratamiento del empleado como cliente interno. Esta perspectiva fundacional postula que, si las organizaciones aspiran a satisfacer las necesidades de sus clientes externos, deben primero cubrir las necesidades de sus clientes internos. Grönroos (1981, 1990), desde el marketing de servicios, profundiza esta noción al conceptualizar el marketing interno como una táctica para vender los puestos de trabajo a los empleados, equiparando la relación empleado-organización con la relación cliente-empresa.

Esta analogía, aunque poderosa en términos comunicacionales, ha sido objeto de críticas por su reduccionismo. Autores como Rafiq y Ahmed (2000) advierten que considerar al empleado exclusivamente como "cliente" puede diluir

las responsabilidades inherentes a su rol y obviar la asimetría natural en la relación laboral. No obstante, su contribución fundamental radica en haber visibilizado al empleado como un actor central en la cadena de valor y en la generación de experiencias positivas para el usuario final.

Endomarketing como Filosofía Gerencial

Esta corriente surge por autores como Sasser y Arbeit (1976) y posteriormente por George (1990), y trasciende desde la visión instrumental del endomarketing como mero conjunto de técnicas para situarlo como una filosofía gerencial integral. Desde esta óptica, el endomarketing no se limita a acciones aisladas de comunicación o reconocimiento, sino que implica la internalización de una cultura organizacional orientada al servicio, donde la gestión del talento humano se concibe bajo una inversión estratégica y no como un centro de costo. Berry y Parasuraman (1991) sintetizan esta perspectiva al definir el marketing interno como "atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados calificados mediante la oferta de productos laborales (puestos de trabajo) que satisfagan sus necesidades". Esta definición incorpora explícitamente la noción de desarrollo y retención del talento, aspectos cruciales en organizaciones que, como el CABE-UNEFM, enfrentan alta rotación de personal y limitaciones para la formación continua.

Modelo de Bohnenberger (2005)

El autor propone un modelo integrador que operacionaliza el endomarketing en cuatro dimensiones fundamentales: a) Desarrollo de los Empleados: Esta dimensión comprende las acciones sistemáticas de capacitación, formación y crecimiento profesional que la organización ofrece a sus colaboradores. Bohnenberger (2005) enfatiza que el desarrollo no debe entenderse exclusivamente como entrenamiento técnico, sino como un proceso continuo de ampliación de capacidades que permita al empleado adaptarse a entornos cambiantes y asumir nuevos desafíos.

En contextos de crisis como el venezolano, donde los recursos para capacitación son escasos, esta dimensión adquiere una relevancia particular, pues

el desarrollo puede y debe articularse mediante estrategias alternativas como comunidades de práctica, mentorías internas y aprendizaje colaborativo. b) Contratación y Retención: Esta dimensión aborda los procesos de selección orientados a identificar talento con vocación de servicio y adecuación cultural, así como las estrategias para mantener el talento valioso en la organización. La retención, en el marco teórico de Bohnenberger, trasciende lo meramente salarial para incluir factores como el reconocimiento formal e informal, las oportunidades de crecimiento y la calidad de las relaciones interpersonales. c) Adecuación al Trabajo: Referida al ajuste óptimo entre las habilidades, motivaciones y expectativas del individuo y las exigencias, características y recompensas del puesto.

Esta dimensión encuentra sustento en la teoría de ajuste persona-ambiente (person-environment fit) desarrollada por French, Caplan y Harrison (1982), según la cual la congruencia entre las características individuales y las del entorno laboral predice el bienestar, la satisfacción y el desempeño. d) Comunicación Interna: Definida como el flujo sistemático, bidireccional y transparente de información sobre metas, resultados, valores, cambios y decisiones corporativas. Brum (1994, 1998), uno de los referentes más citados en la literatura brasileña sobre endomarketing, sostiene que la comunicación interna no es un instrumento más, sino el eje vertebrador de toda estrategia de marketing interno, pues genera en los colaboradores seguridad, alineación, sentido de pertenencia y confianza en la gestión.

También, la perspectiva del salario emocional: descanso y la motivación intrínseca, se enfoca en un desarrollo teórico complementario, de particular relevancia para contextos de restricciones económicas severas, lo constituye el concepto de salario emocional. Rocco (2009) define el salario emocional como el conjunto de retribuciones no monetarias que buscan satisfacer necesidades de reconocimiento, autorrealización, pertenencia, conciliación vida laboral-familiar y desarrollo personal. Esta noción se fundamenta en la teoría de la motivación humana de Maslow (1954) y en la teoría de los dos factores de Herzberg (1966), que

distinguen entre factores higiénicos (remuneración, condiciones físicas) y factores motivacionales (reconocimiento, logro, responsabilidad).

En organizaciones públicas venezolanas sometidas a presiones inflacionarias que erosionan el poder adquisitivo de las remuneraciones, el salario emocional emerge como una variable crítica para mantener niveles aceptables de motivación y compromiso. Inkotte (2000), en su propuesta de enfoques para la aplicación del endomarketing, incluye explícitamente el salario emocional como uno de los tres pilares fundamentales, junto con la retribución-reconocimiento y el conocimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, el compromiso organizacional como modelos tridimensionales y su aplicación en contextos de crisis, infiere en el estudio del compromiso organizacional ha sido abordado desde múltiples perspectivas teóricas, siendo el modelo tridimensional de Allen y Meyer (1990, 1996) el que ha alcanzado mayor consenso y respaldo empírico en la literatura especializada.

Modelo de componentes afectivo, de continuidad y normativo por Allen y Meyer (1990)

Lo definen por el compromiso organizacional como un fase psicológica que caracteriza la relación del empleado con la organización y que influye en su decisión de continuar o no en ella. Este estado psicológico se manifiesta en tres componentes conceptualmente distintos pero empíricamente relacionados: a) Compromiso Afectivo: referido al vínculo emocional, la identificación y la implicación del empleado con la organización.

Los colaboradores con fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque quieren hacerlo. Este componente se desarrolla cuando la organización proporciona experiencias laborales que satisfacen necesidades psicológicas fundamentales: sentimiento de competencia, autonomía y relaciones interpersonales significativas (Gagné & Deci, 2005). b) Compromiso de Continuidad: basado en la percepción de los costos asociados a abandonar la organización. Los empleados con fuerte compromiso de continuidad permanecen porque necesitan hacerlo. Este componente se desarrolla a partir de inversiones que el individuo

realiza en la organización (tiempo, esfuerzo, habilidades específicas) y de la percepción de oportunidades laborales alternativas limitadas. c) Compromiso Normativo: fundado en un sentimiento de obligación moral de permanecer en la organización. Los empleados con fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que deben hacerlo. Este componente se desarrolla a través de procesos de socialización que enfatizan la lealtad en valor y mediante la recepción de beneficios que generan un sentido de deuda (como inversiones en formación o apoyo en momentos críticos).

En función al compromiso organizacional en contextos de crisis relacionado, las evidencias y controversias, son fenómenos paradójicos en organizaciones que operan en contextos de crisis. Autores como Robbins y Judge (2013) señalan que, en situaciones de incertidumbre y amenaza externa, puede fortalecerse el vínculo afectivo y normativo de los empleados con la organización, en un fenómeno análogo a la cohesión grupal frente a amenazas compartidas. Este hallazgo resulta particularmente relevante para interpretar los resultados del CABE-UNEFM, donde se observa un elevado compromiso afectivo-normativo coexistiendo con graves deficiencias en la gestión interna.

Sin embargo, investigaciones longitudinales como las de Meyer, Stanley y Parfyonova (2012) advierten que esta situación es inherentemente inestable. El compromiso afectivo, aunque resiliente, requiere ser nutrido mediante experiencias laborales positivas continuadas. Cuando las condiciones adversas persisten y se suman a la falta de reconocimiento, desarrollo y comunicación, el riesgo de erosión del compromiso aumenta, pudiendo derivar en fenómenos como el "presentismo" (asistencia física sin implicación psicológica) o la "renuncia silenciosa" (cumplimiento mínimo de funciones sin esfuerzo discrecional).

Al hablar del compromiso y desempeño: la medición de la productividad, se establece desde la relación entre compromiso organizacional y desempeño ha sido objeto de debate teórico. Mowday, Porter y Steers (1982) postulan que el compromiso influye en el desempeño a través de la disposición del empleado a realizar esfuerzos significativos en beneficio de la organización. Sin embargo,

investigaciones posteriores (Riketta, 2002) sugieren que la correlación, aunque positiva, es moderada, y que variables moderadoras como la claridad de roles, la autonomía y los recursos disponibles juegan un papel crucial.

En el contexto del presente estudio, la productividad se conceptualiza no exclusivamente como cumplimiento cuantitativo de tareas, sino como eficacia en la ejecución de funciones sustantivas que contribuyen a los fines misionales de la organización. Esta definición, alineada con los planteamientos de Drucker (1999) sobre el trabajo del conocimiento, enfatiza la calidad del desempeño y su alineación con los objetivos estratégicos, más allá del mero cumplimiento de rutinas.

Desde el foco de la extensión a la co-construcción, la unión de estas dos dimensiones ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, transitando desde modelos unidireccionales de transferencia de conocimiento hacia enfoques dialógicos de co-construcción con los actores territoriales. Dando paso a la evolución del concepto: extensión y transferencia, refiriéndose a la relación de la universidad con su entorno se canalizaba a través de la función de extensión universitaria, concebida como un flujo unidireccional desde la academia hacia la sociedad. Este modelo, criticado por su carácter asistencial y paternalista (Tünnermann, 2000), ha sido progresivamente sustituido por enfoques que enfatizan la interacción bidireccional y la co-creación de conocimiento.

Implicaciones para la Gestión Interna

El Consejo Académico Bolivariano Estadal (CABE) de la UNEFM, por su propia naturaleza y ámbito de actuación, constituye un actor territorial de primer orden. Su función de articular, coordinar y dar seguimiento a los programas académicos en el territorio falconiano lo sitúa en una posición estratégica para incidir en el desarrollo regional. Sin embargo, como advierte la literatura especializada (Clark, 1998; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), la capacidad de una organización para actuar en su entorno depende de su solidez institucional interna y de la calidad de su gestión del talento humano. Un colaborador del CABE que desconoce la misión institucional (como evidencian los resultados de esta investigación), que carece de los recursos básicos para desempeñar sus funciones

y que no recibe reconocimiento por su trabajo, puede constituirse en un agente efectivo de vinculación territorial. La coherencia entre el discurso misional (la proyección externa) y la realidad operativa (la gestión interna) emerge, así, como un requisito sine qua non para que la organización pueda cumplir su rol de "motor de vinculación territorial".

La revisión de las distintas perspectivas teóricas permite construir un marco integrador que oriente el análisis y la propuesta para el CABE-UNEFM. siendo, Primero: El endomarketing como filosofía gerencial. Más allá de un conjunto de técnicas aisladas, el endomarketing constituye una forma de entender la gestión que coloca al colaborador en el centro de la estrategia organizacional. Las cuatro dimensiones propuestas por Bohnenberger (desarrollo, contratación-retención, adecuación al trabajo y comunicación) ofrecen un esquema operativo pertinente para diagnosticar la situación actual y diseñar intervenciones específicas. Segundo: El compromiso organizacional como activo estratégico. El compromiso afectivo y normativo detectado en el CABE-UNEFM constituye un activo intangible de enorme valor, particularmente en contextos de crisis.

Sin embargo, la literatura advierte que este compromiso requiere ser nutrido mediante prácticas de gestión coherentes, so pena de erosionarse con el tiempo. Tercero: La vinculación territorial como fin último. La razón de ser del CABE-UNEFM trasciende la mera gestión administrativa; su propósito fundamental es contribuir al desarrollo territorial mediante el fortalecimiento de los programas académicos y la articulación con actores locales. Este fin último debe orientar todas las decisiones de gestión interna. Cuarto: La reciprocidad entre lo interno y lo externo. La calidad de la vinculación territorial depende de la calidad de la gestión interna. No es posible proyectar hacia el territorio una imagen de excelencia, eficiencia y calidez si los colaboradores no se sienten valorados, informados y equipados. El gusto del cliente externo (estudiantes, docentes, comunidades) es, en última instancia, un reflejo de la satisfacción del cliente interno.

METODOLOGÍA

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), dado que los datos se recolectaron en un único momento temporal para describir las variables y analizar su incidencia en la población estudiada. La población, definida como el conjunto finito de elementos con características comunes (Arias, 2006), estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores que prestan servicios en la sede principal del CABE-UNEFM, ubicada en el municipio Miranda del estado Falcón. Dado el tamaño manejable de la población (N=25), se optó por trabajar con un censo poblacional, evitando así el error muestral y asegurando la representatividad de los datos.

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario estructurado y autoadministrado. El cuestionario se diseñó en función de la operacionalización de las variables "Endomarketing como estrategia gerencial" y "Productividad y compromiso laboral", contemplando sus respectivas dimensiones e indicadores. Constó de 15 ítems con tres alternativas de respuesta de tipo Likert (Siempre, A veces, Nunca). La validez de contenido del instrumento se estableció mediante el juicio de tres expertos en el área de gerencia y metodología. La confiabilidad, entendida como el grado de consistencia interna del instrumento, se calculó aplicando el coeficiente Kuder-Richardson 20 (KR-20), obteniéndose un valor de 0,80 que, según la escala de Palella y Martins (2003), se interpreta como de Alta confiabilidad.

El procedimiento de investigación se desarrolló en fases: diagnóstica (observación directa), teórica (construcción del marco referencial), metodológica (diseño y validación del instrumento), técnica (aplicación de la encuesta) y analítica (procesamiento e interpretación de datos). El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando el software Microsoft Excel para el cálculo de frecuencias absolutas y relativas porcentuales, cuyos resultados se presentan en tablas y gráficos circulares para facilitar su interpretación.

RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos del censo aplicado a los 25 colaboradores del CABE-UNEFM arroja los siguientes resultados, estructurados en torno a las dimensiones de las variables estudiadas. Diagnóstico de la Gestión del Endomarketing. En relación, al Desarrollo de los Empleados (Ítem 1): El 72% de los encuestados (n=18) manifestó que la capacitación para el desarrollo de mejoras en sus funciones ocurre solo "A veces". Un 20% indicó que "Nunca" recibe capacitación, mientras que apenas un 8% respondió afirmativamente "Siempre". Esto evidencia una práctica de formación inconsistente y percibida como insuficiente.

En cuanto a la Contratación y Retención (Ítems 2 y 3): Si bien el 100% de los colaboradores tiene claramente definidas sus funciones (Ítem 2), un aspecto positivo, el reconocimiento por el trabajo realizado es gravemente deficiente. El 60% señaló que "Nunca" recibe reconocimiento por parte de sus superiores, mientras que solo un 12% afirmó recibirlo "Siempre".

Por otro lado, la Adecuación al Trabajo (Ítems 4 y 5): La organización demuestra una adecuada asignación de tareas basada en capacidades y habilidades, según el 72% que respondió "Siempre". Sin embargo, esta fortaleza se contrapone a una debilidad crítica en infraestructura y recursos: el 88% de los encuestados afirmó que no dispone de las herramientas e instrumentos necesarios para desarrollar sus funciones "Nunca". -Comunicación Interna (Ítems 6 y 7): Esta dimensión presenta los resultados más críticos. El 100% de los colaboradores indicó que "Nunca" se realizan reuniones periódicas para divulgar las metas y objetivos organizacionales. De forma igualmente contundente, el 92% afirmó no conocer la misión, visión y valores de la organización.

Niveles de Compromiso Organizacional y Productividad. -Compromiso con la Organización (Ítems 8, 9, 10, 11): A pesar de las carencias en la gestión interna, se observa un nivel de compromiso afectivo y normativo sorprendentemente alto. El 76% manifiesta que la organización merece su lealtad "Siempre" y el 68% siente que le debe mucho a la organización. Lo más destacable es que el 100% de los

encuestados afirmó sentir "obligación moral" de pertenecer a la organización y un fuerte compromiso con su equipo de trabajo. -Cumplimiento de Normas y Eficiencia (Ítems 12, 13, 14): En cuanto a procesos, el 100% desconoce la existencia de un manual para el manejo de información. Sobre métodos de trabajo, el 60% afirma que en su área tienen procesos establecidos, mientras un 32% los desconoce. Finalmente, el 100% de los colaboradores asegura cumplir diariamente con todas sus funciones asignadas, lo que indica una alta eficiencia en la ejecución de tareas, a pesar del contexto.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio revelan una paradoja organizacional de gran interés teórico y práctico en el CABE-UNEFM. Por un lado, se constata una gestión del endomarketing significativamente deficiente, especialmente en las dimensiones de comunicación interna y desarrollo de los empleados. La ausencia total de comunicación estratégica de metas (100%) y el desconocimiento casi absoluto de la filosofía institucional (92%) contradicen directamente los postulados de Bohnenberger (2005) y Brum (1994), quienes sitúan la comunicación como un pilar para la seguridad y el sentido de pertenencia del colaborador. Esta falta de alineación estratégica impide que el esfuerzo individual se canalice hacia los objetivos colectivos, limitando el potencial de la organización.

En contraste con esta debilidad estructural, emerge un hallazgo clave: la existencia de un robusto compromiso organizacional de tipo afectivo y normativo. El 100% de los colaboradores expresa obligación moral y lealtad hacia su equipo y la institución. Este fenómeno puede interpretarse a la luz de la teoría de Allen y Meyer (1990), donde el compromiso afectivo, basado en vínculos emocionales, puede persistir a pesar de condiciones adversas. Sin embargo, la literatura advierte que esta situación es inherentemente inestable. Como señala Robbins (2009), el comportamiento organizacional se nutre de la interacción entre individuos, estructura y entorno. Un entorno que no proporciona reconocimiento 60% "nunca", herramientas 88% "nunca" y formación 72% "a veces" acabará por erosionar incluso

el compromiso más sólido, llevando a la desmotivación y, eventualmente, al abandono o a la "renuncia silenciosa" (cumplir solo lo mínimo).

La desconexión entre el alto compromiso moral y la baja inversión en endomarketing configura un escenario de alto riesgo y oportunidad. El riesgo radica en el desperdicio de un valioso capital humano y la potencial pérdida de talento. La oportunidad, sin embargo, es aún mayor; la organización posee la materia prima fundamental "un equipo humano intrínsecamente motivado y cohesionado" para implementar una estrategia de endomarketing que, como proponen Inkotte (2000) y Rocco (2009), aproveche el salario emocional y el reconocimiento para catalizar la productividad.

Finalmente, esta discusión adquiere su máxima relevancia al vincularse con el concepto de "motor de vinculación territorial". Un colaborador que desconoce la misión (92%) difícilmente puede ser un embajador efectivo de la universidad en el territorio. Un equipo que carece de recursos para su trabajo (88%) no puede ofrecer un servicio de calidad a estudiantes y docentes, que son los representantes del territorio en la universidad. Por tanto, la debilidad en endomarketing no es solo un problema interno de recursos humanos; es una barrera estructural para el cumplimiento de la función social y el desarrollo regional de la UNEFM. La satisfacción del cliente externo, premisa fundamental del endomarketing (Kotler & Armstrong, 2012), se ve comprometida porque el servicio interno está fallando. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas en contextos similares, como las de Escobar Varela (2020) y Madrid (2019), que subrayan la necesidad de abordar los factores internos para garantizar la sostenibilidad y el impacto externo de la organización.

CONCLUSIONES

El estudio realizado en el CABE-UNEFM permite extraer conclusiones de relevancia tanto para la teoría de la gestión como para la práctica organizacional en el contexto universitario público venezolano. En primer lugar, se valida la pertinencia y urgencia de implementar un modelo de gestión de endomarketing. La

investigación diagnostica una organización con un activo invaluable "un capital humano caracterizado por un alto compromiso afectivo y normativo, lealtad y cohesión grupal" pero que opera en un vacío estratégico interno. La falta de comunicación, reconocimiento, desarrollo profesional y recursos básicos impide que este potencial se traduzca en productividad sostenida y en una contribución efectiva a los fines institucionales.

En segundo lugar, se demuestra que el compromiso organizacional, por sí solo, no es suficiente para garantizar la eficacia. La paradoja detectada evidencia la necesidad de una gestión proactiva que nutra y oriente ese compromiso. El endomarketing se revela no como un gasto, sino como la inversión estratégica necesaria para alinear las motivaciones individuales con los objetivos colectivos, transformando la lealtad pasiva en un desempeño activo y de calidad

En tercer lugar, se establece una conexión fundamental entre la gestión interna y la proyección externa de la universidad. Se concluye que la capacidad del CABE-UNEFM para actuar como un verdadero "motor de vinculación territorial" depende críticamente de la solidez de su gestión interna. Un colaborador que se siente valorado, informado y equipado es el primer y más importante agente para proyectar una imagen de excelencia, eficiencia y calidez hacia los estudiantes, docentes y comunidades del Estado Falcón. La vinculación territorial, por tanto, comienza puertas adentro.

Finalmente, se concluye que el modelo de endomarketing propuesto en esta investigación, con sus programas para reforzar el compromiso, incentivar resultados, difundir la identidad cultural y concientizar sobre el manejo de la información, constituye una hoja de ruta pertinente y viable para que el CABE-UNEFM pueda superar sus actuales limitaciones. Su implementación no solo mejoraría los indicadores de productividad y clima laboral, sino que sentaría las bases para un desempeño institucional coherente con su misión de apoyo académico y desarrollo regional, demostrando que la calidad educativa se construye, ante todo, desde la calidad de las relaciones internas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology.

Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en la búsqueda del compromiso organizacional. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Brum, A. de M. (1994). Endomarketing como estrategia de gestión. Porto Alegre: L&PM.

Caridad, M., Salazar, C., & Castellano, M. I. (2017). Endomarketing: estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. Revista Espacios, 38(58).

Escobar Varela, D. (2020). Análisis de la percepción del endomarketing en una institución de Educación Superior en Medellín (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT.

Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Inkotte, A. (2000). Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (14ª ed.). Pearson Educación.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. Journal of Business Research, 57(4), 405-413.

López Dos Santos, D., & Veiga Feitosa, A. (2018). El endomarketing como estrategia de gestión y crecimiento organizacional. Maceió: CESMAC.

Madrid, C. (2019). Endomarketing como estrategia para incentivar el compromiso organizacional en la empresa Tracker GPS de Venezuela (Tesis de Maestría). Universidad Fermín Toro.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.

Palella, S. y Martins, F. (2003). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (2006). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. Psychological Bulletin.

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional (13ª ed.). Pearson Educación.

Rocco, M. T. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica. Santiago de Chile: Universidad de Santiago.

Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership (3rd ed.). Jossey-Bass.

Zegarra, W. (2014). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos