



## LOS TRES PRIMEROS MODELOS DE GESTIÓN DEL ENDOMARKETING. COMPARACIÓN TEÓRICA

(The first three models of endomarketing management. Theoretical  
comparisson)

Recibido: 14/02/2012 Revisado: 08/03/2012 Aceptado: 22/03/2012

**González, Nelduby**

Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR), Venezuela  
[nelduby@gmail.com](mailto:nelduby@gmail.com)

**Hernández, Óscar**

Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR), Venezuela  
[hernandez@unesur.edu.ve](mailto:hernandez@unesur.edu.ve)

### RESUMEN

El estudio realizado describe una comparación entre los modelos de gestión con los elementos del marketing interno. La investigación se enmarca bajo una fundamentación epistémica de enfoque sistémico-complejo, dentro de una investigación descriptiva, con un diseño no experimental transversal, su población se centró en los tres primeros modelos de gestión del mercadeo. Para el desarrollo del estudio, se diseñaron tablas para facilitar la comparación e identificación de elementos coincidentes o diferentes, como técnicas para la recolección de datos se consideró el análisis de documentos en este caso de los modelos de gestión establecidos así como la observación. Se concluye que los elementos del marketing interno no fueron considerados en su totalidad al momento de diseñar los modelos de gestión, entre los tres modelos existen diferencias y similitudes que los pueden llevar a generar un modelo más completo, que incluya todos los aspectos relevantes brindando una formación digerible de la importancia del mercadeo interno en las organizaciones como estrategia gerencial.

**Palabras claves:** Modelos, Gestión del endomarketing, Cliente interno, Comparación teórica.

### ABSTRACT

This study describes a comparison of the models of management with the elements of internal marketing. The investigation frames under an epistemic founding of a systemic-complex approach, within a descriptive investigation with a non-experimental - transversal design, its population was concentrated in the three first models of management of marketing. For the development of the study, some tables were designed to facilitate the comparison and identification of coincident or different elements, the observation and the document analysis, in this case of the models of established management, were considered as technics for the data collection. It is concluded that the elements of internal marketing were not considered in their totality at the time of designing the management models. Between the three models exists differences and similarities that can take them to generate a more complete model, which includes all relevant aspects and offers a better



formation of the importance of the internal marketing inside the organizations as a management strategy.

**Keywords:** Models, Endomarketing management, Internal client, Theoretical comparison.

## INTRODUCCIÓN

La mercadotecnia durante el siglo XXI ha tomado participación en innumerables áreas, lo cual ha implicado su desarrollo teórico con elementos específicos como es el caso del endomarketing o mercadeo interno, el cual considera estrategias dirigidas a los empleados; esta iniciativa se centra en la necesidad que tienen las organizaciones de sincronizar a todos sus trabajadores y/o colaboradores con la empresa y que sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos de la misma, manteniendo su motivación, buscando así resultados positivos organizacionales.

En este sentido, Alvarado (2008) se refiere a toda acción dirigida hacia el personal interno de la empresa actuará de manera significativa, reflejando efectos directos en aspectos como rendimiento, productividad o vinculación, incidiendo en el valor competitivo o activo intangible de la organización. Esta situación ha llevado a las empresas a implementar planes de endomarketing, concienciándose en el hecho de que un trabajador integrado con la institución u organización, es más rentable a tener muchos trabajadores insatisfechos por ende poco motivados.

De esta manera el propósito común de todas las empresas es el de crear y preservar clientes, siendo la mercadotecnia la función única que le permiten a estas alcanzar la premisa planteada. Esto hace surgir la subdisciplina del endomarketing, la cual postula la importancia del cliente interno. Para lograr una situación de trabajo ideal, donde todos los miembros de la empresa estén orientados hacia la misma dirección, teniendo presente la satisfacción de las necesidades de los clientes internos como estrategia para mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Es natural en una temática innovadora ver como diversos autores tratan de crear las teorías que la precise, lo cual no se alcanza de inmediato, mucho menos el desarrollar una definición única, de hecho en la mayoría de los casos esto no ocurre, los diversos intentos pudiesen generar conceptos o definiciones contradictorias de un mismo aspecto, siendo de mucha importancia conocer varias definiciones que permitan identificar elementos de coincidencia, lo cual validaría el desarrollo de la teoría.

Autores reconocidos como Rafiq y Ahmed (1993), argumentan las fases de construcción del concepto de marketing interno. La primera fase, marca el surgimiento del concepto, fue caracterizada por la motivación y satisfacción del empleado. La segunda estuvo orientada para el cliente externo, es decir, reconocía la importancia de la satisfacción del cliente interno en el alcance de los objetivos. La tercera fase, se refiere a la implantación y gestión de cambios organizacionales. En esta fase se describe el uso de las técnicas o herramientas de marketing para promover los cambios necesarios y mejorar la performance de la organización. Rafiq y Ahmed (1993, 2000) concluyen en la existencia de varios conceptos en relación al tópico, pero no hay unanimidad entre ellos.



Según Alvarado (2008), el concepto de marketing interno está evolucionando, comenzando a ser visto dentro de los mecanismos que permiten reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales con la finalidad última de vencer la resistencia al cambio en las organizaciones. Los nuevos aportes de la literatura académica han ido configurando el marketing interno como una filosofía de gestión, al igual que un instrumento general para la puesta en funcionamiento de cualquier estrategia organizativa, interna o externa.

El desarrollo de teorías y la necesidad de aplicarlas efectiva y eficazmente han permitido el progreso de diversos modelos de gestión los cuales presentan estructuras adecuadas a las necesidades de los autores, entendiendo por modelo de gestión a la forma sistemática y racional utilizada por las empresas para plantear y resolver las diferentes situaciones que en ellas se presentan (Tobar, 2008).

Es por ello que surge el interés de confrontar a través del método de la comparación teórica los principales modelos de gestión del endomarketing, permitiendo esto la descripción de diferencias o similitudes que conlleven al cumplimiento de estos modelos con todos los elementos que caracterizan al endomarketing en pro de las organizaciones, para lograr la consecución de este estudio se establece como objetivo general la comparación los principales modelos de gestión del endomarketing, para lo cual es necesario darle cumplimiento a los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los componentes del endomarketing.
- Describir los principales modelos de gestión de endomarketing.
- Analizar los modelos de gestión del endomarketing.

La relevancia de la investigación se sustenta desde diversos puntos de vista, comenzando con el académico, el cual evidencia la necesidad de conocer y profundizar un poco más sobre la temática, que constituye una disciplina en desarrollo cuyo origen se remonta a principios del siglo pasado. Esta comprende un campo de conocimientos en pleno desarrollando, pero aún tiene camino por delante en busca de su construcción y consolidación. En el tiempo transcurrido se ha nutrido de otras disciplinas y ciencias para estructurar su función dentro del campo empresarial, provocando la evolución del concepto, generado a su vez nuevas áreas dentro de sí, argumentándose en este estudio la referente al endomarketing y sus principales modelos de gestión, generando nuevas perspectivas y discusiones en el entorno académico.

Estos enfoques discutidos desde el punto de vista académico se deben extratrapolar al área empresarial lo que le daría un soporte social constituirá un antecedente y por lo tanto un punto de partida para otras personas interesadas en profundizar en el tema y además pueden ser asumidas las recomendaciones para ser implementadas en otras organizaciones, permitiendo su aprovechamiento, retroalimentación y mejoramiento, considerándose esta premisa de vital importancia para la relación de las instituciones de educación con su entorno.



La utilización de una metodología cualitativa en el medio de las ciencias sociales no es novedad, a pesar de ello es relevante identificar la más adecuada para el estudio que se está enfocando. Asimismo, desde el punto de vista teórico el contraste de modelos genera una matriz de opinión-análisis que contribuye al desarrollo documental sobre la temática en estudio.

En referencia a las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación la principal y más importante se basa en la dificultad para el acceso a bibliografía actualizada y económicamente factible de adquirir, conllevando esto a delimitar el estudio a los tres principales modelos de gestión con acceso documental, dejando claro la vigencia de aplicabilidad de los mismos así como las repetidas citas en diferentes documentos les confieren la condición de principales

### **DESARROLLO. REVISIÓN DE LITERATURA**

Esta revisión parte desde la necesidad de plasmar de manera clara los elementos que tienen alguna conexión con el estudio realizado, es por ello que se comienza con los aspectos relacionados con la mercadotecnia general, la cual es definida por diversos autores que se citan a continuación:

Kotler (1992, p.7), en su libro indica que "la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". Mientras que Stanton, Etzel y Walker (2000, p.10), la enfocan como "un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".

Estas definiciones reflejan enfoques diferentes, pero complementados el uno en el otro, evidenciando elementos integradores de áreas específicas como lo es el endomarketing o marketing interno, donde se enfoca el proceso social y administrativo bajo un sistema total orientado hacia el cliente interno.

Entendiendo que el cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un costo. Supone apostar por una fuerza laboral estable, en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Presume fidelizar al empleado reconociendo su valor, posición dentro de la empresa al disminuir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evita peligros de publicidad poco favorable en los momentos de verdad empleado/cliente, fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado permitiendo disfrutar de una estructura de servicio en red, no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores, manteniendo a su vez a los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas (García, 2010).

Considerando al cliente interno luego de la mercadotecnia como elemento base para el desarrollo del endomarketing del cual se comienza referir su relación con una elevada



calidad de servicio, autores como Dunmore (2003), y Rafiq y Ahmed (2002) indican que es posible que desde hace más de 25 años se comenzaron a desarrollar estudios relacionados al endomarketing, justificados por la creciente preocupación hacia la gestión del recurso humano enfocándose en una mejor atención a los clientes.

Según Lovelock, citado por Sánchez (2008), la primera noción de los empleados como clientes, está reflejada en un trabajo de Sasser y Arbeit. Más tarde, Berry (1994) declara que el empleado es un cliente y sugiere algunas formas a través de las cuales la gerencia puede adoptar los instrumentos y estrategias de la mercadotecnia para comunicarse de manera más efectiva con los empleados, conocer sus intereses e ideas, convertirlos en clientes leales y comprometerlos con un servicio de excelencia a los clientes externos.

Entendiendo lo que indica el referido autor, se puede considerar que el empleado debe ser calificado como elemento del proceso, aportando a ello más que un consumidor usual, incidiendo de manera significativa en la satisfacción de los clientes externos. Teniendo claro la relación intrínseca del cliente interno con el marketing interno se toman un conjunto de definiciones mostradas por Alvarado (2008, p.4), las cuales están argumentadas por diversos autores, mencionados a continuación sobre el endomarketing.

“Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno” Levionnois (1992).

“Es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad” Gascó y Rabassa (1997).

En este sentido, Barranco (1993, p.52-53) define el mercadeo interno como un "conjunto de técnicas que permiten vender la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores -clientes internos- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad".

Origen del término endomarketing está conformado por el prefijo del griego “ENDO” que significa (acción interior o movimiento para adentro). Lo que indica que sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización. Algunos autores como Alvarado (2008); Garrido y Pérez (1998) han clasificado los objetivos del endomarketing de la siguiente manera:

- General: lograr una motivación constante de empleados y los colaboradores de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los clientes.
- Estratégico: crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad.



- Tático: impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, para que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus empleados y colaboradores.

Para lograr un mayor entendimiento sobre las similitudes o semejanza entre los componentes constitutivos del marketing interno con los del marketing en general se muestra un cuadro que contiene los elementos básicos de ambas:

**Cuadro N°1. Elementos básicos del endomarketing**

Marketing General	Marketing Interno
Cliente Externo	Trabajador
Producto o Servicio	Empresa
Técnica de Ventas	Comunicación Interna
Fuerza de Ventas	Equipo Directivo
Objetivo	Incrementar la Motivación

Fuente: Alvarado (2008).

A continuación se describen los elementos abordados en el cuadro anterior para una mejor comprensión:

- Cliente = Trabajador. Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados de marketing como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. Con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.

- Producto = Empresa. El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso en busca del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más sobresalientes del producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación así como la mejora de las condiciones laborales.

- Técnica de Venta = Comunicación Interna. Todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria tanto para el éxito como el logro de los objetivos. Por ende, no se podría hablar de endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan de cliente interno, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles, en todos los sentidos. La comunicación interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas al igual que acciones, es decir, vender la idea de la empresa a conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos, medirán su grado de impacto.



- Fuerza de Ventas = Equipo Directivo. Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación, fidelización de cada uno de los integrantes.

- Objetivo Final = Incrementar la Motivación. No se puede desconocer, como se expresa en el objetivo del endomarketing, que es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.

Garrido y Pérez (1998) describen de manera general las características del endomarketing, las cuales se concentran de la manera expresada a continuación en los siguientes párrafos.

- El objetivo final del marketing es el de promover un determinado comportamiento por parte de los miembros de una organización.

- Aunque el objetivo final es siempre un comportamiento, para llegar a dicho objetivo se requiere la mayoría de ocasiones crear, modificar o eliminar creencias, valores, actitudes, etc.

- Las acciones, programas, campañas, etc. llevadas a cabo no están contempladas dentro de las obligaciones que tienen los miembros de la organización definidos en sus puestos de trabajo o existente en su línea jerárquica.

- Los miembros de la organización son libres de adoptar o no los objetivos perseguidos por las acciones contempladas en el marketing interno.

- Las acciones contempladas desde el marketing interno no utilizan la coacción para conseguir sus objetivos. Está basado en la persuasión y en la utilización de consecuencias positivas.

- Para la creación de acciones se utilizan técnicas de investigación planificadas.

### **ENFOQUES DEL ENDOMARKETING DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE GRÖNROOS (1994)**

#### **1. Motivación y satisfacción de los colaboradores:**

Este enfoque tiene su origen hacia los años 80 a raíz de la conceptualización del marketing de servicios orientado hacia el interior de la empresa, a inicios de la década Berry (1994) expreso que se debería “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”. Diez años después, Parasuraman (1997) indica que el marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. También es considerado una



filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas.

## 2. Orientación al cliente externo:

Con base en el anterior enfoque, se establece otra concepción, esta busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. De esta manera se aplica el endomarketing como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa”, expresión utilizada por Grönroos (1994, p.217). Han sido varios los autores que han expresado cómo el marketing interno se configura como un instrumento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es decir, es una herramienta estratégica y necesaria para alcanzar el éxito de la compañía.

## 3. Instrumento para implementar una estrategia:

Como enfoque estratégico en cuanto al aporte del marketing interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Al respecto, Rafiq y Ahmed (2002) refieren que el marketing interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente.

La necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el endomarketing esté establecido como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta un número de debilidades en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual ha recibido varias críticas.

### **ÁREAS DE APLICACIÓN DEL ENDOMARKETING SEGÚN ALVARADO (2008)**

a. Intercambio organización-empleados: intercambio de esfuerzo y creatividad derivada del RRHH por puesto de trabajo que proporciona recompensas intrínsecas y extrínsecas.

b. Intercambio dirección-departamentos: intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo para cumplir los planes.

Especificadas las áreas de aplicación, es importante aportar el hecho de que el diseño de una estrategia de marketing interno debe contemplar todos los elementos de la





mercadotecnia conllevando ello a un plan constituido donde se desarrollan las cuatro P' del marketing, así como la estructura organizativa de la empresa o institución, teniendo el diseño de la estrategia se procedería a la estructuración de un plan de acción acorde a los objetivos establecidos en la misma.

Teniendo desarrollado los aspectos teóricos concerniente al marketing, cliente interno y endomarketing, se describe a continuación lo referente a modelos, entendiendo que el término proviene del concepto italiano, la palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicando el campo de las ciencias sociales, se hace referencia al arquetipo que por sus características idóneas susceptibles de imitación a reproducción, también al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

De igual manera se aborda el concepto de gestión, el cual proviene del latín *gestiō*, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Es por ello que se dice que un modelo de gestión es un esquema o marco referencial para la administración de una entidad y pueden ser aplicados tanto en la administración pública como privada (Tobar, 1998).

Considerando lo que refiere Koontz y Weihrich (1995), concerniente a la definición de modelo este indica que es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utilizan para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica. El desarrollo de modelos es muy diversos ya que estos deben responder al área donde se necesiten, en este sentido Anderson y otros (1999), indican algunos de ellos:

- Modelos icónicos: son réplicas físicas de objetos reales.
- Modelos analógicos: tiene forma real, pero no la misma apariencia física del objeto que se está modelando.
- Modelos matemáticos: representa un problema mediante un sistema de símbolos y relaciones o expresiones matemáticas.
- Modelos de planeación: según Gould y otros (1992) se usan para predecir el futuro, explorar alternativas y/o desarrollar planes.

El propósito o valor de cualquier modelo es que al estudiarlo y analizarlo permita hacer inferencia sobre los procesos que se requieren para dar cumplimiento a las necesidades de las organizaciones. También son vistos como una ventaja ya que permite reducir los riesgos asociados a lo experimental con una situación real, esto de acuerdo al área donde se aplique.

### **LA SATISFACCIÓN**

Es un término relacionado directamente con el estudio planteado ya que cuando se habla del endomarketing como estrategia dentro de las organizaciones se busca un incremento en lo referente al entorno del empleado o cliente interno. En este sentido,



bajo la perspectiva de Kotler y Armstrong (1996), cuando los clientes compran, buscan soluciones a sus problemas o adquieren productos o servicios que les satisfaga, o simplemente les haga sentir bien, refiere el autor que la satisfacción de los clientes viene dada por la percepción de estos menos sus expectativas, en este sentido la satisfacción es una función de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas.

Es por ello que es necesario identificar a los empleados como clientes internos de las empresas u organizaciones y relacionarlos con el producto lo cual para este caso sería la misma empresa buscando esta lograr superar las expectativas y así lograr la satisfacción. En el mismo orden de ideas, la satisfacción según Blackwell y otros (2002) es la comparación realizada entre lo recibido y lo esperado, resultando de ello disconformidad negativa (menos de lo esperado), disconformidad positiva (más de lo esperado), o confirmación (lo que se espera).

### **FACTORES DE LA SATISFACCIÓN**

Salom y D'anello (1994) manifiesta que los factores que influyen en la satisfacción de los clientes internos de la organización son los motivadores más fuertes y a los cuales se les hace referencia con mayor relevancia, considerando los siguientes: buenas condiciones de trabajo, disciplina y buen trato, aprecio por el trabajo realizado, buenos sueldos y salarios, ascensos, estabilidad laboral, trabajo interesante, sentimiento de pertenencia. Lo que implica que el nivel de gerencia debe reconocer los logros, procesos y metas acordadas, ya que sin ningún tipo de reconocimiento los trabajadores o clientes internos de la organización desarrollaran únicamente un compromiso marginal con su actividad.

En este sentido, Loudon (1995) afirma que la satisfacción constituye un elemento importante, ya que esta designa el estado del consumidor al momento de ejecutar su poder de compra. La adecuación de la satisfacción se logra cuando un producto alcanza o supera las expectativas deseadas.

### **LA MOTIVACIÓN**

Según Pride (2000), la motivación es la fuerza energizante interna que orienta a las actividades de una persona hacia la satisfacción de necesidades o el logro de objetivos. De igual manera los motivos operantes a nivel de subconscientes, son difíciles de medir, debido a que comúnmente no se logra identificar el factor o elemento causa de la motivación.

Un sujeto motivado está listo para actuar. Las acciones de un individuo está bajo la influencia de su perspectiva de la situación, dos personas con la misma motivación no necesariamente pueden percibir las cosas de la misma manera; Cada una ajusta la información que recibe a un estado mental existente, por eso la distorsión selectiva describe las tendencias de los individuos a interpretar la información de acuerdo a las creencias que estas tienen.



Siguiendo con la misma temática, Arellano (1995) indica que la motivación es la fuerza o estado interno de activación alerta o excitación emocional que encamina al individuo a la búsqueda y consecución de sus objetivos, para resolver cualquier situación y devolver a su organismo el estado de calma. Las motivaciones pueden alterar o disminuir tensiones en el interior de las personas al momento en que las mismas buscan un producto o servicio, que cubran sus expectativas y logren satisfacer sus necesidades.

Existen muchas teorías relacionadas con la motivación, cada una de ellas explica en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor, una de las mencionadas es la propuesta por Abraham Maslow, la cual es llamada la jerarquía de las necesidades y descrita por Chiavenato (2003) como aquella que parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se derivan de fuerzas que existen en su interior, el individuo es consciente de algunas de estas necesidades mas no de todas.

En este sentido, el autor menciona que según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).

Según este autor, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulte predominante, dicho predominio dependerá de la situación en la que se encuentre el individuo y sus experiencias recientes. De manera general, Chiavenato (2003) presenta un análisis de los principales aspectos que se resaltan en la teoría de Maslow:

- Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de los objetivos.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas.
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra la amenaza y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y se relacionan con su conservación personal.
- A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen de manera lenta y gradual necesidades de autoestima, las cuales son complementarias de las sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de auto estima. Los niveles más elevados de necesidades surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos logran llegar al nivel



de las necesidades de autorrealización, ni si quiera al nivel de autoestima, estas son conquistas individuales.

- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues estas predominan, de acuerdo con la jerarquía, diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas.

- Las necesidades más bajas (comer, dormir, entre otras) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan su ciclo es mucho más largo y en algunos casos variado. La energía de un individuo se dirige a luchar por satisfacer necesidades más bajas cuando estas existen.

Esta descripción de las necesidades de Maslow es considerado por diversos autores la más completa ya que abarca todos y cada uno de los elementos que pudiesen tener incidencia en el individuo des un punto básico y elemental, incluyendo también elementos de mayor complejidad.

### **LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA**

Las ciencias sociales se ocupan de aspectos del comportamiento y actividades de los seres humanos, cuyas acciones implican una interacción social para luego organizarlas de manera sistemática. Para Wallerstein (1996), las ciencias sociales son resultado del mundo moderno las cuales intentan desarrollar un conocimiento sistemático sobre la realidad para a través de métodos y procedimientos, describir, comprender así como explicar los fenómenos de los objeto de estudio.

A pesar de que la fundamentación de las ciencias sociales sigue en discusión, no se habla todavía de una epistemología desarrollada o aceptada de manera global (Mardones, citado por Borjas, 2009). Sin embargo, existen posturas o enfoques de abordaje de la realidad de estudio. Para Leal (2009), los abordajes son: el empírico-analítico, el fenomenológico-hermenéutico, el crítico-dialéctico y el complejo-dialógico.

El abordaje o enfoque complejo-dialógico, está ubicado dentro del paradigma de la complejidad, parte de una concepción de la realidad indeterminada. El sujeto investigador se coloca en el centro del proceso productivo del conocimiento y reconoce lo inacabado, lo incompleto, en este proceso se acoge la lógica configuracional para la cual no hay reglas a priori. Dicho término es un proceso en el cual el investigador de forma creativa, organiza la diversidad de lo estudiado y sus ideas en momentos de producción del conocimiento encuentran la continuidad en la construcción teórica de lo estudiado. En esta concepción lo cualitativo, lo cuantitativo y lo dialéctico se complementan.

Sin embargo, autores como Habermans (2002) muestran que existe un a priori en toda acción humana, social y científica, esta es la intersubjetividad que cual revela lo falso de contraponer la explicación a la comprensión ya que una está inmersa en la otra. Se tiene entonces que la realidad social ofrece una gama amplia de posibilidades de estudio, lo



cual se complica, donde Luhmann (1990) llama complejidad: exceso de posibilidades que obliga a la selección de aquellas situaciones adecuadas para el caso de estudio.

La complejidad es concebida por Ylliada (2005) como la presencia de una revolución epistemológica que se vuelca hacia la sociedad como un sistema en donde el hombre es concebido como un ente social complejo, capaz de afrontar problemas caracterizados por el carácter dinámico de la sociedad y por el entramado de relaciones e interdependencias a la representa, de acuerdo a ello la realidad debe pensarse con un enfoque sistémico, abierto, complejo, que conduzca a su mejor conocimiento, comprensión, adaptación y explicación de ambos actores: hombre-sociedad.

La teoría de sistemas, desde el punto de vista epistemológico, recurre al establecimiento de relaciones con el fin de comprender lo existente como contingente, lo distinto como comparable, dependiendo su rendimiento y valor explicativo de los resultados, de cómo se especifica la relación entre el problema y la posible solución (Von Bertalanffy, citado por Borjas, 2009). Por otra parte, cuando se habla de sistemas abiertos Morin (2004) dice que el concepto tiene valor paradigmático pues el sistema debe encontrarse no solo con el sistema mismo, sino también en su relación con el ambiente, esta relación no es una simple dependencia, sino que es constitutiva del sistema.

El enfoque sistémico-complejo es en última instancia, un método comparativo y su introducción en la realidad sirve para abrir lo existente a otras posibilidades. Así, la verdadera tarea de la teoría es la construcción del problema; de ahí resulta la aclaración de las estructuras y funciones manifiestas en la complejidad de los fenómenos del sistema social en estudio, ya que este se centra en los modelos de gestión desarrollados por tres reconocidos autores para su comparación.

### **NATURALEZA Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objeto de las ciencias sociales en sus diversas manifestaciones es la vida social, la cual forma parte de una realidad observable en la que vive inmerso el hombre. Por lo tanto la sociedad está constituida de relaciones sociales diversas, complejas y de hecho sujetas a constante cambio y evolución (Sierra, 1999). Por esto, el tipo de estudio responderá al nivel de conocimiento al cual quiere llegar el investigador, el tipo de información que requiera y el nivel de análisis por realizar según Méndez (2001).

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006) clasifican los tipos de investigación en: exploratorios, descriptivos, documentales y explicativos, dicho autor, describe a los estudios descriptivos, como aquellos que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, midiendo, evaluando o recolectando datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes de la situación a investigar.

Asimismo, Alfonso (1995) indica que la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros



tipos de investigación, este es conducente a la construcción de conocimientos. La investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales.

En consecuencia, esta investigación se clasifica como descriptiva-documental, ya que persigue la descripción, el análisis y la interpretación del problema de investigación, es decir, la comparación teórica de tres modelos existentes relacionados con el endomarketing.

### **SELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE OBSERVACIÓN**

En cualquier investigación es vital definir las unidades a observar así como el conjunto de unidades de análisis sobre el cual o las cuales se interesa el investigador, por lo que si el objetivo de la investigación es explicar la realidad en donde se han definido pocos conceptos operativos, Anduiza, Crespo y Méndez (1999) suelen recomendar la selección de pocas unidades de observación; de igual manera, Martínez (2006) sugiere que la opción ontológica asumida por los estudios cualitativos con visión sistémica, impone una selección intencional de unidades de observación, donde se prioriza la profundidad sobre la extensión.

La selección de las unidades requiere, según Martínez (2006), que el investigador especifique cual es la población relevante o el fenómeno por ser investigado, empleando criterios que sean justificables basados en consideraciones teórico-conceptuales, intereses personales, circunstancias geográficas, entre otros. Por consiguiente, la selección de las unidades debe permitir inferir en generalidades válidas sobre la población a partir de pocas unidades. A la hora de establecer relaciones causales, la forma de selección es de vital importancia; esta puede ser basada en el azar (en especial cuando se trata con universos grandes), en la variable independiente (selección en función de características específicas) y en la variable dependiente (selección a partir de la variable explicativa).

Para los efectos de esta investigación, las unidades de observación fueron los tres principales modelos de gestión del endomarketing desarrollados para su descripción análisis y comparación, lo que conlleva a una triangulación de elementos en común estructurados bajo el criterio de la autora.

### **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El método científico proporciona la unidad a una disciplina y por ende a toda la ciencia, en la observación de la realidad, la inferencia de conclusiones con cierto grado de generalidad y su carácter público y transmisible. En este sentido, Anduiza, Crespo y Méndez (1999) afirman que los procedimientos a través de los cuales se obtienen y analizan los datos deben ser explícitos, ya que para obtener conclusiones válidas es necesario elegir adecuadamente las fuentes, variables, categorías, unidades de observación y técnicas de análisis. Lo fundamental es producir a partir de los casos observados, inferencias aplicables también a lo que no se observa.



Las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa, según Martínez (2006) suelen centrarse alrededor de la entrevista no estructurada, las grabaciones de audio y video, el análisis de documentos y la observación.

La observación, concebida como técnica, consiste en estar a la expectativa frente al fenómeno, del cual se toma y se registra información para su posterior análisis; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Palella y Martins (2006) aseguran que esta puede ser directa e indirecta, en la primera el investigador registra directamente la información, mientras que en la segunda el investigador se dirige a un sujeto para obtener la información buscada, y a través de sus respuestas, el sujeto interviene en la producción de la información.

En la observación indirecta existen entonces dos intermediarios: el sujeto que provee la información y el instrumento de recolección de datos, que usualmente responde a un cuestionario o una guía de entrevista. Por consiguiente, para la obtención de las fuentes primarias de información se utilizó la revisión de documentos bibliográficos que facilitasen los modelos del endomarketing que se sometieron a estudio, generando estas el desarrollo de la matriz de análisis documental.

### **PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El procesamiento de la información se realizó a través de la elaboración de matrices de análisis de tres variables, por lo que el estudio se centra en una comparación, con respecto a ello, Sartori y Morlino (2002) establecen que esta constituye una parte del método de las ciencias sociales, mediante su aplicación no solamente se puede ejercer control sino que además sirve para explicar lo que se estudia respecto de atributos similares y diferentes pudiendo generar teorías intermedias para la explicación del objeto de estudio.

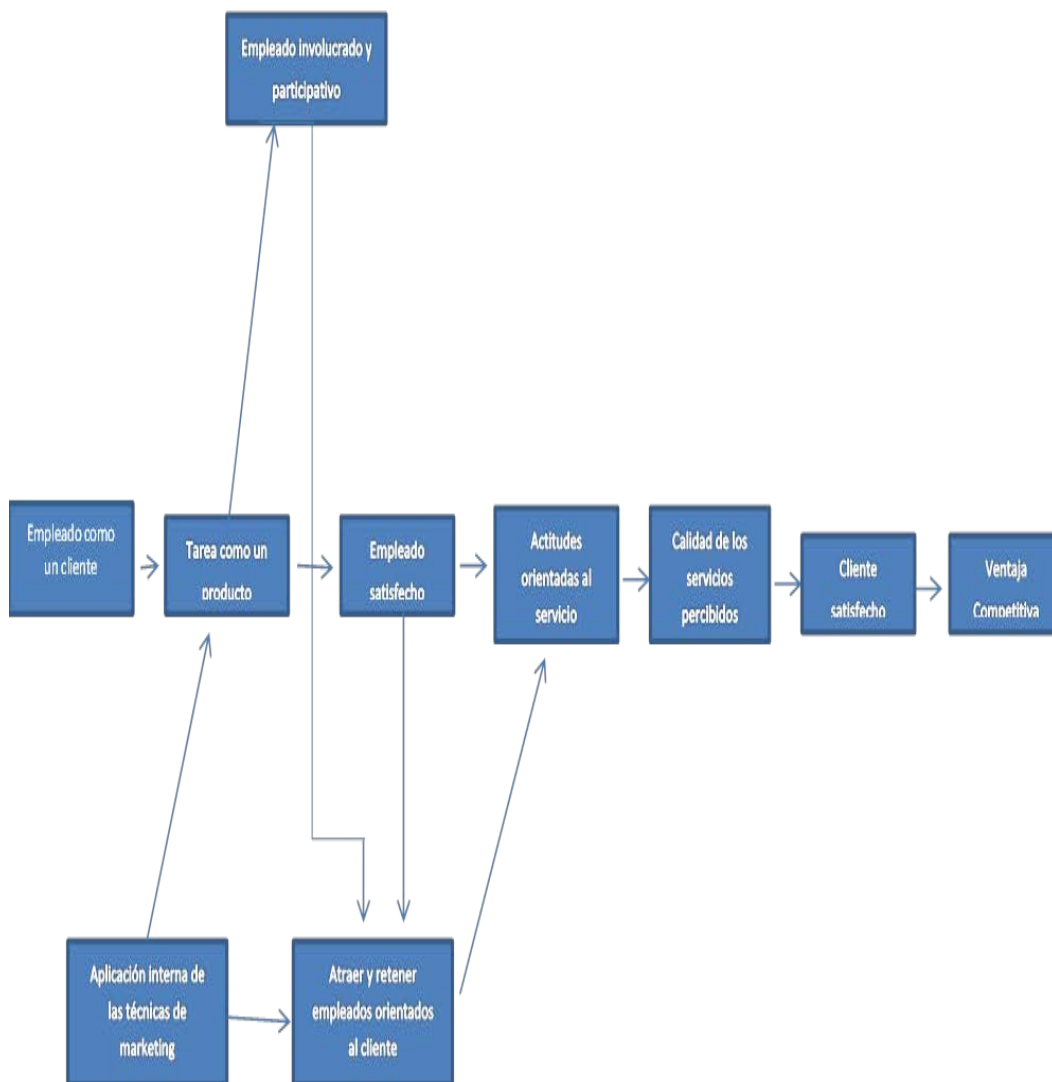
### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Los resultados se muestran de acuerdo a los objetivos planteados teniendo en cuenta los elementos considerados para la comparación, partiendo de allí se desarrolla la discusión de los mismos.

En el desarrollo de la investigación se ha venido mencionando el endomarketing y/o mercadeo interno como un elemento de gestión administrativa, a continuación se muestran los tres primeros modelos desarrollados al respecto los cuales son objeto de estudio para su comparación. Los cuales fueron tomados en el caso del modelo de Berry (Rafiq y Ahmed, 2002, p.15), el modelo de Grönroos (Rafiq y Ahmed, 2002, p.16), por último el modelo de Rafiq y Ahmed (2000, p.455).

Los primeros modelos surgieron a partir de la década de los 90, centrándose en tres principales, dos de ellos considerados los pioneros en la temática como es el caso del modelo de Berry mostrado en la figura N. 1, y el de Grönroos en la figura 2, en la figura 3 se muestra el modelo de Rafiq y Ahmed el cual se basa en los modelos de los dos autores anteriores.

**Figura 1. Modelo de marketing interno de Berry**

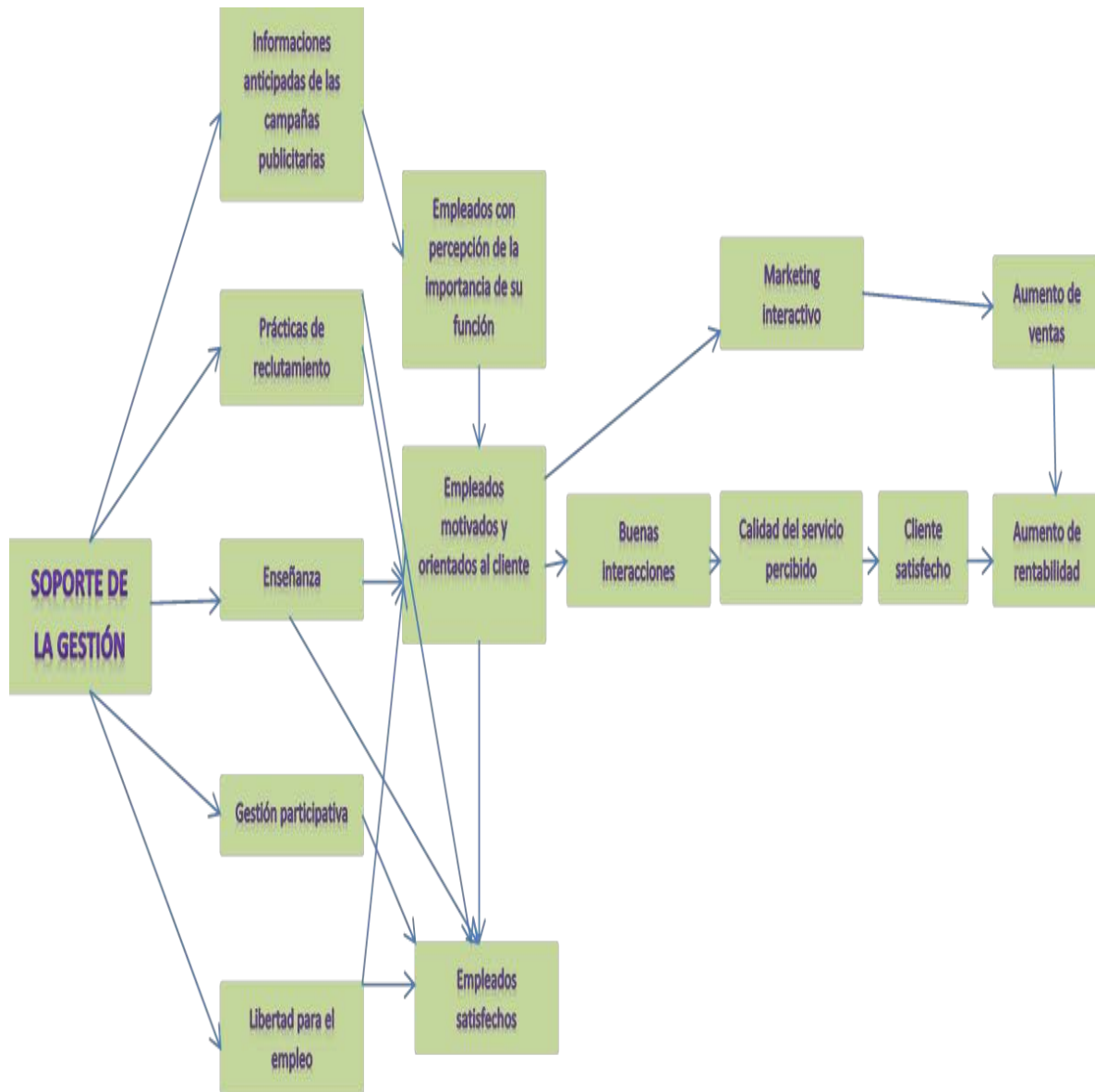


Fuente: Rafiq y Ahmed (2002).

El modelo de Berry (1994) empieza por el fundamento del marketing interno reconoce al empleado como un cliente y se desarrolla hasta la ventaja competitiva. Lo que muestra el modelo, deja ver que para tener empleados satisfechos, a su vez calidad en los servicios percibidos estos deben estar involucrados con la organización, participando en las actividades que esta tenga a bien organizar, sin dejar de lado el enfoque de las tareas como un producto. El hecho de este reconocimiento facilita la intervención del marketing manejándose a través de atraer y mantener los empleados con visión de servicio orientado al cliente.



**Figura 2. Modelo de endomarketing de Grönroos**



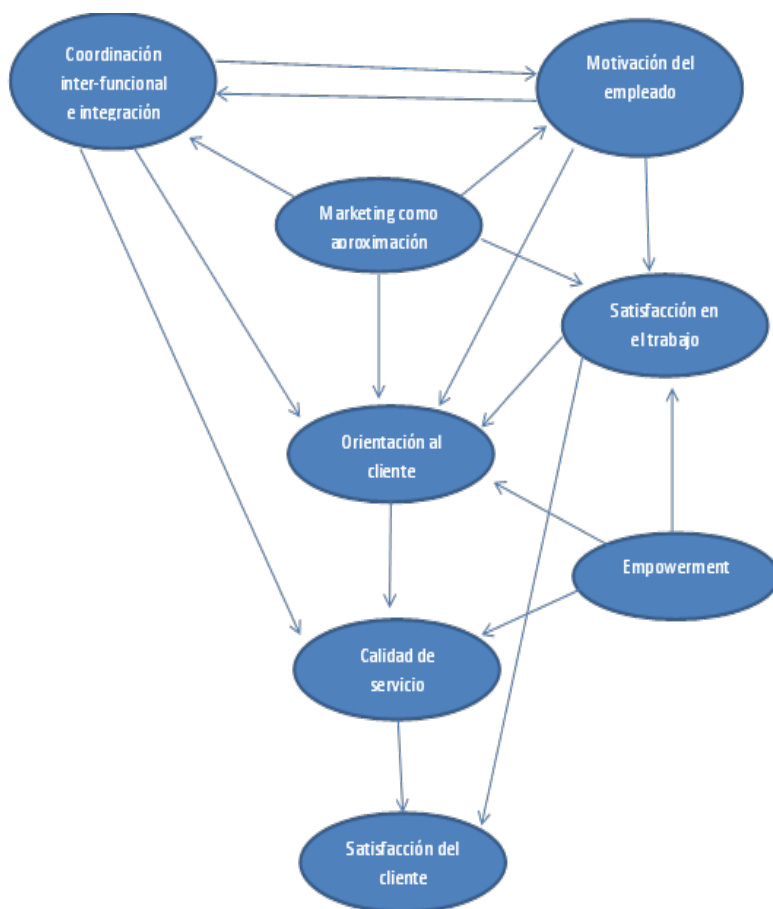
Fuente: Rafiq y Ahmed (2002).

El modelo que presenta Grönroos (Figura 2) presenta una estructura de soporte de gestión referente al empleado que permitiría a este conocer la importancia de su función,

mantenerlo motivado originando esto su satisfacción, partiendo de allí este modelo propone dos tendencias relacionadas con el mismo punto, el aumento de la rentabilidad. Uno que lleva a un marketing interactivo originando aumento de ventas y otro correspondiente a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Este modelo tiende hacer un poco más específico relacionado con el de Berry, ambos enfocan un empleado satisfecho y un cliente satisfecho pero no incluyen los mecanismos o medios para lograr la motivación del empleado.

**Figura 3. Modelo de endomarketing de Rafiq y Ahmed**



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000).

Los autores Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo (Figura 3) basado en los modelos de Berry y Grönroos, haciendo una conexión entre los elementos que componen el marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente interno. Según dichos



autores, la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización, esta motivación junto con el empowerment, puede influenciar positivamente en la satisfacción del trabajo lo que se vincula con la orientación al cliente y genera la satisfacción del consumidor.

El otro elemento que se visualiza es la coordinación e integración de las funciones lo cual puede influenciar en la calidad de los servicios y a su vez en la satisfacción del cliente. En el centro del modelo se encuentra la orientación al cliente que refleja la aplicación de la teoría del marketing para alcanzar la satisfacción del cliente externo.

El modelo presentado contempla distintos ítems, pero no trata de forma directa las actividades que pueden y deben ser desarrolladas para alcanzar la motivación y la satisfacción de los empleados.

Uno de los puntos positivos del modelo es la referencia al empowerment, el cual se refiere a los empleados de la línea de frente, que necesitan de mayor autonomía para atender óptimamente al cliente. Dichos autores sugieren mayor participación del recurso humano y el marketing en las actividades relacionadas con el trabajo ya que si este es visto como el producto para el cliente interno hay que orientarlo de tal manera que sea lo más adecuado.

Los tres autores: Barry, Grönss y Rafiq y Ahmed manejan un punto en común como lo es el reconocimiento de la importancia del endomarketing en lo que refiere a la comunicación interna, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

**Cuadro 2. Matriz de análisis documental**

Escritos analizados	Contenido principal/ aspectos relevante	Utilidad para la investigación
Principales Modelos de Gestión del Endomarketing	Representación gráfica de los modelos. Marco conceptual de la temática en general y análisis de la estructura de cada modelo	Verificación de los elementos de endomarketing considerados en el desarrollo de los modelos. Análisis de los modelos según el # de indicadores y la comparación éntrelos tres modelos para identificar relaciones y diferencias entre sí.

Fuente: elaboración propia.

## NÚMERO DE INDICADORES POR MODELO



**Cuadro 3. Numero de indicadores.**

Modelos Elementos	Berry	Grönroos	Rafiq y Ahmed
Número de indicadores considerados en el modelo de gestión	10	15	8

Fuente: elaboración propia.

Este cuadro muestra el número de indicadores considerados por el autor para el desarrollo del modelo de gestión el cual supone cumple con las necesidades de aplicación del endomarketing, evidenciando diferencias significativas entre los tres, haciendo un llamado al modelo de Rafiq y Ahmed por ser el más reciente y muestra en su modelo las actividades más concentradas, evidenciado esto en solo 8 indicadores que exponen una coordinación inter-funcional que pudiese albergar aspectos en común con los dos modelos mencionados.

**Cuadro 4. Similitudes y diferencias considerando comparación de los elementos básicos del endomarketing entre los modelos de gestión**

Modelo Elementos	Berry	Grönroos	Rafiq y Ahmed
Trabajador (cliente interno)	Los tres modelos enfocan al trabajador como su cliente interno		
Empresa u organización (producto a ofertar)	Propone las tareas como producto y no involucra los objetivos, misión, visión de la organización en el proceso	Vincula de manera relevante la interacción e importancia de las actividades del empleado para con la organización	No la integra de manera directa
Comunicación interna	La asumen como actividad de la mercadotecnia		
Equipo directivo (integración en el modelo)	No lo contemplan de manera clara.		
Motivación	Ambos refieren un cliente satisfecho, pero no indican de manera concreta la motivación.		Motivación del empleado

Fuente: elaboración propia.

El cuadro N° 5 permite visualizar una comparación básica y evidente entre los tres modelos, siendo importante resaltar el hecho de que el modelo de Rafiq y Ahmed es el



más reciente, no implica ser el adecuado para su uso debido al hecho de no incluir en su estructura todos los elementos del endomarketing dejando de lado aspectos como la importancia del equipo directivo para un efectivo resultado en la aplicación del modelo, de igual manera contempla la comunicación interna como herramienta de la mercadotecnia, siendo esta solo la base, por lo cual se considera que lo referente a la comunicación debiese estar plasmado como una actividad integradora.

Analizando de forma directa las relaciones se tiene que estos modelos se crearon con la visión del mercadeo interno como herramienta para aumentar el rendimiento del personal de las organizaciones, tomando todos en cuenta al trabajador como cliente interno, la comunicación como actividad de la mercadotecnia y a la motivación como factor del modelo.

### CONSIDERACIONES FINALES

En función de la opinión generada a partir de esta investigación se puede concluir que el desarrollo de estos tres modelos en el tiempo evidencian el camino por recorrer en lo referente al endomarketing, a medida que se aplican y mejoran los modelos creados se hace necesario desarrollar nuevos modelos. Es por ello que al momento de crear los modelos están ajustados a las necesidades del momento, estas van cambiando y las organizaciones requieren ajustarse a esos cambios, el dinamismo organizacional a esto las obliga o desaparecen en el tiempo por falta de actualización. Lo referente a las conclusiones, estas se abordaran acorde con los objetivos que se plantearon para el desarrollo del estudio.

Con respecto a la conceptualización de los elementos más relevantes de la investigación este se desarrolló a plenitud, esbozando de manera clara elementos teóricos como la mercadotecnia, el mercadeo interno, el cliente interno los modelos de gestión, la satisfacción y la motivación, estando estos argumentos teóricos basados en autores reconocidos de diversas áreas de la gerencia.

El objetivo que refiere identificar los componentes básicos del endomarketing, los cuales son: el trabajador como cliente interno, la empresa u organización como producto o servicio, la comunicación interna como técnica de ventas, el equipo directivo como fuerza de ventas y el incremento de la motivación como objetivo del marketing.

En lo concerniente a la descripción de los tres primeros modelos de gestión del endomarketing estos refieren tres autores diferentes como lo son Berry, Grönroos y Rafiq y Ahmed, todos consideran al trabajador como cliente interno y buscan su satisfacción con la afirmación que esto mejora el desarrollo y rentabilidad de la organización. En referencia al análisis y comparación resulta que el número de elementos entre ellos no coinciden teniendo el modelo de Berry: 10, el de Grönroos: 15 y el de Rafiq y Ahmed: 8, al confrontarlos con los elementos básicos del endomarketing muestran similitud en el hecho de que los tres consideran al trabajador como su cliente interno, cuando se enfrentan con el elemento empresa como producto surgen diferencias entre ellos, ya que Berry (1994) propone las tareas como producto, Grönroos (1994) vincula de manera relevante la



interacción e importancia de las actividades del empleado para con la organización y Rafiq y Ahmed no presenta una integración de manera directa.

En cuanto a la comunicación los tres modelos de gestión lo asumen como responsabilidad de la mercadotecnia. Ninguno de los modelos muestra integración alguna con el equipo directivo de la organización siendo este un elemento del mercadeo interno. En lo que se refiere a la motivación, los modelos de Berry y Grönroos indican un cliente interno satisfecho pero no muestran de manera concreta la motivación, mientras que el de Rafiq y Ahmed manifiestan de forma directa la motivación del empleado más no exponen ningún elemento o indicador que permitiese ver de qué manera se lograría.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, D.; Swenney, D. y William, T. (1999). Métodos cuantitativos para los negocios. México. Editores Thomson.
- Arellano, R. (1995). Comportamiento del consumidor y Marketing. México. Editorial Harla.
- Alvarado, S. (2008). Plan de Marketing interno. Marketing y recursos humanos. Documento en línea. Disponible en. <http://www.gestiopolis.com/marketing/plan-de-marketing-interno.htm>. Consulta: 15/11/2011.
- Alfonzo, I. (1995). Técnicas de investigación bibliográfica. Venezuela. Contexto Ediciones.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9 (3), Pp: 219-232.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. Vol 14, núm. 6, Pp 449-462.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2002). Internal marketing -Tools and concepts for customer-focused management. Reino Unido. Publications of Oxford.
- Anduiza, E.; Crespo, I. y Méndez, M. (1999). Metodología de la ciencia política. Cuadernos Metodológicos. España. Ediciones del Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Barranco, F. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing estratégico a la planificación. España. Pirámide.
- Berry, L. (1994). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, Vol. 52, Num. 3.
- Blackwell, R.; Miniard, P. y Engel, J. (2002). Comportamiento del consumidor. México. International Thomas Editores.



- Borjas, C. (2009). Política de generación de recursos financieros adicionales en las universidades públicas de Venezuela. Tesis Doctoral. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2003). Iniciación a la administración general. México. Editorial McGraw Hill interamericana.
- Dunmore, M. (2003). Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy. England. Hardcover.
- García, I. (2010). Origen y evolución del marketing como disciplina científica. Documento en línea. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.htm>. Consulta: 17/11/2011.
- Garrido, M. y Pérez, M. (1998). Satisfacción de los clientes internos: el papel estratégico de la gestión de los recursos humanos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 4, N° 3, Pp. 13-28.
- Gascó, M. y Rabassa, N. (1997). Hacia una nueva gestión de los Recursos Humanos: el Marketing Interno. Capital Humano, N°104.
- Gould, F.; Eppen, G. y Schmidt, C. (1992). Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. México. Editorial Prentice Hall.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios. España. Ediciones Díaz y Santos.
- Habermans, J. (2002). Teoría de la acción comunicativa. México. Taurus.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw Hill.
- Kotler, P. (1992). Dirección de marketing. España. Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). Mercadotecnia. México. Editorial Prentice Hall.
- Koontz, R. y Weihrich, H. (1995). Elementos de administración. España. Editorial McGraw Hill.
- Leal, J. (2009). La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación. Venezuela. Azul Intenso C.A.
- Levionnois, M. (1992). Marketing interno y gestión de Recursos Humanos. España. Díaz de Santos S.A.
- Loudon, D. (1995). Comportamiento del consumidor. México. Editorial McGraw Hill.
- Luhmann, N. (1990). Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. España. Editorial Paidós.



- Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México. Editorial Trillas.
- Méndez, C. (2001). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Morin, E. (2004). Introducción al pensamiento complejo. México. Editorial Gedisa.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Venezuela. Fondo editorial de la UPEL.
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No.1.
- Pride, W. (2000). Marketing: conceptos y estrategias. México. Editorial McGraw Hill.
- Sartori, G. y Morlino, L. (2002). La comparación en las ciencias sociales. España. Editorial Alianza.
- Sánchez, M. (2008). Marketing interno para innovar en servicios. España. Fundación MAPFRE.
- Sierra, R. (1999). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. España. Editorial Paraninfo.
- Salom, C. y D'anello, S. (1994). Motivación al logro, motivación al trabajo, satisfacción laboral y estrés. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, Vol. 13, Núm. 11.
- Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2000). Fundamentos del Marketing. México Editorial McGraw Hill.
- Tobar, F. (2008). Modelos de Gestión. Documento en línea. Disponible en: [http://www.esmed.com.ar/download/postgrado/gestion\\_auditoria/bibliografia/modulo\\_05/modelos-de-gestion.pdf](http://www.esmed.com.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf). Consulta: 25/11/2011.
- Wallerstein, I. (1996). Abrir las ciencias sociales. México. Siglo Veintiuno Editores.
- Yllada, R. (2005). Una universidad postmoderna con un enfoque sistémico. *Revista Educere*, Año 9, Número 30, Pp. 359-364.