

EL MARKETING INTERNO COMO PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Ma. Cruz Lozano Ramírez, Universidad autónoma de Baja California, Campus Tijuana

RESUMEN

Este documento presenta un estudio cuyo objetivo fue identificar la eficacia del marketing interno y su impacto en los procesos de aprendizaje implementados por las organizaciones para la gestión de mercado. El diseño de investigación fue no experimental y el estudio descriptivo correlacional aplicado a una muestra de 132 sujetos, con funciones directivas en empresas de los sectores Comercio y Servicios. Los resultados de las pruebas señalan que la gestión del marketing interno está determinada por las relaciones que se gesten entre Directivos y colaboradores las cuales deben basarse en la confianza, el respeto, la honestidad y la empatía porque impactan la eficiencia de sus procesos de aprendizaje relativos a los productos y servicios adquiridos por clientes externos.

PALABRAS CLAVE: Gestión de Mercado, Marketing Interno, Procesos de Aprendizaje

THE INTERNAL MARKETING AS A PROCESS OF ORGANIZATIONAL LEARNING

ABSTRACT

This document aims to identify the effectiveness of internal marketing and its impact on learning processes implemented by management for organizations. The study design was not experimental and a correlational descriptive study was applied a sample of 132 subjects having managerial functions in companies in the trade and service sectors. The test results indicate the relationships between managers and employees must be based on trust, respect, honesty and empathy.

JEL: M3

KEYWORDS: Management Market, Internal Marketing, Learning Processes

INTRODUCCIÓN

A bordar el marketing interno, conlleva la evaluación del grado de identidad mostrado por el factor humano con los objetivos y metas organizacionales. Estas reflexiones estarían originadas en los resultados de las operaciones comerciales, en debilidades en la gestión a clientes, en problemas derivados de experiencias negativas con los productos o servicios, en los precios o tarifas, en las formas de pago o en el otorgamiento de plazos y garantías, los cuales complican la relación comercial y con ello, la evaluación del desempeño del recurso humano respecto a esta problemática porque se cuestiona el dominio de las funciones relativas a protocolos y sistemas de servicio a clientes, el conocimiento de la actividad de la organización, de su filosofía e identidad con el puesto y el compromiso hacia la misma, Robbins, S. (2005). Este estudio define como objetivo de investigación, identificar la eficacia del marketing interno y su impacto en los procesos de aprendizaje implementados por las organizaciones para la gestión de mercado. Como justificación, la investigación servirá para que las organizaciones reorienten sus decisiones en la estructuración de programas formativos sobre su filosofía y sistematización de la comercialización de

productos y servicios, así como en los rubros financieros destinados a procesos de aprendizaje que no favorezcan su eficiencia. Como valor teórico, se reportarán las probables relaciones entre las variables *gestión de marketing interno* y *procesos de aprendizaje para la gestión de mercado*. El resto de esta investigación se integra por los apartados correspondientes a la Revisión Literaria, en la cual se presenta el concepto e importancia del Marketing Interno y su vinculación con los procesos de aprendizaje organizacionales. Luego se describe la Metodología y se explica el diseño de investigación, unidades, sujetos de análisis e Hipótesis. Posteriormente se presentan los Resultados de las pruebas aplicadas, las Conclusiones y Bibliografía.

REVISIÓN LITERARIA

El marketing interno es el conjunto de actividades destinadas a planificar y coordinar el desempeño de los integrantes de una organización por medio de acciones que promuevan su marca y valores institucionales, Grönroos (1983) así como atraer, incentivar, conservar su mercado, Lamata, (1994) y lograr sus objetivos y metas, Barranco (2007); Cubillo y Cerviño (2008). Estas actividades son administradas por las áreas de servicios a clientes, mercadotecnia y gestión de productos, Kotler y Keller (2009) e inician en la fase de contratación e inducción a la organización con la finalidad de transferir su filosofía a todos sus integrantes (entorno interno) e influir en su mercado (entorno externo), García (2008); Alcaide (2010), a la vez que optimizan el desempeño de sus colaboradores, Martínez, (2013). Por tanto, los manuales de procedimientos, de políticas o de organización, resultan fundamentales para el dominio de las rutinas laborales, la difusión de derechos y obligaciones, la productividad interna, el clima laboral o la disminución de la rotación de personal entre otros. Así, la cultura organizacional se favorece porque se vuelve flexible y mejora la imagen institucional, Christopher *et al* (1994). Por ello, la comunicación directiva apoya la ejecución de los programas internos y define el nivel de ejecución, los contenidos de la calidad y el servicio a clientes, García (2008), así como los mecanismos difusión más idóneos (Maqueda y Llaguno, 1995); Soriano (1993); López, (2006). En consecuencia, la realización de diagnósticos estratégicos que reflejen las características y especificaciones de sus productos y servicios y los objetivos de mercado, serán decisivos para que sus propios colaboradores generen lealtad hacia la marca.

En este aspecto, la relación de quién ofrece el producto (empleado) a quién lo adquiere (cliente - consumidor), evidencia las relaciones laborales y afectan la gestión comercial. Por cual, los valores, las creencias, imagen e identidad hacia los objetivos institucionales, genera una inercia con resultados positivos o negativos, que puede o no ser compartida por sus miembros pero como elemento diferenciador, redefine su mercado. Desde este enfoque, la eficacia de la comunicación sensibiliza a los colaboradores, incentiva el cambio y la sistematización de los valores. Como recurso, la integración de principios en el contexto intrapersonal, interpersonal, grupal y social cuyas actitudes éticas (Principio de mediación), se dirijan eficazmente (Principio de facticidad) a sus grupos objetivo (Principio de responsabilidad), la valoración de la misma (Principio de adaptación) y los medios (Principio taxonómico), podría anticipar los resultados en el entorno externo, García (1998).

Los procesos de aprendizaje organizacionales son actividades basadas en necesidades evidentes en el Puesto de trabajo y buscan proporcionar conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para el óptimo desempeño del mismo. Como proceso, las técnicas y habilidades, Reig *et al* (2003), Atehortua (2005), Siliceo (2006), Padilla & Juárez (2006), los conocimientos y competencias, Lozano (2008); Lin *et al* (2011), fortalecen su eficiencia y otorgan continuidad a los proyectos largo plazo, guían sus estrategias, Rodríguez (2007), condiciones laborales Reza (1995); Valencia (2002), e impulsan su propio desarrollo, Curós *et al* (2005); Arias & Heredia, (2004). Su implementación también es originada por las demandas del entorno de negocios en donde una mayor eficiencia en el desempeño, implica mejores niveles de competitividad. Como aprendizaje, estos procesos pueden ser de exploración o explotación, gestarse a nivel individual con programas de formación o desarrollo basados en las normas, valores institucionales y competencias requeridas en el puesto. A nivel grupal, el desempeño de los equipos de trabajo contribuye al logro de las

metas institucionales. En ámbito inter-organizacional, se integran alianzas estratégicas, se fortalecen relaciones con los grupos de interés, (Senge cit. Por Ronquillo 2006), se innova la cultura (adaptación) o se mantiene (culturas inertes). Por tanto, la obsolescencia en los procesos de trabajo o la inconsistencia en las decisiones directivas y debilidades competitivas podrían inhibir los esfuerzos llevándolos a escenarios inciertos, Ronquillo (2006). Consecuentemente, las organizaciones se apoyan en procesos de aprendizaje basados en las necesidades evidentes e incorporan programas formativos o de actualización que integren la filosofía, cultura, valores, objetivos, misión y visión al puesto de trabajo para que sean absorbidos por sus miembros e influyan positivamente en su gestión comercial. De ahí que la implementación de prácticas basadas en el desempeño, el compromiso, la responsabilidad y al comportamiento organizacional, (Paillé, Chen, Boiral y Jin, 2013), podrían elevar la productividad, (Allen, Ericksen y Collins, 2013) y llevarlos a mejores niveles de competitividad basados en mecanismos de aprendizaje idóneos al sector (Lin, Hsin-Mei y Peng-Jung Lin, 2013); (Senge, 1990^a cit. por Vikineswaran, 2013).

METODOLOGÍA

El diseño de investigación fue no experimental y el estudio es correlacional, aplicado a una muestra de 132 sujetos con funciones administrativas y operativas que laboran en Empresas Grandes correspondientes al sector comercio y servicios. La hipótesis de investigación establece que *H_i: A mayor eficacia en la gestión del Marketing Interno, mayor eficiencia en los Procesos de aprendizaje para la gestión de mercado.* Para realizar la prueba de hipótesis, se operacionalizó la variable *Gestión del marketing interno*, definida como *aquellas actividades de comunicación interna implementadas por las organizaciones con el objetivo de promover la marca y valores institucionales entre sus colaboradores (Empleados).* Fue evaluada por medio de un cuestionario de 18 preguntas y escala Likert de 7 puntos, obteniendo un coeficiente *Alpha de Cronbach* de (0.835), ver tabla 1.

Tabla 1: Variable-Gestión del Marketing Interno

Definición	Ítem	Nivel de Medición
Actividades de comunicación interna implementadas por las organizaciones con el objetivo de promover la marca y valores institucionales entre los colaboradores (Empleados)	(P13). ¿Se tienen definidos los Valores Empresariales?	Ordinal
	(P14). ¿Se difunden?	
	(P15). ¿Desorganización entre los departamentos?	Escala Likert de 7 puntos.
	(P16). ¿Desorganización en el desempeño de sus funciones?	
	(P17). ¿Desorganización en el desempeño de las funciones de los colaboradores?	(7) Totalmente De Acuerdo (6) Muy De Acuerdo (5) De Acuerdo. (4) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo).
	(P18). ¿Clima laboral deficiente?	(3) En Desacuerdo (2) Muy en Desacuerdo. (1) Totalmente en Desacuerdo.
	(P19). ¿Maneja la empatía con sus colaboradores?	
	(P20). ¿Muestra una actitud abierta con sus colaboradores?	
	(P21). ¿Supervisa el desempeño de sus colaboradores?	
	(P22). ¿Motiva a sus colaboradores?	
	(P23). ¿Tiene confianza en sus colaboradores?	
	(P24). ¿Sus colaboradores son honestos?	
	(P25). ¿Sus Colaboradores son leales?	
	(P26). ¿Sus Clientes son leales?	
	(P28). ¿Promueve el respeto entre sus colaboradores?	
	(P29). ¿Respetan los derechos de sus colaboradores?	
	(P30). ¿Sus colaboradores respetan las normas de la empresa?	
	(P31). ¿Cuenta con un reglamento sobre la administración del factor humano?	

En esta tabla se explora la estructura administrativa de los departamentos, las funciones y el desempeño de los colaboradores con la finalidad de evaluar su congruencia con la filosofía institucional. Fuente. Elaboración propia.

La variable Procesos de aprendizaje organizacionales para la gestión de mercado, fue definida como las actividades basadas en necesidades del Puesto de trabajo con el objetivo proporcionarles conocimientos, habilidades, técnicas o herramientas sobre la gestión comercial de la organización para su óptimo desempeño con clientes y consumidores, ver tabla 2. Fue evaluada con un cuestionario de 11 preguntas y escala Likert de 7 puntos, reportando un coeficiente *Alpha de Cronbach* de (0.637).

Tabla 2: Variable. Procesos de Aprendizaje Organizacionales Para la Gestión de Mercado

Definición	Ítem	Nivel de Medición
Actividades basadas en necesidades del Puesto de trabajo con el objetivo proporcionarles conocimientos, habilidades, técnicas o herramientas sobre la gestión comercial de la organización para su óptimo desempeño.	(P33). ¿En su empresa se tiene deficiencia en el uso de tecnologías de la información?	Ordinal
	(P36). ¿Su empresa opera con liquidez?	Escala Likert de 7 puntos.
	(P37). ¿Cuenta con manuales de procedimientos?	
	(P40). ¿En su empresa se tienen problemas para comercializar los productos?	(7) Totalmente De Acuerdo
	(P41). ¿Tiene problemas para gestionar con proveedores?	(6) Muy De Acuerdo
	(42). ¿Tiene problemas para gestionar con sus clientes?	(5) De Acuerdo.
	(P43). ¿Los productos que comercializa satisfacen las necesidades de sus clientes?	(4) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo).
	(P44). ¿Su empresa cuenta con una estrategia para comercializar sus productos?	(3) En Desacuerdo
	(P45). ¿Tiene desarrollado un plan para los próximos 3 años?	(2) Muy en Desacuerdo.
(P46). ¿Su empresa paga sus impuestos periódicamente?	(1) Totalmente en Desacuerdo.	
	(P47). ¿Su empresa maneja utilidades?	

En esta tabla se analiza la gestión financiera, de comercialización y rentabilidad como estrategia normativa para respaldar su posición en el mercado. Con ello, el marketing interno se ve favorecido en los diversos segmentos de mercado. Fuente. Elaboración propia.

La tabla 3 describe la operacionalización de la *Variable Sociodemográfica* en la que se evaluaron los sujetos de análisis por tipo, categoría e indicador.

Tabla 3: Variable Sociodemográfica

Variable	Categoría	Indicador	Tipo
(P1) Actividad económica de la empresa.	Comercio / Servicios	%	Cuantitativo
(P2) Número de empleados.	Empleados por Unidad de Análisis	%	Cuantitativo
(P3) Puesto que desempeña.	Administrativo, Operativo	%	Cualitativo
(P4) Antigüedad en la empresa	Años cumplidos	%	Cuantitativo discontinua
(P5) Antigüedad en el puesto.	Años cumplidos	%	Cuantitativo discontinua
(P6) Edad	Años cumplidos	%	Cuantitativo discontinua
(P7) Género.	Masculino / Femenino	%	Cualitativo
(P8) Estado Civil	Casado, Soltero, Divorciado, Otro	%	Cualitativo
(P9) Formación Profesional.	Último grado de estudios	%	Cualitativo ordinal

El contenido de esta tabla destaca las variables geográficas objeto de medición. Aquí, la antigüedad en la organización y en el Puesto apoya las acciones de marketing interno para el desarrollo de metas de mediano y largo plazo. Fuente. Elaboración Propia.

La aplicación del instrumento de medición inició en el mes de septiembre de 2011 y concluyó en el mes de Diciembre. Para identificar posibles relaciones entre variables, se aplicó la prueba χ^2 . Aquí, las frecuencias esperadas (fe) se comparan con las frecuencias observadas (fo) en la tabulación cruzada para calcular el estadístico, Tevni (2000), Levin & Rubin (2004), Malhotra (2004), Moore (2005), Hernández, et al (2010), por medio de lo siguiente:

$$Fe = \frac{n_{1} - n_{c}}{n} \tag{1}$$

n_r = Número total en la fila.
 n_c = Número total en la columna.
 n = Tamaño de la muestra.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o-e)^2}{e} \tag{2}$$

o = Observadas.
 e = Esperadas.

El análisis se realizó con las variables *Gestión del Marketing interno* y *Procesos de aprendizaje organizacionales para la gestión de mercado*. En ambas, se tomó (P13) *Definición de valores Empresariales*, como pregunta principal para las 29 preguntas.

RESULTADOS

La distribución de frecuencias para la Variable *Sociodemográfica* reporta que las unidades de análisis participantes clasifican como *Empresas Grandes*, correspondiendo el 75% al sector manufacturero, 9% a Comercio y 16% a servicios. El 42% de los sujetos es género femenino y 71% masculino y el 57% es soltero, 42% casado y 2% divorciado. En cuanto al desempeño de sus funciones, se identifica una antigüedad en la organización y en el puesto de trabajo de 1 a 10 años principalmente y una edad promedio de 26 a 30 años. En cuanto a los resultados de la prueba de asociación de 29 preguntas a las cuales se les aplicó la prueba, sólo 21 reportan un valor $p < .005$ rechaza H_0 . A continuación se explican los resultados para cada variable analizada. Para la *Gestión del Marketing interno*, la prueba de asociación a X^2 , reporta que de las 18 preguntas que integran la variable, 15 reportan un valor $p < .005$ rechaza H_0 y explica que la (P13) *Definición de valores Empresariales*, se encuentra estrechamente relacionado con (P18) debilidades del clima laboral, el (P19) desarrollo de relaciones empáticas, de (P20) apertura, (P23) confianza y (P22) motivación a sus colaboradores y la (P21) supervisión en el desempeño de las funciones. La implementación de valores, promueve la (P24) honestidad, la lealtad, el (P25) respeto entre pares, el (P29) respeto a sus derechos y a las (P30) reglas de la organización y (P27) programas de desarrollo, aunado a la (P31) normatividad interna, los cuales generan lealtad por parte de clientes externos, ver tabla 4.

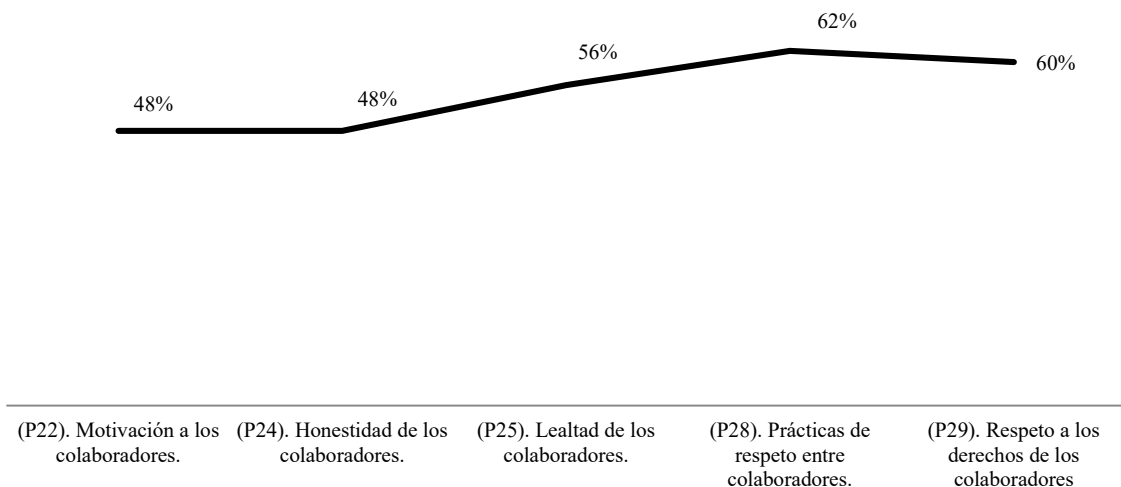
Tabla 4: Variable Gestión del Marketing Interno. Prueba de Asociación

Pregunta	Valor X^2	gl	Sig. Asintótica (Bilateral)
(P14). Difusión de los valores empresariales.	244.136 ^a	30	0.000
(P18). Deficiencias en el Clima Laboral.	85.154 ^a	35	0.000
(P19). Relaciones empáticas con los colaboradores.	123.608 ^a	35	0.000
(P20). Actitud de apertura con los colaboradores.	102.296 ^a	25	0.000
(P21). Supervisión del desempeño de los colaboradores.	77.156 ^a	30	0.000
(P22). Motivación a los colaboradores.	78.344 ^a	30	0.000
(P23). Ambiente de confianza a los colaboradores.	100.262 ^a	30	0.000
(P24). Honestidad de los colaboradores.	165.528 ^a	30	0.000
(P25). Lealtad de los colaboradores.	252.151 ^a	30	0.000
(P26). Lealtad de clientes y consumidores.	77.773 ^a	30	0.000
(P27). Programas de desarrollo para los colaboradores.	132.223 ^a	35	0.000
(P28). Prácticas de respeto entre colaboradores.	135.747 ^a	25	0.000
(P29). Prácticas de respeto a los colaboradores (Nivel Directivo).	113.638 ^a	25	0.000
(P30). Prácticas de respeto a las normas de la empresa.	147.251 ^a	35	0.000
(P31). Reglamentación para la coordinación del factor humano.	88.750 ^a	35	0.000

La estrecha relación entre las variables, apoya las decisiones directivas en la implementación de acciones de marketing que refuercen los valores internos entre pares, basados en la reglamentación administrativa. Fuente. Elaboración propia.

A su vez, las frecuencias reportan que 48% de los respondientes percibe que los colaboradores son honestos y 56% leales. El 47% respeta las normas, 60% sus derechos y 62% motiva el respeto entre ellos, ver figura 1. Sin embargo, para el 10% de la muestra, el clima laboral es deficiente y existe desorganización entre los departamentos.

Figura 1: Gestión del Marketing Interno



La figura 1, reporta que la Gestión del Marketing interno en relación a las prácticas internas, aún deben profundizarse sobre todo en la motivación y en los valores personales (Honestidad, Lealtad).

Para la variable *Procesos de aprendizaje organizacionales en la gestión de mercado*. La prueba evidencia asociación a X^2 en 5 de 11 preguntas, el valor $p < .005$ rechaza H_0 y refleja que la (P13) *Definición de valores Empresariales*, se relaciona con el (P37) empleo de procedimientos y (P33) plataformas tecnológicas para cubrir las necesidades de clientes y consumidores con los productos y servicios, (P42) solucionar problemas con clientes y (P43) satisfacer sus necesidades, ver tabla 5.

Tabla 5: Variable Procesos de Aprendizaje Organizacionales Para la Gestión de Mercado. Prueba de Asociación

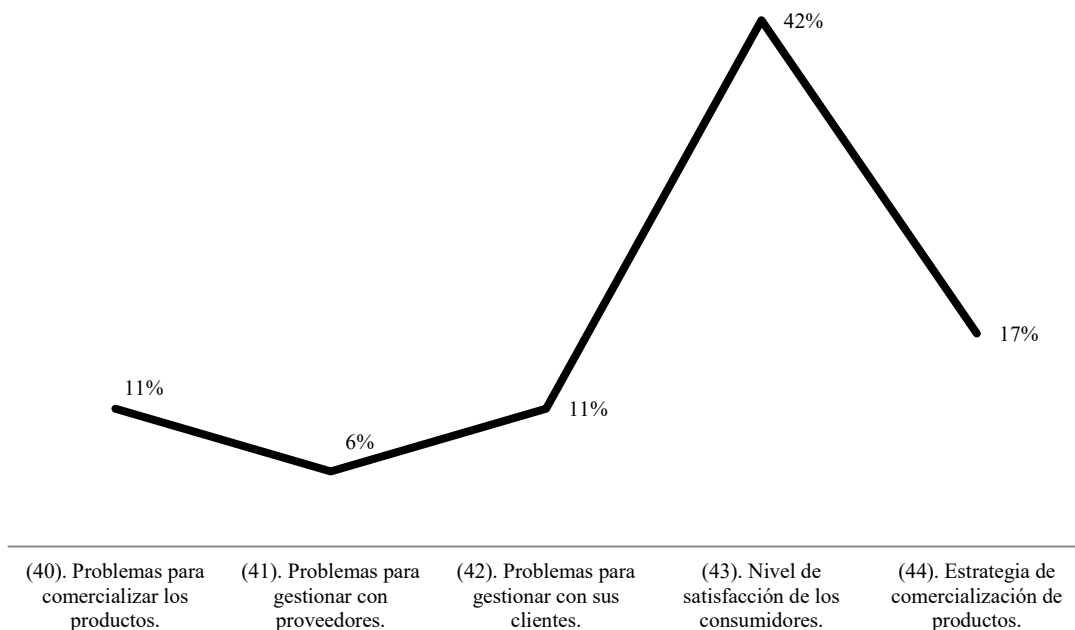
Pregunta	Valor X^2	GI	Sig. (Bilateral)	Asintótica
(P33). Debilidades en el uso de tecnologías de la información.	80.801 ^a	35	0.000	
(P37). Estructura informativa (Manuales de procedimientos)	86.495 ^a	35	0.000	
(P40). Problemas para comercializar productos.	75.627 ^a	35	0.000	
(P42). Problemas para gestionar con clientes.	96.845 ^a	35	0.000	
(P43). Nivel de satisfacción en productos y servicios.	83.994 ^a	35	0.000	

Esta tabla muestra las relaciones entre variables que podrían apoyar las decisiones directivas relacionadas con la gestión de mercado basada en la estructura administrativa de Marketing interno, principalmente en la solución de problemas con proveedores y clientes. Fuente. Elaboración propia.

Asimismo, las frecuencias reportan que el 7% de las organizaciones, tiene problemas para comercializar los productos, 6% para gestionar con proveedores, 11% para gestionar con clientes y sólo un 42% considera que sus productos satisfacen las necesidades de los clientes, ver figura 2.

En la Prueba de Hipótesis, el estudio postuló que H_1 : *A mayor eficacia en la gestión del Marketing Interno, mayor eficiencia en los Procesos de aprendizaje en la gestión de mercado*. Los resultados de la prueba rechazan H_0 y explican que la eficacia del marketing interno estaría definida por las relaciones internas entre Directivos y colaboradores en los temas de supervisión, motivación, confianza, respeto, honestidad, empatía, apertura y normatividad interna. A su vez, la eficiencia de los procesos de aprendizaje para la gestión de mercado, sería determinada por la normatividad y programas de formación y actualización interna para gestionar con clientes sobre sus necesidades en productos y servicios, ver figura 3.

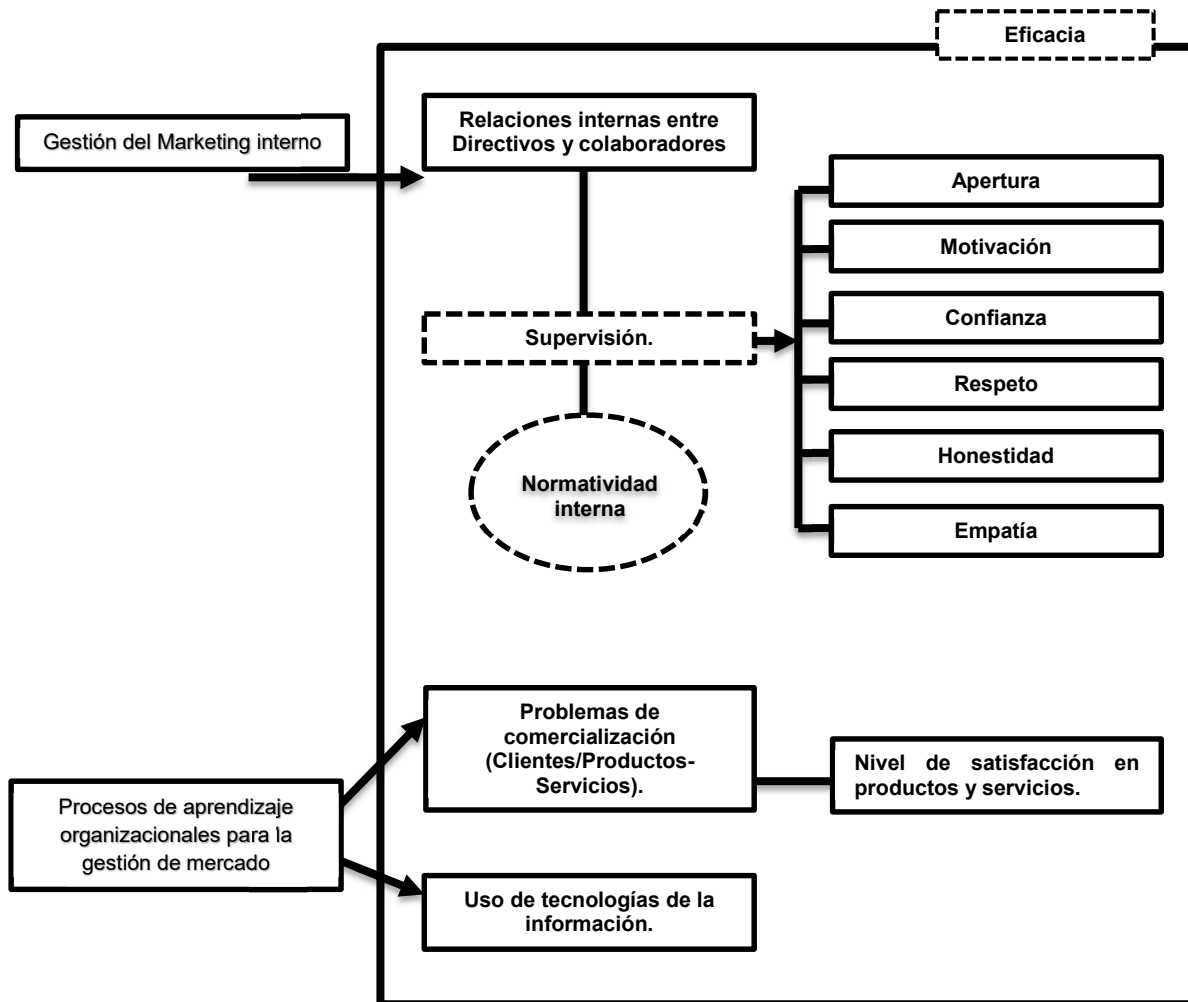
Figura 2: Gestión del Marketing Interno



La figura 2 muestra que menos del 50% de las unidades de análisis participantes, reportan problemas en la gestión comercial, principalmente en las necesidades de los consumidores

En función de la teoría documentada y basados en los resultados del presente estudio, coincidimos en que la comunicación Directiva favorece el desarrollo de procesos de aprendizaje internos en el enfoque a clientes García (2008), (Maqueda y Llaguno, 1995); Soriano (1993); López, (2006). Así también, consideramos que los procesos de aprendizaje que las organizaciones implementen, deben ejecutarse desde la fase de *inducción a la empresa*, García (2008); Alcaide (2010); (2013) para transferir su filosofía y funciones a cada puesto de trabajo, Grönroos (1983), Lamata, (1994); Barranco (2007); Cubillo y Cerviño (2008) y que el logro de metas y objetivos, Kotler y Keller (2009) depende del involucramiento de todas las áreas (comercialización, clientes, mercadotecnia, compras, recursos humanos, etc.). Como contribución teórica, se destaca que la función Directiva en la administración del factor humano es determinante para una sana gestión del marketing interno, que la comunicación y el lado humano de las organizaciones podrían ser variables que expliquen su eficacia y que deben ser exploradas en una siguiente fase del estudio. De igual manera, la percepción del factor humano respecto a la función Directiva, es una variable que deberá evaluarse en el corto plazo para impulsar cambios y otorgar certidumbre y continuidad a la propia gestión de la organización en el mercado.

Figura 3: Variables Relacionadas con la Eficacia En la Gestión del Marketing Interno



En esta figura, se muestran las relaciones de las variables objeto de medición. Aquí, la normatividad interna y el nivel de satisfacción con los productos y servicios, resultan significativos para el éxito del Marketing Interno. Fuente. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente, fue identificar la eficacia del marketing interno y su impacto en los procesos de aprendizaje implementados por las organizaciones para la gestión de mercado. Para ello, se aplicaron técnicas cuantitativas con un diseño de investigación no experimental correlacional aplicado a una muestra de 132 sujetos con posiciones laborales administrativas y operativas. Así, basados en la prueba de hipótesis, se estableció que la eficacia de la variable *Gestión del Marketing interno*, estaría definida por las relaciones desarrolladas por la Alta Dirección con sus colaboradores en la supervisión y motivación para incentivar el desempeño, así como en relaciones laborales donde la confianza, la empatía, el respeto y las normas sean el fundamento. A su vez, la eficacia de la variable *Procesos de aprendizaje organizacionales para la gestión de mercado*, estaría determinada por la normatividad y por los resultados de la implementación programas formativos y de actualización sobre comercialización para mejorar el nivel de satisfacción de clientes y consumidores con los productos y servicios.

Como limitaciones del presente estudio se identifica que el tamaño de la muestra no es suficiente para generalizar los resultados y que es necesario incorporar técnicas cualitativas como la Observación y la

Entrevista, además de realizar abordajes de corte longitudinal para evaluar la eficacia de los procesos de aprendizaje y su impacto en la gestión del marketing interno. Por tanto, para una siguiente fase de la investigación, consideramos que la técnica de la Entrevista a los miembros de las organizaciones podría arrojar información sobre la percepción de los empleados respecto a la gestión de los Directivos en favor de sus prácticas internas.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, G. F. Heredia, E.V. (2004). *“Administración de recursos humanos, para el alto desempeño”*. 5ª edición. 3a Reimpresión. México. Editorial Trillas. ISBN 968-24-5974-

Allen, M. R., Ericksen, J. y Collins, Ch., J. (2013). *“Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses”*. En Human Resource Management. ISSN. 0090-4848. DOI10.1002/hrm.21523

Alcaide, J.C. (2010). *“Fidelización de clientes”*. Editorial ESIC. ISBN: 847-35668-07 / 978-8473-566803

Atehortua, H. F.A. (2005). *“Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000:2004 conforme a la ley 872 de 2003”*. Editorial Universidad de Antioquia. ISBN: 958-6559-033, 978-95865-59034.

Barranco, S. J. (2007). *“Marketing interno”*. [Versión Electrónica]. Recuperado Julio 9 de 2014 en http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-interno-concepto_a3.html

Curós, M.P., Díaz, C. CH., Rodríguez- Serrano, J.C. (2005). *“Desarrollo del factor humano”*. Editorial UOC. ISBN: 849-7882-66-0, 978-8497-8826-68

Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D., (1994). *Marketing relacional*. Editorial Díaz de Santos. ISBN: 847-9781-70-X / 978-8479-7817-05

García, J. J. (1998). *“La comunicación interna”*. Editorial Díaz de Santos. ISBN: 847978377X, 9788479783778

García, S. M.D. (2008). *“Manual de marketing”*. Editorial ESIC. ISBN: 847-3565-77-0 / 978-8473-5657-7-6.

Grönroos (1994). *“Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios”*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 847-97814-6-7, 978-8479-7814-60

Hernández, S.R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L.P., (2010). *“Metodología de la investigación”*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Edición 5ª I.S.B.N. 978-607-15-0291-9

Kotler, P. y Keller, L. (2009). *“Dirección De Marketing”*. Editorial Pearson educación. México. Duodécima Edición. ISBN: 970-2607-63-9, 978-9702-6076-32

Levin, R.I. y Rubin, D.S. (2004). *“Estadística para administración y economía2. 7ª Edición*. Editorial Pearson Educación. ISBN: 9702604974, 9789702604976

Lozano R.M.C., (2008). *“Impacto de la función Directiva en los procesos de aprendizaje. ¿Por qué los Directivos no creen en la Capacitación?”*. 1ª Edición, México. Co-edición: UAA-UVM. ISBN: 978 970 728 104 9.

Lin, H., Peng, J. (2013). *“The effect of resource characteristics on Organizational learning mechanisms And routes: evidence from taiwan”*. The International Journal Of Organizational Innovation. ISSN: 1943-1813. Vol. 5. Núm 4.

López, J. (2006). *“4 claves de endomarketing exitoso para iniciar el año”*. [Versión Electrónica]. Recuperado Agosto 8 de 2014 en <http://www.informabtl.com/2014/01/06/4-claves-de-endomarketing-exitoso-para-iniciar-el-ano/>

Malhotra, N.K., (2004). *“Investigación de mercados”*. Pearson Educación. ISBN: 970-2604-91-5, 978-9702-6049-14

Maqueda, L. J. y Llaguno, M. J. I., (1995). *“Marketing estratégico para empresas de servicios”*. Editorial Díaz de santos. ISBN: 847-9781-90-4, 978-8479-7819-03

Martínez, G. M. D. C. (2013). *“La gestión empresarial”*. Ediciones Díaz De Santos. ISBN: 849-9694-48-9, 978-8499-6944-81

Moore, D.S. (2005). *“Estadística aplicada básica”*. 2ª Edición. Editorial Antoni Bosch. ISBN: 8495348047, 9788495348043

Palomo, V. M.T. (2008). *“El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid”*. ESIC Editorial. ISBN: 847-3565-43-6, 978-8473-5654-31

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. y Jin, J. (2014). *“The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study*. En *Journal of Business Ethics*”. ISSN: 0167-4544. DOI 10.1007/s10551-013-1732-0

Padilla, R., Juárez, M. (2006). *“Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. Estudios y perspectivas”*. CEPAL, Unidad de Comercio Internacional e Industria. Serie Subregional de la CEPAL, en México, No. 49. Publicación de las Naciones Unidas, ISSN impreso 1680-8800, ISSN electrónico. 1684-0364.

Reig, E., Fernández, J., Jaulli, I. (2003). *“Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje”*. International Thomson Editores, España. ISBN: 84-9732-189-8.

Reza, T. J. C. (2007). *“Evaluación de la capacitación en las organizaciones”*. Editorial Panorama. ISBN: 968-3816-29-0 / 978-9683-81629-0

Robbins, S. (2005). *“Administración. Editorial Pearson Educación”*. ISBN: 970-2605-55-5, 978-9702-6055-53

Rodríguez, V.J. (2007). *“Administración Moderna de Personal”*. Cengage Learning. Editores. ISBN: 970-6864-7 68, 978-9706-8647-65

Ronquillo, J.L. (2006). *“Administración básica de la empresa familiar”*. Panorama Editorial. ISBN: 968-3815-146, 978-9683-8151-49

Soriano, S.C. (1993). *“Las Tres dimensiones del marketing de servicios”*. Editorial Díaz de Santos. ISBN: 847-9780-59-2, 978-8479-7805-93

Siliceo, A. (2006). *“Capacitación y desarrollo de personal”*. Editorial Limusa. ISBN: 968 1863 860, 978 968-1863 869.

Tevni, G. T., (2000). *“La prueba Chi Cuadrada”*. [Versión electrónica]. Recuperado Junio 8 2011 en <http://tgrajales.net/chicuadrada.pdf>

Valencia, R.J. (2002). *“Administración moderna de personal”*, 6ª Edición, International Thomson Editores, S. A. de C.V

Vikineswaran, A. M. (2013). *“The Link between Managers' Career Success Perceptions and the Learning Organization”*. The XIMB Journal of Management. Vol. 10. ISSN: 0973-1954

BIOGRAFÍA

Ma. Cruz Lozano Ramírez es Doctora en Administración y es Profesor Investigador en la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California, Campus Tijuana, correo: ma.cruz.lozano.ramirez@uabc.edu.mx.

