

UN MODELO DE MARKETING INTERNO: EN BUSCA DEL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

NANCY STELLA CORREDOR GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR
PAMPLONA
2016

UN MODELO DE MARKETING INTERNO: EN BUSCA DEL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

NANCY STELLA CORREDOR GONZÁLEZ

Trabajo de Grado como requisito para optar al Título de
Magister en Gestión de la Calidad en la Educación Superior.

Director (a):
MARY LUZ ORDOÑEZ SANTOS
Ph.D.

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR
PAMPLONA
2016

“lo mismo que en la antigüedad, el talento se ha convertido en la moneda del reino. Las compañías que multiplican sus talentos humanos, prosperan. Las que no, tendrán que seguir luchando con más dificultad.”

McKinsey & Company Inc.
La guerra por el talento. Bogotá: Ed. Norma. P.1.

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”

J.P. Sergent (Pintor Francés)

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pamplona, 25 de Febrero de 2016

A la Divina Providencia que me permitió alcanzar esta meta y de ampliar mis conocimientos

A mis padres, a quienes les debo su dedicación y sabios consejos

A mis hijos y a Donato, motivos de mi existir

A Stefan Barth, quien un día tocó a mi puerta y fue el comienzo de una nueva oportunidad para nuestras vidas

Y por supuesto, A Mary Luz Ordoñez S., quien me tomó de su mano y fue mi fuerza y mi guía hasta el final.

AGRADECIMIENTOS

La autora del trabajo agradece muy sinceramente a:

La Universidad de Pamplona por ser la Institución que me ha brindado su apoyo y me ha dado la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

Los docentes y cuerpo administrativo que aportaron material e información base para este documento.

Mi hermana Jeaneth Teresa por ayudarme a conseguir varias referencias importantes de este proyecto, en su mundo de libros y de ciencia.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	13
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO	13
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACION DEL P´ROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1 Objetivo General.....	20
1.4 2 Objetivos específicos	20
1.5 METODOLOGIA	20
2. ESTADO DEL ARTE Y REFERENTES TEÓRICOS.....	31
2.1 EL MARKETING INTERNO: CONCEPTO Y DIMENSIONES.....	31
2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING INTERNO	35
2.3 MARCO GENERAL DEL MARKETING INTERNO	40
2.3.1. Marketing interno: el empleado como un cliente de la organización... 42	
2.3.2. Marketing interno: un enfoque de proceso.....	45
2.3.3. Marketing interno: el desarrollo de una cultura de orientación para el cliente.	46
2.3.4. Marketing interno: convergencias y divergencias	47
3. MODELOS DE MARKETING INTERNO PROPUESTOS	
EN LA LITERATURA	50
3.1. MODELO DE MARKETING INTERNO DE TANSUHAJ, RANDALL Y MCCULLOUGH (1988)	50
3.2. MODELO DE MARKETING INTERNO DE BERRY (1992).....	51
3.3. MODELO DE MARKETING INTERNO HOGG, CARTER Y DUNNE (1998)	52
3.4. MODELO DE MARKETING INTERNO DE LINGS (1999)	53
3.5. MODELO DE MARKETING INTERNO DE RAFIQ Y AHMED (2000)....	54
3.6. MODELO DE MARKETING INTERNO DE BANSAL, MENDELSON Y SHARMA (2001)	55

3.7. MODELO DE MARKETING INTERNO DE DIEZ DE CASTRO Y GARCÍA DEL JUNCO (2001)	56
3.8. MODELO DE MARKETING INTERNO PALACIOS – JUNCO (2001)....	57
3.9 MODELO DE MARKETING INTERNO DE CHRISTIAN GRONROOS (2002)	58
3.10. MODELO DE MARKETING INTERNO DE AHMED, RAFIQ Y SAAD (2003)	59
3.11. MODELO DE MARKETING INTERNO DE CHING-SHENG Y HSIN-HSIN (2007	60
3.12. MODELO DE MARKETING INTERNO DE RICO (2012).....	61
4. MODELO DE MARKETING INTERNO PROPUESTO PARA.....	
LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	63
4.1 ESTRUCTURA DEL MODELO DE MARKETING INTERNO PROPUESTO PARA LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.	63
4.1.1 Variables de entradas.	64
4.1.2 Variables dinamizadoras.....	69
4.1.3 Retroalimentación del modelo propuesto.....	71
4.1.4 Variables de resultado.	72
5. CONCLUSIONES	73
6. RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Elementos de selección	21
Tabla 2.	Docentes que obtuvieron la comisión de estudios - plan doctorando	22
Tabla 3	Docentes que renunciaron a la comisión doctoral	23
Tabla 4	Docentes que obtuvieron el título de doctor	24
Tabla 5	Conceptualización de variables	26
Tabla 6	Resumen de la metodología	30
Tabla 7	Conceptualización sistémica del modelo de marketing interno propuesto	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough	49
Figura 2	Modelo de marketing interno de Berry	50
Figura 3	Modelo de marketing interno de Hogg, Carter y Dunne	51
Figura 4	Modelo de Marketing Interno de Lings	52
Figura 5	Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed	53
Figura 6	El modelo de Bansal, Mendelson y Sharma	54
Figura 7	Modelo de marketing interno del Junco	55
Figura 8	Modelo de marketing interno Palacios – Junco	56
Figura 9	Modelo de marketing interno de Grönroos	57
Figura 10	Modelo conceptual de marketing interno de Ahmed, Rafiq y Saad	58
Figura 11	Modelo de marketing interno de Ching-Sheng y Hsin-Hsin	59
Figura 12	Modelo de marketing interno de Rico	60
Figura 13	Modelo propuesto de marketing interno para la Universidad de Pamplona	61

INTRODUCCIÓN

El ambiente competitivo, en el cual están inmersas las Instituciones de Educación Superior, genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja de superación sostenible.

En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del marketing interno como una opción para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes.

En el entorno internacional, se encontraron diversos trabajos académicos relacionados con este tema, en los cuales se muestra su evolución y tendencia. El presente trabajo se centra en la noción del concepto de endomarketing, el cual emerge con fuerza como una visión del término marketing interno, centrado fundamentalmente en la gestión del capital humano, como una filosofía administrativa, que tiene aplicación al desarrollar en el equipo de trabajo una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo.

Este tema siempre ha sido tratado en el ámbito empresarial, más nunca se ha enfocado al sector educativo, principalmente a una IES, pues el manejo que se le da al cliente, tanto interno como externo no es acorde a sus expectativas, es así, como para asegurar buenos resultados se han ido incorporando a la administración de la instituciones, modelos, técnicas y métodos de gestión que permiten dar resultados organizacionales más eficaces y eficientes.

Entre las diversas alternativas existentes hay la posibilidad de trabajar con los empleados, en este caso, en la Universidad de Pamplona, con el personal docente de alto nivel, como una forma de buscar este elemento diferencial.

Este tipo de mercadeo proporcionará incentivos a la Institución, mejorará la calidad de la enseñanza, de la investigación y de la productividad académica, entregando a la sociedad profesionales íntegros generadores de cambio y a su vez, la Universidad de Pamplona alcanzar sus status de Institución acreditada y certificada ante la comunidad académica, nacional e

internacional y al reconocimiento público del logro de sus altos niveles de calidad.

Este trabajo plantea un modelo de endomarketing en una Institución de Educación Superior que contribuya a mejorar sus clientes internos y al mismo tiempo generar compromiso institucional, aumentando la productividad y logrando los objetivos propuestos, ante las diferentes demandas de los clientes externos.

El modelo también busca que la visión propuesta por la Universidad de Pamplona para el 2020 no sea un sueño, sino una realidad “*Ser una Universidad de excelencia, con una cultura de la internacionalización, liderazgo académico, investigativo y tecnológico con impacto binacional, nacional e internacional.*”, y esto se logra dándole al quehacer diario un cambio de actitud, encontrando una motivación en los puestos de trabajo y ante todo, no olvidando que somos servidores públicos, que estamos al servicio de la sociedad y es a ella a quien deben responder todos nuestros actos.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

El talento humano siempre ha sido un factor clave de la ventaja competitiva de las organizaciones. De forma particular, en el sector educativo, la importancia y relevancia de este estudio vienen soportadas por dos puntos de vista específicos: el académico y el empresarial.

En el mundo global del siglo XXI, las Instituciones de Educación Superior son vistas como generadoras de soluciones de futuro y productoras de conocimiento orientadas a soluciones reales, además de formar seres humanos que enfrenten los desafíos de la humanidad en diversos escenarios.

Diversos autores han argumentado que el marketing interno, ha sido estudiado solamente desde el mundo empresarial, pues en la Instituciones de Educación Superior, la mayoría de estudios de mercadeo realizados se han orientado al cliente externo, con énfasis en dar a conocer los diferentes programas y carreras académicas ofertadas.

En el entorno internacional, en especial en Europa, se encontraron diversos trabajos académicos en torno a este tema, en los cuales se muestra su evolución y tendencia. El presente trabajo se centra en la noción del concepto de endomarketing, el cual emerge con fuerza como una visión del término marketing interno, centrado fundamentalmente en la gestión del capital humano, como una filosofía administrativa, que tiene aplicación al desarrollar en el equipo de trabajo una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo, es allí donde el esfuerzo de mercadeo se realiza al interior de la empresa, siendo por esta razón conocido como marketing interno.

En este sentido, el trabajo propuesto se realiza en la Universidad de Pamplona, Colombia, con los docentes vinculados que optaron por prepararse académicamente en el más alto nivel de educación, desde los estudios doctorales, a fin de satisfacer las demandas en cuanto a conocimientos, competencias y habilidades que exigía la institución como

actor del sector académico y en lo productivo ligado a mejorar su bienestar social y personal.

Sin embargo, para algunos autores, como lo afirma Laval (2004), la educación adquiere un sentido utilitarista, como instrumento de bienestar económico para el docente y se pierde el valor social, cultural, cívico y político de la educación, aun así, la Universidad de Pamplona consideraba esta capacitación como una fortaleza futura que aseguraba la calidad en la educación a impartir.

Este enfoque de la educación, hace que la institución vea esta capacitación como una inversión en el capital humano que labora en sus diferentes facultades, donde la rentabilidad, ha de medirse por los resultados obtenidos de manera eficiente en todo el proceso formativo. Es así, como para asegurar estos resultados, se han ido incorporando a la gestión de la institución, modelos, técnicas y métodos de gestión que permiten dar resultados organizacionales más eficaces y eficientes.

Cabe añadir, que el estudio asume que los docentes beneficiarios del programa de capacitación doctoral son visto como miembros de una red académica cohesiva, densa y con vínculos fuertes asociados a la alta calidad, cuyo efecto positivo esta dado en el enfoque de sus acciones al logro de los objetivos, al estar motivados y vinculados con la institución y principalmente quieran aportar para lograr resultados proclives a aumentar el valor competitivo de la misma.

De esta forma, el desarrollo del marketing interno y sus aplicaciones a diferentes actividades, como es el caso de la Universidad, pueden favorecer determinadas mentalidades o enfoques de eficiencia económica, que se traduce en lo que algunos han denominado *marketización* de las Universidades (Williams, 1995).

Esta “marketización” de las Universidades, está basada en la creencia de que la introducción de las tendencias del mercado en la educación superior proporcionará incentivos a las Universidades, para mejorar la calidad de la enseñanza, de la investigación y de la productividad académica, para estimular la innovación en los programas de enseñanza y para mejorar los servicios que se le proporciona a la sociedad (Mora, 1998).

Se trata básicamente de aplicar criterios económicos, es decir, actuar de acuerdo con la ley de la oferta y la demanda, y por tanto, analizar el mercado, para adaptar la oferta universitaria a lo que se demande en cada momento. Estos planteamientos de gestión en las organizaciones, para adaptarse a los cambios del mercado, y en definitiva, tratar de satisfacer la demanda externa.

En la literatura general de marketing, este enfoque de gestión se conoce como orientación al mercado, con atención principal al cliente externo. Sin embargo, con los cambios del entorno, el progreso en el conocimiento y las aplicaciones, se puede asegurar que el marketing ha evolucionado considerablemente hacia una búsqueda por optimizar la relación: hombre-organización.

Concebido inicialmente como una disciplina que estudiaba las actividades de distribución desde el productor al consumidor, en la actualidad el marketing se considera que forma parte de las ciencias humanas, cuyo ámbito no se limita únicamente a la actividad económica, sino también a otras actividades de las personas.

Siendo la Universidad una empresa de servicios del sector de la educación, uno de los más solícitos en la economía de nuestro país, es necesaria la búsqueda constante de modelos internos para aumentar su efectividad, a partir de atraer, incentivar y retener a sus clientes internos cualificados, los cuales apoyen la productividad organizacional, medida por la participación y el desarrollo de habilidades aplicadas a influir en la productividad y enmarcadas dentro de lineamientos estratégicos que involucren, desde la alta dirección hasta los empleados que constituyan la fuerza laboral.

Es importante señalar que la evolución del marketing, se pone de manifiesto en la definición de la AMA (American Marketing Association Board of Directors), en la que se aprecia con más precisión las características esenciales del marketing como función organizacional, al ser vista como un conjunto de actividades para crear y proporcionar valor, de modo que aporte beneficios para todas las personas e instituciones implicadas en sus actividades. Para lograr esos fines, adaptar las actividades de marketing a los cambios del entorno es un factor clave para asegurar la eficacia y eficiencia de sus actividades, ya que al cambiar el entorno (aspectos legales, demográficos, culturales, económicos, etc.), suelen producirse cambios en

las necesidades y comportamientos de los consumidores. Uno de esos conceptos básicos en marketing, refleja esa preocupación por adaptarse a los cambios del entorno en su orientación al mercado.

Como ya lo hacen algunas Universidades, principalmente norteamericanas, las técnicas, modelos y estrategias de marketing se pueden aplicar también a las Universidades tanto públicas como privadas. Su justificación se encuentra en que la Universidad puede considerarse como una organización de servicios y que por tanto, realiza intercambios con los alumnos y sus familias, las empresas, la sociedad, y sus clientes internos.

Esta investigación se enfoca en la necesidad de diseñar un modelo de marketing interno para una institución de educación superior. Se considera la Universidad como una organización que ha de prestar servicios, principalmente de formación, proyección e investigación, es por esto que se ha despertado el interés en trabajar el tema del marketing interno, como una cultura de gestión para favorecer la calidad del servicio y la satisfacción de las personas y organizaciones relacionadas. Dentro de ella, se hace necesario crear su propio modelo, porque cada organización ha de diseñar su propio marketing interno, coherente con su misión, visión y teniendo en cuenta la influencia de su entorno.

Para esto, se inicia estudiando las diversas propuestas teóricas que permitan incorporar enfoques nuevos respecto al tema, bajo un entorno de gestión de la calidad, pues en Colombia, como en el entorno internacional, el compromiso con la Acreditación Institucional es un tópico de compromiso organizacional.

Mediante la modelización teórica, se proponen una serie de categorías que permitan relacionar los elementos facilitadores para elaborar un modelo de marketing interno para la Universidad de Pamplona, que permitiría ser analizado posteriormente, tanto de forma teórica como empírica.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El ambiente de Acreditación de Calidad, en el cual están inmersas las Instituciones de Educación Superior, genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Entre las diversas alternativas existentes, es importante incluir el trabajo con los

empleados, en este caso, con el personal docente de alto nivel, como una forma de buscar un elemento diferencial.

En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes (Berry y Parasuraman, 1992); Kotler, 1998; Grönroos, 1990a; Soberanes, 2008. Sin embargo, solamente algunos investigadores hacen referencia a las actividades desarrolladas por este proceso (Grönroos, 1990a; Rafiq y Ahmed, 2000; Conduit y Mavondo, 2001 y Lings, 2004) y pocos describen la responsabilidad de ejecución de ellas (Shiba, Graham y Walden, 1993; Flipo, 1986; Rafiq y Ahmed, 1993; Hernández, M. 2009, Macas, 2013). Tratándose de su aplicación, las organizaciones de servicios fueron las primeras en poner en práctica el concepto de marketing interno.

La literatura sugiere que este es un tópico que ha recibido más atención en el entorno internacional que en el nacional, en este caso, Colombia. En el entorno nacional, el tema ha ganado más atención por quienes lo utilizan en el área comercial en general, como una alternativa para buscar la aproximación de la empresa con los empleados en el propósito de incrementar el rendimiento y las conductas positivas de los colaboradores para la consecución de objetivos organizacionales.

Para la realización de este estudio, se considera las siete facultades de la Universidad de Pamplona, pues la Institución es consciente del compromiso que se tiene con la calidad de la Educación Superior en todas sus áreas, y reconoce la importancia de generar y promover nuevos modelos de formación de profesores de alto nivel, cuya comprensión y aplicación se realice en el marco de las teorías pedagógicas didácticas existentes y emergentes; para el estudio estos participantes debían tener los siguientes requisitos: 1) que tuviesen vinculación laboral con la universidad 2) que fueran beneficiarios del plan doctorando 3) que obtuvieran el título de doctor.

En el contexto organizacional, los nuevos sistemas de producción, organización y distribución de los conocimientos tiene impacto en los procesos económicos, científicos y tecnológicos, por ello en la Universidad, el desarrollo de los miembros –clientes internos- sobre el conocimiento y las prácticas de formación académica y profesional en nuevos sistemas de continuo aprendizaje, con transformaciones en las estructuras

epistemológica, teórica y metodológica de las diferentes disciplinas, se esperaba fomentaría climas de trabajo positivos, que incidan en la rutina laboral.

Además de provocar emociones positivas en los colaboradores, en este caso la Universidad habría de identificar las acciones que son desarrolladas por los docentes capacitados en un alto nivel, en pro de la institución y cuál es su compromiso institucional para resolver problemas internos, reconocer oportunidades organizacionales y mantener un *feedback* positivo en respuesta a la focalización de las energías institucionales capacitándoles.

Se ha encontrado que ha crecido el interés académico en los últimos años, independientemente del tipo de organización -servicios o manufactura- por el compromiso organizacional. Según Preston (1998) el compromiso organizacional es importante para los empleados y para la organización. Para los empleados porque representa una relación positiva que puede traer un mayor sentido para la vida y para la organización porque aumenta su productividad y disminuye la apatía de los empleados en el trabajo.

El incremento de publicaciones en este tópico, 29 citaciones de este tema en artículos publicados en los años 70, 100 en los años 80, 286 en los años 1990, 641 al inicio del 2000, muestran su crecimiento. Sin embargo, todavía se evidencia la necesidad de más investigaciones para identificar cómo el compromiso es creado organizacionalmente, desde otras perspectivas.

A pesar de las evidencias de la relación entre el compromiso y la *performance* organizacional, algunos autores, como por ejemplo, Santana *et al* (2012), manifiestan que éste es un campo de investigación amplio que necesita de más trabajo académico, y en el ámbito empresarial los *practitioners* buscan constantemente alternativas para aumentar este compromiso con los empleados.

Algunos otros autores han presentado la posible de asociación entre el marketing interno y el compromiso organizacional (Boshoff y Tait, 1996; Caruana y Calleya, 1998; Bohnenberger, 2001) donde expresan que los estudios indican que el marketing interno puede ser una alternativa para aumentar el compromiso organizacional de los empleados.

Abordando un modelo de marketing interno desde las prácticas de gestión de talento humano, el estudio reconoce el empleado como un cliente, quien

desarrolla una ventaja competitiva, a partir de la motivación, la cual es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización que objetivan su satisfacción. Esta motivación, juntamente con la delegación del poder para tomar decisiones (*Empowerment*), influencia positivamente la satisfacción en el trabajo, así el compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los antecedentes principales para alcanzar los propósitos determinados en la misión y la visión institucional.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se pregunta:

- ¿Se puede plantear un modelo de endomarketing que contribuya al aumento del compromiso organizacional del cliente interno con la Universidad de Pamplona?

Y, adicionalmente se pregunta si:

- ¿Las acciones de la Institución desarrolladas dentro de un modelo de marketing interno para alcanzar sus objetivos organizacionales?

PREGUNTAS DIRECTRICES

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, se proyectó un sistema previo, de sub-preguntas relacionadas con los componentes abordados dentro de la investigación propuesta

- ¿Cómo afecta la capacitación de alto nivel de los clientes internos en el compromiso institucional?
- ¿Se puede desarrollar un modelo de endomarketing?
- ¿Los clientes internos más capacitados coadyuvan en desarrollar una herramienta que permita mejorar el ambiente organizacional?
- ¿Una inadecuada gestión del cliente interno incide negativamente en la imagen corporativa y en la calidad del servicio ofertado?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General. En concordancia con el interés de la investigación y la justificación presentada, el objetivo general del estudio es analizar el proceso de marketing interno para diseñar un modelo de endomarketing que influya en el compromiso organizacional del capital humano que trabaja en la Universidad de Pamplona.

1.4.2 Objetivos específicos. Para alcanzar el objetivo general, se han definido los siguientes objetivos específicos relacionados con el marketing interno y los compromisos organizacionales.

- Realizar una revisión teórica de la conceptualización del marketing interno desde su origen, exponiendo el constructo desde una visión totalizadora.
- Relacionar los elementos facilitadores.
- identificar las variables que constituyen las dimensiones que soportan científicamente un modelo de marketing interno.
- Construir un modelo de marketing interno influenciado por el compromiso organizacional.

1.5 METODOLOGIA

En primer lugar, se analiza el marco teórico existente en la literatura, en relación con el tema de marketing interno o endomarketing, tomando como referencia los estudios relacionados con el compromiso organizacional, dentro de un enfoque global, actualmente direccionado en su conjunto al mundo empresarial. Se repasa la literatura al respecto, desde sus orígenes hasta el análisis del estado actual.

Seguidamente, se procede a realizar un análisis de los modelos explicativos, en cuanto a los enfoques genéricos/teóricos sobre el fenómeno del endomarketing, de manera que, se posibilite una comprensión más completa a la hora de determinar las dimensiones necesarias para establecer los factores explicativos de un modelo propio, lo que permite adaptar las

características internas, a las exigencias del mercado externo, además de organizar el cambio, desde un modelo de marketing interno que logre fortalecer las relaciones al interior de la Universidad y así permitir el establecimiento de acuerdos que involucren al cliente interno, con la gestión de la empresa.

Tomando como referencia las propuestas estudiadas y la conceptualización de los constructos implicados, se conforma de modo empírico las relaciones entre variables identificadas anteriormente, dentro de una filosofía de gestión humana en la empresa.

Y asumiendo, que el marketing interno es el conjunto de *estrategias y acciones* propias de una *organización* que se *planean y ejecutan al interior* de las organizaciones con la finalidad de *incentivar en los clientes internos*, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a *crear valor* para la empresa y obtener mayor compromiso en la relación empresa-trabajador, de tal forma, que su aporte es importante para el fortalecimiento de la organización, se procede a identificar los elementos dentro de la Universidad, que responden al concepto teórico expuesto (Tabla No. 01)

Tabla 1. Elementos de selección

Componente teórico	Elemento dentro de la organización
Organización	Universidad de Pamplona
Estrategias y acciones propias	Plan doctorando ¹
Planeación y ejecución al interior de la organización	Acuerdo 008, 074, 089, 2001; Acuerdos 043, 059, 110,2002; Acuerdo 111, 2003; Acuerdo 051, 060, 064,105, 108, 114, 117, 174, 2004; Acuerdo 016,072, 097,2005; Acuerdo 030, 2006; Acuerdo 138, 2007; Acuerdo 006, 2008; Acuerdo, 029, 2009
Clientes internos	Docentes tiempo completo y docentes tiempo completo ocasional

¹ El Plan doctorando corresponde al componente No. 6 del Programa de Desarrollo Docente, según Acuerdo No. 043 de 2002. Con el cual se establece la política de doctorados que permite formar cerca de 120 doctores en cumplimiento del mejoramiento continuo y los indicadores de gestión establecidos por el gobierno nacional para la valoración administrativa y académica de las instituciones de educación superior en el requisito de la alta cualificación de sus docentes.

Crear valor	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo nivel posgradual – Ph.D. • Alta cualificación docente
-------------	---

A continuación, se escoge una unidad de análisis bastante homogénea, que comparta características comunes, tales como:

- Cliente interno vinculado a la institución, en las áreas de conocimiento que imparte la universidad;
- Cliente interno al cual la empresa le ha dispuesto recursos, en la procura de aumentar sus talentos;
- Cliente interno con reconocimiento interno, por haber logrado el cumplimiento del máximo nivel en las aspiraciones educacionales posgraduales.

Con base en los criterios de selección expuestos, la población está conformada por un personal de 156 profesores, quienes están distribuidos de la siguiente manera: 52 docentes tiempo completos y 104 docentes tiempo ocasional, quienes fueron beneficiarios del plan doctorando. En la tabla No. 02, se puede observar que los docentes están adscritos a las siete facultades de la Universidad de Pamplona.

Tabla 2. Docentes que obtuvieron la comisión de estudios - plan doctorando

Facultad / Tipo de nombramiento	Facultad Artes	Facultad Agrarias	Facultad Básicas	Facultad Económicas	Facultad Educación	Facultad Ingenierías	Facultad Salud	Totales
Tiempo Completo	3	3	15	3	6	14	8	52
Tiempo Completo Ocasional	9	2	16	12	7	45	13	104
TOTALES	12	5	31	15	13	59	21	156

Fuente: Anexo n°3. Acta n°002. Sesión Consejo Superior Universitario 30 de enero de 2009.

Es importante mencionar que de los 156 profesores, quienes inicialmente fueron beneficiarios con la comisión doctoral, un total de 54 profesores renunciaron ante la Universidad de Pamplona y no terminaron sus estudios dentro del plan doctorando (tabla No.03)

Tabla 3.. Docentes que renunciaron a la comisión doctoral

DOCENTES QUE RENUNCIARON A LA COMISIÓN DOCTORAL Y POR ALGUN MOTIVO NO TERMINARON LA COMISION DE ESTUDIOS OTORGADA POR LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Facultad/ Tipo Nombramiento	Facultad Artes	Facultad Agrarias	Facultad Básicas	Facultad Económicas	Facultad Educación	Facultad Ingenierías	Facultad Salud	Totales
Tiempo Completo	0	0	2	1	1	1	2	7
Tiempo Completo Ocasional	6	1	4	5	2	21	8	47
TOTALES	6	1	6	6	3	22	10	54

Fuente: Anexo n°3. Acta n°002. Sesión Consejo Superior Universitario 30 de enero de 2009.

Una vez determinada la población, definida para De Barrera Hurtado (2000) como un conjunto de seres que poseen características comunes, donde la homogeneidad está dada, en principio, por los criterios de inclusión, en la medida en que sus integrantes comparten mayor cantidad de características; se puede observar en la Tabla No.04, los 102 docentes vinculados a cada una de las siete facultades de la Universidad de Pamplona, quienes finalmente obtuvieron el título de doctor.

Tabla 4. Docentes que obtuvieron el título de doctor

DOCENTES QUE OBTUVIERON EL TITULO DE DOCTOR

Facultad/ Nombramiento	Tipo	Facultad Artes	Facultad Agrarias	Facultad Básicas	Facultad Económicas	Facultad Educación	Facultad Ingenierías	Facultad Salud	Totales
	Tiempo Completo	5	3	20	2	10	27	7	74
	Tiempo Ocasional	3	1	3	3	6	6	6	28
TOTALES		8	4	23	5	16	33	13	102

Fuente: Anexo nº3. Acta nº002. Sesión Consejo Superior Universitario 30 de enero de 2009.

El desarrollo del presente estudio, se encuadra en un modelo cualitativo con un enfoque interpretativo, el cual no se aborda desde una perspectiva positivista, neutra u objetiva (Denzin & Lincoln, 2012), se desarrolla con una planeación minuciosa de los datos a recopilar. Aunque ningún método de investigación se halla libre de escepticismo y existe el mito de que esta –la cualitativa- es una investigación “fácil”, que solo implica algo de observación, acompañada con notas de campo, el diseño cualitativo está supeditado a la recopilación de datos en situaciones no controladas, de allí el notorio interés por la complejidad de las variables antes, que por su control (Knobel y Lankshear, 2000).

La investigación cualitativa, utiliza métodos y técnicas que ayudan a reunir datos empleados para la interpretación, explicación y predicción del problema planteado. Siendo la entrevista, una técnica investigativa que hace referencia a la conversación mantenida entre el investigador e investigados, con el fin de comprender, a través de las palabras de los sujetos entrevistados, las perspectivas, situaciones, problemas, soluciones, experiencias, que ellos tienen (Munarriz, 1992).

Además, con el fin de encontrar hallazgos similares, se realizó una triangulación de teorías, a fin de establecer los diferentes modelos que observan la temática objeto de estudio, así producir un entendimiento de cómo, diferentes suposiciones y premisas afectan los hallazgos e interpretaciones de un mismo grupo de datos o información (Patton, 2002).

A efectos de recolectar información, se seleccionó de la población objeto de estudio, un informante clave por cada una de las siete facultades. Los informantes claves según Martínez (2006) son “personas con conocimientos especiales, status y buena capacidad de información” o, como también los describe Robledo, J. (2005-1) los informantes claves ... “Son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relacionarse que tienen en el campo y que pueden apadrinar al investigador, convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios”.

El presente estudio seleccionó informantes claves, a fin de responder desde una visión holística de la organización y evitar dispersión en las respuestas, siendo estos siete sujetos los que participaron, mediante la técnica de entrevista semiestructurada, compuesta de 11 preguntas abiertas; en este sentido, se diseñó y aplicó un guion (ver Tabla No.05), recurriendo a las variables cualitativas o no métricas, cuyos elementos de variación denotan cualidad. Se usaron variables nominales y ordinales. Las primeras solo nombran, indican una cualidad del objeto o evento que se analiza, sin establecer ninguna graduación entre las categorías, que conforman la variable, por ejemplo: *Durante el tiempo de servicio que usted lleva en la Universidad ha sido capacitado para desarrollar sus habilidades?*

Con estas variables nominales, no se realizó ninguna operación, ni ningún tipo de relación entre las categorías de la variable. En la entrevista también se usaron variables cualitativas ordinales, las cuales además de nombrar, ordenan, así se puede establecer con la entrevista información de acciones, sucesos del pasado y especulaciones sobre situaciones futuras.

Siguiendo la metodología propuesta, en la tabla No.05 se detallan las preguntas planteadas y se realiza una descripción a partir de las variables y la conceptualización.

Tabla 5. Conceptualización de variables

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	PREGUNTA
CAPITAL HUMANO	El capital humano es el valor que los trabajadores dan a una organización. El valor es determinado por el conocimiento, las habilidades,	¿Usted se siente motivado por la Institución para ser más proactivo en su puesto de trabajo?

	la experiencia y la educación que cada empleado posee.	
	El saber cómo hacer, se convierte en un patrimonio de muchos años de madurez y una ventaja comparativa muy valiosa	¿Durante el tiempo de servicio que usted lleva en la Universidad ha sido capacitado para desarrollar sus habilidades y conocimientos?
GESTIONES MISIONALES	<p>En razón de su carácter transformador las Universidades influyen en todos los sectores sociales mediante la docencia, extensión e investigación. La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y articuladas con la extensión logran los objetivos sociales y académicos.</p> <p>Sus gestiones misionales dan cumplimiento a atender necesidades estratégicas de desarrollo local, regional y nacional, a avanzar en docencia, investigación y extensión con el fin de promover el desarrollo de la educación a nivel local, regional y nacional, a ejercer mayor presencia de la Universidad en el desarrollo económico, social y cultural y a preparar profesionales con ética, sensibles y con sentido constructivo.</p>	¿Desde su quehacer diario, usted ve reflejada la razón de ser de la Universidad de Pamplona y la influencia que ha tenido en la comunidad y la región?
ALTA DIRECCION	<p>Son los directivos con cargo de superior jerarquía en una organización; sus funciones principales son planificar, organizar, ejecutar y evaluar. Son los encargados de cumplir con la misión y la visión propuesta y los máximos responsables de que se cumplan. Se caracterizan</p>	¿Usted considera que la alta dirección de la Universidad de Pamplona está comprometida con el logro de los objetivos institucionales y posee un sistema administrativo que le permite a toda la comunidad estar enterada de estos alcances organizacionales?

	por su habilidad en la toma de decisiones e integrar recursos y capital que conlleven a un mejor beneficio.	
COMUNICACIÓN	La comunicación es un factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación.	¿Cree usted que los canales de comunicación utilizados en la Universidad de Pamplona, son claros y se enfocan al logro de sus objetivos institucionales?
	La comunicación contribuye en gran parte para el desarrollo de las actividades que la empresa realiza. Una eficaz comunicación interna mejora el clima y la productividad laboral. La relación que se establece entre la cultura corporativa y la comunicación, especialmente la interna, es tan estrecha que solo puede calificarse como de constante influencia recíproca.	¿La comunicación interna de la Universidad de Pamplona es clara, precisa, y logra sus fines para trabajar de manera sincronizada en todos sus procesos?
ORIENTACION AL CLIENTE	La orientación al cliente es una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes (internos / externos). Cuando se está orientado al cliente se cumple con los requisitos de: a) Conocer las cualidades de los productos y servicios de la empresa, b) detectar las necesidades y las prioridades de los clientes, buscando la mejor opción para satisfacerlas, c) comunicar a los clientes los beneficios que le aporta (reducción de costos, aumento de ingresos, mejora organizativa etc.). Son muchos los factores de los	¿Cree usted que los funcionarios de la Universidad se preocupan por realizar bien sus tareas, tener buena atención con los usuarios, procurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, atender las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos?

	que depende la orientación al cliente: gestión por procesos, mejora continua, gestión de la satisfacción, fidelización de clientes, sin embargo una de las más percibidas es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa.	
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.</p> <p>La cultura organizacional está íntimamente relacionada al término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.</p>	¿Considera usted que la cultura organizacional de la Universidad identifica a sus miembros y le permite crecer y lograr los objetivos institucionales?
MEJORA CONTINUA	<p>La norma ISO define la mejora continua como el acto de mejorar la eficacia de su sistema, aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.</p> <p>La organización habrá de</p>	La Universidad de Pamplona desde hace algún tiempo viene implementando el SIG (Sistema Integrado de Gestión) para que todos sus procesos sean llevados a cabo con eficiencia y eficacia en busca de los objetivos misionales. ¿Ha visto usted mejora en los procesos, desde la implementación del SIG en

	mejorar constantemente la eficacia del sistema de calidad, aplicando la política, los objetivos de calidad, los resultados de la revisión, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección; estos procesos son los instrumentos que deben utilizarse para obtener la mejora continua.	la Universidad?
CALIDAD DEL SERVICIO	En la calidad del servicio se base la supervivencia de una empresa. Es el grado en que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor y en lo posible se requiere excederlo, lo que implica hacer bien las cosas necesarias, además de tener actitud positiva y espíritu de servicio.	Como funcionario vinculado a la Institución, considera que en la Universidad sí se evalúa la calidad de los servicios que se ofertan ¿Qué calificación daría, donde 1 es pésimo y 5 excelente?
ANALISIS DEL ENTORNO	El análisis del entorno define a que mercado externo se enfrenta la Institución, y al mismo tiempo genera mayor conocimiento del mercado interno. Establece las metas con relación al cliente externo y analiza si el cliente interno y la organización están preparados para satisfacer las demandas del cliente externo.	¿Cree usted que los programas académicos y demás servicios que ofrece la Universidad de Pamplona han sido enfocados con base en un estudio de su entorno y de las necesidades del cliente interno y externo?

Partiendo del trabajo de campo, se realizó la transcripción fidedigna de las entrevistas semi estructuradas aplicadas, para organizar la información, respetando la confidencialidad de los informantes en el estudio, por sugerencia de los mismos.

En las ciencias sociales, la confiabilidad en las investigaciones de este tipo cualitativo a nivel individual, puede proceder de las fuentes que propician la validez debido a la conducta y los propios supuestos, expuestos en la entrevista, ligados a la claridad que pudo existir en la codificación de las variables, además de la selección misma de los informantes claves.

En resumen, la metodología de la investigación está expuesta en la tabla No.06:

Tabla 6. Resumen de la metodología

Delimitación del objeto de investigación	Límite de contenido: Marketing interno
Límite espacial	Universidad de Pamplona
Según el propósito u objeto de estudio	Descriptiva: interpreta los hechos a partir de un criterio teórico
Según la estrategia	Documental: análisis de diferentes fuentes de información
Según análisis de información	Cualitativa. Participativa. Enfoque interpretativo.
Técnica	(7) Entrevistas personales semi estructuradas
Variables	Cualitativas. Nominales y ordinales
Límite temporal	Septiembre 2014 – Agosto 2015

2. ESTADO DEL ARTE Y REFERENTES TEÓRICOS

En el presente capítulo se lleva a cabo una revisión teórica de las distintas investigaciones relacionadas con el marketing interno o endomarketing.

2.1 EL MARKETING INTERNO: CONCEPTO Y DIMENSIONES

El marketing interno es un tópico interdisciplinar, tanto en el entorno académico como en el empresarial. En el contexto académico hay estudios desarrollados por los expertos de marketing, de talento humano y, con menos intensidad, de relaciones públicas.

De sus orígenes, dicen Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002) que es una temática reciente, donde los primeros estudios empezaron aproximadamente hace 25 años, justificados por la creciente preocupación para una mejor gestión de personas y una mejor atención a los clientes externos, coincidiendo con una competencia alta y progresivamente más internacional. Sin embargo, el tratamiento empírico, en algunos casos, despertó diversas interpretaciones y conceptualizaciones de la temática y, consecuentemente, surgieron nuevos trabajos con diversas aplicaciones en forma de desarrollo de metodologías y modelos, que tenían como punto en común la satisfacción del empleado y del cliente externo.

El grupo FINSI (2010), que es un grupo interdisciplinario, realiza un trabajo que responde a necesidades organizacionales de la época y propone lo siguiente: el concepto de marketing interno proviene de aplicar los conocimientos, metodologías del marketing tradicional al ámbito de la organización, con el fin de ser una herramienta de apoyo organizacional con el cliente interno y que busca incorporar acciones de marketing en la relación Empresa-Cliente.

Otro autor, como Raíl Píriz (2011) experto en políticas de personal y estrategias de recursos humanos, define el marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores o "clientes-internos", que desarrollan su

actividad en ella, con el objetivo último de, incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

- Alvarado, 2008, sobre este tema expone: si se toma en cuenta, la perspectiva desde la que se hace una comparación de cliente externo con el cliente interno, la del producto o servicio con la organización que representa, en las definiciones de marketing interno se identifican como elementos principales: a) el cliente=trabajador o empleado; b) el producto=empresa; c) técnica de venta=comunicación interna,

-

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

b) Producto = Empresa. El autor plantea que el producto a ofrecer a este cliente interno es la organización, con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado. De acuerdo con este enfoque, entre las características más sobresalientes del producto serían, el aumento de los niveles de productividad, mayor participación y mejora de las condiciones laborales.

c) Técnica de Venta = Comunicación Interna. Según el autor, la ventaja de esta perspectiva es que, como en todo plan de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos, por ende, no podríamos hablar de marketing interno, sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan de comunicación interna, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles y en todos los sentidos. En esta noción, la comunicación interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa, que se quiere conseguir.

d) Fuerza de Ventas = Equipo Directivo. Como lo define el autor, todos los colaboradores de la empresa, 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 y fidelización de cada uno de los integrantes.

e) Objetivo Final = Incrementar la Motivación. Se señala que no se puede desconocer, que el objetivo del marketing interno 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.

Por ello, el éxito implícito del plan del marketing interno es el resultado del proceso de intercambio, entre los diversos departamentos de dirección, en su implementación dentro de la organización, esto se refiere a lo que necesariamente hace un departamento, un comité, o un equipo interdisciplinario para intercambiar con otros, en pro de objetivos comunes.

No obstante, lo que sí es claro, es que el nivel y éxito del intercambio de información, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos, la calidad del mensaje, el tiempo dedicado, el entendimiento por parte del receptor, entre otros, deben estar encaminados a satisfacer, tanto los objetivos establecidos en el plan, como la estrategia organizacional, debidamente alineados, con la finalidad que los empleados puedan alcanzarlos.

En todos los casos, para establecer el marketing, no basta con el solo querer de la alta dirección, puesto que también se requiere poner en marcha, paralelamente el plan de marketing interno, un plan de retribución, que contenga niveles de salarios, de financiación, de motivación, etc., con el fin de encausar todas las acciones a realizar dentro de la empresa, e igualmente toda la gestión de gestión humana: selección, formación, desarrollo personal, etc.

Como se puede apreciar, este enfoque tienen 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, George, W. R., & Berry, L. L. (1981). Fue uno de los pioneros en llamar a los empleados: clientes internos, expresión que debería *“considerar a los empleados como clientes internos y 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, los autores Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990), reconocieron que, *“el marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados, hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es visto como 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”*.

Con base en el anterior enfoque, Aijo (1996) ilustra que Berry y Grönroos en los noventa, también establecieron otra concepción, que buscaba 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 propusieron aplicar el marketing interno como *“un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa”*.

Como se puede apreciar, 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.

Es así, como en un enfoque estratégico, le aporte al marketing interno una mirada 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 Ahmed y Rafiq (2002) afirman 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”*.

Otra evidencia, que parece demostrar, que las organizaciones valoren sus colaboradores, es la necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, entonces, es en ellos, el activo intangible, con el que cuenta la empresa, el que se convierte en un fenomenal indicador de éxito y logro, para el alcance de los objetivos estratégicos, desde el grado de motivación y fidelización de sus integrantes.

De allí, que el marketing interno está establecido como una herramienta a utilizar, por ser esta probablemente la más conocida.

Otra demostración, parte de la visión hegemónica, actualmente difundida en el mercado, que sitúa al marketing interno como una acción de apoyo a las demás en las 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 condiciones, en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual emergen dos intercambios, a saber:

a) intercambio organización-empleados. Referente al proceso donde el intercambio de esfuerzo y creatividad, que emerge de la gestión del talento humano, por puesto de trabajo, recibe proporcionalmente recompensas intrínsecas y extrínsecas.

b) Intercambio dirección-departamentos. Una dimensión relativa al intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo, para cumplir los planes y proyectos organizacionales.

En resumen, poner en práctica este nuevo concepto de marketing interno, no puede basarse en simples instintos o en acontecimientos improvisados, y mucho menos en fieles copias de otras empresas, en este caso, no podría tomarse de otras universidades. Por el contrario, debe estar compuesto con la realidad y las necesidades propias de cada empresa e institución, con intercambios de ideas que satisfagan los objetivos particulares y los organizacionales.

2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING INTERNO

A continuación, se presenta la línea de pensamiento sobre el marketing interno, también conocido como endomarketing. Inicialmente hay que considerar, el significado de las palabras marketing interno o endo marketing, las cuales se componen del prefijo *endo* que proviene del griego y significa “dentro” y la palabra marketing, la cual hace referencia a la actividad para crear, comunicar, entregar ofertas, lo que tiene valor para los consumidores,

clientes, socios y sociedad. Por ello, el endomarketing es entendido como el marketing hacia dentro, o sea es hacer marketing al interior de la empresa.

Como se ha mencionado, en la revisión de la literatura demuestra que Berry, Henson y Burke hacen referencia a el marketing interno, específicamente, cuando lo relacionaron por primera vez, al ofertar una calidad elevada de servicios que satisficieran los objetivos de la organización, y los cuales se viabilizarán, desde los trabajos que realizaban los empleados (Greene, 1994).

"El marketing interno se refiere a la toma de disponibles de los productos internos (de trabajo) que satisfacen las necesidades de una mercado interior vital (los empleados), al mismo tiempo que satisface los objetivos de la organización. La razón para utilizar la frase "marketing interno" se centra en la realidad de una menor empresa en la capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes externos desde un mercado interno vital (empleados)".

Avanzando en la literatura, Grönroos (1990) cita a Berry, quien expuso: *"la gente que compra bienes y servicios como consumidores y la gente que compra empleo como empleados son la misma gente"* o *"The people who buy goods and services in the role of consumer, and the people who buy jobs in the role of employee, are the same people"*, la cual es una de las mayores referencias sobre el tema, para este período.

Otro hito, en el trabajo de Grönroos fue el que describió como el objetivo del marketing interno, se expresa en: *"motivar y concienciar los empleados sobre la importancia del cliente externo"* (Dunmore, 2003).

Por su parte, Flipo (1986) alertó sobre la falta de conocimiento del concepto y su dependencia con el éxito de las estrategias de marketing. Además, cuestionó el hecho, de que las empresas pueden hacer un buen marketing externo, sin involucrar los empleados, en especial las que son de servicios - sin excluir las otras-; este autor, concluye que el marketing interno *"es la fuerza que los ejecutivos de marketing tienen para poner en práctica sus estrategias de marketing y desarrollar un concepto interno de orientación al cliente"*, así resalta, el papel de los empleados, para llevar a cabo las estrategias de marketing.

En los trabajo de Michael Levionnois (1987), se indica que *“el marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y sus propios colaboradores”*.

En los años 90, el tema gana más fuerza y Hales (1994), se expresa ante las críticas que se presentan, por la supuesta ambigüedad de los conceptos de marketing interno y gestión de personal: *“el marketing interno no es un concepto que vaga en el vacío, más bien tiene mucho en común con la gama de ideas relativas acerca de nuevos pensamientos de forma de organización y otras tendencias que se impusieron en los ochentas”*

En el entorno académico, también se presta interés a Piercy (1995), quien pone interés especial a la necesaria relación entre la satisfacción del cliente externo y el cliente interno, creando una situación de sinergia, en esa necesaria relación de los ámbitos concernientes a la dirección de las personas y el comportamiento organizacional, con el marketing externo.

Otra aproximación, al concepto de marketing interno es planteado por Colling y Payne (1991), cuando proponen: *“los conceptos de marketing interno y los métodos utilizados por los directores de marketing pueden constituir la base de una nueva perspectiva en el cumplimiento de las oportunidades y los desafíos que enfrenta la gestión de recursos humanos”*.

En palabras de Grönroos (1990), todas las empresas tienen un mercado interno de empleados, del que hay que ocuparse, fundamentalmente en primer lugar, por ello, el marketing interno es un asunto importante para la dirección, pues hay que identificar, cómo desarrollar entre los empleados un interés por los clientes externos, lo que será base del éxito de las actuaciones de la empresa en sus clientes finales.

El anterior planteamiento está en concordancia, con lo propuesto por Mohrw-Jackson (1991) para quien el marketing interno incluye tres actividades fundamentales: a) entender las necesidades de los empleados, b) diseminar esa información entre los departamentos, c) incrementar los beneficios a los empleados para que se traslade a los clientes externos.

Por su parte, Berry y Parasuraman (1992) presentaban la propuesta de practicar el marketing interno, antes del marketing externo, especialmente en

empresas de servicios, donde el servidor –empleado-, puede ser conseguido, antes del servicio. El tópico es uno de los apartados del libro “*Marketing Services: competing through quality*” y en el presentan ítems que son considerados esenciales para su ejecución.

Además para algunos autores, la coordinación del proceso de endomarketing estudiada por Rafiq y Ahmed en 1993, refuerza que las técnicas sugeridas por otros estudios, deben ser incorporadas a aquellas que ya están siendo utilizadas por la empresa y además, sugieren que la coordinación del proceso sea hecha por el nivel estratégico. Así mismo, también coinciden con las consecuencias, ya evidenciadas por estudios anteriores, pero critican algunos conceptos básicos, como por ejemplo, la definición de producto, que en el caso del marketing interno es el trabajo o la tarea, pues el cliente puede escoger lo que más le gusta y al empleado, le toca aceptar lo que le es confiado o, lo que más se adecua a su perfil.

Por otro lado, una de las principales correspondencias está centrada, en la idea que: un empleado insatisfecho no puede dejar un cliente satisfecho, en este sentido, una dura crítica al tópico es hecha en 1994 por Hales. Para este autor el marketing interno tiene conceptos ambiguos y una similitud con la gestión de personas, además presenta un conjunto de críticas, como por ejemplo, la filosofía del tema y las técnicas utilizadas.

Para 1998 Lings y Brooks, proponen un modelo de marketing interno apoyado en una relación de proveedor y cliente interno, y así llegar a la satisfacción del cliente externo. Estos autores defienden que, el marketing interno puede ser interpretado como una necesidad de los empleados frente a las exigencias de sus clientes internos. En el mismo año, en la misma revista, *Journal of Marketing Management*, Hogg Carter y Dunne (1998) presentan una dimensión más centrada en las personas, o sea, en los empleados, quienes por medio de una investigación, aclaran que el marketing interno afecta: a) la percepción de los empleados en relación a su función, b) la relación del conjunto de funciones con el ambiente de la empresa. Manifestando que los principales factores registrados son, la comunicación de los resultados de *performance*, los valores y los factores críticos de éxito.

En la misma época, Caruana y Calleya (1998) presentaron el resultado de una investigación, la cual relaciona el compromiso organizacional, como una

consecuencia del marketing interno. Con el resultado, los autores concluyeron que, *de facto*, el marketing interno puede afectar al compromiso organizacional de los empleados.

Seguidamente, un modelo presentado por Lings (1999), propone un equilibrio entre las funciones de marketing interno y el marketing externo, basado en una línea operacional. Desde esta perspectiva, las necesidades del cliente son repasadas en forma secuencial, de forma que todos los empleados tengan conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Se mencionaba, que en cierta forma, es una continuidad del estudio empezado en 1998 y que considera los sectores o departamentos y no los empleados como clientes internos.

Aún en 1999, Varey y Lewis hacían una retrospectiva del tópico, que para la fecha ya había ganado atención de académicos y empresarios. La gran contribución del estudio estaba en la manifestación de la necesidad de integración del concepto, con toda la empresa y no solo con el sector de marketing o recursos humanos, como hasta ahora, estaba siendo registrado.

En el nuevo milenio, el tema relacionado con el endomarketing continuaba recibiendo atención de *Journals* de marketing y gestión de servicios o gestión de calidad. Algunos estudios hacían una revisión de los conceptos o ideas ya presentados (Rafiq y Ahmed, 2000; Ahmed y Rafiq, 2003) o los modelos propuestos (Papasolomou-Doukakis, 2003).

La mayoría de artículos, se dedicaban a la asociación del tema de marketing interno con la gestión de personas, describiendo aspectos como: motivación, compromiso organizacional, comunicación, *empowerment*, entre otros (Cooper y Cronin, 2000; Järvi, 2000; Davis, 2001; Arnett, Laverie y Mclane, 2002; Colin, 2002; Naudé, Desai y Murphy, 2003). Es importante destacar que, a pesar de los artículos estar relacionados, con asuntos conexos a la gestión de recursos humanos, la función global, en sí, de recursos humanos es pocas veces citada.

Otra línea de investigación, se concentra en la orientación al cliente. Para estos estudios, se trabajaba fundamentalmente, la idea de empezar por una orientación al cliente interno o el empleado, para después alcanzar el cliente externo (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Conduit y Mavondo, 2001; Lings, 2004).

Es importante mencionar, algunos estudios en el área de calidad de servicios (Straughan y Cooper, 2002) y estudios con la marca (Fram y McCarthy, 2003). Además, las principales revistas de gestión de recursos humanos, como por ejemplo, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, *Human Resource Management Journal* y *Human Resource Development Quarterly*, presentan pocos artículos respecto del tema. Mientras en las revistas de gestión de marketing, sí se revela la necesidad de estudiar este asunto, pero no profundizan la forma de gestionar el proceso.

En este sentido, para una interacción efectiva del marketing interno o endomarketing, se hace necesario que las dos disciplinas hagan un trabajo en conjunto. Posiblemente, una gestión más avanzada de trabajo con el talento humano podría permitir el uso de algunas técnicas, principalmente, las investigaciones de marketing, para lograr que los empleados estén más comprometidos con la organización y que sea posible alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Esta revisión inicial de la disciplina, en el marketing interno, nos avala la pretensión anteriormente explicitada en la introducción de este trabajo, por indagar en torno a la identificación, selección de variables de gestión del talento humano, involucramiento de la organización en estrategias y tácticas de marketing, que fomenten un personal satisfecho, comprometido, informado, en condiciones de atender como corresponde a los clientes externos.

2.3 MARCO GENERAL DEL MARKETING INTERNO

En este aparte, la intención del documento es presentar elementos conceptuales que faciliten la comprensión del marketing interno o endomarketing. Es útil reseñar, que los anteriores análisis, desde los ámbitos disciplinares han permitido adelantar los enfoques, los conceptos y las convergencias del tema, a fin de hacer posible un camino coherente, en relación a los aspectos desarrollados en este trabajo.

En los párrafos que siguen, el sentido es presentar cuatro líneas de interpretación del marketing interno o endomarketing: a) la que considera el empleado como un cliente de la organización, b) la que considera el marketing interno como un proceso, c) la que propone un desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo, y, por último, d) las convergencias y divergencias.

Para recomenzar, Ahmed y Rafiq (2003), a quienes se señalaron como pioneros en el estudio de la temática, argumentaban que la construcción del concepto de Marketing Interno tuvo tres fases distintas. La primera fase, que estaba marcada por el surgimiento del concepto, la cual fue caracterizada por la motivación y la satisfacción del empleado. La segunda fase, estuvo orientada para el cliente externo, o sea, reconocía la importancia de la satisfacción del cliente interno, para que el alcance de los objetivos en el mercado. La tercera, y última fase, se refería a la implantación y gestión de cambios organizacionales. En esta fase, se describía el uso de las técnicas y herramientas de marketing, para promover los cambios necesarios, a fin de mejorar la *performance* de la organización, sin embargo, concluían que existiendo varios conceptos en relación al tema, no había unanimidad entre ellos.

Puesto que es necesario destacar, que lo más importante no es el uso de la expresión, sino la comprensión de los factores que abordan los aspectos relacionados al marketing interno, se ha de iniciar por comprender, que la satisfacción de las necesidades del cliente externo, puede ser elevada en función de la satisfacción de las necesidades del cliente interno, o sea los empleados (Berry, Hensen y Burke, 1976). Así, una de las mayores contribuciones es la concepción de marketing interno, como una filosofía, idea defendida por Grönroos (1990) y Berry y Parasuraman (1992), lo que puede ser un punto de partida en la comprensión del tema. Según ellos, en primer lugar, para que la empresa tenga éxito es necesario que tenga preocupación del mercado interno, o sea, de los empleados.

En escena aparecen, Kotler y Keller (2006) quienes plantearon el término de marketing integrado: *“como una alternativa en la que, si no hay satisfacción al interior de la empresa, existirá improductividad de los empleados en el desarrollo de los procesos, transformando la operación de la organización en un ciclo desequilibrado, evidenciada en la insatisfacción del consumidor final”*.

En este sentido, para una mejor comprensión del endomarketing, Mishra (2010) expresa que *“el marketing interno es un medio de participación del personal en todos los niveles, en los programas de marketing efectivos por lo que les permite comprender su papel dentro del proceso”*. A este nivel, se refiere al hecho de comprometer y motivar a los trabajadores de una empresa en beneficio de su rendimiento y productividad, así los empleados de una compañía se convierten en sus clientes internos y, como tal, la empresa ha de trabajar en crear estrategias para generar lealtad y una mejor respuesta de ello.

Con estos planteamientos y como se enunció, se adopta una mirada del endomarketing desde cuatro aspectos: a) la que considera el empleado como un cliente de la organización, b) la que considera el marketing interno como un proceso, c) la que propone un desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo, y, por último, d) las convergencias y divergencias.

2.3.1. Marketing interno: el empleado como un cliente de la organización

Como se mencionó anteriormente, para algunos autores el marketing interno es una filosofía practicada por la organización, la cual visualiza el empleado como un cliente interno (Berry, 1981; George, 1981; Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1992; Rafiq y Ahmed, 1993; Nickles y Wood, 1999).

Berry y Parasuraman (1992) precisan *“el marketing interno es la filosofía de tratar el empleado como un cliente interno”* y consecuentemente *“satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos”*.

En el caso de estos autores, se plantea que el objetivo central del marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados (Berry y Parasuraman, 1992). De igual manera, para desarrollar este concepto, presentan siete elementos básicos:

a. Luchar por talentos. Se refiere a procurar en el mercado los mejores empleados, en este sentido, es necesario pensar el mercado con un punto

de vista de marketing, y así buscar, por diversos medios, las mejores personas para trabajar en la empresa.

b. Ofrecer una visión. Señala la oferta de una visión sencilla, que debe ser comunicada con pasión y frecuentemente, por el nivel estratégico. Además, ella, debería contribuir para mantener emocionalmente conectadas a las personas en la empresa.

c. Preparar las personas para la *performance*. Expresa que la mayoría de los empleados reciben capacitación relacionada a “cómo” hacer la tarea y no “por qué” hacer la tarea. Un error común es realizar una capacitación anual, por medio de un seminario, o cursos de una semana, propone que el proceso debe ser continuo y, si posible, realizado por los gestores inmediatos.

d. Trabajar en equipo. Muestra la necesidad de buscar alternativas para hacer que el trabajo interno, el cual quizás puede generar estrés y fatiga, sea más agradable. Afirma que un trabajo en equipo necesita de liderazgo, comunicación de objetivos, reconocimiento y promoción de las personas que lo conforman.

e. Libertad para el trabajo. Anuncia el aumento de la autoridad y la responsabilidad de los niveles más bajos de la empresa, los cuales –en ocasiones- están más próximos del cliente externo. Esta actitud requiere determinación, paciencia y conciencia para pensar las reglas de la empresa. Pero, es necesario recordar que las personas no son robots, aunque muchas veces prefieren trabajar sobre reglas bien definidas.

f. Medida y reconocimiento. Señala el requisito de desarrollar un buen y efectivo reconocimiento para los empleados, con una adecuada medida de *performance*, que determina quien merece el reconocimiento.

g. Conocer sus clientes. Considera que los empleados también son clientes, y que necesitan de tareas bien definidas, con las cuales tenga la posibilidad de atender a sus aspiraciones e intereses particulares.

La propuesta contenida en este concepto, analizada individualmente, puede confundirse con la función del departamento de gestión humana en la empresa, entonces, cabe una reflexión desde el punto de vista de marketing:

¿estaría el área de recursos humanos dejando de cumplir con sus responsabilidades?

Reconociendo una alerta sobre los problemas que pueden ocurrir con la orientación del empleado como cliente interno, se hacen los siguientes tres planteamientos para el análisis; en primer lugar, aparece la cuestión del producto, como se explicó anteriormente, en esta se evalúa que en una situación normal el cliente no es obligado a comprar el producto, si éste no le agrada, pero en el caso del empleado, éste si “tiene” que aceptar, por ejemplo, los nuevos métodos de trabajo, y a él, no le es permitido hacer ninguna elección. En segundo lugar, se analiza el tratamiento del empleado, como un rey, esta es una expresión típica de la filosofía del TQM –*Total Quality Management*, de forma que, todas sus necesidades sean atendidas, lo cual no es posible, pues las organizaciones disponen de recursos limitados para hacerlo. En tercer lugar, si ellos fueran tratados como los clientes de manera más importantes, que los clientes externos, puede ocurrir un suicidio para la organización, pues pudieran encontrarse con empleados muy acomodados. Además, rematan los autores que, las necesidades de los empleados pueden crecer constantemente y los recursos son escasos, aún más en un ambiente de gran competencia.

Además, en cuanto a las necesidades del cliente interno -el empleado- de ser satisfechas, antes que las del cliente externo, entra en la línea de raciocinio que lleva al cuestionamiento de si todos los empleados harán contribuciones coherentes con la misión, los objetivos y la estrategia empresarial.

Ya se dijo que la proximidad del concepto, en esta línea de pensamiento, con la gestión del talento humano es grande y de cierta forma amenazadora para sus gestores. Entonces, ¿tendría el área de marketing, la función o el interés de hacer la gestión de los empleados? O, a lo mejor ¿estaría el área de recursos humanos dejando de cumplir con sus obligaciones?

Para Hales (1994) es fundamental que el marketing interno se interprete como una metáfora, pues es necesario considerar que hay divergencias entre las necesidades y los intereses de los empleados y de la empresa. Esto conlleva, el uso de algunas técnicas y herramientas de marketing, las cuales han de ser adoptadas por el área de talento humano, como por ejemplo, la segmentación, la comunicación y la publicidad, mediante la

adopción de modelos de gestión de personas orientadas a incrementar la productividad, mediante la motivación, la participación y la integración de los clientes internos.

2.3.2. Marketing interno: un enfoque de proceso. Este concepto, considera el análisis de todas las áreas de una organización, donde se analicen simultáneamente proveedores y clientes, por los que ha de empezar el área de marketing a identificar las necesidades del cliente, hasta que el departamento de servicios, garantice haber solucionado los problemas potenciales, que pudiesen presentarse con el producto o servicio entregado.

Esta es una perspectiva de Lings (2004), quien señala entre los aspectos que define este concepto: la creación de conciencia interna sobre calidad de los servicios internos, la identificación de “clientes internos” y “proveedores internos”, la identificación de las expectativas del cliente interno, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los “proveedores internos”, para garantizar la entrega de niveles de servicio requeridos y así, completar el ciclo los “clientes internos”, quienes deberán medir la calidad de los servicios para informar el desempeño de los proveedores internos”.

Desde este enfoque, la creencia de que la satisfacción del cliente es desde todas las áreas, de cierta forma, es poco asumible, pues hay que considerar los conflictos internos existentes, y además, si el cliente externo es una responsabilidad solamente del área de marketing desde sus expectativas y necesidades, pueden no llegar, a todos los sectores de la organización. Simultáneamente es necesario considerar, que esta línea de concepto, puede ser más útil en empresas de manufactura, que en las de servicios.

La confusión de conceptos en la literatura no es debatible para Conduit y Mavondo (2001), por ejemplo, el marketing interno es llamado de *internal customer orientation*, o sea, la orientación al cliente interno desde un punto de vista de proceso. Según los autores, lo empleados deben recibir, con la mejor calidad posible los productos suministrados por sus antecesores, en la cadena productiva, para que ellos, puedan proveer lo mejor, para sus sucesores.

Adicionalmente, cabe destacar que el área de marketing debe esforzarse en comunicar los beneficios de un producto, no solo a su público objetivo, sino también a todas las áreas de la empresa.

2.3.3. Marketing interno: el desarrollo de una cultura de orientación para el cliente. Para comentar esta línea del concepto, se hace necesario dividirla en dos grupos; el primero, considera la idea como una simple extensión del marketing externo y el segundo grupo, engloba los conceptos de marketing a los dos tipos de clientes -el interno y el externo- buscando una alternativa para mejorar la *performance* de la empresa.

Seguidamente, uno de los problemas creados con esta idea, es la división de los empleados de la empresa, en el sentido de los que tienen contacto con los clientes, y los que no lo tienen. Esta línea de pensamiento, puede llevar a que solamente, los primeros sean contemplados por las herramientas de marketing interno y los que tengan las informaciones, mientras que a los últimos les restaría hacer el servicio, sin importar para qué y para quién.

Así, la mayoría de los conceptos están relacionados a un aspecto más generalizado del marketing interno, o sea, a una perspectiva de trabajo conjunto entre el marketing interno y el marketing externo, buscando la satisfacción del cliente externo. O sea, es una filosofía de gestión, que tiene por objetivo una actuación eficaz, en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado, que respete las necesidades y los deseos de los empleados, y con una orientación generalizada de todos los empleados para la satisfacción del cliente externo (Piercy y Morgan, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Foreman y Money, 1995; Cahill, 1995; Varey y Lewis, 1999; Gilmore, 2000; Ahmed y Rafiq, 2002; Ahmed y Rafiq 2003; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Lings, 2004; ;Lings, 2009;

En este sentido, un estudio desarrollado por Donovan, Brown y Mowen (2004) acerca de la orientación al cliente, evidenció que esta filosofía de gestión, puede elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y el compromiso de los empleados con los resultados de la organización, en especial, la atención dada a los clientes externos, mediante el desarrollo de habilidades y conocimiento que posibilitan una mejor influencia en los resultados obtenidos.

Por otro lado, el componente de comunicación, tiene elementos comunes al desarrollo de una cultura, y se refiere a las informaciones dadas a los empleados para influenciar su comportamiento. Posiblemente, esta unanimidad sea uno de los factores, que se considera en muchas empresas como la que da a conocer los objetivos alcanzados, los valores y la cultura empresarial, desde el aspecto interno,

En este caso, se deben tener en cuenta: a) las evidencias físicas, las cuales pueden ser clasificadas en periféricas o esenciales, donde las periféricas, se relacionan al ambiente de trabajo y las esenciales se refieren a los manuales o documentación, que describen el funcionamiento de la empresa; b) los procesos, los cuales pueden ser interpretados, cómo la forma en que los empleados son educados para dar atención al cliente; cómo son desarrollados los nuevos métodos de trabajo, la forma en qué son implantadas las nuevas políticas y cómo las comunicaciones son hechas para los empleados; c) los participantes, siendo éstos los gestores, los directivos y quienes tienen una relación muy fuerte con los empleados, principalmente en las prácticas de comunicación con ellos, las cuales deben estar siempre, muy presentes.

A partir de esta información, ante la diversidad de conceptos respecto a esta temática, se presenta la idea de Davis (2001), donde el autor defiende, que el marketing interno es una consecuencia natural del comportamiento en la relación entre los empleados, los cargos directivos y la estructura de la organización. Como ejemplo, el autor cita que los gestores, utilizan el marketing interno cuando quieren vender una idea para el nivel jerárquico superior, convencer a una persona de otro departamento sobre un tópico, o para convencer el empleado a realizar una tarea compleja.

2.3.4. Marketing interno: convergencias y divergencias. El campo del endomarketing es fértil para seguir profundizando. Expertos afirman que no hay unanimidad, en relación a los conceptos y a la filosofía del proceso de marketing interno, pero otros autores manifiestan la existencia de algunas convergencias en todos los conceptos, así sea un campo de investigación poco cultivado con decenas de estudios, es un escenario con un enorme campo para la profundización.

Sin duda alguna, la gran convergencia se centra en la visión estratégica del tema en la organización, ya sea desde un punto de vista de satisfacción del cliente externo o de una gestión más avanzada del talento humano.

Respecto a la convergencia centrada en la satisfacción del cliente externo, esta ocurre cuando el empleado es reconocido como un cliente interno, los diferentes modelos muestran que la búsqueda del cliente, se da sobre la base de conseguir mayor satisfacción del cliente interno (George, 1981; Grönroos, 1990; Parasuraman y Berry, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Foreman y Money, 1995; Nickles y Wood, 1999; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001).

Cuando el enfoque está en el proceso, se ejerce gran influencia en los resultados obtenidos, y el proyecto de marketing interno queda en la memoria organizacional (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999 y Conduit y Mavondo, 2001, Bohnenberger, 2005), y, más aún, cuando el enfoque es el desarrollo de una cultura de orientación al cliente interno por transmitir sus valores, misión y cultura empresarial (Piercy y Morgan, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Foreman y Money, 1995; Varey, 1995; Cahill, 1995; Varey y Lewis, 1999; Ahmed y Rafiq, 2002; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Ahmed y Rafiq, 2003; Lings, 2004, Tsai y Ta-Wei, 2008, Anosike y Ahmed, 2009, Panigyrakis, 2009; Grant, 2010, Owusu-Frimpong y Martins, 2010).

Otra convergencia son los empleados, al ser considerados como los propios clientes de la empresa que tienen deseos y necesidades, los cuales inciden en los resultados de productividad, consecución de objetivos, calidad de las tareas (Berry, 1981; Grönroos, 1990a; Berry y Parasuraman, 1992; Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999 y Conduit y Mavondo, 2001, Mogollón, 2013).

La principal divergencia está centrada en reconocer quién es el cliente interno: ¿es el empleado? Esta pregunta es clave. Los estudiosos se inquietan sobre cuán poderoso sería en el proceso. (Parasuraman y Berry, 1991; Lings y Brooks, 1998; Nickles y Wood, 1999, Lings, 1999; Varey y Lewis, 1999; Conduit y Mavondo, 2001). A este respecto hay respuestas diametralmente opuestas, inicialmente, puede ser dada por Lings (1999) abordó el marketing interno como un proceso y después desarrolló un estudio, incluyendo la visión de orientación para el mercado interno.

Posteriormente existen investigaciones que se centran en la importancia del área de calidad de servicios y escasamente visibilizan el área de la gestión de los recursos humanos (Tsai Tang, 2008; Opoku et al, 2009; Yang y Coates, 2010; Aburoub, Hersh y Aladwan, 2011;)

En este punto, es evidente que no es solo marcar objetivos hacia una orientación para el proceso interno; en este sentido el marketing interno, pudiera convertirse en un círculo vicioso y no virtuoso, por ello viene un conjunto de técnicas, muchas de ellas originadas del marketing, para hacer que los empleados tengan un mayor potencial de satisfacción y consecuentemente tengan un ambiente propicio de satisfacer las realidades del consumidor.

Algunos estudiosos alegan que, dichas afirmaciones no están soportadas por un cuerpo de investigación contundente, sino por trabajos teóricos, que no pueden considerarse científicamente sólidos.

3. MODELOS DE MARKETING INTERNO PROPUESTOS EN LA LITERATURA

Los modelos de marketing interno son recientes, surgieron a partir de la década de los 90 y algunos necesitan de más investigaciones para que sean confirmados, conforme sugerencias de los propios autores, en resumen, todos los modelos, en la teoría, llevan a la satisfacción del cliente externo, por medio de la satisfacción del cliente interno.

3.1. MODELO DE MARKETING INTERNO DE TANSUHAJ, RANDALL Y MCCULLOUGH (1988)

El modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough (figura No. 01), presenta un modelo de Gestión de Marketing para Servicios, que destaca el marketing interno como una acción primaria, para el alcance de la satisfacción y lealtad del cliente. Para los autores, un efectivo programa de marketing interno está compuesto por un sistema de reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados, dentro de una relación directa entre, el marketing interno y externo, especialmente en el sector de servicios, como ya fue tratado anteriormente, por otros autores.

Figura 1. Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)



Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)

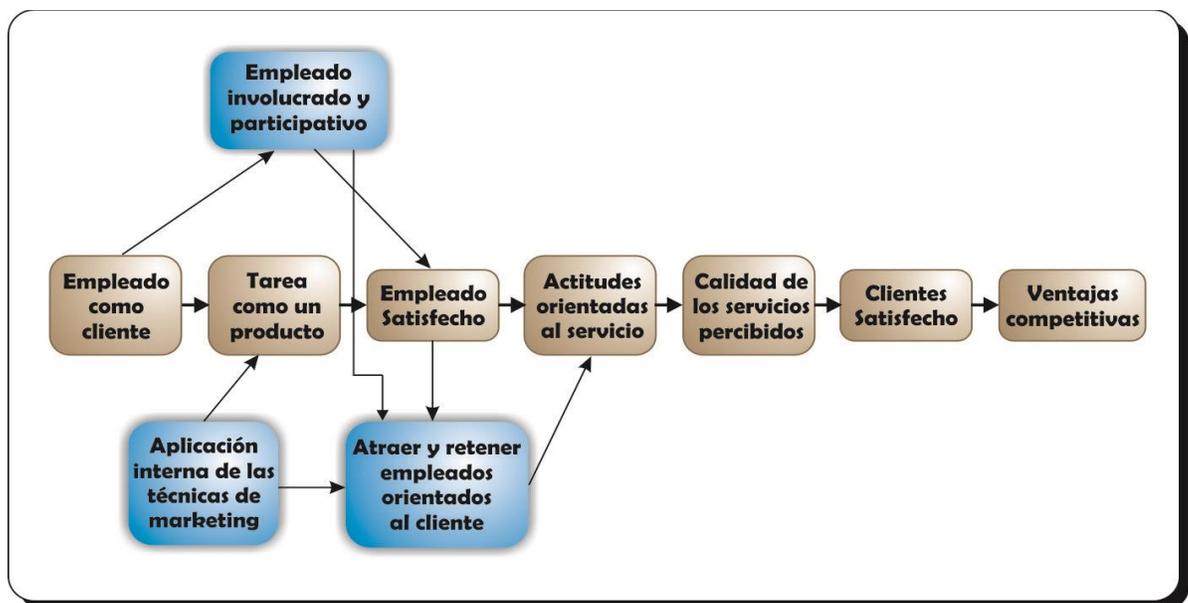
3.2. MODELO DE MARKETING INTERNO DE BERRY (1992)

El modelo de Berry (figura No. 02), empieza por reconocer el fundamento del marketing interno, el cual registra al empleado, como un cliente que puede desarrollarse, como una ventaja competitiva. Según el autor, este modelo esquematiza, la inclusión y participación del empleado, la necesaria satisfacción de los empleados, con el fin de desarrollar actitudes orientadas al cliente, que por ende, llevan a la calidad percibida y a clientes satisfechos y para ello, es necesario tratar dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar la participación del empleado.

En este modelo se reconoce la tarea, como un producto, que requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, también indica que, la organización tiene el objetivo de atraer y mantener los empleados cualificados en la empresa.

Hay dos puntos fundamentales en la revisión de la literatura que no son expuestos en el modelo: la orientación al cliente, que debe ser desarrollada con el empleado; y la especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa.

Figura 2. Modelo de marketing interno de Berry (1992)



Fuente: Berry (apud Ahmed y Rafiq, 2002:15)

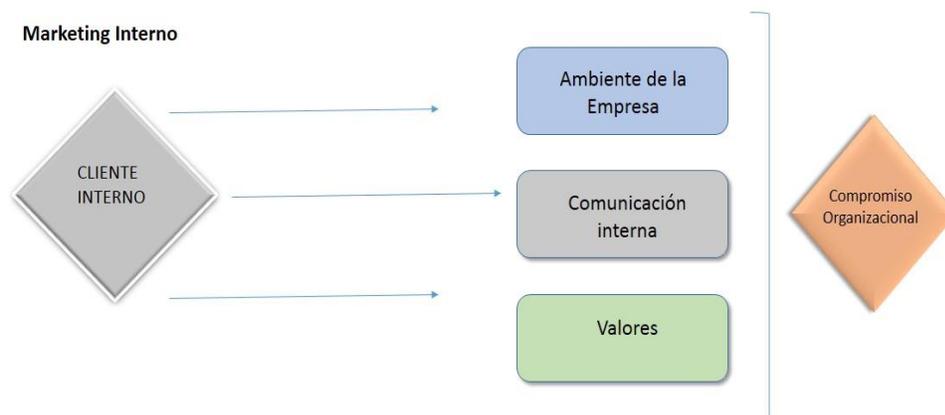
3.3. MODELO DE MARKETING INTERNO HOGG, CARTER Y DUNNE (1998)

El modelo de Hogg, Carter y Dunne (figura No. 03) analiza la relación del cliente interno con su función, el ambiente de la empresa, la comunicación y los valores o estudios que muestran el compromiso organizacional como una consecuencia del marketing interno.

Los autores verifican que los mensajes emitidos por la comunicación interna producen cambios significativos en los valores de los empleados, para posteriormente ser asociados a la compañía. Así mismo, estos autores demostraron, que el uso del “mi” puede afectar la percepción de los individuos sobre su rol en la organización y sobre la relevancia de ese rol dentro del entorno de la organización.

Hogg Carter y Dunne presentan una dimensión más centrada en las personas, o sea, en los empleados. Los autores concluyen, por medio de una investigación, que el marketing interno afecta inicialmente, la percepción de los empleados en relación a su función y posteriormente, la relación del conjunto de funciones con el ambiente de la empresa. Los principales factores apuntados son la comunicación de los resultados de *performance*, los valores y los factores críticos de éxito.

Figura 3. Modelo de marketing interno de Hogg, Carter y Dunne (1998)



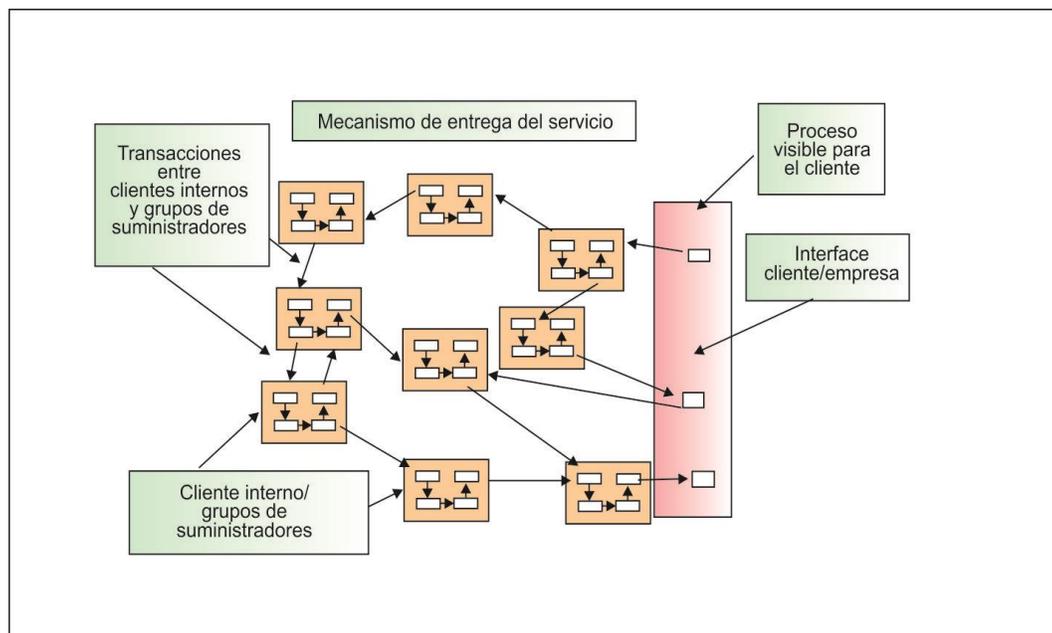
Fuente: Interpretación Propia

3.4. MODELO DE MARKETING INTERNO DE LINGS (1999)

El modelo de Lings (figura No. 04), se diferencia de los demás, por estar estructurado, a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar los sectores y no los empleados, como clientes internos. Este concepto, detallado anteriormente, es poco explorado en la literatura y normalmente está limitado a la literatura de gestión de calidad.

Se considera que el nivel de detalle del modelo, atiende que siempre hay un proveedor o un cliente y, todos los empleados son, de cierta forma, responsables por las metas y objetivos de la organización. Según el autor, el modelo identifica los grupos internos, los procesos de clientes internos y externos, visibiliza las interacciones externas e internas.

Figura 4. Modelo de Marketing Interno de Lings (1999)



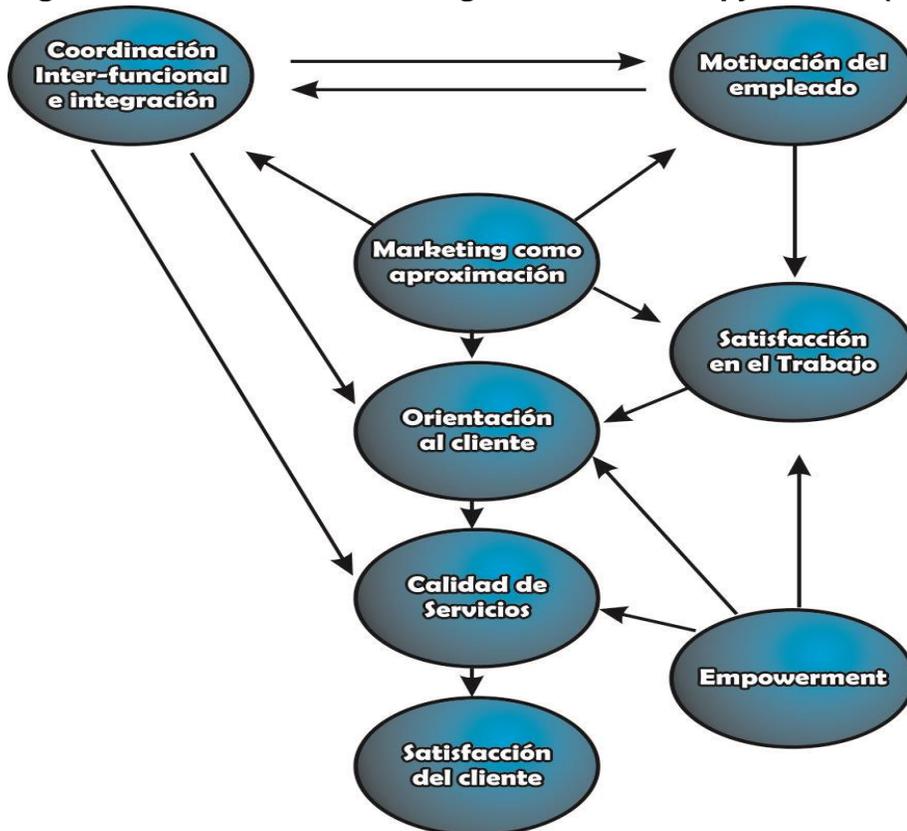
Fuente: Lings (1999:456)

3.5. MODELO DE MARKETING INTERNO DE RAFIQ Y AHMED (2000)

El modelo de Rafiq y Ahmed (figura No. 05), se cimienta principalmente, en los modelos anteriores de Berry y Grönroos, haciendo una conexión entre los elementos que componen el marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo.

Según los autores, la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización que objetivan su satisfacción. Esta motivación, juntamente con la delegación del poder para tomar decisiones (*empowerment*), influencia positivamente, la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una asociación con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor. Por otro lado, la actitud de coordinar de forma inter funcional e integrada, el proceso como un todo, influencia la calidad de los servicios y, por ende incide en la satisfacción del cliente.

Figura 5. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed (2000)



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000:455)

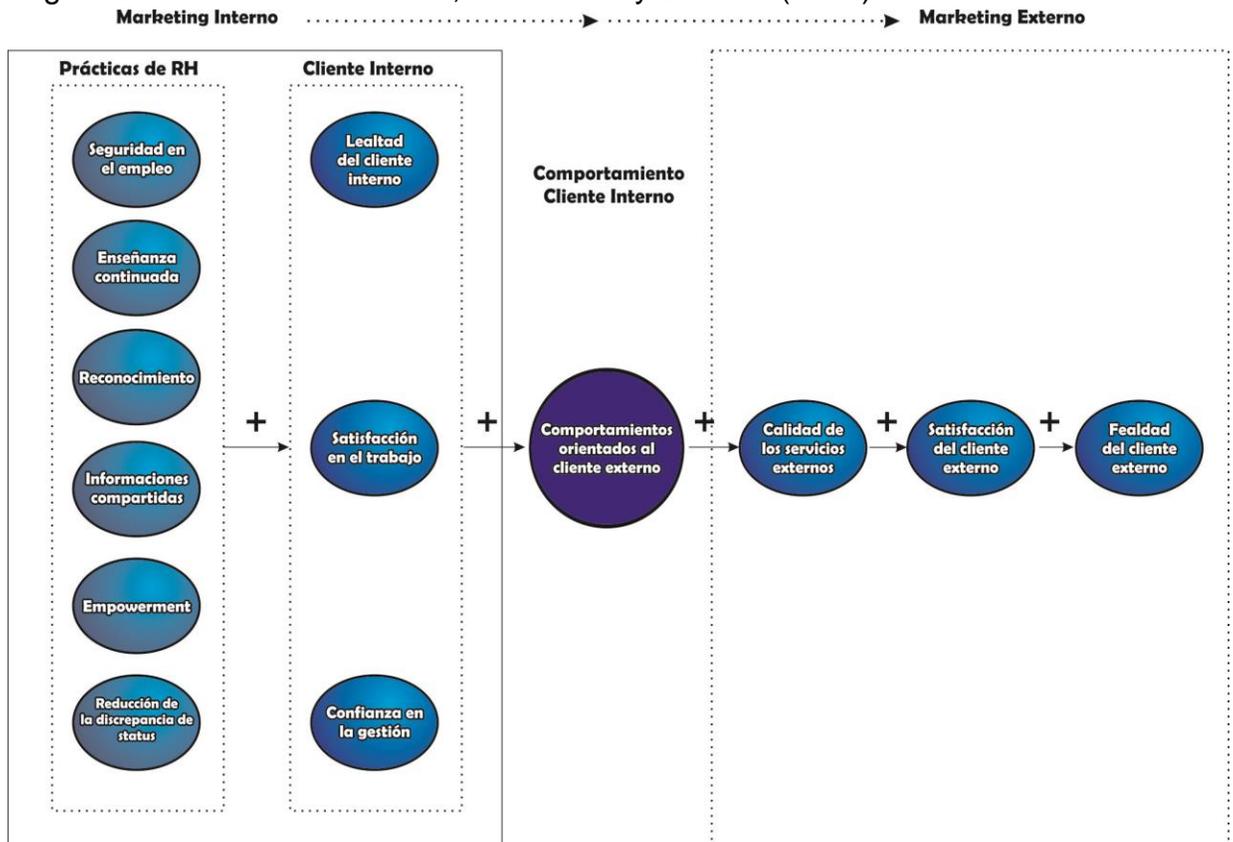
3.6. MODELO DE MARKETING INTERNO DE BANSAL, MENDELSON Y SHARMA (2001)

El modelo de Bansal, Mendelson y Sharma (figura No. 06), exige una reflexión más profunda, pues relaciona las actividades entre marketing interno y las consecuencias en el marketing externo e impone una cultura organizacional, que necesita de participación y transparencia.

Este modelo de marketing interno, debe ser desarrollado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales, de orientación al cliente y su satisfacción.

Según los autores, el compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los antecedentes principales, para alcanzar al final, la lealtad del cliente.

Figura 6. El modelo de Bansal, Mendelson y Sharma (2001)



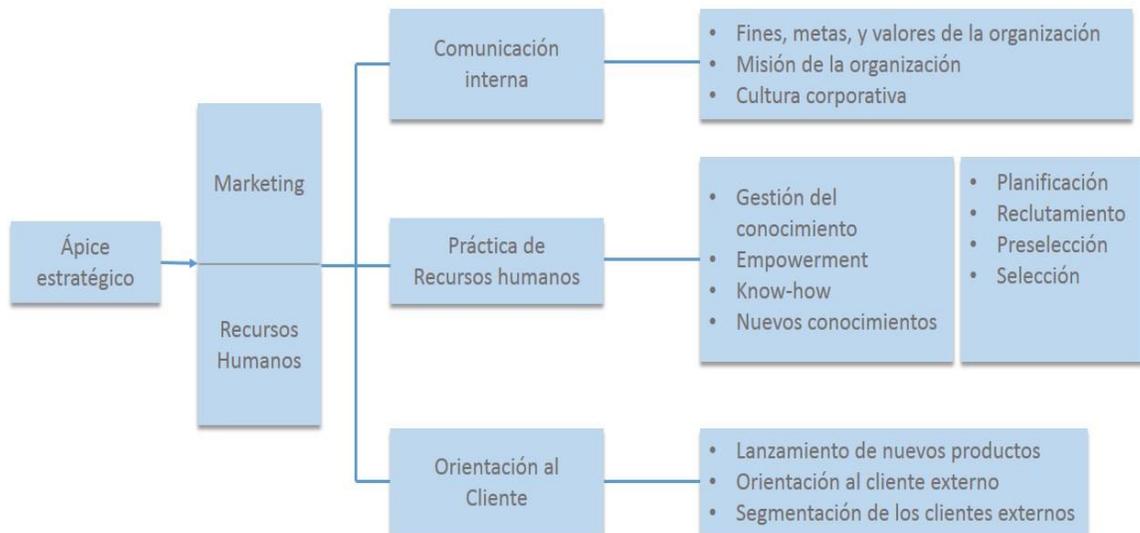
Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001)

3.7. MODELO DE MARKETING INTERNO DE DIEZ DE CASTRO Y GARCÍA DEL JUNCO (2001)

El modelo de Junco (figura 7) direcciona la responsabilidad de la ejecución del mismo es del departamento de recursos humanos, así como la coordinación del trabajo para dirigir el departamento de marketing, como un – incluso- departamento independiente u órgano de asesoramiento de la alta dirección de la empresa.

La gestión estratégica de recursos humanos incluye diversas acciones del marketing interno, pero si no existe una filosofía de gestión orientada al cliente, sea interno o externo, el proceso no estará completo, entonces, la puesta en práctica del marketing interno en la organización constituye una prioridad para lograr resultados eficientes.

Figura No. 07. Modelo de marketing interno del Junco (2001)

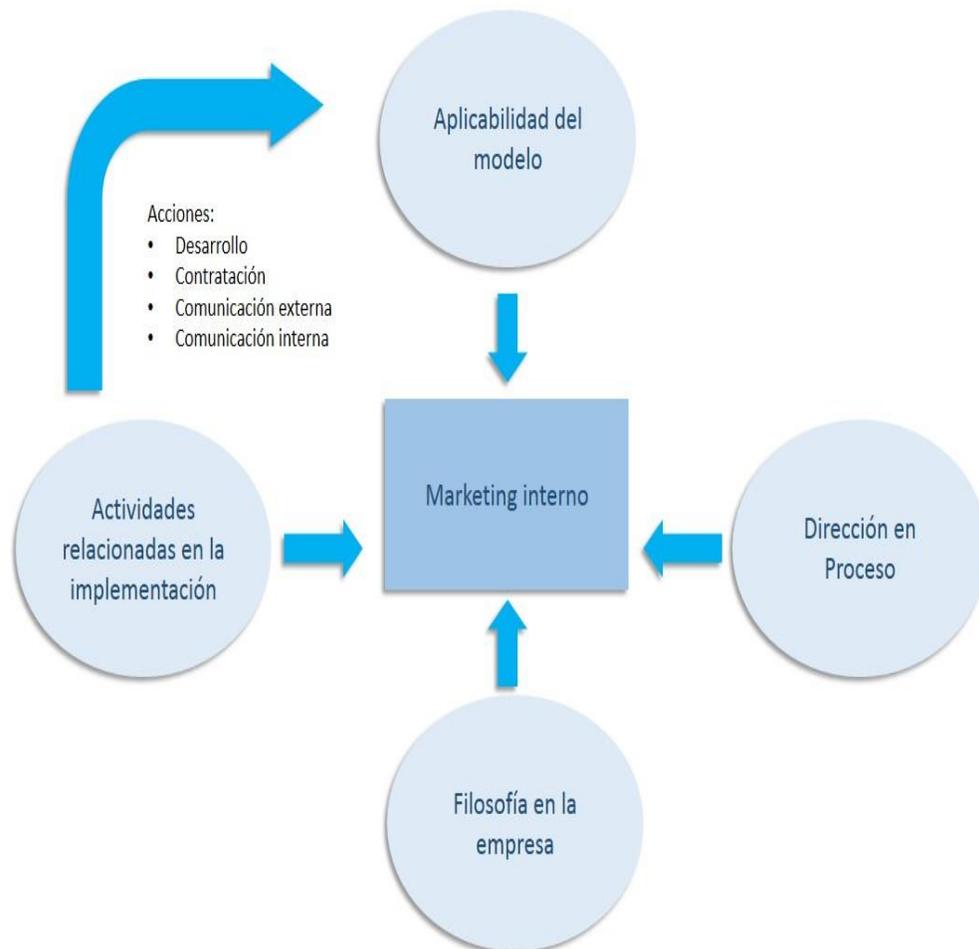


Fuente: Forencio Jimenez – Del Junco 2001

3.8. MODELO DE MARKETING INTERNO PALACIOS – JUNCO (2001)

El modelo de Palacios–Junco (figura 8), identifica los componentes relacionados con acciones de desarrollo, contratación, comunicación externa e interna, sobre la base que la organización que tiene confianza en sus empleados, comparte informaciones, donde una buena gestión de información, proporciona beneficios.

Figura 8. Modelo de marketing interno Palacios - Junco (2001)

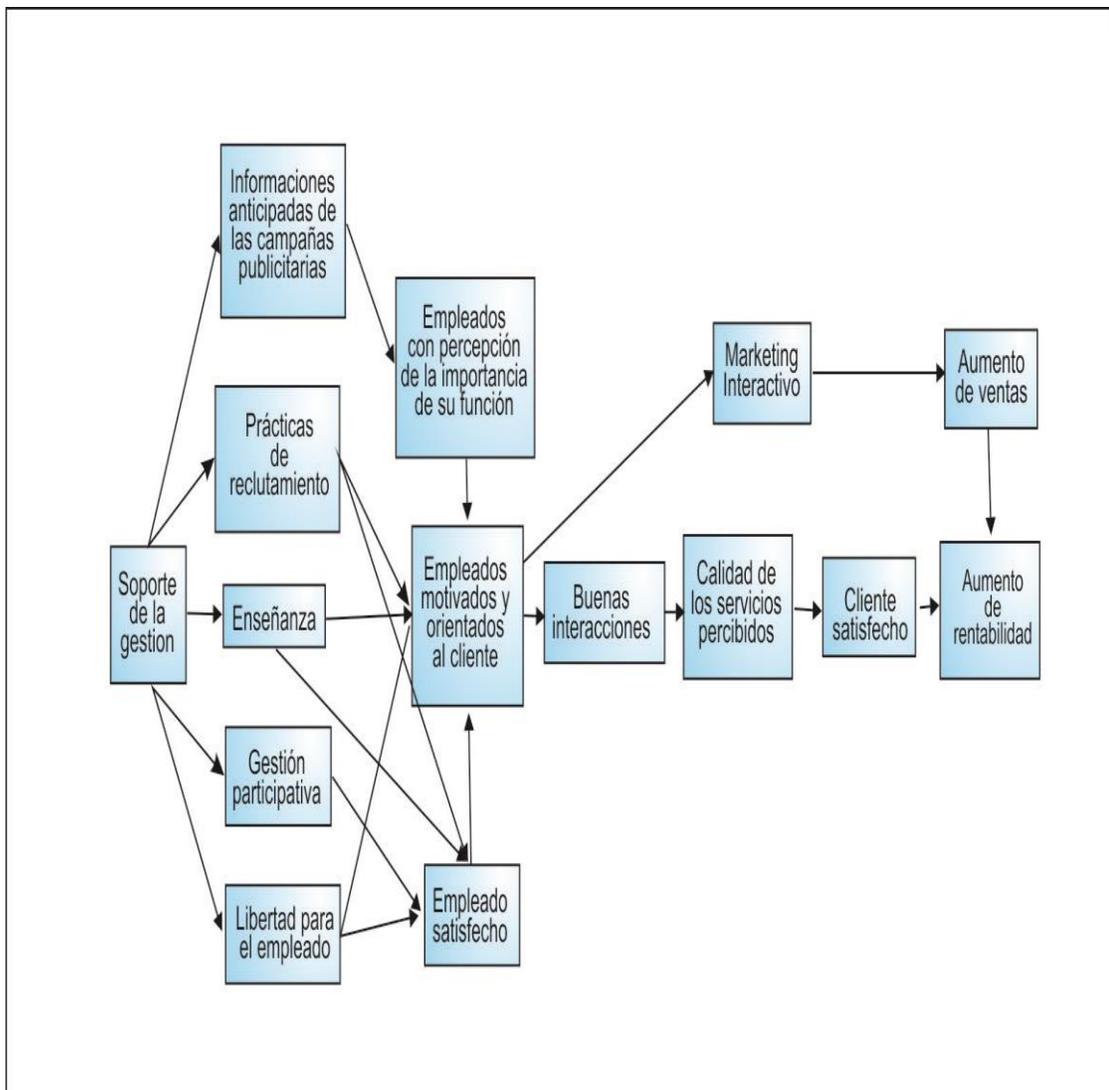


Fuente: <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/Materials/Papers/Marketing%20Strategy/FlorencioJimenezDelJuncoDutschke.pdf>

3.9 MODELO DE MARKETING INTERNO DE CHRISTIAN GRONROOS (2002)

El modelo de Grönroos (figura No. 09) es más específico, pues integra diferentes áreas funcionales, además muestra mecanismos del marketing en la motivación del cliente interno, donde se busca compartir una mentalidad de mercado y la influencia positiva del empleado en la satisfacción de los clientes externo.

Figura 9. Modelo de marketing interno de Grönroos (2002)

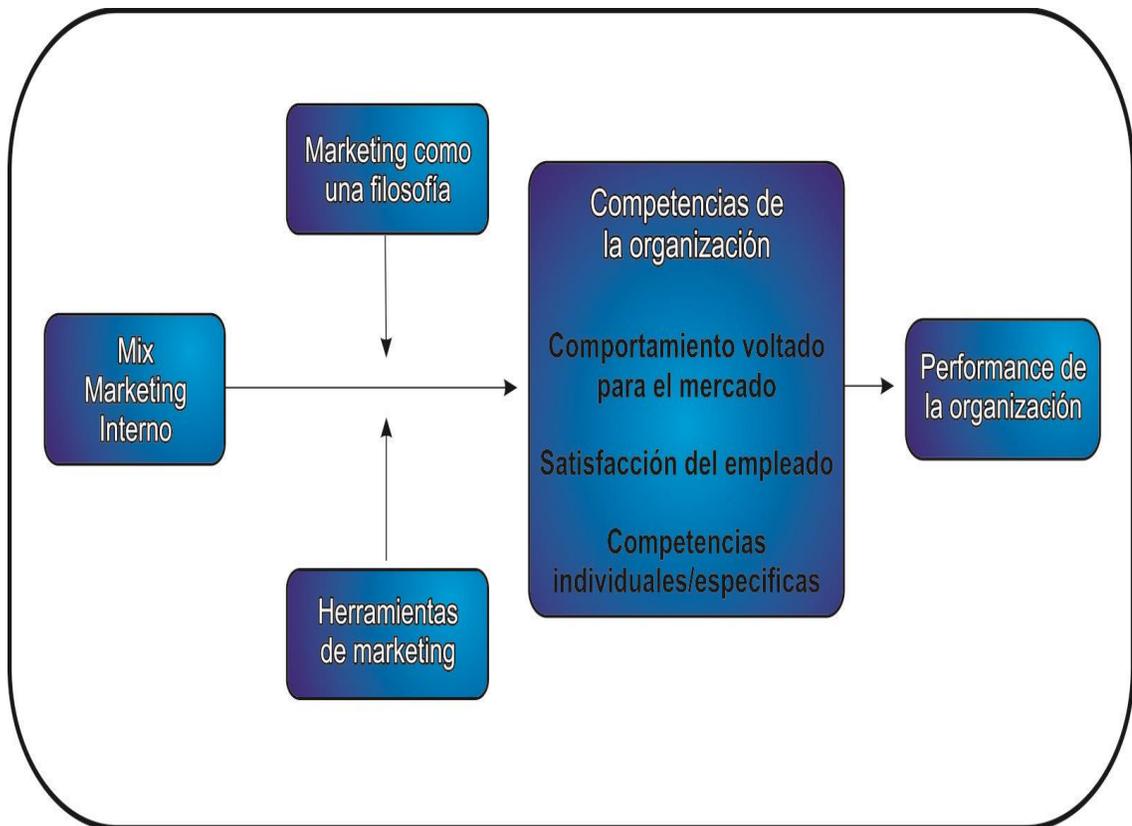


Fuente: Grönross (apud Ahmed y Rafiq, 2002:16)

3.10. MODELO DE MARKETING INTERNO DE AHMED, RAFIQ Y SAAD (2003)

El modelo de Ahmed, Rafiq y Saad (figura. 10), presenta la descripción de las técnicas, que pueden ser utilizadas para desarrollar la temática en las organizaciones, donde el hecho esencial es que, la motivación es una consecuencia y no una técnica. Otra característica básica del modelo es su aplicación en el sector de servicios. La principal contribución es la confirmación de la necesidad de soporte de la alta administración, posición que es defendida, por varios autores.

Figura 10. Modelo conceptual de marketing interno de Ahmed, Rafiq y Saad (2003)



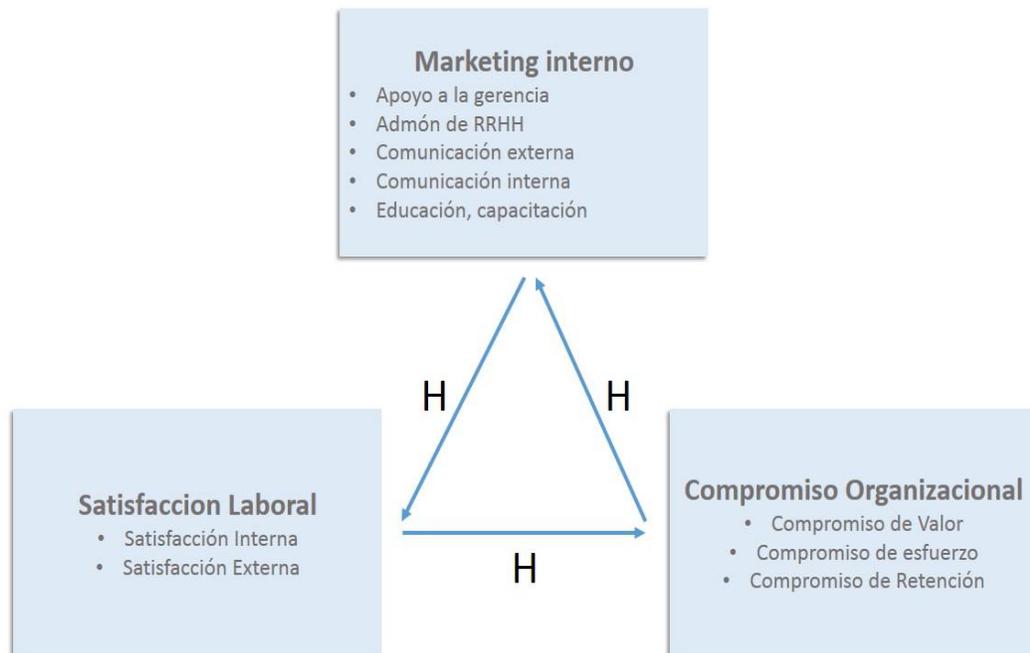
Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad (2003)

3.11. MODELO DE MARKETING INTERNO DE CHING-SHENG Y HSIN-HSIN (2007)

El modelo de Ching-Sheng y Hsin-Hsin (figura 11), se propone como la base del éxito del endomarketing y de las empresas en relación a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

El punto de vista más ampliamente aceptado es que la satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización. El marketing interno se refiere, a la aplicación de concepto de marketing a la administración interna de una organización; por ello, las teorías de la relación entre el desarrollo del marketing interno y el compromiso organizacional, han sido elaboradas por estudios de marketing general o marketing empresarial.

Figura No. 11. Modelo de marketing interno de Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007)



Fuente: (Regalado, Alpaca, baca y Geronimo, 2011)

3.12. MODELO DE MARKETING INTERNO DE RICO (2012)

El modelo de Rico (figura No 12) se entiende como una estrategia de todo, en relación con el management de la organización, la cual requiere implementarse en forma efectiva, no sólo en el diseño, sino en el modelo de gestión consistente e integrado, y elaborado a la medida de cada organización. Lo importante es internalizar el concepto e implementarlo para que luego la organización, sea pequeña o grande, lo desarrollará con su estilo.

Los autores aseguran que la administración efectiva de todas las interacciones y enlaces entre empleados y clientes, referida a las actividades, la información, la comunicación y las actitudes de compromiso, exigen un modelo de gerenciamiento integrado y sistemático. De este modo, ejemplifican gráficamente el concepto y los alcances del modelo de gestión sugerido; incluyendo un motor dinamizador, que esté a cargo del sistema de liderazgo de cada organización, los modos de su implementación, sus formas de facilitar el proceso y los resultados deben lograrse, a partir de la satisfacción de los clientes internos, para que a través de un efecto espejo o rebote, se satisfaga y fidelice a los clientes externos.

Figura 12. Modelo de marketing interno de Rico.

Motor	Sistema Modos	Facilitadores Forma	Resultados	
Liderazgo Situacional del N° 1 y de los que le reportan en forma inmediata	Integración del pensamiento y el planeamiento estratégico con los planes de los recursos humanos	-Integración de los planes de los recursos humanos. -Convertir la misión de la organización en la misión de cada sector y cada integrante	Satisfacción de los clientes internos	Satisfacción y fidelización de los clientes externos

	Gerenciamiento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Integración interna. - Educación y capacitación necesaria. -Comunicación interna clara, suficiente, efectiva. -Motivación, automotivación, entusiasmo, y trabajo en equipo. -Compromiso -Coaching más preciar con el ejemplo. -Reconocimiento, retroalimentación y promoción. -Mejora de los procesos clave del personal. 	
--	------------------------------------	--	--

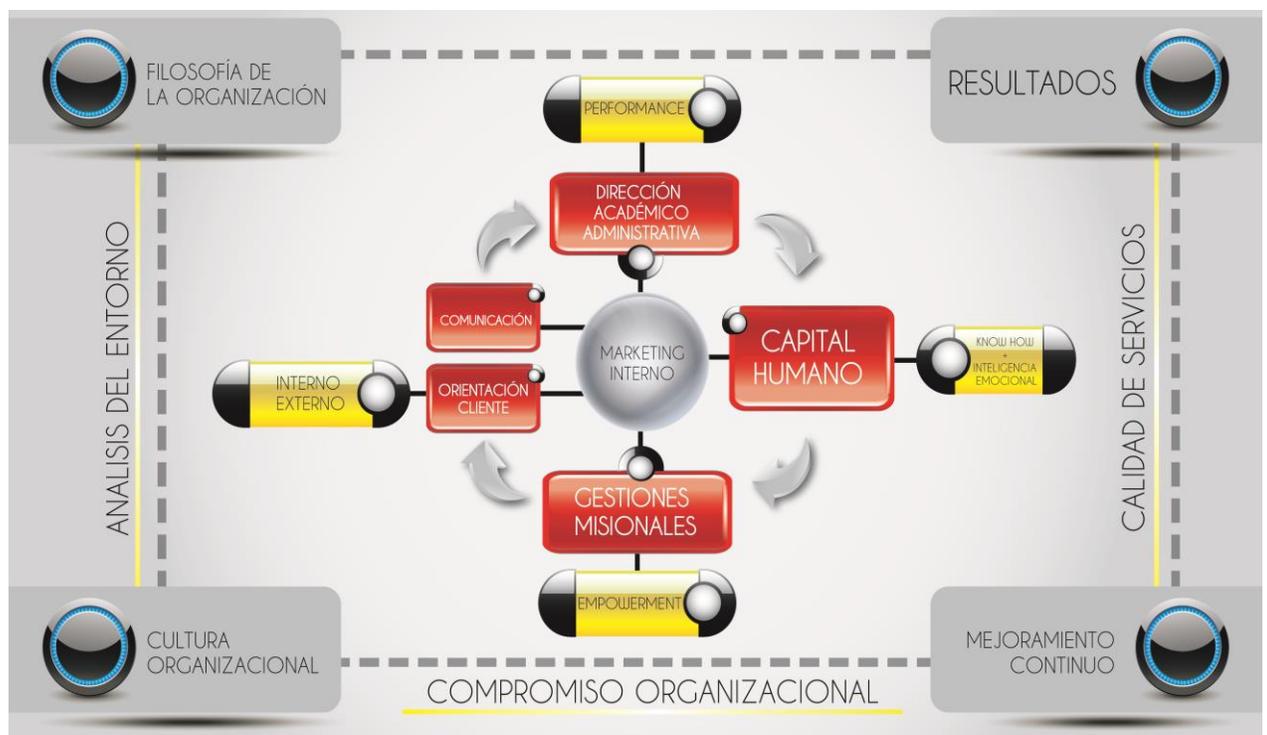
	Sistema Modos	Facilitadores Forma	Resultados	Motor
	Administración de los procesos y las interacciones	-Administrar la cadena proveedor-cliente interno, asegurando las interacciones	⇒	
	Alineamiento integrado de lo interno con lo externo	<ul style="list-style-type: none"> -Administrar los momentos de verdad, los estándares y los requerimientos de los procesos. - Conectar y explicar cómo afecta al personal que no tiene contacto directo con los clientes externos 		

Fuente: Rico, R. (2012). Management Herald (Argentina)

4. MODELO DE MARKETING INTERNO PROPUESTO PARA LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

A continuación se detalla en forma gráfica el modelo propuesto de marketing interno para la Universidad de Pamplona y la explicación de la estructura que le es propio.

Figura 13. Modelo propuesto de marketing interno para la Universidad de Pamplona



Fuente: Elaboración de la autora.

4.1 ESTRUCTURA DEL MODELO DE MARKETING INTERNO PROPUESTO PARA LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.

Con un enfoque adaptado de la teoría de sistemas, el modelo propuesto de endomarketing contempla unas variables de entradas, unas variables

dinamizadoras y unas variables de salida o resultado que requieren retroalimentación permanente (tabla 07).

A continuación se describe el modelo propuesto, detallando cada uno de los componentes y cómo se interrelacionan entre sí.

Tabla 7. Conceptualización sistémica del modelo de marketing interno propuesto

Variables de entrada	Variables dinamizadoras	Variables de resultado
Filosofía organizacional	Análisis del entorno	Capital humano
Cultura organizacional	Compromiso organizacional	Gestiones misionales
Mejoramiento continuo	Calidad de servicios	Orientación al cliente
Resultados		Comunicación
		Dirección académico-administrativa

4.1.1 Variables de entradas. Como insumo requerido para activar el modelo de marketing interno propuesto se tiene la filosofía organizacional, la cultura organizacional, el mejoramiento continuo y los resultados organizacionales.

En este sentido, la descripción de las variables de entrada es la siguiente:

4.1.1.1 La filosofía organizacional se entiende en proporción al sentido dado por el hecho que, *la dinámica de una cultura está influenciada por su filosofía*. Un acercamiento al concepto, muestra la palabra filosofía como un término compuesto por dos nombres griegos (philos): amor, afición, ansia, amigo, afecto, etc. y (sophia): sabiduría, erudición, ciencia, saber, instrucción, etc. (Jiménez, 2006).

En este orden de ideas, lo expresa Maritain (1999):

La filosofía, en sí misma, está por encima de la utilidad. Y por esta misma, la filosofía es de la mayor necesidad para los hombres. Les recuerda la suprema utilidad de aquellas cosas

que no tienen que ver con los medios sino con los fines. Porque los hombres no solo viven de pan, vitaminas y descubrimientos tecnológicos. Viven de valores y realidades que están por encima del tiempo, y que son dignos de ser conocidos por sí mismos; ellos nos alimentan con la invisible comida que sostiene la vida del espíritu, y nos mantienen alertas, no de tal o cual medio al servicio de la vida, sino de las razones profundas para vivir, sufrir y tener esperanza (p. 6).

De ese modo, la filosofía es una forma de situarse el hombre ante el mundo, en procura de conocer y comprender la realidad oculta en el fondo de cada fenómeno, con el objeto de su propio desarrollo, individual y social, en este sentido, mira más allá trascendiendo el mundo, sabe fijarse exactamente en las cosas que le rodean, pregunta por las últimas razones (Burggraf, J, 2006).

En el pensamiento de Heidegger ,Ortega y Gasset (1995, p. 90) “la filosofía es un ejercicio vital. Se vive hoy, se vive siempre y siempre se quiere vivir. La filosofía es una cosa... inevitable”.

En 1988 Schein planteaba que la filosofía organizacional estaba compuesta de dos niveles esenciales: nivel nuclear o implícito que estaba conformado por todas las creencias y supuestos básicos de los miembros de la empresa y sobre todo sus valores esenciales. Y un nivel observante o explícito que comprende lo que la empresa hace en cuanto a procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnología de la organización y lo que la empresa aparenta que es, o sea su imagen externa.

La filosofía organizacional se define como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social (Granell, 1997). Afirman García y Dolan (1997) que la filosofía organizacional es la forma característica de pensar y hacer las cosas de una empresa.

Por su parte Kemp, Dwyer (2001) delimitan como elementos de filosofía organizacional a la evaluación del desempeño de la organización, la formulación de estrategias, los efectos positivos del aumento de identificación de los empleados, la educación, el compromiso y el rendimiento de la organización.

Dentro de este contexto Smith & Todd (2001) comenta que una ausencia de filosofía organizacional genera una afectación en las cadenas de suministro, pues definitivamente se afectan las relaciones de la organización con sus clientes por una mala planeación y programación productiva.

En este sentido, Suárez (2013) muestran que el mal manejo de la filosofía organizacional, genera el no dar importancia al impacto de los cambios en los sistemas y el seguir tratando inadecuadamente a los empleados; este autor además lista como elementos de la filosofía organizacional: el compromiso de la dirección por el cambio y mejora; la educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización; la participación y la implicación de la gente en la planeación; la evaluación del desempeño de las personas.

Dada esta relación, Škerlavaj, Štemberger, y Dimovski (2007) sugieren que la ausencia de filosofía organizacional efectiva genera problemas relativos a la gestión de procesos empresariales, bajo rendimiento global y una visión débil del proceso de negocio.

Así, Praolini (2012), González M. (2007), afirman que la filosofía organizacional impulsa el desarrollo del compromiso del empleado y provee un sentido al trabajo. Mientras Lengnick-Hall y Beck (2011) bosquejan como elementos de la filosofía organizacional: las políticas, prácticas y actividades de recursos humanos; además de la capacidad de una organización para ser resistente y finalmente las capacidades, las acciones e interacciones de las personas.

Estas afirmaciones las complementa Dirani (2011) al determinar como elementos de la filosofía organizacional a los valores y las creencias de los empleados, ya que estos dos elementos impactan el desempeño de la organización.

4.1.1.2 La cultura organizacional. Antes de iniciar es importante recordar que este constructo ha estado en el centro de grandes debates académicos por estar cargado de inconsistencias, según lo han expresado en múltiples investigaciones interdisciplinarias; incluso para quienes apoyan la cultura organizacional está el planteamiento de Aktouf (2012), quien declara que esta corriente dominante (*main stream*) ha sido víctima de interpretaciones abusivas.

Sin embargo y a pesar de las controversias, de acuerdo con el interés particular del modelo por este concepto, se revisarán las investigaciones sobre cultura organizacional o cultura corporativa, los cuales se remontan a los estudios de Elton Mayo en los años 20 del siglo XX, para quien las normas, sentimientos y valores de los grupos de una organización, repercutían en el funcionamiento de la organización.

En 1955 Denison & Mishra concebían la cultura como un sistema de patrones de comportamiento socialmente transmitidos que sirven para relacionar las comunidades humanas con sus valores ecológicos.

En este orden de ideas, se presenta Pettigrew (1979) quien pensaba que la cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados, que operan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, categorías e imágenes interpreta para sí mismos la situación propia del grupo.

Mientras un enfoque semiótico enuncia que la cultura reside en la interpretación y cognición individual (Whetten, 2004, p.3), la escuela sociológica ve la cultura como aquello que la “organización tiene” y la escuela antropológica la concibe como aquello que la “organización es” (Reichers & Schneider, 1990, p. 22), en este sentido se identifica por los conocimientos compartidos, símbolos compartidos y procesos inconscientes.

En la década de los ochenta estaba en boga el planteamiento de Ouichi (1981) para quien la cultura organizacional es una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización.

Igualmente, Mintzberg (1984) es citado por concebir la cultura organizacional como la aceptación por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización.

Planteamiento compartido por Schein (1988) para quien la cultura organizacional es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización.

Se suma Chiavenato (2004) para quien la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Mientras que Bretones y Mañas (2008) consideran que la cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial o cultura de negocios son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura en el que la entienden como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio.

Según Alvesson (2012) la cultura está compuesta de supuestos, creencias y valores internos de las personas y son ampliamente compartidos, frecuentemente no especificados e inconscientes. Es el liderazgo donde no hay líderes. La cultura es “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

Para Welch.J (2012) la cultura de una organización no se trata en lo absoluto de palabras, es acerca de comportamiento y consecuencias.

Por último encontramos a Robbins & Judge (2013) quienes la denominan como la percepción que comparten todos los miembros de la organización: sistema de significados compartidos.

4.1.1.3 El mejoramiento continuo se interpreta como el hecho de que nada puede considerarse como algo totalmente terminado o mejorado en forma definitiva. Siempre habrá un proceso de cambio y la posibilidad de mejorar, pues todo es dinámico y está en constante evolución.

El mejoramiento continuo es un ciclo, a través del cual se identifica un área de mejora, se planea cómo realizarla, se implementa, se verifican los resultados y se actúa de acuerdo a ellos para corregir desviaciones o proponer una meta más retadora.

Este ciclo es parte de la gestión de calidad y permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno para dar un mejor servicio a los clientes o usuarios

en una acción recurrente por aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

4.1.1.4 Los resultados organizacionales se entienden como el aumento de la eficiencia y de la eficacia; el mejoramiento de la productividad, la calidad y la disminución de costos; lograr la mejor forma interna de organización para atender situaciones externas cambiantes; alinear los modelos operativos para el logro de los objetivos.

Para los autores clásicos los resultados se obtenían mediante visión de conjunto y trabajo de detalle. Es así como Taylor establecía el mejoramiento permanente de la gestión rutinaria por vía del estudio de tiempos y movimientos de trabajo; además del cálculo, la estandarización y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia.

Por su parte Fayol articulaba los resultados a la definición de las áreas funcionales. Mientras para Weber en la burocracia estaban asociados al establecimiento previamente ordenado de las actividades planeadas, dentro de un carácter legal y jerárquico.

La propuesta de visualizar la empresa como un sistema caracterizado por entradas, procesos y resultados con la respectiva retroalimentación ayudó a orientar que los resultados están relacionados entre sí, que trabajan en armonía con otras cosas; si bien son la finalidad de una serie de objetivos, estos obedecen a sus participantes mediante un sistema cooperación del trabajo individual al concepto de trabajo en equipo que conduzca a la productividad.

4.1.2 Variables dinamizadoras. El modelo propuesto contiene tres variables dinamizadoras: análisis del entorno, compromiso organizacional y la calidad de servicios.

Estas tres variables dinamizan el modelo al estar conectadas sistemáticamente e interactuar dentro de la Universidad en forma transversal estando presente en todos los niveles del modelo.

Con el fin de unificar criterios con relación a cada una de ellas, estas variables dinamizadoras se definen de la siguiente manera:

4.1.2.2 El análisis del entorno se distingue como el análisis de los factores económicos, político-legales, socioculturales, tecnológicos y medioambientales.

Desde el factor económico se estudian aquellas variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía dentro de un determinado contexto socio-económico.

Desde el factor político-legal se recoge el marco institucional, así como se desarrolla el marco legal que existe en un determinado contexto socio-económico.

Desde el factor socio-cultural se estudian las variables de corte demográfico, así como los cambios sociales y culturales de la población.

Desde el factor tecnológico se recoge el nivel científico y la infraestructura tecnológica dentro de un determinado contexto socio-económico.

Desde el factor medio ambiental se estudian las variables relacionadas con el grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes de un determinado contexto socio-económico.

4.1.2.3 El compromiso organizacional o lealtad de los empleados se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, además de la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.

Este compromiso organizacional se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, reflejando el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas, por lo cual disfrutan de su permanencia en la organización. El trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo; lo que le genera lealtad con la organización.

4.1.2.4 La calidad de servicios se concibe como la percepción que tiene el cliente sobre el servicio recibido; esta percepción se obtiene de la desigualdad producida entre las expectativas del cliente antes de recibir el servicio y desempeño actual.

De igual manera es definida como el efecto global de calidad sobre el servicio, lo que determina el grado de satisfacción de un cliente de dicho servicio; de acuerdo al conjunto de propiedades inherentes y que permiten apreciar como igual o mejor o peor que los servicios restantes en su especie.

4.1.3 Retroalimentación del modelo propuesto. Se plantea una retroalimentación constante proveniente de información recibida de diversos canales, como son: el performance, el *know how*, la inteligencia emocional, el *empowerment*, orientación al cliente interno y externo.

4.1.3.2 El *performance* se interpreta como la habilidad de la organización para su actuación, competencia, rendimiento, desempeño y realización.

Aunque es un tecnicismo, en la empresa el *performance* debe ser parte de su esencia, al relacionarse con la proeza requerida, en la obligación de dar resultados organizacionales y que va mucho más allá de “vender productos o servicios”, pues está relacionado con ese resultado cifrado que se busca a la hora de traducir los objetivos estratégicos, en asuntos más concretos.

4.1.3.3 El *know how* se entiende como un activo, que se relaciona con el conjunto de conocimientos relativamente originales y secretos, o por lo menos escasos, que permiten a quien los tenga mantener una posición privilegiada en el mercado.

4.1.3.4 La inteligencia emocional se refiere como las habilidades para regular el humor y poder despertar la motivación o perseverar ante situaciones difíciles de la vida, ser empático y abrigar esperanzas; evita que disminuya la capacidad de pensar y regula el humor; implica el autoconocimiento, esencial en la vida de las personas.

La inteligencia emocional está formada, en primer lugar por la mentalidad, que la determina; en segundo lugar por la visión o forma de ver las cosas, de la que se depende; en tercer lugar, por el comportamiento, que sea cual sea; y finalmente por el eslabón denominado: siempre se justifica.

4.1.3.5 El *empowerment* se interpreta como la valoración del talento humano de la organización, de tal forma que se logre en los colaboradores la pasión colectiva al interior de la institución, de tal forma que se promueva

una actitud proactiva, auto responsable y de trabajo en equipo en armonía con la misión y visión institucional.

4.1.3.6 Orientación al cliente interno y externo se refiere a la capacidad de dar respuesta al cliente –interno y externo- satisfaciendo sus necesidades presentes y anticipándose a las futuras, sobre la base de una relación de confianza en pro del desarrollo empresarial.

Esta orientación al cliente interno y externo presume el compromiso del personal por cumplir las expectativas y deseos en pro de buscar solución a los problemas, teniendo en cuenta el respeto, la calidad, oportunidad y excelencia.

4.1.4 Variables de resultado. Como consecuencia de la aplicación del modelo se obtiene los siguientes productos o salidas: capital humano, gestiones misionales, orientación al cliente, comunicación y dirección académico-administrativa.

4.1.4.2 El capital humano se interpreta como el conocimiento que posee cada individuo y mejora las capacidades aprendidas y las habilidades adquiridas, aumentando –no sólo- la producción de trabajo, sino la calidad del mismo.

4.1.4.3 Las gestiones misionales se explican como los factores claves que contribuyen a la eficacia y eficiencia organizacional y que dan como resultado el cumplimiento de la razón de ser de la Institución.

4.1.4.4 La comunicación se entiende como un proceso que busca transmitir mensajes institucionales, con el fin de informar lo que ocurre dentro de la empresa y así mejorar la imagen organizacional.

4.1.4.5 La dirección académico administrativa se entiende como los cargos más altos de la institución, los cuales se ejercitan poderes inherentes a la titularidad en los puestos, dentro de un trabajo común en pro de los objetivos organizacionales.

5. CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica permitió el conocimiento de investigaciones realizadas y la construcción de un marco teórico, a través del análisis de doce modelos presentados entre 1988 y 2012. En este sentido, en el contexto educativo el marketing interno no ha sido objeto de muchos estudios, las investigaciones se centran a las empresas privadas comerciales.

Los resultados obtenidos mediante la investigación constituyen un aporte a la discusión con respecto al vacío en el ámbito educativo. La propuesta del modelo de marketing interno diseñado, no está estructurado como un programa o un proyecto temporal, sino que se oferta como una filosofía organizacional constitutiva de una estrategia a largo plazo, lo que implicará resultados tangibles, no solo para la institución, sino también para los empleados, de modo que ninguna de las partes, bajo ninguna circunstancias sienta que hay que prescindir de él.

Así mismo, posibilitará la evaluación y retroalimentación, como prácticas continuas para que el modelo de marketing interno, pueda nutrirse de los resultados obtenidos y proseguir con las líneas de acciones definidas o diseñar nuevas estrategias. No obstante, en la fase de seguimiento, -si la implementación del modelo se lleva a cabo-, es preciso asignar un responsable para el monitoreo de este, y en función a los resultados periódicos, gestionar la mejora del mismo.

En cuanto a la cultura organizacional equivaldría a la reformulación de la cultura existente, donde una nueva sería posible, en la medida en que toda la comunidad participante en la Universidad de Pamplona se involucre en la mayoría de las áreas del modelo del marketing interno propuesto; en un contexto que implica un cambio de valores corporativos, que propicien sobre todo, alcanzar una gestión con acciones transparentes, enfocada a una cultura de responsabilidad hacia el cliente interno.

El análisis permitió identificar que el propósito fundamental al que debe apuntar este modelo de endomarketing, no solo se centra en la capacidad de generar valor, sino en la consolidación de actividades que susciten eficiencia, efectividad, mejora en el nivel de la productividad, disminución en los errores

y apunten al logro positivo de los objetivos institucionales, todo esto dentro de un compromiso organizacional, motivación, satisfacción del cliente interno y una adecuada orientación al cliente externo.

En este sentido, los resultados identificaron que la motivación es un factor importante para que toda la comunidad académica y administrativa de la Institución se apropie del modelo, obteniendo así lo mejor del capital humano y logrando tener un cliente interno satisfecho, comprometido, con sentido de pertenencia, agregando valor a la Institución y a su servicio hacia el cliente externo.

Se proyecta exponerlo ante las autoridades académicas y administrativas de la Universidad de Pamplona, toda vez que son los máximos organismos de dirección y gobierno, por ende son los encargados de definir todas las políticas académicas, administrativas, financieras, y de planeación de la institución, con el fin de que sea aprobado e implantado y haga parte del sistema administrativo.

En cuanto a la proyección, este modelo traerá no solo beneficios para la - Institución, sino también una mayor proactividad empresarial de cada uno de los actores, una alta participación del mismo en todas las actividades propuestas, además de crear un alto sentido de responsabilidad en sus labores, mayor sentido de pertenencia y de compromiso organizacional.

6. RECOMENDACIONES

Continuar esta investigación, aplicando el modelo de marketing interno en los procesos estratégicos y misionales de la Universidad de Pamplona, a fin de visualizar integralmente la Institución para realizar un posterior análisis.

Plantear una investigación longitudinal que permita observar los diferentes cambios que se presentan en la institución, para que se utilicen los resultados del estudio mediante la intervención de la alta dirección en pro de favorecer la organización hacia el endomarketing.

Este tema de investigación, relacionado con el marketing interno, debe seguir siendo materia de estudio de los investigadores, maestrantes, profesionales y estudiantes relacionados con las ciencias administrativas con el objeto de contribuir a correlacionar la teoría con la praxis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aburoub, A. S., Hersh, A. M., & Aladwan, K. (2011). Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), p107.

Ahmed, P. K, Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management*. Woburn; Butterworth-Heinemann.

Ahmed, P. K. e Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, v. 9, n. 37, p. 1177-1186.

Aijo, T. S. (1996). The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, 30(2), 8-18.

Aktouf, O. (2012). El Simbolismo y la "Cultura Organizacional" De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-minister*, (1), 63-93.

Alvarado Herrera, A., & Schlesinger Díaz, M. W. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.

Anosike, U. P., & Ahmed, P. K. (2009). Internal marketing: focus on practice. *International Journal of Management Practice*, 3(4), 369-382.

Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.

Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.

Berry, L. & Bendapudi, N. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of retailing*, 73(1), 15-37.

Berry, L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing management*, 1(1), 24-34.

Bretones, F. D., & Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. MA Martin y FD Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide, 69-92.

Bohnenberger, M. C. (2006). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.

Bohnenberger, M. C. (2001). A Contribuicao da Educacao Corporativa para o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso.

Bohnenberger, M. C., Batle, J., & Damacena, C. (2005). Departament d'Economia de l'Empresa.

Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 5-31.

Burggraf, J. (2006). Cada hombre es un filósofo.

Cahill, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43-51.

Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of bank marketing*, 16(3), 108-116.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. International Thomson.

Collins, M. (2002). Selling the brand inside. *Harvard business review*, 80(1), 99-101.

Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.

Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.

Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000). Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of business Research*, 48(3), 177-181.

Davis, T. R. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-132.

De Barrera, J. H., & Morales, M. F. B. (2000). Metodología de la investigación holística. Instituto Universitario de Tecnología Caripito.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2012). Manual de investigación cualitativa. Gedisa.

Dirani, K. M., & Kuchinke, K. P. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1180-1202.

Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.

Dunmore, Michael (2003). Inside-out Marketing: How to Create and Internal Marketing Strategy. Hardcover.

Flipo, J. P. (1986). Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *European journal of Marketing*, 20(8), 5-14.

Foreman, S. K.; Money, A. H. (1995). Internal Marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11, p.755-768.

Fram, E. H. & McCarthy, M. S. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*, v. 12, n. 1, p. 24-30.

Garcia, S., & Dolan, S. (1997). La dirección por valores (DpV). *Revista Alta Dirección*, (191).

George, W. R., & Berry, L. L. (1981). Guidelines for the Advertising of Services. *Business Horizons*, 24(4), 52-56.

Gilmore, A. (2000). Managerial interactions of internal marketing. Varey, RJ; Lewis, BR (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*.

González, E., & Agulló, E. Ángel Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.

Granell, E., Garaway, D., & Malpica, C. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: Ediciones IESA.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis and cases: text and cases*. John Wiley & Sons.

Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services marketing*, 8(4), 5-13.

Grönroos, C. (1990). *Gestión y marketing de servicios*. Díaz De Santos. Madrid.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachusetts: Lexington Books.

Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavioral Interface. *Journal of Business Research*, 20, 3-11.

Hales, C. (1994). 'Internal Marketing' as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far?. *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50-71.

Heidegger, M., y Gasset, J. O., Olasagasti, M., & Massip-Bosch, E. (1995). Construir, habitar, pensar.

Hernández, M. I. S., & Miranda, F. J. (2009). Es la hora del marketing interno. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, (2), 37-53.

Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879-895.

Järvi, Pentti (2000). The Internal Marketing and the Commitment of the Employees
When Managing the Customer-Oriented Business. *Academy of Business of Administrative Sciences*.

Jiménez Díaz, M. M. (2006). Filosofía organizacional. *Medellín: L. Laproff*.

Kemp, S., & Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture—the Regent Hotel, Sydney. *International journal of hospitality management*, 20(1), 77-93.

Knobel, L., & Lankshear, C. (2000). Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa. *Perfiles educativos*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia* (Vol. 1). Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, P. (2006). *Dirección de marketing*. 12a. Edición, Pearson Educación. México.

Laval, C. (2004). *La Escuela no es una Empresa. The School is not an Enterprise* (Vol. 1). Editorial Paidós.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

Levionnois, M. (1987). *Marketing interne et management des hommes*. Editions d'organisation.

Lings, I. N. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4), 452-463.

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

Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325-351.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.

Macas, C., & Alonso, M. (2013). Análisis del Marketing Interno como herramienta de gestión en el desempeño del talento humano; de la empresa Rio textil de la ciudad de Riobamba, noviembre 2010–mayo 2011; propuesta alternativa.

Maritain, J. (1999). *Humanismo integral* (11). Palabra.

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa: síntesis conceptual. *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146.

Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.

Mishra, P., M. & Spilimbergo, A. (2010). Monetary transmission in low income countries. *IMF Working Papers*, 1-42.

Mogollón, J. M. G. (2013). Estrategias de mercadeo interno para mejorar las condiciones de la problemática organizacional de los institutos de investigación universitarios. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 3(1).

Mohrw-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: an added focus on internal customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.

Mora, J. A. (1998). Acción tutorial y orientación educativa (Vol. 84). Narcea Ediciones.

Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa.

Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.

Nickels, W. G.; Wood, M. (1999). Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC.

Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S., & Abratt, R. (2009). The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4), 317-329.

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.

Owusu-Frimpong, N., & Martins, A. (2010). Adoption and implementation of internal marketing systems by Ghanaian small-and medium-sized enterprises. *Journal of African Business*, 11(1), 26-48.

Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600-628.

Papasolomou-Doukakis, Ionna (2003). Internal Marketing in the UK retail banking sector: rhetoric or reality. *Journal of Marketing Management*, v. 19, n.

1-2, p. 197-221. Febrero.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420.

Patton, M. Q. (2002). La investigación cualitativa y métodos de la evaluación. *Mil Robles: La Salvia*.

Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 570-581.

Piercy, N. F. (1995). Customer Satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employess. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.

Píriz, R. (2011). RRHH: ¿Qué será de los departamentos de RRHH cuando termine la crisis? *Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning*, (33), 32-35.

Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing. The missing half of the marketing programme. *Long range planning*, 24(2), 82-93.

Praolini Aguirre, L. I., & Sánchez Solano, S. P. (2012). Cultura organizacional en Fabricato SA factor clave en la inserción del personal cooperativo y el desarrollo de la organización.

Preston, L. E., Wright, T. A., Larwood, L., & Mowday, R. T. (1998). Dialogue. *Academy of Management Review*, 23(1), 9-13.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.

Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.

Robledo, J. M. (2005). Diseños de muestreo (II). *Nure investigación*, 12.

Santana, M. D. A. (2012). Endomarketing: um estudo de caso na agência de um Banco Público da cidade de Paraíso do Tocantins.

Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*.

Shiba, S. (1993). *New American TQM*. Productivity press.

Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.

Smith, J. A., & Todd, P. E. (2001). Reconciling conflicting evidence on the performance of propensity-score matching methods. *American Economic Review*, 112-118.

Soberanes Rivas, L. T. (2008). El Binomio Marketing Interno Compromiso Organizacional: Una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva.

Straughan, R. D., & Cooper, M. J. (2002). Managing internal markets: a conceptual framework adapted from SERVQUAL. *The marketing review*, 2(3), 253-265.

Suárez, C. (2013). Cultura y clima organizacional. *Red*, disponible en [http://www. losrecursoshumanos. com/culturayclimaorganizacional. htm# likert](http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert). [En línea].

Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.

Tsai, Y., & Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117-1126.

Welch, J., & Welch, S. (2012). What do great leaders have in common? They're authentic. *Fortune*, 165(5), 58.

Whetten, D., & Cameron, K. S. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Williams, G. H. (1995). *The radical reformation* (Vol. 15). Truman State University Press.

Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.

Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.

Yang, H., & Coates, N. (2010). Internal marketing: service quality in leisure services. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 754-769.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

ANEXO No. 01. NORMATIVA INTERNA DEL PLAN DOCTORANDO DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

ACUERDO N°008 DEL 24 DE FEBRERO DE 2001. Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Profesorado en la Universidad de Pamplona.

ACUERDO N°074 DEL 21 DE AGOSTO DE 2001. Por el cual se otorgan comisiones de estudio para docentes ocasionales de tiempo completo, vinculados de conformidad con el Acuerdo 056 del 14 de junio del 2001.

ACUERDO N°089 DEL 22 DE OCTUBRE DE 2001. Por el cual se regulan las comisiones de Estudio a que se refieren los Acuerdos Nos. 056 del 14 de junio de 2001 y 074 de agosto de 2001.

ACUERDO N°043 DEL 6 DE SEPTIEMBRE DE 2002. Por el cual se aprueba el programa de Desarrollo Docente de la Vicerrectoría Académica.

ACUERDO N°059 DEL 10 DE SEPTIEMBRE DE 2002. Por el cual se establece el Plan de Formación de Doctorados de la Universidad de Pamplona y se determina la asignación de los comisionados.

ACUERDO N°110 DEL 24 DE OCTUBRE DE 2002. Por medio del cual se fija como prioridad de inversión para el periodo 2003.2005, el apoyo a los programas de Maestría y Doctorados y a la consolidación de los grupos de investigación.

ACUERDO N°111 DEL 12 DE NOVIEMBRE DE 2003. Por el cual se modifica el Plan de Formación de Doctores de la Universidad de Pamplona, en el sentido de ampliarlo en algunos cupos.

ACUERDO N°051 DEL 12 DE MAYO DE 2004. Por el cual se amplía el Acuerdo n° 074 del 24 de agosto de 2001.

ACUERDO N°060 DEL 10 DE AGOSTO DE 2004. Por el cual se actualiza el Plan de Doctores de la Universidad de Pamplona.

ACUERDO N°064 DEL 10 DE AGOSTO DEL 2004. Por medio del cual se reglamenta la prórroga de la Comisión de Estudios para los docentes ocasionales que cursan estudios doctorales en España.

ACUERDO N°105 DEL 17 DE SEPTIEMBRE DEL 2004. Por el cual se establecen unos cupos en el Plan Doctorando.

ACUERDO N°108 DEL 21 DE OCTUBRE DEL 2004. Por el cual se amplía el Plan de Formación de Doctores de la Universidad de Pamplona.

ACUERDO N°114 DEL 21 DE OCTUBRE DE 2004. Por el cual se concede una autorización al Consejo Académico de la Universidad de Pamplona.

ACUERDO N°117 DEL 10 DE NOVIEMBRE DE 2004. Por el cual se modifican y adicionan unos acuerdos.

ACUERDO N°174 DEL 14 DE DICIEMBRE DE 2004. Por el cual se reglamenta parcialmente las Comisiones de Estudios concedidas a través del Plan Doctorando.

ACUERDO N°016 DEL 21 DE FEBRERO DE 2005. Por medio del cual se modifica el Acuerdo n°117 de noviembre 10 de 2004.

ACUERDO N°072 DEL 27 DE MAYO DE 2005. Por el cual se establecen los requisitos legales y de selección de las Comisiones de Estudio, para adelantar doctorados en la Universidad de Roviria I Virgili de Tarragona.

ACUERDO N°097 DEL 16 DE AGOSTO DE 2005. Por el cual se regulan comisiones de estudios de postdoctorado, para docentes tiempo completo vinculados con la Universidad de Pamplona.

ACUERDO N°030 DEL 6 DE ABRIL DE 2006. Por el cual se amplía el Plan Doctorando.

ACUERDO N°138 DEL 10 DE SEPTIEMBRE DE 2007. Por el cual se modifica el monto de la asignación mensual de los Docentes Tiempo Completo Ocasional, cobijados por el Plan Doctorando, de dólares a euros y se dictan otras disposiciones.

ACUERDO N°006 DEL 26 DE MARZO DE 2008. Por el cual se reglamenta la prórroga de la Comisión de Estudios para los docentes de tiempo completo, no cobijados por el Estatuto Docente que cursan estudios doctorales.

ACUERDO N°029 DEL 12 DE MARZO DE 2009. Por el cual se aplaza el otorgamiento de Comisiones de Estudio.