

Ecuador – Enero 2017 - ISSN: 1696-8352

LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ECUADOR, NIVEL DE REQUERIMIENTO DE MARKETING INTERNO*

Ing. Edwin Pombosa Junez

pombosaedwin@yahoo.com

Rosa Sandra Burgos Castelo

burgossandry@yahoo.com

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán MSC

norberto.2@hotmail.es

Eduardo Rubén Espín Moya

edurubespmya@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Edwin Pombosa Junez, Rosa Sandra Burgos Castelo, Norberto Hernán Morales Merchán y Eduardo Rubén Espín Moya (2017): "Las universidades públicas del Ecuador, nivel de requerimiento de marketing interno", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/universidades.html>

SÍNTESIS

En el Ecuador existen pocas empresas y mucho más instituciones públicas que han emprendido estudios de marketing interno por diferentes razones, entre las que se destaca fundamentalmente la falta de visión de sus directores, gerentes y administradores al considerarlo aun como una gasto sin resultados. Varios casos entre los que se destaca la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra como pionera en esta aplicación que no solo es novísima en nuestro país sino también en Latinoamérica.

Parte de este artículo se fundamenta en la tesis de grado doctoral del autor Edwin Patricio Pombosa Junez y lo encuentra disponible en el sitio web

[http://www.scriptorium.uh.cu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3937/Pombosa%20Junez,%20Edwin%20Patricio%20\(2016\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.scriptorium.uh.cu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3937/Pombosa%20Junez,%20Edwin%20Patricio%20(2016).pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Algunos párrafos se han extractado de manera idéntica a la fuente citada.

El artículo presenta como novedad científica varias cifras y datos alusivos a las universidades públicas del Ecuador que muestran la aplicación de marketing interno en ellas. La comparación mediante cuadros y tablas evidencia dicha investigación.

Dicha institución de educación superior la aplico con el objetivo de mejorar los canales de comunicación internos de la Sede así como también crear e incrementar la motivación, satisfacción y compromiso organizacional, de tal manera que el personal administrativo y de servicios tengan acceso a la información, para mejorar las condiciones comunicacionales internas y reflejarlas en una efectiva atención al cliente externo.

Por otra parte al hablar de las empresas privadas el tema se potencia de manera exponencial ya su enfoque tiene en cuenta al cliente externo y al cliente interno como un elemento integral de la eficiencia administrativa y comercial, empresas como Telefónica Movistar, Kimberly Clark, Citybank entre otras, han sido designadas como las mejores empresas para trabajar en el Ecuador, puesto que no se preocupan únicamente por fidelizar a su cliente externo, sino también en generar el mejor ambiente laboral para sus clientes internos y trabajadores, intentan satisfacer sus necesidades y al tiempo desarrollar sus habilidades para elevar el compromiso organizacional y lograr la satisfacción del cliente.

Con estos antecedentes debemos concebir al marketing interno como un tópico de gran importancia para todo tipo de organizaciones no solo para las de educación superior. Una adecuada gestión del mismo en las Universidades, incide directamente en el bienestar, estimulación y responsabilidad organizacional de sus clientes internos.

La presente investigación se propone analizar el nivel de aplicación de Gestión de Marketing Interno para las Universidades públicas del Ecuador.

La novedad de la investigación radica en la búsqueda de cifras, datos y estadísticas que demuestren la necesidad de que disciplinas tan importantes como el Marketing Interno puedan ser aplicadas mediante un modelo para la Gestión en las Universidades públicas de la provincia de Chimborazo, el cual identifica e integra todos los componentes de un sistema de marketing interno para estas Instituciones.

Entre los principales aportes se encuentra la investigación de campo y recolección de información en torno a las universidades que aplican modelos de Marketing Interno o que se basan en la premisa del mejoramiento del clima organizacional a nivel de

instituciones de educación superior que llegan a un total de 48, distribuidas en 5 en categoría A, 22 en categoría B, 14 en categoría C , 7 en categoría D.

SYNTHESIS

There are few companies and much more public institutions that have embarked on studies of internal marketing for different reasons, which include mainly the lack of vision of their directors and managers to consider him even as an expense without results in the Ecuador. Several cases among which stands the Pontifical University Catholic of the Ecuador headquarters Ibarra as a pioneer in this application that not only is new in our country but also in Latin America.

I apply this institution of higher education with the aim of improving channels of communication inmates at Headquarters as well as also believe and increase motivation, satisfaction and organizational commitment, in such a way that the administrative staff and services have access to information, to improve the internal communication and reflected in an effective external customer service.

On the other hand speaking of private companies the theme is power exponentially already their approach takes into account the external client and the internal customer as an integral elements of the commercial and administrative efficiency, companies such as Telefónica Movistar, Kimberly Clark, Citybank, among others, have been designated as the best companies to work in Ecuador, since not only care for your external customer loyalty , but also to create the best working environment for workers and internal clients, try to meet your needs and the time to develop their skills to raise the organizational commitment for customer satisfaction.

Against this background we must conceive of the internal marketing as a topic of great importance for all types of organizations not only to higher education. Proper management in the universities, has a direct impact on the well-being, stimulation and organizational responsibility for internal clients.

The present research is proposes to analyze the level of application of management of Marketing internal to them universities public of the Ecuador.

The novelty of the research lies in the search of figures, data and statistics that demonstrate the need of that disciplines so important as the Marketing internal can be applied through a model for its management in the universities public of the province of Chimborazo, which identifies e integrates all the components of a system of marketing internal for these institutions.

Between the main contributions is the research of field and collection of information on the universities that apply models of Marketing internal or that is based in the premise of the improvement of the climate organizational level of institutions of education upper that arrive to a total of 48, distributed in 5 in category to, 22 in category B , 14 in category C, 7 in category D.

1. Introducción

Las organizaciones permanentemente diseñan estrategias dirigidas a los diferentes públicos externos con los que tienen relación, en aras de conseguir sus objetivos. Sin embargo, la literatura especializada señala que es necesario cautivar primero al factor humano que labora en las organizaciones, quienes son los artífices del cumplimiento de estos objetivos. En el marco de esta premisa surge el marketing interno.

Bohnenberger (2005) indica que las investigaciones sobre marketing interno se iniciaron debido a la preocupación por una mejor gestión de las personas en las organizaciones y una mayor atención a los clientes. La primera referencia sobre el tema fue dada por Sasser y Arbeit en 1976, quienes aunque no utilizaron el término, argumentaron que el personal debe ser el mercado más importante de las empresas de servicios. En este contexto, la literatura especializada recoge que las referencias pioneras se deben a la bibliografía del marketing de los servicios, destacándose las investigaciones de Gronrôôs (1984), George (1984) y Normann (1984).

Ahmed y Rafiq (2000) señalan el origen del concepto en la búsqueda de estrategias y herramientas que permitan incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través de la satisfacción de los proveedores de estos servicios: los empleados.

El marketing interno tiene por objetivo que los trabajadores se identifiquen con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores, mejorando su motivación y fidelidad hacia la organización. Se basa en tratar a los clientes internos con la misma atención que a los clientes externos.

En la literatura especializada se pueden encontrar evidencias de la relación entre el marketing interno y la satisfacción (Ahmad y Al-Borie, 2012; Al-Hawary et al, 2013), la motivación (Villalobos, 2006; Sánchez Hernández y Grayson, 2012) y el compromiso organizacional (Naudé et al, 2003; Chin-Shen y Hsin y Hsin, 2007).

Sin embargo, a pesar de su gran importancia para las organizaciones, es un tema aún poco estudiado y consensuado por la comunidad científica internacional y por los gestores empresariales mucho menos abordado por las universidades de educación superior. Ahmed et al (2003) señalan que existen pocos trabajos sistemáticos acerca de cómo el marketing interno se debe desarrollar en las organizaciones. Rafiq y Ahmed (2000) indican que internacionalmente existen pocas organizaciones que aplican el marketing interno. De igual forma, Gounaris (2008) apunta que los académicos no han logrado producir una unánime definición del término.

La aplicación del marketing interno en las Universidades es efímera, lo cual se constata en la poca presencia de investigaciones en este ámbito en la literatura especializada, y en la existencia de un único modelo de gestión de marketing interno aplicado a este tipo de Institución.

En la República del Ecuador, el marketing interno es un tema de pocos años atrás; al igual que ha sucedido con el marketing externo, su incorporación en el quehacer académico y empresarial ha sido un proceso lento y tardío respecto a otros países.

La Educación Superior es entendida como un servicio fundamental de orden público, por el papel que tiene dentro de la sociedad en su conjunto y por su rol en la satisfacción de necesidades no asociadas a bienes tangibles. Las universidades ecuatorianas han sufrido profundas transformaciones durante los mandatos del presidente, Eco. Rafael Correa, motivadas principalmente por la Constitución del 2008 y las normativas dictadas por la nueva Ley Orgánica de Educación Superior.

Transformaciones que se evidencian en el aumento de fondos destinados a las Universidades, la implementación del examen de ingreso general, la exigencia de títulos de cuarto nivel para los docentes y en un proceso más exigente de re acreditación de los Centros Educativos, entre otros factores.

Los cambios acontecidos en Ecuador buscan aumentar la calidad de los procesos educativos universitarios, en lo cual juegan un papel preponderante todas las personas que laboran en la Institución, sus clientes internos. Si los docentes, empleados y trabajadores no están satisfechos, ni motivados, ni comprometidos con la Universidad, difícilmente prestarán el servicio de calidad que espera el país.

La República del Ecuador está formada por 24 provincias. En las universidades e institutos de Educación superior laboran 89447 personas, distribuidas en docentes, empleados y trabajadores.

A pesar de la gran cantidad de servidores de las universidades y de ser uno de los cinco sectores estratégicos del desarrollo del país no se ha valorizado el tema del marketing interno. El tema es conocido por los académicos afines a la temática, los cuales imparten conferencias al respecto en las asignaturas de la malla curricular de las Ingenierías en Administración de Empresas y Marketing. Sin embargo, en el ámbito de la gestión universitaria el tema se encuentra fragmentado, desestructurado. Se realizan determinadas actividades que podrían ser catalogadas dentro del cuerpo teórico del marketing interno, pero carecen de planificación, integración y sistematicidad.

Teniendo en cuenta la incidencia del marketing interno en la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de los clientes internos de la organización, se considera un asunto de trascendental importancia la gestión adecuada del mismo en las Universidades Públicas del Ecuador.

Con el fin de proponer modelación científica y explicar un fenómeno de la realidad administrativa se identifica y deberían explicar los elementos que configuran el proceso de marketing interno, su interrelación y los fundamentos teóricos que los

condicionan, de formar tal que se facilite su comprensión y aplicación en las universidades del Ecuador.

Tal como indica Álvarez y Sierra (2005: 35), “el modelo es una representación ideal del objeto a investigar, donde el sujeto (el investigador) abstrae todos aquellos elementos y relaciones que él considera esenciales y los sistematiza, en el objeto modelado. El modelo contiene las relaciones esenciales del objeto y del campo de acción, las que se estructuran para cumplimentar el objetivo que se propone alcanzar.”

Esta investigación se propone dar respuesta a las siguientes interrogantes científicas:

- * ¿Existe en la literatura especializada un Modelo de Gestión de Marketing Interno adaptado a las particularidades de las Universidades Públicas del Ecuador?
- * ¿Es posible desarrollar un Modelo de Gestión del Marketing Interno adaptado a las particularidades de las Universidades Públicas del Ecuador?
- * ¿Cuál es el nivel de aplicación del Marketing Interno en las Universidades Públicas del Ecuador?

1.1. La investigación y sus alcances

Es necesario conceptualizar en primer lugar al marketing interno a través del análisis de las diferentes definiciones existentes internacionalmente. Los autores ubican su origen como parte de la evolución de la disciplina de marketing. Posteriormente, se analizan la aplicación de los modelos de gestión de marketing interno existentes en la literatura, a través de la identificación de sus potencialidades y limitaciones.

Se define como novedad científica de la investigación a la determinación del nivel de aplicación de Marketing Interno en las Universidades del Ecuador.

El trabajo desarrollado evidencia aportes teóricos, metodológicos y prácticos.

El aporte teórico se basa en:

- * La conceptualización del marketing interno a través del análisis de las definiciones existentes.
- * El análisis de los modelos de gestión de marketing interno propuestos en la literatura especializada.
- * La mezcla de marketing interno propuesta para las Universidades públicas del Ecuador.

El trabajo podrá servir de consulta a estudiantes, especialistas e investigadores de la temática estudiada.

La investigación se profundiza a través de información de las diferentes universidades del país, información obtenida por varias fuentes:

1. Páginas web de cada universidad
2. Consulta telefónica con el departamento de Relaciones Públicas de varias universidades y verificación de la información de las páginas Web.
3. Investigación directa a través de la visita a varias universidades y constatación de su aplicación y esquema de Marketing Interno

Los resultados de la investigación se resumen en el siguiente cuadro que demuestra la aplicabilidad de Marketing Interno en las Universidades del Ecuador, la segmentación se la hace por categorías de acuerdo a lo establecido por la SENESCYT :

UNIVERSIDADES QUE APLICAN MARKETING INTERNO EN ECUADOR

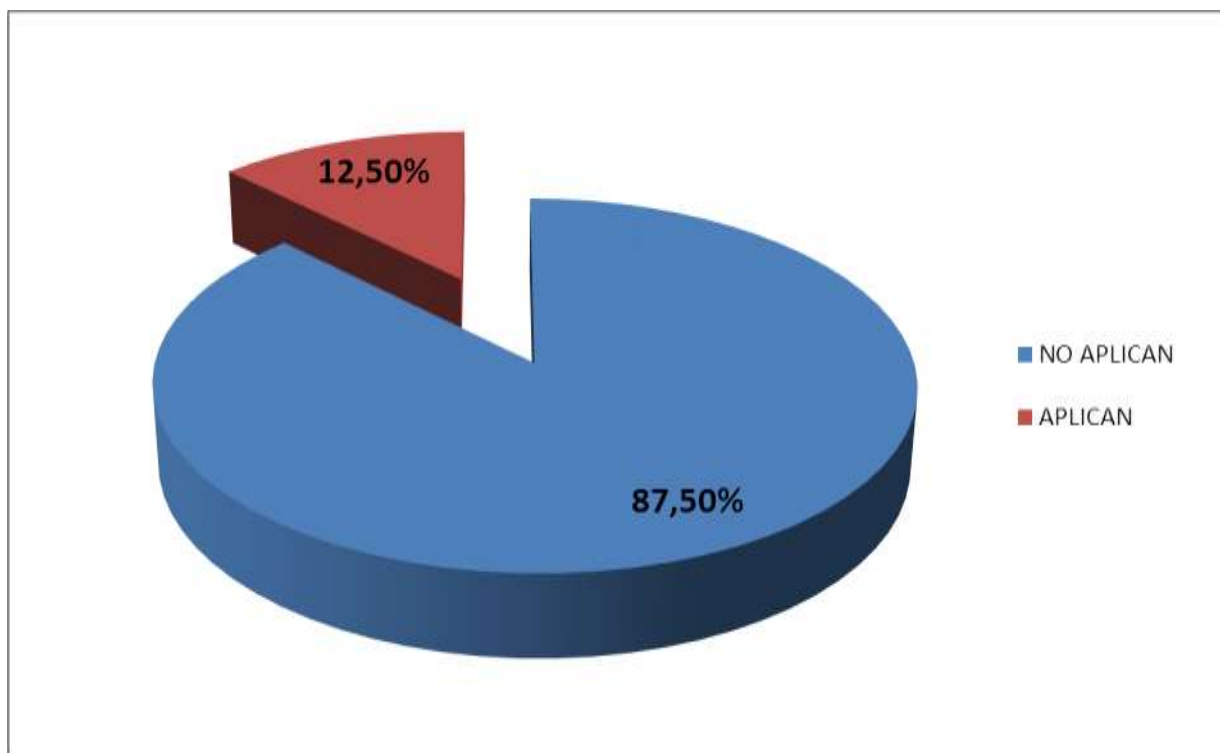
| No. | NOMBRE | APLICA | NO APLICA |
|--------------------|---|---------------|------------------|
| CATEGORIA A | | | |
| 1 | EPN – Escuela Politécnica Nacional | ✓ | |
| 2 | ESPOL – Escuela Superior Politécnica del Litoral | | X |
| 3 | USFQ – Universidad San Francisco de Quito | ✓ | |
| 4 | Universidad de Cuenca | | X |
| 5 | ESPE – Universidad de las Fuerzas Armadas | | X |
| CATEGORIA B | | | |
| 1 | Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – ESPOCH | | X |
| 2 | Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE | | X |
| 3 | Universidad Politécnica Estatal del Carchi – UPEC | | X |
| 4 | Universidad Casa Grande | | X |
| 5 | Universidad Católica Santiago de Guayaquil | | X |
| 6 | Universidad Central del Ecuador – UCE | | X |

| | | | |
|--------------------|---|---|----------|
| 7 | Universidad de Cuenca | | X |
| 8 | Universidad del Azuay – UDA | | X |
| 9 | Universidad Estatal de Milagro | | X |
| 10 | Universidad Nacional de Loja | | X |
| 11 | Universidad Particular Internacional Sek | | X |
| 12 | Universidad Politécnica Salesiana | | X |
| 13 | Universidad Técnica de Ambato | | X |
| 14 | Universidad Técnica del Norte | | X |
| 15 | Universidad Técnica Estatal de Quevedo | | X |
| 16 | Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL | | X |
| 17 | Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil | | X |
| 18 | Universidad Tecnológica Equinoccial | | X |
| 19 | Universidad Tecnológica Indoamérica – UTI | | X |
| 20 | Universidad de los Hemisferios | | X |
| 21 | Universidad Estatal Amazónica | | X |
| 22 | Universidad de Guayaquil | | X |
| CATEGORIA C | | | |
| 1 | Escuela Superior Politécnica agropecuaria de Manabí | | X |
| 2 | Universidad de Especialidades Turísticas | | X |
| 3 | Universidad del Pacífico – Escuela de Negocios | | X |
| 4 | Universidad Estatal del Bolívar | | X |
| 5 | Universidad Laica Vicente Rocafuerte del Ecuador | | X |
| 6 | Universidad Metropolitana | | X |
| 7 | Universidad Nacional de Chimborazo | | X |
| 8 | Universidad de Especialidades Espíritu Santo | ✓ | |
| 9 | Universidad Regional Autónoma de los Andes | | X |
| 10 | Universidad Técnica de Babahoyo | | X |
| 11 | Universidad Técnica de Israel | ✓ | |

| | | | |
|--------------------|--|---|----------|
| 12 | Universidad Estatal Península Santa Elena | | X |
| 13 | Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo | | X |
| 14 | Universidad Tecnológica Ecotec | ✓ | |
| CATEGORIA D | | | |
| 1 | Universidad Agraria del Ecuador | | X |
| 2 | Universidad estatal del sur de Manabí | | X |
| 3 | Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí | | X |
| 4 | Universidad Técnica de Machala | | X |
| 5 | Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas | | X |
| 6 | Universidad Católica de Cuenca | ✓ | |
| 7 | Universidad de Otavalo | | X |

Nota: Se consideraron aquellas universidades que incluyen en su plan estratégico estrategias o políticas de Marketing Interno

Fuente: [http://www.pucei.edu.ec/periodicodigital/index.php?option=com_content&view=](http://www.pucei.edu.ec/periodicodigital/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=79) [article&id=79&Itemid=79,](http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/gesti_in_-_mayo-junio.pdf)
http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/gesti_in_-_mayo-junio.pdf



Fecha: Octubre del 2016

Fuentes: Las citadas

1.2. Modelos de Gestión de Marketing Interno para las universidades públicas del Ecuador

En la bibliografía especializada se pueden encontrar disímiles definiciones acerca del término “modelo”. Al respecto Sesento (2008) define el modelo como la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, como se interrelacionan y los aspectos teóricos que le den sentido, para facilitar su comprensión.

Los autores de esta investigación consideran más adecuado el concepto de Aguilera (2000), el cual indica que el modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, esto siempre desde el punto de vista de su autor.

Vargas (2013) indica que un modelo de gestión debe contener principios, enfoques, premisas, elementos previos, etapas fundamentales y fronteras.

Los principios, enfoques y premisas son componentes presentes en casi todos los modelos diseñados en el campo de la Ciencia Económica, debido a que sientan las bases del modelo.

El componente “fronteras” fue incluido por Vargas (2013) en su investigación, entendiendo por este: “los aspectos que se encuentran en el entorno cercano a la aplicación del modelo y con los que es imprescindible la vinculación y búsqueda de elementos comunes y de apoyo para que el modelo funcione adecuadamente.” Vargas (2013: 57). Los autores considera que este es un elemento necesario en el diseño del modelo.

Las etapas fundamentales hacen alusión a las partes por las que transita un proceso de gestión, etapa nombrada por Galarza (2007), Almuiñas y Galarza (2011) y Ferriol (2011) como momentos fundamentales. El otro componente señalado por Vargas (2013) son “los elementos previos”, por los cuales la autora hace referencia a los aspectos previos a las etapas fundamentales del modelo. Los autores no coincide con la inclusión de este componente en su modelo, pues considera que los contenidos de ambos aspectos se funden.

Vargas (2013: 56) indica que “la implementación del modelo exige una metodología o procedimiento que responda a las exigencias del mismo”, criterio con el que se concuerda.

Atendiendo a lo señalado anteriormente, Los autores de esta investigación considera que un modelo de gestión de marketing interno debe contener principios, enfoques, premisas, etapas fundamentales, fronteras, y un procedimiento para su implementación.

En este epígrafe se analizan los principales modelos de gestión de marketing interno encontrados en la revisión bibliográfica, siendo los más citados, el modelo propuesto por Berry en 1981 y el diseñado por Gronröös en 1990. En el anexo 8 se observa la representación gráfica de los mismos.

El modelo de gestión de marketing interno propuesto por Berry en 1981 parte del reconocimiento de los empleados como clientes internos, los cuales hay que desarrollar para convertirlos en ventajas competitivas de la organización. Para el logro de este objetivo, Berry apunta que es necesario tratar a las tareas como a un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado.

Regalado et al (2011) apuntan que el reconocimiento de las tareas como un producto implica una nueva dimensión de los recursos humanos, al posibilitar la aplicación de las técnicas de marketing, con el propósito de atraer y retener a los empleados en la empresa. Los autores considera que en el modelo no se especifican las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa para gestionar a sus clientes internos.

Tansuhaj et al presentan en 1988 un modelo de gestión de marketing para los servicios que parte de la adecuada gestión del marketing interno, como premisa para alcanzar la satisfacción y lealtad de los clientes. Los autores identifican como variables del marketing interno: reclutamiento, enseñanza, motivación, comunicación y retención.

Los autores señalan una relación directa entre el marketing interno y el marketing externo. De acuerdo a Tansuhaj et al (1988) una adecuada gestión del marketing interno permite tener empleados satisfechos, motivados, involucrados en su trabajo y con un elevado compromiso organizacional; esto hará que se esfuercen por el trabajo y que tengan un buen desempeño, lo que incidirá en el marketing externo desarrollado por la organización; obteniéndose clientes satisfechos y leales. El modelo considera al marketing interno como un instrumento para motivar y satisfacer a los empleados.

El modelo de gestión de marketing interno propuesto por Gronröös (1990) parte de la identificación de cinco variables como soporte de la gestión: la información anticipada sobre las campañas publicitarias, las prácticas de reclutamiento, la enseñanza, la gestión participativa y la libertad para los empleados. De acuerdo al autor, la adecuada gestión de las mismas por la organización posibilitará tener empleados motivados y orientados al cliente, lo que generará clientes satisfechos, y aumento de la rentabilidad.

Este modelo es más específico en relación con las técnicas que debe utilizar la empresa para gestionar sus clientes internos, vinculando la motivación del cliente interno con la satisfacción del cliente externo, y por ende el aumento de la rentabilidad empresarial. En opinión de los autores de esta investigación, entre las principales limitaciones del modelo se encuentran, la no alineación del marketing interno con los objetivos y estrategias de la organización, así como la ausencia del control y retroalimentación de la gestión.

El modelo de gestión de marketing interno propuesto por Lings (1999) considera a los sectores y no a los empleados como los clientes internos, principal diferencia con el resto de los modelos. Este modelo, como se indicó anteriormente, posee un enfoque de gestión por procesos. Los autores parte de la premisa de que un cliente interno satisfecho es necesario para satisfacer a los clientes externos. “El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta llegar a cada empleado individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente, y por último, todos los empleados son de cierta forma, responsables por las metas y por los objetivos de la organización”. Regalado et al (2011: 27).

Los principios generales del modelo son (Lings, 1999, traducido por Bohnenberger, 2005: 59):

- * Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno,
- * El cliente interno debe comunicar sus requisitos y sus necesidades al proveedor interno,
- * Los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos deben ser comunicados,
- * Las consecuencias de la consecución, o no, de los requisitos deben ser la recompensa o la punición,
- * Los empleados deben ser los compañeros de los gestores para este sistema de trabajo”.

Entre las principales limitaciones del modelo se encuentran la imposición de una cultura organizacional, participativa y transparente, no común en todas las organizaciones.

En el 2000, Rafiq y Ahmed proponen un modelo de gestión del marketing interno, basado en el modelo de Berry y de Gronröös. El modelo parte de la relación bidireccional entre la motivación del empleado y la coordinación interfuncional e integración. La motivación del empleado junto con el empowerment¹ incide directamente en la satisfacción en el trabajo. Los autores señalan como centro de su propuesta la orientación al cliente, la cual se consigue a través de los elementos mencionados anteriormente. Una organización orientada al cliente, podrá prestar servicios de calidad y satisfacer a sus clientes.

Bohnenberger (2005: 58) señala como limitación del modelo, que los autores “no tratan de forma directa las actividades que pueden y deben ser desarrolladas para alcanzar la motivación y la satisfacción de los empleados.” Aparte de la limitación anterior, se destaca la no alineación del marketing con los objetivos y estrategias de la organización, así como la ausencia de control y retroalimentación de la gestión.

Bansal et al proponen un modelo de gestión del marketing interno en el 2001, donde muestran la incidencia del marketing interno en el marketing externo. Los autores identifican las siguientes prácticas de recursos humanos: seguridad en el empleo, entrenamiento continuo, reconocimiento, información compartida, empowerment y reducción de las discrepancias de status. De acuerdo a los autores, la adecuada gestión de estas prácticas posibilitará la lealtad del cliente interno, su satisfacción con el trabajo y la confianza en la dirección. Esto posibilitará que los empleados posean un comportamiento orientado hacia el cliente externo. Lo anterior tendrá una incidencia directa en la calidad del servicio externo, en la satisfacción del cliente externo y en la lealtad de este hacia la organización.

Entre las limitaciones del modelo, Bohnenberger (2005: 66) señala, criterio con el que se coincide, que “el modelo tiene una fuerte orientación para el sector de recursos humanos, pero no contempla las contribuciones del sector de marketing para la construcción del proceso de marketing interno.”

Otro modelo de gestión de marketing interno existente en la literatura especializada es el propuesto por Ahmed et al (2003). Estos autores señalan que el propósito de la aplicación de las herramientas del marketing y de la asunción del marketing como filosofía es lograr la orientación de los empleados hacia el mercado, la satisfacción de

los mismos, y el desarrollo de competencias individuales específicas; lo cual permitirá alcanzar los resultados previstos en la organización. El mix de marketing interno señalado por los autores se compone de tres factores: el soporte de la alta administración; el proceso de negocio, donde se relaciona los sistemas de incentivos, los procesos de cambio organizacional y la selección; y la coordinación interfuncional, donde incluyen la comunicación interna y el desarrollo personal.

Se coincide con Bohnenberger (2005: 69) en que “la principal contribución de la investigación es la confirmación de la necesidad de soporte de la alta administración”, limitación de otros modelos anteriores.

Bohnenberger (2005) en su Tesis Doctoral diseña un modelo de gestión de marketing interno para organizaciones de servicios y de manufactura. “El modelo considera que el marketing interno es una forma de hacer la gestión estratégica de los recursos humanos por medio de una visión de marketing, y en este caso, con una orientación al cliente externo”. (Bohnenberger. 2005: 70). El modelo relaciona tres componentes: el proceso de planificación, el marketing interno y el marketing externo. Las actividades incluidas en el modelo son: desarrollo, contratación de empleados, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación de mercado. La autora incluye las acciones de marketing interno para cada actividad.

Los autores de la presente investigación no concuerda con la inclusión de la contratación de empleados, pues opina que esta es una actividad intrínseca de la gestión de los recursos humanos. Además se señalan como limitaciones, la ausencia de control y retroalimentación de la gestión del marketing interno, así como la no inclusión de un procedimiento para la implementación del modelo.

En el 2006, como parte de su Tesis de Maestría, Villalobos presenta un Modelo de Gestión de Marketing Interno para el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios no.39, el cual forma parte del Subsistema de Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de México. Este es el único modelo encontrado en la revisión bibliográfica diseñado para una institución educativa. El Modelo contempla cuatro etapas: análisis, planificación, ejecución y control. Los autores incluye el análisis del entorno y el análisis interno. La planificación abarca el proceso de adecuación y la elaboración de las decisiones estratégicas con su plan de acción. La etapa de ejecución hace referencia a la ejecución de las decisiones estratégicas para garantizar la satisfacción del cliente interno. La última etapa hace referencia al control y la retroalimentación.

El Modelo en la primera etapa hace referencia al sistema de información de marketing interno, indicando sus componentes entre los que se encuentran: el sistema de recompensa y de reconocimientos, la información a todos los niveles, el proceso de mejora continua, la comunicación interdepartamental y la satisfacción y motivación del trabajo. Se destaca la incorporación del control y retroalimentación en el modelo, lo cual se considera necesario para la gestión exitosa del marketing interno en la organización.

Los autores no consideran adecuada la mezcla de marketing interno propuesta para los intercambios internos universitarios. Además, el modelo carece de un procedimiento para su implementación.

En el 2010, en su tesis doctoral Nuñez Gorrín propone un modelo de gestión de marketing interno, el cual sigue el enfoque estratégico. Los autores desarrolla un modelo que sigue como punto de referencia el modelo conceptual de marketing estratégico usado regularmente en la disciplina.

En una primera etapa propone la realización del análisis estratégico situacional, posteriormente la realización del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades). Tomando como punto de partida los resultados anteriores, se seleccionará el mercado objetivo, y se diseñarán las estrategias de diferenciación y posicionamiento. Seguidamente se elaborará el marketing mix interno. Los autores adaptan las herramientas tradicionales del marketing mix, a las cuales incorpora las otras tres variables del mix propuesta para los servicios. Es de destacar en el modelo la incorporación de la comunicación interna, “como herramienta que la empresa puede utilizar, a través de los diferentes medios, para comunicarse de forma eficiente con sus trabajadores” (Nuñez Gorrín, 2010: 144).

El modelo de Nuñez Gorrín, al igual que el de Villalobos, se basa exclusivamente en el campo teórico de la disciplina de marketing. Además, se considera una limitación del mismo, la no inclusión de formas de control y retroalimentación de la gestión del marketing interno.

El último de los modelos de gestión de marketing interno analizados fue el propuesto por Regalado et al en el 2011. El modelo está compuesto por los siguientes elementos: análisis del entorno, satisfacción y motivación del cliente interno, orientación hacia el cliente externo, y ejecución del modelo. Los autores identifican tres estrategias básicas para cada uno de los elementos. Los objetivos que persigue el modelo son: “incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima

laboral, orientar a la empresa hacia el cliente externo, y lograr impactos positivos en la rentabilidad de la empresa” (Regalado et al, 2011: 50).

Es de destacar la identificación de los factores claves de éxito del modelo, y la incorporación de un conjunto de indicadores para monitorear y controlar la gestión del marketing interno. Al igual que los dos modelos anteriores, se señala como principal limitación, la no integración de prácticas de los recursos humanos.

En el anexo 9 se observa una comparación entre las potencialidades y limitaciones de los modelos analizados anteriormente.

En el análisis realizado se hace evidente que no existe consenso entre las variables, procesos y actividades que se deben desarrollar para gestionar adecuadamente el marketing interno. La mezcla de marketing interno utilizada por los distintos autores no se considera apropiada para los intercambios internos en una Universidad Pública, atendiendo a lo explicado en el epígrafe precedente. Se evidencia que algunos autores parten exclusivamente del cuerpo teórico de la disciplina de marketing, mientras otros lo hacen exclusivamente desde el acervo de la gestión de los recursos humanos, considerándose necesaria una integración de aspectos comunes. De igual forma, gran parte de los modelos no contemplan el necesario control y retroalimentación de la gestión del marketing interno, así como la totalidad no incluyen, un procedimiento para la implementación del modelo.

Consideraciones finales del epígrafe:

- * El origen del marketing interno se ubica en el período de conceptualización formal de la disciplina de marketing, como parte de la ampliación horizontal del constructo.
- * Se conceptualiza al marketing interno en las universidades públicas como una forma de concebir y ejecutar las relaciones internas de intercambio. Como filosofía alude a la forma de entender las relaciones internas de intercambios siendo necesario para alcanzar los objetivos de la Universidad tener clientes internos satisfechos, motivados y comprometidos con su organización. Como técnica es la instrumentación de la aplicación de la filosofía, es decir es el modo específico de ejecutar la relación de intercambio.
- * Se considera como cliente interno de las Universidades no solo a los docentes, sino a todas las personas que laboran en la misma.
- * La gestión de marketing interno en la universidad pública es el proceso de planificar y ejecutar las variables de la mezcla de marketing interno, para obtener intercambios que satisfagan a todos los clientes internos de la organización.

* El estudio de los modelos de gestión de marketing interno existentes en la literatura especializada evidencia que ninguno se adapta a los intercambios internos de una universidad pública ni privada.

1.3. La Gestión de Marketing Interno en las Universidades Públicas del Ecuador

La Universidad es una organización que presta servicios educacionales universitarios. En la bibliografía especializada se pueden encontrar numerosas definiciones acerca del término servicios (AMA, 1960, 2007; Eiglier y Langeard, 1989; Gronrôôs, 1984, 1990, 1994; Zeithmal y Bitner, 2002; Cantú, 2006; Muñiz, 2014). La mayoría de las definiciones muestran los siguientes elementos comunes: el servicio es una actividad, con un componente esencialmente intangible, que satisface una necesidad que se constituye en un valor agregado, y depende más de la actitud del vendedor, que de elementos físicos².

Los autores consideran que los servicios son aquellas actividades intangibles e identificables, tendientes a satisfacer necesidades a través de la entrega de valor agregado intrínseco, combinado con la interacción de elementos humanos y materiales.

Los servicios educacionales universitarios, como todo servicio se diferencian de los bienes, “lo cual hace que desde la óptica de marketing posean unas características que no solo la diferencian de otras sino que son la base de su identidad “(Naranjo Hernández, 2011:8). En este sentido, comparten con el resto de los bienes las cuatro características específicas reconocidas por la comunidad internacional: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y la caducidad. De igual forma, al ser servicios profesionales, poseen las particularidades definidas por Kotler et al (2004) para este tipo de servicio³.

Los servicios han sido clasificados a través de distintos esquemas (Thomas, 1978; Chase, 1978; Gronrôôs, 1994; Grande, 1996; Lovelock, 1997; AMA, 2007; Kotler y Keller, 2012). En el anexo 6 se observa la clasificación de los servicios educacionales universitarios atendiendo a estos esquemas.

El desarrollo del campo conceptual del marketing interno y su aplicación en el ámbito empresarial ha tenido lugar principalmente en Estados Unidos, los países de las Unión Europea y algunos países Asiáticos. “En países latinoamericanos esta temática no ha colado ni evolucionado lo suficiente en las organizaciones” (Picota y Pinzón, 2014:14).

Las universidades, aunque han albergado el desarrollo del campo de conocimientos del marketing interno, no han sido pioneras de la incorporación del mismo a su gestión. Di Tommaso (2005) señala que históricamente las instituciones educativas en general, suelen ser reacias a la aplicación de temas vinculados al área comercial en sus organizaciones, fenómeno más acuciado en las universidades públicas.

Las universidades públicas dependen de la financiación estatal, lo que hace que usualmente se vean afectadas por la escasez de recursos, los cuales en épocas de crisis económica se recortan. Esto provoca que se asignen los recursos fundamentalmente a la satisfacción de los públicos externos, relegando a los clientes internos. Además, tradicionalmente han incorporado tardíamente los modelos y técnicas de gestión utilizados en el campo empresarial, catalogándolos de no adecuados para la misión social que poseen.

En la bibliografía especializada destaca la poca presencia de investigaciones de marketing interno desarrolladas para este tipo de instituciones. Al respecto fueron consultadas las investigaciones de Villalobos (2006), Sehombing y Gustam (2007), Hoyos Villa (2009), Moncada Betancourt (2009), Romero y Calero (2009), Mupemphi y Mupemhi (2011), Qayum y Amin (2013) y Gordillo-Benavente et al (2015). Vale mencionar que ninguno de los autores anteriores se encuentra entre los más citados en esta área del conocimiento.

Los autores conceptualizan al marketing interno en las Universidades públicas como una forma de concebir y ejecutar las relaciones internas de intercambio. Como filosofía alude a la forma de entender las relaciones internas de intercambios siendo necesario para alcanzar los objetivos de la Universidad tener clientes internos satisfechos, motivados y comprometidos con su organización. Como técnica es la instrumentación de la aplicación de la filosofía, es decir es el modo específico de ejecutar la relación de intercambio.

Los autores consideran como cliente interno de las universidades no solo a los docentes, sino a todas las personas que trabajan en la misma.

La gestión de marketing interno en la universidad pública es el proceso de planificar y ejecutar las variables de la mezcla de marketing interno, para obtener intercambios que satisfagan a todos los clientes internos de la organización. Se concibe al proceso de gestión de marketing interno, tomando como referencia al proceso de gestión tradicional del marketing externo, en cuatro fases: diagnóstico de la gestión del

marketing interno, diseño de estrategias de marketing interno, implementación y evaluación.

Para definir la mezcla de marketing interno en las universidades públicas, Los autores toman como referencia la mezcla de marketing propuesta por Booms y Bitner (ver anexo 7), así como las aportaciones de otros autores reconocidos en la temática.

Como producto, algunos autores consideran el propio trabajo (Flipo, 1986; Núñez Gorrín, 2010). Berry y Parasuraman (1992) señalan que el marketing interno consiste en entender el trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos de los trabajadores. Otros autores hacen referencia a los valores, políticas o filosofías de la organización (Piercy y Morgan, 1991; Rafiq y Ahmed, 2000; Davis, 2001). Al respecto, Soriano (1993) señala que el producto interno que se propone ofrecer a los clientes internos debe estar definido por elementos como la identidad y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos, su forma de gestión, los productos y servicios que la organización ofrece al mercado externo, sus logros, historia y el aporte a la comunidad. Se considera adecuado la mezcla de las variables anteriores en el componente producto, a las cuales se les debe añadir los objetivos y metas específicas del puesto de trabajo.

En la concepción del producto que se ofrece a los clientes internos existen puntos de contacto con algunas actividades de recursos humanos. En el diseño de puestos de cada docente, empleado y trabajador de la universidad debe quedar expresadas cada una de las variables anteriores. Las posibilidades de formación y de desarrollo de carreras que les ofrezca la Institución a los docentes, empleados y trabajadores; por ejemplo, la posibilidad de cursar un Doctorado en una universidad de prestigio internacional, se relaciona con lo atractivo que puedan considerar su puesto de trabajo. De igual forma sucede con la retribución percibida por los clientes internos en la Institución.

Respecto al componente precio existen dos posiciones contrapuestas. Por ejemplo, Marín y Miquel (2003) señalan que el precio está compuesto por el esfuerzo, las exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se le dedique a la empresa. Criterio con el que coincide también Bohnenberger (2005) y Nuñez Gorrín (2010).

Otros autores, por ejemplo, Davis (2001) y Piercy y Morgan (1991) entienden por precio los costos de implantación del proyecto de marketing interno. Al respecto Bohnenberger señala (2005: 43) “interpretar la cuestión de precios como la inversión

hecha para poner en práctica las actividades de marketing interno no es adecuada, porque el precio está conectado al cliente y no a la empresa". Los autores de esta investigación concuerdan plenamente con el criterio anterior, atendiendo a que desde el punto de vista de la disciplina marketing el precio se debe relacionar con el cliente, y no con la propia organización. El costo realizado por cada cliente interno de la institución debe estar compensado por el nivel de remuneración que obtenga, de lo contrario este cliente se sentirá insatisfecho, poco motivado y deseará cambiar de organización.

Por tanto, se entiende por precio, los costos psicológicos de los clientes internos de las Universidades para realizar su labor, identificándose cinco aspectos fundamentales a tener en cuenta: esfuerzo, exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se le dedica a la empresa. En este sentido, el componente precio guarda relación con el contenido de la actividad de evaluación del desempeño de la gestión de recursos humanos.

En el marketing interno, la distribución hace referencia a las redes que utiliza la organización como vía para ofrecer las estrategias de marketing interno. Ahmed y Rafiq (2002) resaltan la importancia en el marketing interno de los mecanismos utilizados por los clientes internos para realizar su trabajo. En este sentido, en opinión de los autores, la variable está constituida por la estructura, las políticas y los procedimientos de la Universidad, los cuales deben estar coordinados con el resto de las variables de la mezcla.

En el componente comunicación es donde menos criterios contrapuestos se pueden encontrar; existe unanimidad a que hace referencia al conjunto de informaciones que se transmiten en el seno de la organización para influenciar el comportamiento de los clientes internos. Esta unanimidad puede ser la causante de que en ocasiones erróneamente el marketing interno se entienda solamente como comunicación.

Ahmed y Rafiq (2003) señalan que la comunicación interna permite transmitir a los clientes internos los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito en las estrategias de la organización.

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores

de la cultura organizacional. La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone. La gestión del marketing interno en las universidades requiere que se utilicen todos los medios de comunicación a disposición de las mismas.

Se considera como proceso del marketing interno el flujo general del trabajo en cuanto a su buen diseño, eficacia y eficiencia, la calidad de los instrumentos puestos a disposición de los trabajadores para desarrollar su labor, así como los sistemas de información. Si los procesos que configuran el trabajo de los clientes internos son innecesariamente engorrosos o burocráticos, esto conllevará una respuesta lenta a las necesidades de la organización, y constituirán elementos negativos de motivación.

En el marketing interno se considera que para un puesto de trabajo específico, el personal que contribuye a ofrecer el producto a los clientes internos está compuesto por todos los trabajadores que tienen contacto de trabajo con ese puesto e incluye a los supervisores del mismo, sus compañeros, así como el personal de la unidad de recursos humanos que tienen función de atención directa de los trabajadores. Atendiendo a lo anterior, Los autores identifica tres variables esenciales de la mezcla de marketing interno en la Universidad: cordialidad, responsabilidad, y comprensión.

Miguel y Miguel (2002) resaltan la importancia del entorno físico agradable como estrategia para lograr una adecuada calidad en el trabajo. Un entorno de trabajo desordenado y con mal aspecto, afectará de forma negativa a la percepción que pueda tener el cliente interno sobre su trabajo.

Núñez Gorrín (2010) señala dentro de este componente, los elementos físicos de carácter tangible con los que el trabajador entra en contacto al realizar su trabajo, incluyendo mobiliario y diseño general, manuales, papelería.

Rafiq y Ahmed (2000) señalan que las evidencias físicas en el marketing interno deben ser divididas en periféricas o esenciales. Los autores entienden por evidencias físicas periféricas las relacionadas con el ambiente de trabajo, mientras que opinan que las esenciales se relacionan con los manuales o documentos que describen el funcionamiento de la empresa. Los autores de esta investigación concuerda con la propuesta anterior.

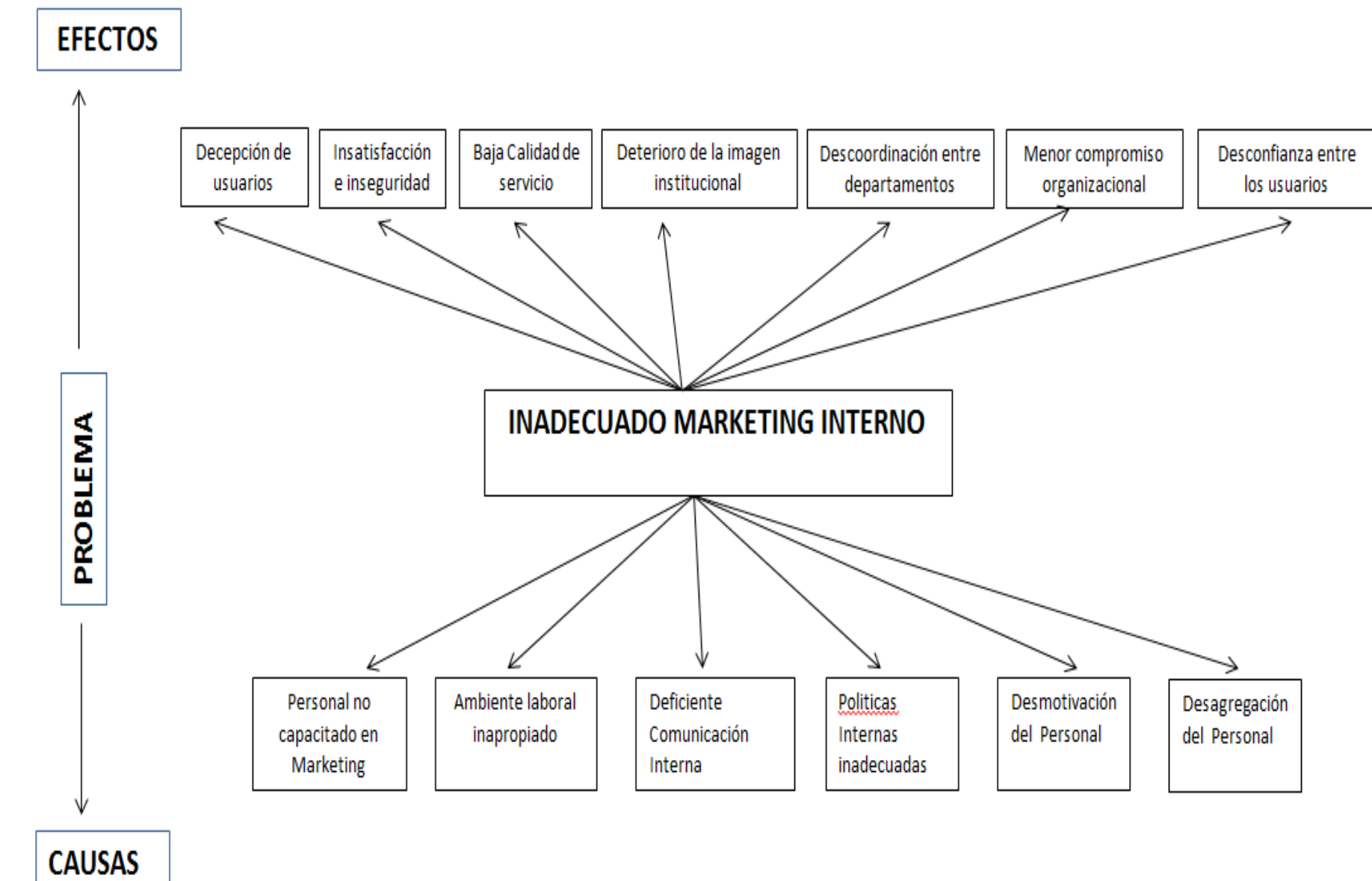
Las variables que componen la evidencia física en la universidad guardan relación con la actividad de seguridad y salud en el trabajo de la gestión de los recursos humanos,

en el sentido en que ambas comparten el propósito de lograr las condiciones necesarias para que el factor humano pueda realizar su labor adecuadamente.

2. Causas y Efectos de la aplicación del Marketing Interno en las Universidades Públicas del Ecuador.

La recopilación de datos en las universidades permitió establecer un marco referencial de las causas y efectos de la aplicación de Marketing Interno en las Universidades del Ecuador, no solo las públicas sino también en las privadas donde podemos notar la presencia de varios elementos que demuestran baja calidad de servicio, descoordinación, insatisfacción, poco compromiso organizacional, deterioro de la imagen institucional, entre otros efectos y como causas se citan al personal no capacitado en Marketing, ambiente laboral inapropiado, desmotivación y la final desagregación del personal.

En el siguiente grafico se muestran estos elementos y su influencia causa – efecto.



Consideraciones finales del epígrafe:

- * El origen del marketing interno se ubica en el período de conceptualización formal de la disciplina de marketing, como parte de la ampliación horizontal del constructo.
- * Se conceptualiza al marketing interno en las universidades públicas como una forma de concebir y ejecutar las relaciones internas de intercambio. Como filosofía alude a la forma de entender las relaciones internas de intercambios siendo necesario para alcanzar los objetivos de la Universidad tener clientes internos satisfechos, motivados y comprometidos con su organización. Como técnica es la instrumentación de la aplicación de la filosofía, es decir es el modo específico de ejecutar la relación de intercambio.
- * Se considera como cliente interno de las Universidades no solo a los docentes, sino a todas las personas que laboran en la misma.
- * La gestión de marketing interno en la universidad pública es el proceso de planificar y ejecutar las variables de la mezcla de marketing interno, para obtener intercambios que satisfagan a todos los clientes internos de la organización.
- * El estudio de los modelos de gestión de marketing interno existentes en la literatura especializada evidencia que ninguno se adapta a los intercambios internos de una universidad pública.

Bibliografía:

1. Alcaide, J.C. (2008), "Los tres enfoques claves del marketing interno". Harvard Deusto Marketing & Ventas, Vol. 87, pp. 72-79.
2. Almenara, J.; Romeo, M. y Roca, X. (2004): Comunicación interna de la empresa, Ed. UOC, Barcelona, España.
3. Almuiñas Rivero, T.L. y Galarza, J. (2011) "Hacia la búsqueda de nuevos modelos y metodologías de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior". Editora Eduquil, Ecuador.
4. AMA, Committee on Terms (1960), "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms". USA.
5. Barranco, F. J. (2000), Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Pirámide, Madrid, España.
6. Barranco, F. J. (2003), Planificación estratégica de Recursos Humanos: del marketing interno a la planificación". Ediciones Pirámide, Madrid, España.
7. Bohnenberger, M. (2005), "Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional". Tesis Doctoral, España.
8. Chiavenato, I. (2002), Gestión del talento humano. Editorial MC. Graw Hill, Bogotá, Colombia.

9. Cuesta Santos, A. (2010), Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición, Editorial Felix Varela, Cuba.
10. Davis, K. y Werther, W. (1991), Administración de personal y recursos humanos. Ediciones McGraw Hill, México.
11. Díaz Bretones, F. y Montalbán Peregrín, M. (2004), "El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral" en A. Rodríguez (coord.), Psicología de las Organizaciones. Barcelona: Editorial UOC. pp. 125-166.
12. Eiglier, P. y Langeard, E. (1989), "Servucción. El marketing de servicios". Primera edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., España.
13. Kotler P. "y otros" (2004), "El Marketing de Servicios Profesionales". Ediciones Paidós Ibérica, S.A., España.
14. Kotler, P. (2005), "Nuevos Retos de la Gestión del Marketing". Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 69 (7-8), pp. 9-12.
15. Levionnois, M. (1991): Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
16. Lovelock, C. (1997), "Mercadotecnia de Servicios". Tercera edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
17. Muñiz, R. (2001), "Marketing en el siglo XXI". Editorial Centros de Estudios Financieros, España.
18. Nuñez Gorrín, J.M., (2010), "Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa", Tesis Doctoral, España.
19. Peris, S. y Sánchez, C. (1996), "Marketing interno y Recursos Humanos". Cuadernos de Trabajo, Universidad de Valencia, no. 36.
20. Peris, S. y Sánchez, C. (2000), "Marketing interno, objeto, instrumentos funcionales y planificación". Cuadernos de Trabajo, Universidad de Valencia, no. 100.
21. Sánchez Runde, C.J. (1997), Dirección estratégica de recursos humanos. IESE. Barcelona, España.
22. Saracco, C. (2004), "La función estratégica del marketing". Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 65 (11-12), pp. 32-35.
23. Serrano, F. (1994), "Temas de Introducción al Marketing". Editorial ESIC, España.
24. Simancos, T. (2012), "El marketing interno y la Calidad de Servicios de los Call Center en las instituciones bancarias de Barranquilla". Ad-gnesis, Vol. 1(1), pp. 15-37.
25. Valor Segura, I. (2014), "Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los Juzgados de Granada", REIDOCREA, Vol. 3, pp. 17-25.