

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO – MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
AREAS ESPECIALES DE GRADO



ANALISIS DEL MERCADEO INTERNO COMO ESTRATEGIA DE
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MODERNAS

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Lic.
en Gerencia de Recursos Humanos

Asesor Académico:

Msc. Marialaura Del Castillo

Autores:

Díaz G, Indira

Rondón G, Roselyn J

Maturín, Marzo 2.006

**ANALISIS DEL MERCADEO INTERNO COMO ESTRATEGIA DE
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MODERNAS**

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado
Examinador:

Msc. Marialaura Del Castillo
Asesor Académico

Msc. Luz Marina Ruiz
Jurado Principal

Msc. Constantino Tiniacos
Jurado Principal

Abogado. Franklin Hernández
Jurado Principal

Maturín, Marzo 2.006

DEDICATORIA

A la **Fe** que siempre le he tenido a mi **Dios** y a la **Virgen del Valle** por no dejar que tantos obstáculos presentados en mi carrera me impidieran luchar por una de las grandes metas que siempre anhele.

A mis padres **Omaira** y **Ali** por darme la vida y depositar su confianza en mí para seguir adelante y ver los resultados obtenidos los amo.

A mis hermanos **Eduardo, Ale** y **Diosmarys** aunque la vida es difícil con dedicación, perseverancia, responsabilidad y optimismo todo se puede lograr sigamos adelante los quiero.

A la memoria de mis abuelos **Petra** y **Dionisio** que a pesar de que me duele que no estén conmigo físicamente les quiero dedicar este logro los extraño.

INDIRA Y, DÍAZ G

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por permitirme alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A mis Padres, Roselis de Rondón y Néstor Rondón a quienes amo y debo lo que soy.

A mi hermano Néstor Enrique, que mis logros le sirvan de estímulo para conseguir los suyos.

A mis Abuelos, por brindarme su cariño y apoyo a lo largo de toda mi vida.

A mis Tíos, a quienes quiero y de quienes siempre recibí la mayor de las colaboraciones.

A mis Primos, por el cariño recibido y con quienes deseo compartir todos mis logros.

A la memoria de Arnaldo Álvarez, por todo el cariño que me brindaste y por cada uno de tus consejos. Donde quiera que te encuentres se que te sientes orgullosos de mi.

A Oswaldo de La Rosa, por tu incondicional apoyo y por la lealtad que siempre me has demostrado.

A mis Amigos, por acompañarme en los malos momentos y compartir mis éxitos y alegrías, a todos ustedes gracias.

Roselyn Rondón

AGRADECIMIENTO

A mi profesora y asesora académica **Marialaura Del Castillo** por su paciencia, dedicación, colaboración, apoyo y calidad humana brindada en la realización de este trabajo.

A la profesora **Maryubett Ollarbes** por orientarme, apoyarme moralmente y académicamente cada vez que lo necesitaba.

A todos los profesores de las áreas especiales de grado por permitirme dar lo mejor de mí y prestarme su colaboración.

A la U.D.O Núcleo de Monagas y en especial al profesor **Villafranca** por confiar en mí y permitirme pertenecer a esta casa de estudio para lograr desarrollarme como profesional.

A todos mis amigos (as), compañeros de clases y demás personas e instituciones que de una u otra manera contribuyeron a lograr unas de las tantas metas que quiero alcanzar y ahora estoy viendo una de ellas realizadas.

¡A TODOS GRACIAS!

INDIRA Y, DÍAZ G

AGRADECIMIENTO

A mi profesora y asesora académica **Marialaura Del Castillo** por su paciencia, dedicación, colaboración, apoyo y calidad humana brindada en la realización de este trabajo.

A la profesora **Maryubett Ollarbes** por orientarme, apoyarme moralmente y académicamente cada vez que lo necesitaba.

A todos los profesores de las áreas especiales de grado por permitirme dar lo mejor de mí y prestarme su colaboración.

A la Universidad De Oriente Núcleo de Monagas por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de lograr esta meta.

Al Lic. Pablo González por su paciente colaboración.

A mis compañeros de clases y demás personas que de una u otra manera contribuyeron al logro de unas de las metas que me he propuesto alcanzar.

Roselyn Rondón

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	2
1.1.- Planteamiento y Formulación del Problema.....	2
1.2.- Justificación de la Investigación.	4
1.3.- Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1.- Objetivo General.....	5
1.3.2.- Objetivos Especificos.	5
1.4.- Definiciones de Términos.....	5
CAPITULO II	9
MARCO METODOLÓGICO	9
2.1.- Diseño de Investigación	9
2.1.1.- Tipo de Investigación.....	9
2.1.2.- Nivel de Investigación.....	9
2.1.3.- Procedimientos de Análisis.....	9
CAPITULO III	11
MARCO TEÓRICO	11
3.1.- Evolución Historica Del Problema.	11
3.1.1.- Reseña Histórica Del Mercadeo.	11
3.2.- Concepto De Mercadeo.	12
3.2.1.- Mercadeo Interno.....	13
3.2.2.- Equilibrio Entre Mercadeo Externo Y Mercadeo Interno.....	15
3.2.3.- Tipos De Gestión De Mercadeo Interno.	17
3.2.4.- Diferencias Del Mercadeo Tradicional Con El Mercadeo Interno	19
3.2.5.- Importancia Del Mercadeo Interno.....	22
3.3.- Empresas Modernas	23
3.3.1.- Características De Las Empresas Modernas	25
3.3.2.- Utilidad Del Mercadeo Interno En Las Empresas Modernas	25
3.4.- Concepto De Competitividad.....	27
3.4.1.- Importancia De La Competitividad En Las Empresas Modernas.	28
3.4.2.- ¿A Que Se Deben Los Bajos Niveles De Competitividad De La Mayoría De Las Empresas Modernas?	29

CAPITULO IV 31
APORTES INVESTIGATIVOS..... 31
 4.1.- Aportes..... 31
CAPITULO V 33
 5.1.- Conclusiones..... 33
BIBLIOGRAFIA 35

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO – MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
AREAS ESPECIALES DE GRADO**

**ANALISIS DEL MERCADEO INTERNO COMO ESTRATEGIA DE
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MODERNAS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título
de Lic. en Gerencia de Recursos Humanos.**

Autores:

Br. Díaz Indira
Br. Rondón Roselyn

Asesora Académica:

Msc. Marialaura, Del Castillo

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación es analizar el mercadeo interno como estrategia de competitividad en las empresas modernas. Esto debido a que estamos ante un mundo que se caracteriza fundamentalmente por los cambios constantes en el ambiente, y el ámbito laboral no escapa a estas transformaciones, es por ello que las empresas deben adoptar medidas para sobrevivir en un mundo globalizado. Cabe destacar que el mercadeo interno es visto como una herramienta que aporta valiosos beneficios en cuanto a la gestión del recurso humano, así se maximizan las actividades de la organización y en consecuencia la competitividad de la misma. Esta investigación permite ampliar los conocimientos y generar una gama de información teórica referente al tema, para llevarla a cabo se recurrió a la búsqueda de información en libros, tesis, revistas, así como en paginas Web, dando como resultado que el mercadeo interno desarrolla un conjunto de actividades encaminadas a tener empleados satisfechos con todas las posibilidades de crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Palabras Claves: Mercadeo Interno, Estrategia de Competitividad.

INTRODUCCIÓN

Las empresas son parte fundamental de nuestras vidas. Ellas nos educan, remuneran, proveen oportunidades de desarrollo, protegen nuestra salud y nos ofrecen productos y servicios para nuestro bienestar. Es muy difícil imaginar nuestras vidas sin organizaciones, aun con sus defectos, son parte integral del desarrollo de las naciones.

Uno de los aspectos más importantes de la vida industrial es el desempeño de las personas responsables de que la empresa logre sus políticas, objetivos y metas. Sin los individuos trabajando conjuntamente, las organizaciones no podrían realizar sus estrategias ni alcanzar sus planes y programas. Ellos facilitan y ejecutan las estrategias de producción, finanzas, mercadeo y demás áreas funcionales de una compañía. Por eso, no importan solo los desarrollos tecnológicos de cada institución, sino la importancia que se le da al individuo dentro de la misma.

La presente investigación analiza con profundidad la aplicación concreta del mercadeo en la gestión de los recursos humanos de la empresa, lo que se ha denominado como mercadeo interno.

El principio básico de esta nueva especialidad es simple, la empresa, a demás del cliente externo, tiene un nuevo tipo de cliente, el interno, el propio trabajador al cual hay que vender ideas, culturas, políticas, proyectos etc.

Las técnicas de mercadeo interno permiten a la empresa conseguir una plantilla integrada y motiva a que se genere una buena calidad interna y que permita, a su vez, proyectar al exterior la máxima calidad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1.- Planteamiento y Formulación del Problema.

En los últimos años el mundo empresarial ha asistido a una serie de cambios en su entorno, producidos básicamente por un mercado cada vez más exigente, lo que ha provocado un aumento en la competitividad y en los niveles de calidad.

La empresa debe enfrentarse a los cambios que se producen en el entorno donde está ubicada y aprender como actuar para sobrevivir en él. Los productos y servicios se vuelven obsoletos y se deben renovar en función de la etapa de su ciclo vital. Esto mismo ocurre con los trabajadores, ya que van cambiando, evolucionando y transformándose. Ésta, tiene la necesidad de establecer una estrategia social concreta y perfectamente planificada, que se adapte a ella y al entorno donde opera el mercadeo interno, que tiene como objetivo, potenciar la productividad de la empresa fomentando la motivación e integración del elemento humano en los fines de la organización.

El factor humano, ya no está condicionado por la obligatoriedad del cumplimiento de las normas sociales ni por los principios derivados del ejercicio de la autoridad sino que ha evolucionado. El departamento de Recursos Humanos solo hará un uso correcto del mercadeo si tiene en cuenta el contexto donde está situado.

Por esta razón, el cliente interno requiere la primera atención, exige ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre las políticas, objetivos, metas y ventajas competitivas de la organización. Debe interpretar adecuadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Debe entender cabalmente la misión y los valores que regulan la vida de la compañía. Debe comprender la cultura de la organización en la cual desempeña.

Para lograr este cometido, las organizaciones tendrán que diseñar programas de mercadeo interno que aseguren un servicio de excelente calidad al cliente interno. Estas deben conducir a redefinir la importancia de la inducción, y a la realización de programas de reinducción; al establecimiento de sistemas formales de divulgación de políticas, programas y planes; a la ejecución de programas de lanzamiento interno de productos; a la priorización de programas de capacitación y educación; al estímulo de la participación del talento humano en la vida empresarial; a la descentralización en la toma de decisiones; al estímulo del compromiso y de pertenencia de los miembros de la institución.

La adopción de técnicas de mercadeo interno en la nueva gestión de los recursos humanos, se convierte en una herramienta absolutamente necesaria e imprescindible para hacer posible la suma de nuevos proyectos empresariales.

En la actualidad muchas instituciones y organizaciones carecen de mercadeo interno, como consecuencia de esto, es necesario crear conciencia en las organizaciones sobre la necesidad de llevar a cabo un Sistema o Modelo Interno, con el objetivo de optimizar el funcionamiento de estas organizaciones.

1.2.- Justificación de la Investigación.

Hoy día, permanecer y crecer en un mercado, implica la ejecución de acciones destinadas a sortear contingencias específicas, que más allá de su variedad según sea la organización que las ejecute, tienen como norte la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes.

El mercadeo puede ser instrumento de investigación social, y sobre todo un modelo que puede ser utilizado en ampliar parcelas de la actividad empresarial e institucional; como podría ser el caso para el ámbito de los recursos humanos.

El mercadeo que, en esencia, es un proceso de interacción adaptativa y un medio para el intercambio social, pretende responder a otras aproximaciones, a tales consideraciones: ajustar los resultados organizacionales y empresariales, en la forma de bienes, ideas o servicios, a las necesidades de los mercados y consumidores.

El mercadeo se ha convertido en una herramienta imprescindible en las organizaciones. De acuerdo con lo anterior, la creación de un mercadeo interno en las empresas, se constituye en una necesidad, ya que esta reportaría beneficios para el funcionamiento de las mismas. Partiendo de estas afirmaciones se considera que en las instituciones educativas se requiere de ciertas estrategias que impulsen el mejoramiento de las relaciones interpersonales y por ende un mayor rendimiento para los fines que le son propios.

Así mismo, el presente estudio podría convertirse en material de consulta para la comunidad universitaria, pues se encontró insuficiente

material (tesis de grado, material bibliográfico) de este tema en las universidades del país, y vía electrónica existe pocas publicaciones al respecto lo que indica que el tema no ha sido tratado como un objeto de estudio en si mismo, mas bien sólo como un aspecto más de la flexibilidad laboral. De tal manera se dispone a ofrecer a la comunidad universitaria una línea de investigación.

1.3.- Objetivos de la Investigación.

1.3.1.- Objetivo General.

Analizar el Mercadeo Interno como estrategia de competitividad en las empresas modernas.

1.3.2.- Objetivos Específicos.

1. Definir Mercadeo Interno.
2. Establecer la importancia del Mercadeo Interno.
3. Determinar la utilidad del Mercadeo Interno en las empresas modernas.
4. Determinar la importancia de la competitividad en las empresas modernas.

1.4.- Definiciones de Términos.

Competitividad: Es la capacidad que tienen una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. (Álvarez. 1999. p. 49)

Comunicación: Se llama comunicación por el cual un agente emisor transfiere una información a un receptor y este entiende cabalmente el mensaje recibido. (Serna. 2000. p. 91)

Cultura: Conjuntos de modos de vida y costumbres, conocimientos, grados de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social. (Encarta. 2002. p. 19)

Cultura Organizacional: Es el conjunto de creencias y valores que comparten los colaboradores de una organización, y que les permite pensar, sentir, hacer y decir cosas similares. Una cultura es buena en la medida que ayuda a la organización a conseguir sus resultados de negocio y a incrementar constantemente su nivel de competitividad. Cuando una cultura ya no contribuye a los resultados de negocio ni a mejorar el nivel de competitividad, es necesario empezar a rediseñarla. (Álvarez. 1999. p. 255)

Cliente Interno: Es aquel que en la organización requiere el servicio de otro u otros colaboradores internos para cumplir eficazmente su labor. (Serna. 2000. p. 12)

Departamento: Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y logros específicos. (Koontz. 2000. p. 714)

Empleado: Son todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y prestan sus servicios a un empresario. (Rosenberg. 2002. p. 160)

Estrategia: Son líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. (Rosenberg. 2002. p. 173)

Liderazgo: Es el proceso de persuasión y ejemplo no coercitivo, por el cual un individuo (o grupo) influye en el comportamiento de otro hacia la realización y coordinación de las actividades necesarias para el logro de los objetivos del líder o de los propósitos compartidos por los miembros del grupo. (Serna. 2000. p. 85)

Mercado: Es el conjunto de personas naturales o jurídicas, que mantienen relaciones comerciales sobre determinados productos bajo las mismas condiciones. (Rosenberg. 2002. p. 261)

Organización: Es un conjunto de personas, que disponiendo de un determinado nivel de información y conocimientos y con unos determinados medios materiales, aplican unos sistemas de gestión concretos, para conseguir unos objetivos previamente definidos: [http:// www.amusal.es](http://www.amusal.es)

Producto: Es un grupo de atributos físicos tangibles que se reúnen en forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo de aceptación general. (Stanton. 2001. p. 186)

Programas: Es el conjunto de instrucciones que indican al ordenador de forma precisa lo que debe hacer con un determinado problema. (Rosenberg. 2002. p. 332)

Servicio: Compromiso para cumplir con eficiencia responsabilidad, iniciativa e innovación, la tarea profesional que se nos ha encomendado,

buscando calidad en el producto y en la tarea realizada y la satisfacción del cliente o usuario. (Serna. 2000. p 23)

Trueque: Es el intercambio de objetos o servicios por otros objetos o servicios, y se diferencia de la compra/venta en que no aparece dinero.
<http://es.wikipedia.org>

Valores: Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. (CHiavenato. 2000. p 26)

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1.- Diseño de Investigación

2.1.1.- Tipo de Investigación.

La investigación que se llevo a cabo es la denominada investigación documental, pues la obtención de información se adquirió de manera secundaria, es decir a través de materiales impresos, libros, revistas, paginas de Internet. Al respecto, Arias (1.999) dice: “La investigación documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 45).

2.1.2.- Nivel de Investigación.

El nivel de investigación es descriptivo, ya que este va a describir la naturaleza de una situación tal como se presenta y por lo general no esta dirigida a la comprobación de hipótesis. Al respecto Sabino (2.000), sostiene que: “Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aún cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación” (p. 48).

2.1.3.- Procedimientos de Análisis.

Se utilizó el método analítico que consiste en la descomposición mental del objeto a estudiar en sus distintos elementos o partes que lo componen

para obtener nuevos conocimientos acerca del mismo, con la finalidad de conocer y determinar los nexos o relaciones que hay entre ellas.

Para la investigación se realizó una revisión bibliográfica en la búsqueda de información para poder llevar a cabo análisis descriptivos y comparativos a través de los distintos autores consultados, material fotocopiado, proyectos que se han realizado en diversas instituciones, revistas y paginas de Internet, por consiguiente establecer un orden de todos los datos recopilados en un fichero para el buen desarrollo de la investigación estudiada.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1.- Evolución Histórica del Problema.

3.1.1.- Reseña Histórica del Mercadeo.

El Mercadeo es tan antiguo como la humanidad misma, el intercambio de bienes, productos y servicios ha existido siempre.

Históricamente, el Mercadeo, en su óptica más primitiva pudo surgir cuando dos personas con algún excedente productivo, en forma de bienes y productos, recurrieron al intercambio voluntario de los mismos y no al ruego, la fuerza o el robo. Es decir, el trueque; en el que con muy pocas dudas pueden observarse ya técnicas de ventas, diseño original de productos, satisfacción de necesidades básicas y otras muchas dimensiones relevantes del mercadeo moderno.

Resulta muy difícil especificar el lugar y tiempo en el que esta disciplina científica hace su aparición histórica. Peter Drucker (1.973), indica que el mercadeo pudo tener su primera aparición en Japón, durante el siglo XVII, con la creación de grandes almacenes en Tokio. Una manifestación similar se produce en los EEUU a mediados del siglo XIX con la creación de la International Harvester Company. No obstante, y sin pretender desmerecer la importancia practica y pionera de estas primeras realizaciones comerciales la aparición de esta disciplina provista del suficiente contenido teórico y académico, esperó hasta el año 1.905 cuando el profesor W.E. Kreusi ofreció un curso en la Universidad de Pensilvania con el titulo de “Mercadeo de

Servicios” . Mas tarde, R.S. Butler de la Universidad de Wisconsin impartió también otro curso con el titulo “Métodos de Mercadeo”.

Como resultado de todo ello y su consiguiente divulgación, durante la década de 1.910 se crearon los primeros departamentos de mercadeo cuyo objeto principal es la investigación y el desarrollo de los mismos. Efectivamente, en 1.911 la Curtís Publishing Company un departamento de investigación de mercados. Y posteriormente, en 1.916 y 1.917 la U.S. Rubber Company y la Swift Company crearon respectivamente departamentos de mercadeo. Tal desarrollo condujo a la creación de los departamentos de mercadeo propiamente dichos en los que se desarrollan tareas de investigación de mercados, publicidad, promoción de ventas y servicios al cliente. Desde entonces y hasta ahora el mercadeo ha sufrido una notable evolución que se ha manifestado tanto técnica como institucional y académicamente, en definitiva, el mercadeo se ha convertido en un nuevo campo de especialización científica en el que confluyen numerosos investigadores de las más diversas disciplinas. De entre las mismas, la psicología ha ocupado un importante lugar.

Fuente: Quintanilla Ismael. 1992

3.2.- Concepto de Mercadeo.

El Mercadeo es considerado como un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor, Con el fin de descubrir cuáles son estas se utilizan los conocimientos de mercadeo. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadeo era posterior a la producción del bien y

sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora el mercadeo tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre estas, cabe destacar la investigación de mercados, el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

El Mercadeo se basa en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

“El Mercadeo es el análisis, planificación, implantación y control de programas cuidadosamente diseñados para producir cambios voluntarios de valores con mercados metas; con propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. El mercadeo implica el diseño de ofertas de las organizaciones para encontrar las necesidades y deseos de los mercados metas, usando el precio adecuado, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir a los mercados”.
(Kother, 1985. P.35)

3.2.1.- Mercadeo Interno.

La extensión del mercadeo dirigida a la organización busca maximizar las actividades de la misma y en consecuencia la efectividad organizacional. Tal extensión ha sido denominada como Mercadeo Interno.

El mercadeo interno va implícito en la idea original del concepto de mercadeo con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado y la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo que hace el concepto de mercadeo interno es ir a

la importancia del mercadeo para la gente que presta servicios a clientes externos.

“ El Mercadeo Interno se define como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras y dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores “clientes internos” que desarrollan su actividad en ella con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa, su productividad”. (Piriz, 1998)

Una empresa debe considerar en primera instancia a sus empleados dándole la orientación necesaria para que se sientan en confianza generando a su vez técnicas de comunicación interna y técnicas de participación que haga posible que la información fluya hacia todos los niveles que la conforman.

El Mercadeo Interno se ha convertido en una estrategia indispensable para el departamento de RRHH de toda organización, generando al personal que la integra un lugar de trabajo donde se sienta valorado, donde pueda desarrollarse profesionalmente, con un clima agradable, en definición sentirse parte del proyecto. Por esta razón, el departamento de personal deberá seleccionar, al personal y retenerlo, además deberá vincular a esas personas al proyecto de la empresa. Es aquí, en este punto, donde entra en juego el Mercadeo Interno, ya que además de posicionar los productos y servicios en el Mercado, la institución o empresa realiza un Plan de Mercadeo, con el fin de estudiar los productos y servicios de la competencia, conocer las necesidades de los clientes para adaptar el producto y la promoción de estos resultados. Del mismo modo se debe proceder en el caso del potencial humano. El Mercadeo Interno, proporciona una serie de

herramientas que permiten tratar al trabajador como un cliente, con sus deseos y necesidades, mejorando su motivación en el trabajo.

3.2.2.- Equilibrio entre Mercadeo Externo y Mercadeo Interno

En la década de 1980 las organizaciones, no sin un cierto retraso, se abren definitivamente al mercadeo. Los empresarios empiezan a aceptar una inversión sistemática para el conocimiento del mercado, con el fin de aportarle, en productos o servicios, las respuestas más satisfactorias posibles. Hoy las organizaciones deben ser capaces también de dar respuesta a las expectativas y necesidades de otro mercado: el que representa la totalidad de sus colaboradores. De no ser así, a pesar de los esfuerzos de la dirección, será casi inviable la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización; aquellos que configuren su mercado interno y externo.

Las empresas deben satisfacer las expectativas y necesidades de su mercado externo, pero también las correspondientes a su mercado interno. En consecuencia, resulta necesario el ofrecer a las organizaciones un método o técnica directiva que considere al mismo tiempo los sistemas para satisfacer las necesidades de ambos mercados.

Efectivamente si se considera el conjunto de colaboradores como un mercado interno y se sostiene que debe mantener un equilibrio y una relación recíproca con el mercado externo, entonces, conviene considerar lo siguiente:

1. Existe un producto que hay que “vender”. Se trata de la organización y su gestión. Es decir, su identidad, sus productos servicios, sus planes y proyectos de desarrollo, su imagen, su estructura y sistema de funcionamiento, sus condiciones de trabajo, su clima y ambiente laboral, su calidad, sus riquezas y sus actividades.
2. Existe un mercado interno. Formado por el conjunto de empleados con sus características diferenciales. Esto es, sus actitudes, su cultura, su personalidad, sus experiencias, sus roles y sus competencias, su formación y desarrollo profesional, su grupo referencial y sus responsabilidades.
3. Existe una relación comercial. Se trata de llevar a cabo una optimización del binomio hombre-organización

De la misma forma que mediante el mercadeo externo la empresa logra alcanzar sus expectativas económicas, también a través del mercadeo interno, debe satisfacer las necesidades socioeconómicas de su personal enriqueciendo su capital humano. Se trata de organizar y poner en marcha en el interior de cada empresa una verdadera política de diferenciación integrando a la vez las aproximaciones del mercadeo interno y el mercadeo externo en su concepto mucho más amplio.

Ello es perfectamente coherente con los grandes cambios sociales que se han producido o se están avecinando. Nuevos valores y marcos de referencia social se vienen produciendo de tal suerte que el desarrollo y permanencia de las organizaciones pasa por una adecuación a aquello. El cambio de estructura organizacional es una de las alternativas; la otra en estrecha relación con el mercadeo interno es una estrategia de diferenciación. Esto es distanciarse, adelantarse a la competencia

optimizando y adecuando los recursos y el potencial humano de la empresa a la estrategia general de mercadeo; promoviendo una política de personal diferenciada y contrapuesta a los sistemas tradicionales.

3.2.3.- Tipos de Gestión de Mercadeo Interno.

El mercadeo interno tiene dos tipos de gestión:

◆ Gestión de Actitudes:

Se debe gestionar las actitudes de las personas trabajadoras y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes.

Los tres tipos de actitudes de los que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el mercadeo interno son:

La satisfacción después del trabajo: hace referencia a la actitud general de un individuo hacia la involucración en el puesto.

Grado en que la persona se identifica con su puesto: hace referencia a la participación activa en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima.

Comportamiento Organizacional: grado en que una persona trabajadora se identifica con su organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia a ella.

La actitud que se considera más importante es la relacionada con la satisfacción en el puesto de trabajo, en este sentido, las variables que determinan dicha satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo satisfactorias y compañeros de trabajo que respalden. Hay una reciprocidad positiva entre motivación y productividad.

◆ **Gestión de la Comunicación:**

La gestión de la comunicación se refiere a que todo personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes proveedores a clientes internos y externos. Es proceso discreto en que incluyen actividades de información de tiempos apropiados.

Cabe destacar que la comunicación tanto formal como informal, transmite y refuerza los valores que soportan la cultura de una organización. La comunicación formal se realiza a través de los boletines de noticias, informes anuales, manuales de empleados, memorandos y reuniones programadas para transmitir información. Como canal formal de comunicación algunas empresas crean estructuras y sistemas como los grupos gerenciales y los grupos primarios.

Entre tanto, la comunicación informal consiste en asumir y aprovechar la interacción diaria entre los miembros de la organización en los lugares de trabajo, en el restaurante, en el pasillo, en el parqueadero, en el evento social o deportivo, donde el intercambio de información se realiza descomplicada y amistosamente.

Tanto la comunicación formal e informal son vehículos fundamentales para el aprendizaje de una cultura. La gerencia debe cuidar que los valores y mensajes que circulan por su empresa coincidan con los que inspiran a la organización. Debe percatarse de que ella forme parte de todos los niveles y fluya ágilmente de arriba abajo y de abajo arriba. Sólo los sistemas que operan en doble dirección disminuyen el riesgo de una mala comunicación.

Por lo tanto la comunicación está implícita en todos los procesos, etapas y funciones de la administración. Se hace más relevante cuando se refiere a la dirección de la institución, al ejercicio del liderazgo, a la toma de decisiones, a la coordinación, a la puesta en marcha de programas al servicio al cliente interno. Es decir un buen sistema de comunicación amalgama la organización para que sea una fuerza integradora por excelencia.

3.2.4.- Diferencias del Mercadeo Tradicional con el Mercadeo Interno

MERCADEO TRADICIONAL	MERCADEO INTERNO
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de Ventas	Comunicación Interna y Participación
Fuerza de Ventas	Equipos Directivos, Mandos y Medios
Objetivo	Incrementar la Motivación Incrementar la Productividad.

Fuente: Piriz Sánchez.

1.- Cliente – Trabajador:

El empleado es el cliente interno, de la empresa. Esto implica que debemos conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones, ya que de ello depende evitar el fracaso de toda la estrategia social.

Al respecto Serna (2.000), establece que todos los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales porque unos dependen de otros, total o parcialmente, para hacer su trabajo. Todos están entrelazados por lo mismo en mayor o menor grado deben contribuir al logro de la visión y la misión institucionales. (p. 12)

El lazo que une esa concepción del cliente interno está conformado por la cultura, el liderazgo y la organización en función de posibilitar a la gente el servicio de excelente calidad.

La empresa se debe comprometer con el trabajador como con cualquier cliente externo, proporcionándole compensaciones que van desde la mejora económica, a un desarrollo personal y profesional, comprendiendo en la medida de lo posible la integración y felicidad personal dentro de la organización. Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. Hay que venderle la idea de que se cuenta con él para el desarrollo futuro de la empresa.

2.- Producto – Empresa:

El producto que se ofrece a este cliente interno es la empresa cuyos objetivos se alcanzaran con su ayuda (implicación y participación) en la elaboración de los planes y políticas para asegurar su efectividad.

Las características finales de este producto serán unas mejores condiciones de trabajo, un mejor clima laboral, una mayor implicación y motivación, una más alta productividad. Como resultado de todo ello se producirá un valor añadido, cuyo beneficio repercutirá en las personas.

3.- Técnicas de Ventas:

Se basan principalmente en las técnicas de comunicación interna y las técnicas de participación. No puede existir mercadeo interno en una empresa sino se establece un plan de comunicación interna y se hace posible la información a todos los niveles.

4.- Fuerza de Ventas:

Se trata de los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en el mercadeo interno.

Solo es posible integrar una gestión de los recursos humanos desde el punto de vista del mercadeo interno si se cuenta con una dirección participativa que comienza desde la alta dirección, seguidamente la dirección media y los supervisores, todos ellos tienen que proporcionar, motivar, integrar, aceptar y desempeñar su papel en el proceso de mercadeo interno.

5.- Objetivo Final:

El objetivo final es mantener vivo el interés del personal de la organización en el aporte de ideas tendientes a mejorar métodos y sistemas de trabajo, basándose en el principio de que “Todo se puede mejorar”. Sus ideas pueden ser para: mejorar la calidad, aumentar la producción, mejorar el orden y el aseo, la seguridad, disminuir el desperdicio, mejorar el servicio a los clientes, entre otras.

3.2.5.- Importancia del Mercadeo Interno

El nuevo milenio ha generado una corriente de cambios en las organizaciones específicamente en los departamentos de recursos humanos. Es por ello que la importancia del mercadeo interno se debe a varias tendencias de gestión empresarial en una cultura de servicio al cliente interno y al consumidor tomando en cuenta dos tipos de componentes que lo conforman:

- a) Componentes básicos generales: son todos aquellos elementos de la cultura empresarial comunes para todas las áreas de la organización. Es decir el marco referencial del desempeño para todas las áreas funcionales, producción, operaciones, finanzas, mercadeo, etc., o los procesos empresariales. Entre estas se encuentran: los valores empresariales – la cultura, el direccionamiento estratégico, los procesos y capacidades operacionales de la organización, una cultura de mercadeo y servicio, un nuevo liderazgo y la comunicación.
- b) Componentes específicos: se refiere aquellos elementos de la cultura organizacional relacionados directamente con la gestión del talento

humano. Entre estas se encuentran: procesos de gestión del talento humano, la inducción, los sistemas de compensación y beneficios, la evaluación del desempeño y el bienestar laboral.

Por consiguiente, el recurso humano como miembro de la organización debe aprender a vivir a diario la cultura de su empresa; es decir conocerla a fondo. La cultura por si misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.

Todo trabajador debe conocer y comprender para donde va la organización, cuál es su negocio y las estrategias para lograr la búsqueda de un objetivo común, en otras palabras que todos los trabajadores remen por un mismo camino, conociendo la misión, visión, estrategias, objetivos, valores, pero también facilitar un flujo de información de abajo hacia arriba y así generar una sinergia empresarial positiva, que consolide cada vez más la cultura organizacional para que estos tengan sentido de pertenencia de la misma. **(Serna H., 2000)**

3.3.- Empresas Modernas

Mucho se ha escrito y hablado sobre la Gerencia en las Organizaciones Modernas, el mundo globalizado, la competencia y otros aspectos que marcan su desempeño. La gerencia eficaz, planificación estratégica, calidad total, BenchMarking, método Deming y muchos otros términos han sido acuñados en las décadas finales del siglo pasado y en el comienzo de este milenio. Lo cierto es que las organizaciones cada día se ven obligadas a

funcionar en un mundo competitivo donde se ven forzadas a ser más eficientes, por que de lo contrario desaparecerían del mercado.

Las organizaciones que deseen estar insertas en este mundo globalizado, deben invertir no solo en tecnología, ya que está totalmente demostrado que eso no es suficiente. Deben existir planes de actualización permanente para sus trabajadores en todos los niveles jerárquicos de la organización. Estos planes deben contemplar programas de sensibilización como parte inicial e insustituible, para poder llegar al objetivo final. Es decir, que el trabajador debe estar totalmente motivado e integrado en la organización. Ya no solo se habla de Hardware (parte tangible de los computadores) y Software (parte intangible que hace funcionar al Hardware), ahora se introduce un nuevo término que es el Humanware (parte humana que hace funcionar al Hardware y al Software).

Existe la falsa creencia que con tecnología, todos los problemas dentro de la organización se lograrán resolver. Craso error, si no se toma en cuenta al componente humano. Es así como todo plan de actualización tecnológica y de mejoramiento dentro de las organizaciones modernas, deben tomar en cuenta como principal prioridad al ser humano que labora dentro de ellas. Con la debida motivación no es necesario el tener que exigir a los trabajadores que cumplan sus funciones, simplemente por el hecho de estar motivados, harán más de las funciones exigidas en el cargo que ocupan. Bien es cierto que el mejor supervisor, es un trabajador con la debida motivación, el cual buscará de dar lo mejor de sí para la organización en la que trabaja.

En definitiva las organizaciones deben apoyarse en la tecnología para ser eficientes, pero siempre deben cuidar su principal capital, el cual no es

otro que el capital Humano, que es capaz de generar el conocimiento que formará parte del capital intelectual de la organización, con la debida gestión de ese conocimiento, que se genera dentro de las organizaciones modernas.

3.3.1.- Características de las Empresas Modernas

- ✓ Trabajos temporales.
- ✓ Fuerza laboral variada.
- ✓ El mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente son decisivos.
- ✓ Las grandes corporaciones están reduciendo drásticamente su personal.
- ✓ Se hace reingeniería en todos los procesos.
- ✓ Hay que concentrarse en las competencias críticas.
- ✓ La jerarquía se desmantela para aumentar la flexibilidad.
- ✓ Los días de trabajo no tienen límite de tiempo.
- ✓ El trabajo esta definido en términos de las tareas que se deben realizar.
- ✓ El suelo es flexible y de amplio espectro.
- ✓ Los empleados participan en la toma de decisiones.
- ✓ Los criterios para la toma de decisiones se expandieron hasta incluir los derechos y la equidad.

3.3.2.- Utilidad del Mercadeo Interno en las Empresas Modernas

El mercadeo aplicado al desarrollo de los recursos humanos representa un giro sustancial y progresivo respecto a los supuestos tradicionales de la dirección y gestión de personal. Surge en confluencia con los modernos supuestos de la dirección de empresas, o pudiera ser que esta forma de mercadeo aplicado sea necesaria y pertinente a esos nuevos supuestos y condiciones sociales del trabajo moderno. La nueva cultura organizacional requiere de nuevas metodologías para promover el equilibrio social de la empresa, y en consecuencia el mercadeo interno es una de estas. Desde este punto de vista, se configura como de gran utilidad para el desarrollo de la estrategia social de la organización y para fundamentar una política de personal apropiada con estos fines.

Tomando como punto de partida la situación social de la empresa en un momento determinado, se pueden promover estudios de mercadeo interno donde las fases a seguir son similares a las que caracterizan el lanzamiento y estrategia de un nuevo producto, para tener como resultado una nueva cultura organizacional o un funcionamiento social más apropiado.

Estas fases son:

1. Análisis de la situación social de la empresa.
2. Objetivos a alcanzar y criterios de elección.
3. Determinación de nuevas normas y actitudes que se persiguen.
4. Estudio de opciones estratégicas y tácticas mas apropiadas
5. Estudio y lanzamiento de acción.

El desarrollo y consecución de cada una de estas fases se encuentra en concordancia con la metodología que a este respecto tienen prevista el

mercadeo (análisis cualitativos y cuantitativos, segmentación, políticas de precios y distribución, concepto de producto e imagen social) y la psicología organizacional (evaluación de la organización, evaluación de las actitudes, desarrollo de la carrera, satisfacción en el empleo y asunción de normas y roles organizacionales).

Se trata, en este caso, de aplicar ciertas técnicas de mercadeo a la política personal y social de la empresa. Significa entonces tratar los recursos humanos como si fueran un producto valioso que dispone de unos atributos peculiares y singulares que la organización puede mejorar. Es decir, un producto, que nace, que puede crecer, estabilizarse y desarrollarse en un entorno específico con unas circunstancias sociales determinadas.

El Mercadeo Interno aplicado al potencial humano puede representar un giro sustancial en las actitudes, normas y conductas de los dirigentes empresariales. Es decir aunque no se aplique un programa integrado de mercadeo al potencial humano, si su filosofía es asumida por los directivos y/o demás responsable de la organización, las posibilidades de recurrir a técnicas más progresistas y eficaces pueden incrementarse notablemente. Con ello se obtienen directivos más responsables, abiertos, innovadores y creativos. Y como resultado tendríamos mayor disposición a la formación y a la utilización de nuevas técnicas, mejor actitud de los empleados, mayor preocupación por la calidad de los productos y los servicios. En definitiva, una mayor apertura hacia las necesidades de las empresas modernas.

3.4.- Concepto de Competitividad.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Al respecto Serna (2000) menciona:

”Es la capacidad de producir o servir con la calidad y excelencia necesarias para estar a la altura de lo que hacen los demás en el mismo campo, tratando de ofrecer lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores” (p.22)

3.4.1.- Importancia de la Competitividad en las Empresas Modernas.

Tradicionalmente se afirma que el cliente es la razón de ser de las organizaciones; por tanto, el mercadeo siempre se dirige hacia el cliente externo.

En el pasado el producto era suficiente para lograr competitividad empresarial, sin embargo, como el cambio es radical el primer mercado de

una empresa es su cliente interno. La competitividad en la época actual se constituye primero dentro de la organización, si esta no es competitiva internamente difícilmente sobrevivirá en los mercados.

Esta afirmación ha determinado algunas tendencias y crisis fundamentales que han influido en la creciente importancia de la competitividad empresarial estas son:

1. Necesidad de ser competitivos, por el incremento en la oferta empresarial.
2. Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos
3. La crisis de productividad
4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educativos.
5. Las tendencias para la próxima década

3.4.2.- ¿A que se Deben los Bajos Niveles de Competitividad de la Mayoría de las Empresas Modernas?

En primer lugar, la mayoría de las empresas entiende el término competitividad como una mera reducción de costos. Por lo tanto, se clama por bajas en los impuestos o por la flexibilización de los regímenes laborales. Sin embargo, la competitividad debe basarse principalmente en aumentos de productividad que suelen tener efectos positivos en la reducción de costos y eso se consigue a través de inversión.

En segundo lugar, muchas empresas no entienden la importancia de la innovación tecnológica. Las empresas deben invertir no sólo en transferencia de tecnología al comprar nuevas maquinarias sino en actividades que

generen más conocimiento dentro de las empresas, como la experimentación y el desarrollo de nuevos productos.

En tercer lugar, numerosas empresas creen que no hay espacio para la cooperación en regímenes competitivos. Casi todos los sectores exportadores tienen que enfrentar problemas comunes como filtros en algún eslabón de la cadena productiva, que podrían eliminarse con una acción conjunta.

En cuarto lugar, hay escasas instituciones privadas y públicas que prestan apoyo efectivo a las empresas. Son pocas las entidades educativas que preparan una fuerza laboral adecuada, son pocas las que prestan servicios tecnológicos a precios razonables y con la celeridad requerida por las empresas.

CAPITULO IV

APORTES INVESTIGATIVOS

4.1.- Aportes.

El Mercadeo Interno representa una estrategia de productividad del personal, lo que repercute en el éxito de la organización. Para las empresas tanto públicas como privadas promover la utilización de la herramienta de mercadeo interno en la gestión de recursos humanos suministra valiosos aportes en lo que respecta a:

- Identificación del empleado con la empresa u organización.
- Identificación del trabajador en su puesto de trabajo.
- Promover una mayor motivación de los trabajadores en su puesto de trabajo y de esta forma desempeñar eficientemente sus funciones.
- Permite proyectar a la empresa hacia el mercado externo.
- Permite acelerar el logro de los objetivos organizacionales.

La aplicación de un programa de Mercadeo Interno comienza con el proceso de inducción y de reinducción del personal, con lo cual se busca que el trabajador conozca cabalmente la historia de la institución, su filosofía, misión, visión, valores y objetivos organizacionales. Igualmente, se le informara sobre la estructura organizacional, los productos que ofrece al mercado externo e incluso una descripción muy general de la competencia.

Cabe destacar que si las organizaciones desean mantener altos niveles de competitividad en el mercado, necesitan enfocarse primordialmente en su talento humano, darles su justo valor, permitir el desarrollo de sus habilidades y capacidades; es por esto que la aplicación de un programa de Mercadeo Interno aportaría el instrumento necesario para convertir en fortalezas las debilidades del personal que representa el motor fundamental de la empresa para impulsarla hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La mayoría de las empresas modernas esta perdiendo importancia en llevar a cabo programas de Mercadeo Interno, porque los ejecutivos lo consideran como una carga adicional, perdida de tiempo, un proceso aburrido, rutinario y un gasto innecesario. Debido a esto hay que fomentar un cambio de actitudes y conductas en la alta gerencia con respecto a los trabajadores, con un estilo de liderazgo acorde para que de esta forma el personal se sienta cómodo y que es vital para el progreso de la organización.

La aplicación de un programa de mercadeo interno ayudaría mucho a las empresas a involucrar, informar y educar al cliente interno en la estrategia de mercadeo y servicio para contribuir a consolidar su pertenencia, y por ende, a crear un factor de calidad de vida empresarial que se incorpora a la cultura de la organización.

CAPITULO V

5.1.- Conclusiones.

El análisis hecho a la investigación documental, permitió realizar las siguientes conclusiones:

- En la actualidad el mercado moderno no es considerado como una técnica de ventas o promoción de productos, es decir, no es estrictamente una acción comercial, sino que influye en muchas áreas de la empresa u organización como es la de los recursos humanos.
- La finalidad principal del Mercadeo Interno es la potencialidad del Recurso Humano, lo que trae como consecuencia una mayor motivación.
- A través del Mercadeo Interno se desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a tener a los trabajadores satisfechos en su puesto de trabajo.
- El Mercadeo Interno busca llegar y comprometer a su primer mercado: el cliente interno, lo hará fortaleciendo e integrando los programas de capacitación y desarrollo; creando un sistema de comunicación y divulgación institucional; informando oportunamente a toda la organización sobre políticas y objetivos; delegando y descentralizando el proceso decisorio; velando por su permanente bienestar y calidad de vida. Esta estrategia buscara consolidar una cultura de compromiso y lealtad institucional.

- La gestión de los recursos humanos cumple un rol muy importante en la proyección de las empresas, administrarlo adecuadamente se traduce en minimizar gastos y aumentar la productividad empresarial.
- Las organizaciones deben ser competitivas internamente para poder serlo externamente, en los mercados. Construir la competitividad interna es el gran reto de la gerencia moderna. La empresa tendrá que prepararse para diseñar programas de mercadeo interno como su principal estrategia competitiva; tomando en cuenta las disposiciones que establece la Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia.
- El éxito competitivo de cualquier empresa u organización depende en gran medida del recurso humano, es por ello que un programa de mercadeo interno es de suma importancia, ya que por medio de los mismos se logra una actitud positiva hacia la consecución de los objetivos organizacionales y de esta manera lograr una mayor productividad empresarial.
- Para culminar el mercadeo interno aplicado a la política de personal pretende ante todo, alcanzar una cultura organizacional orientada al mercado interno y externo, es decir, a los clientes: usuarios y empleados.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ ALVAREZ, M. Manual de Competitividad. Editorial Panorama, Distrito Federal. México. 1999.
- ✓ ARIAS, F. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme C.A. Caracas, Venezuela. 1999.
- ✓ BIBLIOTECA CENTRAL de CARABOBO. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.faces.cid.uc.edu.ve> . [Consulta: 2005, Diciembre 20]
- ✓ CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 2000.
- ✓ ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA. Empresas – Comunicación. Microsoft Corp. 2002.
- ✓ KOONTZ, H. y H. HEIHRICH. Elementos de Administración. 4ed. México: Mc Graw Hill. 2000.
- ✓ KOTHER, P. Marketing Management. Public – Union. Paris. 1985.
- ✓ LOPEZ, R. Marketing Interno y Competitividad. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.cityeconomika.com> [Consulta: 2005, Diciembre 15]
- ✓ PIRIZ, R. Marketing Interno y Recursos Humanos. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.rrhmagazine.com> [Consulta: 2005, Diciembre 15]
- ✓ QUINTANILLA, I. Recursos Humanos y Marketing Interno. 2ed. Madrid.1992.

- ✓ ROSENBERG, J. Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona. 2002.
- ✓ SERNA, H. Mercadeo Interno. 3r Editores. Santafé de Bogotá. 2000.
- ✓ SABINO, C. El Proceso de Investigación. Nueva Edición. Venezuela. Páramo. 2002.
- ✓ STANTON, W. Fundamentos de Marketing. Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001.