

**Endomarketing para la gestión educativa en el mercadeo de servicio**

**Endomarketing for the educational management in service marketing**

**Endomarketing per la gestione della formazione in marketing dei servizi**



**Omar El Kadi**

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela  
oelkadi@urbe.edu.ve

### Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el endomarketing para la gestión educativa en el mercadeo de servicio de Venezuela, con énfasis en los niveles de satisfacción laboral de los profesionales de la docencia, la marca empleadora como identidad, así como la ventaja competitiva. Se sustentó en postulados de Avilés (2010), Calderón (2010), Chiavenato (2013), De la Llana (2010), Jiménez y Capell (2010), Kotler (2010), Willard (2010), entre otros. Se define como un estudio documental - analítico. Se concluyó que se reconoce teóricamente esta estrategia como un medio de gestión educativa que ayuda a las empresas a consolidarse en el mercado, puesto que en la medida de mantener a los empleados en sana competitividad y reconocimientos de logros profesionales, harán de la empresa una organización más estable y de mayores proporciones de proyección en el mercado en el que se desenvuelve, integrando los intereses individuales y colectivos en una sólida visión corporativa que solidifique su impacto en la sociedad. Se deben ampliar los beneficios para el personal que labora en las organizaciones para promocionar el endomarketing como proyección del servicio educativo en un mercado competitivo.

**Palabras clave:** endomarketing, gestión educativa, mercadeo de servicio

### Abstract

This study aimed to analyze the endomarketing for the educational management in the of the Venezuelan service marketing, with emphasis on the levels of job satisfaction for professionals in teaching, the employer brand as identity, as well as the competitive advantage. It is based on principles of Avilés (2010), Calderon (2010), Chiavenato (2013), De la Llana (2010), Jiménez and Capell (2010) Kotler (2010), Willard (2010), among others. It is defined as a documentary study - analytical. It was concluded that theoretically recognized this approach as a means of education management that helps companies to establish itself in the market since that will keep employees in healthy competitiveness and recognition of professional achievements, making the company or organization more stable and of higher proportions of market share where it operates, by integrating the individual

and collective interests in a strong corporate vision that solidify its impact on society. Benefits should be extended to the staff working in organizations to promote the endomarketing as a projection of the educational service in a competitive market.

**Keywords:** endomarketing, education management, service market.

### Riassunto

Questo studio ha mirato ad analizzare il endomarketing per la gestione educativa nella commercializzazione del servizio di Venezuela, con enfasi sui livelli di soddisfazione sul lavoro di professionisti dell'insegnamento, il marchio di datore di lavoro come identità, nonché la vantaggio competitivo. Esso si basa su principi di Avilés (2010), Calderon (2010), Chiavenato (2013), De la Llana (2010) e Kotler Capell (2010) (2010), Willard (2010), tra gli altri. È definita come uno studio documentario - analitico. Si è concluso che teoricamente riconosciuto questo approccio come mezzo di formazione gestionale che aiuta le aziende ad affermarsi sul mercato, dal momento che manterrà sano agonismo dipendenti e riconoscimento dei successi professionali, come di l'azienda un'organizzazione più stabile e di proporzioni superiori di screening nel mercato in cui opera, integrando l'individuo e interessi collettivi in un forte Corporati vision che solidifica il suo impatto sulla società. Benefici dovrebbero essere estesa al personale che lavora nelle organizzazioni per promuovere la endomarketing come una proiezione del servizio educativo in un mercato competitivo.

**Parole chiave:** endomarketing, gestione della formazione, servizio marketing

### Introducción

El ejercicio docente en las universidades es una actividad humana con exigencias de gran dosis de profesionalismo, basado en las competencias que se posean en el ordenamiento personal, profesional, de tal forma que responda a las expectativas de una comunidad estudiantil, a las de la propia sociedad; como miembros constitutivos de una institución de educación superior, sean capaces de garantizar la formación de los estudiantes como ciudadanos dispuestos a desarrollar la sociedad, cumplidores de sus deberes, obligaciones, defensores de sus derechos aptos para la convivencia.

Así se entiende que, la economía de libre competencia del mercado que impera en la actualidad en la mayoría de los países del mundo, donde se producen e intercambian bienes y servicios a través de actividades comerciales respondiendo a ese mercado, exige el más alto nivel de productividad en calidad para todos los espacios, por lo que las universidades no escapan a esta realidad, debiendo responder para proyectarse en todos



los ámbitos, desde lo local, regional, nacional e internacional. A este respecto se puede referir que en el ámbito el ámbito internacional, las universidades poseen responsabilidades para el cambio y la transformación del contexto a través de la formación, actualización y capacitación a personas, tanto en capacidades cognitivas relacionadas con su disciplina, como en habilidades y destrezas específicas para la práctica profesional.

El profesor universitario, como parte integral del proceso educativo, tiene la necesidad de actualizarse, capacitarse y formarse para convertirse en el elemento que impulse la transformación del proceso enseñanza-aprendizaje, el cual exige la realidad dinámica de la sociedad. Ante esta idea se destaca la importancia de que un docente sea participante activo de su propia formación, para ser también parte protagónica en el desarrollo de otras personas. En este sentido, el hombre históricamente siempre ha multiplicado el conocimiento de sus semejantes por vía de la oralidad, la costumbre y la cultura, lo que ha sido el trípode perfecto para la fundamentación del sistema educativo venezolano, que con el transcurrir del tiempo se ha ido perfeccionando hasta ramificarse como ciencia social de la educación, dándole cabida a lo conocido como Estado Docente en toda su amplitud.

Por su parte Gómez (2005, p. 14), presenta al Estado Docente, como “un Estado protector y rector de la educación”. Precisamente, ese Estado Docente se ha establecido en Venezuela desde 1958; con el devenir de todos los acontecimientos políticos, sociales suscitados en el país, se ha ido perdiendo fuerza en algunos aspectos (capacidad de atender la creciente demanda), pese a todos los esfuerzos e inversiones para impulsar los ideales de una educación democrática en los últimos cincuenta (50) años del siglo XX, no se pudo detener el fraude educativo representado por la baja calidad de la educación, la deficiente cobertura y sobre la relajación de la moral ciudadana.

De esta manera, se propicia la educación privada en el país y con esto el ingreso de otros profesionales a impartir clases, obligando al Estado a reconocer su debilidad al no poder atender lo que como Estado mismo, desde 1870 por decreto de Guzmán Blanco, había creado como dicho Estado Docente, exclusivo para la enseñanza por personas formadoras del saber, incorporando planes y proyectos para responder a la creciente demanda, reglamentando tal participación, en su afán de garantizar una educación de calidad; decretando la reorientación del mejoramiento profesional, induciendo a la



necesidad de formar pedagógicamente, mediante convenios universitarios a aquellos profesionales que han abordado el campo de la docencia.

A pesar de todos los esfuerzos, el Estado venezolano ha brindado otros beneficios en la postergación de algunas condiciones tales como: igualdad, obligatoriedad y gratuidad de la educación, los cuales son derechos fundamentales. Además, de darle sustento al mejoramiento de aquellos profesionales de distintas áreas y disciplinas tales como médicos, ingenieros, psicólogos, bioanalistas u otros, que se dedican a la docencia. Profesionales, que sin ser docentes por distintos motivos se desempeñan como tales, necesitando desarrollarse en ese ámbito, mediante el incremento de sus conocimientos, capacidades y habilidades para desenvolverse en su labor de enseñanza con un nivel aceptable de eficiencia, calidad, lo cual ha sido el avance pluralista del saber en materia de conocimiento de otras áreas, además, incide de manera importante en su satisfacción laboral.

En este sentido, dada la necesidad de capacitarse, actualizarse, obtener responsabilidades y autonomía suficiente en el ejercicio docente, debe ser iniciativa necesaria del profesional que se desempeña en la docencia el cultivarse y mejorarse a través de los distintos programas que ofrece tanto el Estado como el sector privado para tal fin; asimismo, es preciso generar cambios para fortalecer la formación profesional, a fin de asegurar simultáneamente la satisfacción de estos profesionales en su actividad laboral como elemento significativo de sus vidas, lo cual repercute en sus familias y la sociedad en general.

Efectivamente, esa promoción de cambios en la formación universitaria a través del componente docente, es con el propósito de acercarlo a una enseñanza multiplicadora real, frente ya no a sus carencias, sino a sus posibilidades, y lograr asumir el rol de educador como un profesional permanentemente transformador con las nuevas competencias adquiridas para la ejercitación. Desde otra perspectiva, fundamentada en la Ley de Universidades, estas cumplen con funciones que giran en torno a los estudiantes y sus docentes, es decir, funciones como la investigación, la docencia y la extensión, las cuales deben integrarse para promover una verdadera participación de todos los actores, con miras a repercutir de manera enriquecedora en el proceso de enseñanza-aprendizaje



La educación, específicamente la superior ha sido concebida como un proyecto estrechamente vinculado al desarrollo individual y colectivo, convirtiéndola en uno de los elementos más importantes en esta sociedad, la cual debe formar al ciudadano para adaptarse y responder a los constantes cambios sociales e innovaciones tecnológicas. Es un hecho irrefutable, que las universidades siempre han ejercido sus funciones apoyadas en profesionales que combinan las actividades profesionales con la docencia, o se consagran completamente a ella, situación que se ha incrementado últimamente en un mundo donde se prioriza la dimensión financiera y tecnocrática imperante desde la posguerra hasta la actualidad, cuyos frutos se materializan bajo el modelo capitalista orientado al mercado y en la competitividad.

Lo anteriormente expuesto hace generar la imperiosa necesidad en las universidades de cambiar e innovar, para lo cual es obligatorio hacerlo desde adentro, es decir, en la formación de sus docentes, profesionales en distintas áreas que proyectan y multiplican el conocimiento hacia quienes son la razón de ser de estas instituciones: los estudiantes. En respuesta a lo anterior, muchas universidades venezolanas, ofrecen programas de postgrado dirigidos a la formación de profesionales de la docencia, tal es el caso de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" (UNERMB), la cual oferta la Maestría en Docencia para la Educación Superior; la Universidad del Zulia (LUZ) que imparte el Componente Docente; la Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE), que dicta el Doctorado en Gerencia Educativa; Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA), quien ofrece el Doctorado en Tecnología Educativa; el Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (IUTM), imparte el Diplomado Docencia en Educación Universitaria, entre otras, para darle paso a una demanda del mercado en la gestión del conocimiento.

De esta manera, los docentes, los profesionales con este desempeño en las universidades, también han inclinado sus aspiraciones a fortalecer su labor adquiriendo herramientas con el objetivo de desarrollar su ejercicio con eficacia y calidad, buscando de esta manera satisfacer sus necesidades laborales, así como la de los estudiantes, instituciones y sociedad general. Ese mejoramiento del profesional que ha realizado un postgrado en docencia, se reviste de beneficios para el sistema, principalmente a los intereses organizacionales y de todos aquellos individuos que la conforman, esta posición



se enmarca en los valores humanísticos que permiten volver a reencontrar el principio ético para la transformación de realidades con la finalidad de devolver al Estado Docente lo que le pertenece: profesionales formados para ello.

Debe señalarse en este punto, otras razones que motivan al docente como a los profesionales con desempeño docente para adecuar su formación al campo de la educación, tal es el caso de lograr ascensos de categoría dentro de las instituciones universitarias y/o cualificar en el perfil docente, siendo una realidad dada e impulsada por las universidades públicas y privadas. Sin embargo, la problemática educativa captada, la cual ocupa esta investigación, radica en la calidad del ejercicio de aquel profesional que se desempeña como docente, luego de haber culminado su formación de postgrado, considerado como el perfil para tal función, la repercusión ejercida en su satisfacción laboral como parte de un proceso que se conoce como endomarketing, pero que no es precisamente promocionado por las mismas entidades sino que se corresponde a las aspiraciones del profesional para escalar mejores niveles.

Lo antes expuesto, se inserta en un momento histórico-social del contexto venezolano sobre el Estado Docente y en el marco de las ciencias sociales, como parte de una premisa sobre un problema específico ante el desafío que debe enfrentar el endomarketing educativo y la calidad del proceso desde la práctica de profesionales que se desempeñan en ese ámbito y su satisfacción laboral para su proyección. Desde lo expuesto por Gómez (2005, p. 81), se entiende su referencia de que “urge atender la desmotivación, como uno de los principales problemas que atenta contra un desempeño efectivo”, considerando examinarse en una realidad de fuerza económica, política y cultural en el interior de cada quien, como comportamiento humano en el ámbito de sus relaciones sociales dentro del sistema educativo donde se cobijan.

En consecuencia, dentro de ese conjunto de posiciones, puntos de vista, normas, historicidad y necesidades sociales, existe una realidad inocultable: profesionales de distintas áreas y disciplinas del saber que abordan el campo docente, pero en su inquietud por dar lo mejor de sí apuntan a definir su perfil docente e investigador con un proceso formativo de postgrado, con la confrontación de si su ejercicio les brinda una satisfacción laboral acorde a sus aspiraciones para darle paso a un proceso de endomarketing a su vez este sirva de soporte para la proyección del estudio de mercadeo del servicio. En ese





conjunto, está la adquisición de herramientas pedagógicas como las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales, las cuales en función del tiempo han construido una misión institucional de aquellas instituciones donde ejercen su acción docente para el reconocimiento que se hace de esas adquisiciones para su promoción profesional.

Es posible que, esa formación obtenida se enmarque en aquellos conocimientos que le han de ayudar a un mejor ejercicio de su función en el campo docente, proporcionándole consiguientemente satisfacción laboral, la cual puede ser representada por el medio ambiente físico y social en el cual se desenvuelve, además, por los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación. Estos aspectos señalados, hacen pensar que la formación del profesional con postgrado en docencia, tal vez no se corresponde con las actuales exigencias educativas universitarias para asumir los elementos de la formación tales como los perfiles y las competencias demandadas en función de lo expuesto anteriormente, dado que el nivel del componente lo otorgan las áreas pedagógicas más no así, las de postgrado; sin embargo, el problema se puede estar presentando en el cumplimiento eficiente de las funciones de estas personas como docentes en ejercicio del saber universitario, acarreado el caos en su satisfacción laboral en repercusión a la falta de calidad en su actuación.

Al suponer todo lo anterior, se infiere el permitir un contraste al comparar entre la realidad descrita, con las políticas educativas actuales, los que invitan a la optimización del desempeño docente generando satisfacción de la labor en función de los logros de objetivos, con el consiguiente fortalecimiento del sector universitario. En el caso de instituciones universitarias como las antes nombradas, son resultado de situaciones que ha vivido el país en los últimos veinte (20), años en conjugación con otros elementos merecedores de ser estudiados, por lo que es recurrente y necesario considerar para la consolidación como organización en su sistema de saberes, por la acción comunicativa con sus docentes.

Pero salta a la vista, la realidad que confrontan las universidades de Venezuela en sus profesionales de la docencia, la cual es una gran masa proveniente de distintas áreas y disciplinas, quienes tienen un desempeño docente, quienes, por motivos diversos, el Estado como Nación ha recurrido a estos no como una acción violatoria de ese Estado Docente, sino como la manera de ampliar la interdisciplinariedad del saber universitario, solventando

una necesidad imperiosa en cuanto a la inmensa población estudiantil habida de los campos universitarios. Ante esta situación descrita, es necesario conocer el grado de satisfacción laboral de los profesionales con postgrado en docencia, ya que está íntimamente relacionada con un desempeño efectivo en el contexto medioambiental de las universidades de Venezuela, además, los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que inciden en dicha satisfacción laboral como parte del proceso del endomarketing y mercadeo del servicio educativo.

En función con lo antes expuesto, cabe destacar la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es la importancia del endomarketing para la gestión educativa en el mercadeo de servicio en Venezuela? Para enfocar el objetivo del presente artículo en cuanto a analizar el endomarketing de la gestión educativa en el mercadeo de servicio de Venezuela, con énfasis en los niveles de satisfacción laboral de los profesionales de la docencia, la marca empleadora como identidad, así como la ventaja competitiva.

### **Endomarketing educativo**

El surgimiento de nuevos contextos en el campo organizacional, por motivos de la reevaluación surgida de sus resultados no tan favorecedores, en cuanto a los factores influyentes en los productos finales obtenidos y la colocación en el mercado, han conducido al estudio de los entornos internos para analizar, desde dentro de sus senos estructurales, lo que ha estado sucediendo en el proceso productivo de sus marcas, obteniendo como dato informativo, que los eventos suscitado en el interior de dichas organizaciones en lo que respecta a las ideas novedosas, la innovación metodológica interventora y el trato al cliente interno, le ha obligado a reinventarse sobre la solvencia de las necesidades de tales clientes, al entender que estos son parte primordial en la proyección de la entidad organizativa a fin de brindar un mejor servicio.

El proceso del endomarketing, aún tiene mucho por aportar a los tratamientos organizacionales en lo referente a la marca que promociona una entidad en campo de la educación, aunque se ha avanzado en las mejoras de los clientes internos como fórmula reivindicativa del personal, se reconoce su valía más allá de la del cumplimiento de labores, para asumir sus aportes en la gestión de los conocimientos como impresión de la marca del producto final, dirigido a un mercado que exige la validez de un talento humano integral,





formado por una serie de cualidades impresas por un personal que sobrecoge los valores y principios que detenta la organización como parte de su sentido de pertenencia.

Siempre se ha pensado sobre las ventajas que ofrece una organización, en cuanto a sus partes constitutivas como patentes, derechos intelectuales o el manejo de la información comercial, pero de acuerdo a Jara (2000), todo esto es fácil de poseer o copiar en último caso, conduciendo dichas ventajas a más allá, es decir, que las organizaciones han ido cambiando la escala de necesidades y oportunidades estratégicas, conjuntamente con la valoración, reconocimiento hacia su recurso humano.

Frente a este nuevo paradigma, un estudio de endomarketing plantea que son las personas el elemento diferenciador más importante para lograr y mantener las ventajas de competición en un mercado como el educativo, donde se constituye el personal docente en la fuerza motora con dominio de sus habilidades cognitivas, así como el grueso de aspectos volitivos como la disposición, la lealtad, motivación y sobre todo su satisfacción en lo que hace como reciprocidad a los requerimientos de la organizacional para ser aplicados como estrategia, para fortalecerse en los sustentos del tiempo.

Por otra parte, una gestión eficiente es el pilar del desarrollo de toda organización, pero para lograr esto es necesario recursos de diversa índole, en el que se incluye lo financiero, humano y físico, además de soportes comunicacionales que apoyen transversalmente todos los procesos de la organización. Según Paz y otros (2017), es la comunicación es el gran tema que las organizaciones hacen optimizar para su mejor funcionamiento, en virtud que las fuentes de información, sus soportes, sus niveles, la ponderación dada a las malas noticias, la actitud con que se reciben los mensajes en los nuevos contenidos, entre otras cosas, son las áreas que hoy se persiguen profundizar como aquellas dimensiones que la gestión proyecta desarrollar.

Generalmente desde hace algunas décadas, conceptos como conocimiento, investigación, reflexión, creación de teoría, profundidad y proyección de casos, son instancias no valoradas por las organizaciones, transformándose en el día a día el inmediatez organizacional entre otros muchos factores, los elementos que hacen del conocimiento adquirido, una instancia de menor relevancia a la hora de sumar valor a la organización. Pero, esta subvaloración del conocimiento hace también que las



organizaciones hagan gastos cuantiosos en estudios de apoyo para su gestión y que, concluidos éstos, por lo general, sean guardados y no puestos a la luz del servicio público. Con esto el conocimiento es almacenado sin generar una experiencia sinérgica dentro de la organización. De acuerdo a Chiavenato (2013), esta entropía en el rol, trascendencia de las ideas y creatividad, es en parte el resultado de una cultura organizacional encapsulada, a la vez impermeable a lo generado como dialéctica organizacional.

En tal sentido, se puede indicar que la etapa más exigente de lo creativo es la aplicación de un plan comunicacional en una entidad organizada, por cuanto requiere de herramientas metodológicas interventoras para que los miembros sientan la vinculación sinérgica y nucleada. Las comunicaciones en una organización dependen de su dinamismo a fin de que el conocimiento de cómo comunicar las ideas, resulte un ejercicio vinculante y coherente para lograr el efecto de eficacia deseado.

Cabe destacar que, esta estrategia despunta en el reto de asumir los cambios necesarios ideando nuevas formas de mejorar la funcionalidad del cliente interno, comprendiendo sus puntos de vista, aceptando sus argumentos e implementado las formas tanto individuales como grupales de acercarse al empleado como un recurso más que de lo físico, es un compendio de talentos capaz de adaptar esas formas que la organización decide emprender para llegar a mayores espectros en el mercado, para así fortalecer el sello identitario, materializado en la proyección de una imagen corporativa compartida con el colectivo social tanto interno como externo, convirtiéndose en una parte del capital no tangible y activo que la organización posee de manera potencial, valiéndose por tanto del endomarketing para el desarrollo de habilidades y destrezas en la propulsión de la entidad organizada.

Por tales motivos, el endomarketing se funda y apoya la diversidad comunicacional para constituir las bases de solidez en la facilitación de los avances de cumplimiento de aquellos planes estratégicos que traza la gerencia organizacional. Se destaca que el uso de cada instrumento comunicacional es justificado en la medida de responsabilidad a las necesidades básicas de los miembros de la entidad, así como respuesta a la diversidad de temas en una agenda de dinámicas estratégicas que se corresponden en el tiempo, en el amparo de la poseer la capacidad de cambios constantes hacia la mejoría de las cualidades del producto y servicio que ofrece en un momento dado.



Esta flexibilidad para intervenir la cultura de las organizaciones y adecuarla a los nuevos desafíos es una fortaleza para Kotler (2010, p. 41) “las empresas creen que su única ventaja sostenible descansa en la habilidad de aprender y cambiar más rápido; la clave del éxito competitivo es mantener su marketing cambiando tan rápidamente como el mercado mismo”.

Lo anterior se considera para consolidar un efecto gravitante del endomarketing, desde los soportes comunicacionales, ya que estos son herramientas imprescindibles en todo proceso de intervención y cambio organizacional. A partir de una construcción estratégica de mensajes buscan vehicular temática, puntos de vistas, así como circunstancias claves para el trazado de un plan estratégico. De manera que el empleado como cliente interno de la entidad organizada sea más educado según las características que define a dicha entidad, para declarar sus exigencias con su entorno de medios, dedicados a recibir los mensajes que lo definen como imagen corporativa.

En este aspecto, se busca una comunicación estratégica pensada para el cumplimiento de los objetivos de la organización, con la adecuación justificada de los medios más idóneos para llegar al público, ya sean medios escritos, audiovisuales, gráficos o multimediales; han de contener mensajes pensados desde la óptica del desarrollo profesional, organizacional y humano; el uso de la creatividad como herramienta de cambio , de seducción temática, son elementos básicos para pensar en una comunicación eficaz , atractiva para el consumo al interior de la organización.

A este tenor, se entiende que el endomarketing es producto del análisis interno de una organización, la cual se ha enfrentado a buscar nuevas alternativas de mejoras en lo referente al funcionamiento interno de su producción, las partes constitutivas de dicho proceso para encontrar que, parte de lo que promueve su producto en el mercado, es la manera de los desempeños de su personal quienes muestran necesidades de factores externos como incentivo para rendir de mejor manera en lo que hace, lo que es recurrente en el empleo de programas que adecuen los cambios de esas mejoras de la imagen corporativa y la marca del producto, valiéndose del rompimiento de paradigmas en la costumbre de mostrar una calidad a un público focalizado con las ventajas de adquirir un bien o servicio bajo determinados estándares.



Lo anteriormente expuesto, en tiempos de competitividad, el mercado de la producción del conocimiento es cada vez es más exigente, para determinar la aspiración de mayores beneficios al aplicar estrategias de mejoras para con el cliente interno, ya que como retribución cumple con dicha aspiración de amplitud aunada a la calidad del producto que ofrece, con el beneficio de reducir costos por el uso del talento humano que posee, poca rotación del personal al contar con miembros integrales formados para ello en una previa inversión, minimización de conflictos, aumento de la productividad, ejecución de acciones proactivas y desempeños con criterios de valores organizacionales.

Desde la otra perspectiva, el cliente interno recibiría satisfacción en el trabajo, buenos ambientes de trabajo, seguridad, identificación organizacional, sentido a lo que hace, salud mental y remuneración justa. Con ello se abre una nueva posibilidad que igualmente puede ser tanto o más provechoso, en función que el marketing interno o en casa, promete colaboradores satisfechos, comprometidos mucho más productivos. El propósito único y común de todas las organizaciones, es el de crear, preservar clientes. La organización vende bien su producto o servicio cuando lo conoce y cree en él, de lo contrario no poseería argumentos favorables a la venta del mismo.

### **Satisfacción laboral del docente como cliente interno**

La satisfacción laboral se considera como el equilibrio interno, por el cumplimiento de las actividades que el personal docente ejecuta en el cargo designado en la institución. El esfuerzo que el empleado ejecuta en función de sus capacidades, las percepciones que este tiene de su trabajo de manera equilibrada entre sus necesidades y lo ofrecido por la organización escolar. Es decir, que la satisfacción laboral viene a ser el producto resultante del esfuerzo, la capacidad que el docente aplica dentro de la institución escolar, en la ejecución de sus funciones administrativas, docentes, considerando las oportunidades para desempeñarse con las herramientas indicadas y las metas trazadas por la institución.

En este sentido, se determina que el docente para cumplir con las actividades que tiene que ejecutar dentro de la institución, lo hace a través de su esfuerzo empleando todas sus capacidades, para optimizar la productividad y cumplir con los objetivos trazados, aparte de esto, la satisfacción del docente demanda de un trabajo asociado entre el recurso humano, el recurso económico que participan como los elementos clave de la institución. Al respecto,



Davis y Newstron (2003), plantea que la satisfacción laboral, es el proceso por medio del cual se aprecia el conjunto de sentimientos, emociones favorables para el rendimiento integral del trabajador, cuyo objetivo es dar una descripción exacta, confiable de la manera que el trabajador ejecuta las tareas del cargo asignado.

Es importante destacar, que parte de la satisfacción laboral docente, siempre va a depender de la formación que este tenga, considerándose como un proceso consciente, voluntario, participativo, permanente, debidamente planificado y ejecutado, con ello para promover tanto el auto-desarrollo como el mejoramiento profesional. Asimismo, Robbins (2013), y El Kadi y Martínez (2014), señalan que la satisfacción laboral de cada persona es el resultado del comportamiento frente al contenido de su cargo, deberes, actividades, sus acciones dependen de los sentimientos, la mediación y regulación entre él y la organización siendo esta el medio donde el trabajador satisface o no sus necesidades, de esto depende su dedicación a la labor que ejerce, su productividad, eficiencia y eficacia.

En este aspecto, se considera que la satisfacción laboral docente está constituida por el conjunto de tareas relacionadas con la planificación, organización, dirección, control, gestión, investigación personal, entrega de recaudos, entre otras. Davis y Newstron (2003), plantean, que la satisfacción laboral está constituida por tres factores fundamentales: a) el hacer con base actitudinal las funciones designadas, b) la disposición dinámica al cumplir con las tareas y c) la demostración de las habilidades para realizar tareas por el impacto en el entorno.

Por otra parte, Chiavenato (2013), señala que la satisfacción laboral se relaciona con la ejecución de acciones para cumplir con los trabajos laborales se concibe, como el esfuerzo que hace una persona para utilizar sus capacidades, métodos, de manera estimulada a fin de ejecutar con eficacia sus tareas y cubrir sus necesidades. Resumiendo, la satisfacción laboral es la realización de actividades que cumple el docente en el cumplimiento de sus funciones laborales, poniendo en práctica sus capacidades en el cargo que desempeña, alcanzando la eficacia en el cumplimiento de las tareas de la institución, desde lo que le oferta la institución como sus beneficios sociales, en función de sus aspiraciones para su motivación y la minimización de las tensiones para cubrir sus necesidades.



En la satisfacción laboral del docente, hay que establecer de manera muy precisa, cuáles son las competencias que le infieren al trabajador con respecto al quehacer diario de su jornada de trabajo y, por otro lado, estudiar el compendio de funciones reguladas en el instrumento de orden legal al cual está consagrado. De este modo, se tiene el deber de cumplir con algunas obligaciones que muy a pesar de no ser determinadas por un orden jurídico legal, forman parte del hacer diario y que a su vez son de significativa importancia para el total entendimiento de la labor.

En este aspecto, el autor precitado infiere en la satisfacción laboral, el docente se debe a sus estudiantes, al proceso de aprendizaje; pero además al cumplimiento de otras tareas como los de garantizar de mantener los factores que le motivan a su realización laboral a su crecimiento profesional, al igual que los factores higiénicos como el ambiente, el estatus social; pero que ampliado en su sentido gerencial del aula en las tareas de planificación, organización, dirección y control.

En tal sentido, se puede interpretar que la satisfacción laboral es todo aquello que comprende las actividades, tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa, de forma grata y afectiva. Igualmente, la satisfacción laboral, aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas, que, de manera muy significativa, es el referente en el éxito de las metas, los objetivos planeados por la empresa, construyendo una especie de moral, desde su actitud emprendedora; logrando una imagen en el entorno.

En función de esto, Davis y Newstron (2003), manifiestan que la satisfacción laboral, depende de las habilidades intelectuales por la formación obtenida o físicas, que el trabajador requiere para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario al estudio actualizado del perfil de los mismos. Dentro de las afirmaciones anteriores, cabe destacar que no solamente es importante el planteamiento de las habilidades, destrezas de estos, también es de suma importancia la interacción que existe entre el mismo y el gerente escolar ente él y los estudiantes, sus compañeros y todo el colectivo universitario como organización en lo que respecta a un adecuado desenvolvimiento en sus relaciones humanas, para la armonía del clima. Para hacer posible estas responsabilidades de la satisfacción, es preciso un cambio de la estructura





universitaria en cuanto a la percepción del mejoramiento de los docentes y en condiciones de trabajo de estos profesionales.

### **Marca empleadora como identidad**

El marketing interno, trata que las empresas apuntan hacia la satisfacción tanto de sus clientes como de sus miembros o empleados a fin de obtener la reciprocidad de estos, argumentándose como inversión de sus acciones no tangibles por el desempeño de funciones inherentes a sus roles, sin tener que imponer lo que haya que hacer para dar lo mejor de la organización como servicio. En otras palabras, es la búsqueda de un equilibrio entre los desempeños profesionales, sus actitudes como modo de vida personal, constituyéndose como un valor por lo que hacen, teniendo el compromiso moral de motivarlos constantemente de diferentes formas. De acuerdo a lo señalado por Gómez (2011), las nuevas generaciones:

“se niegan a vivir exclusivamente para trabajar, exigen a las empresas mejores horarios y retribuciones. Esta generación —integrada por los jóvenes de la era de la internet— es segura de sí misma experta en el uso de nuevas tecnologías. La flexibilidad, la creatividad son otras de sus características. Tienen una visión multidimensional de las oportunidades, en un ambiente pluricultural.” (pág.5).

Por estas razones, implementar el salario emocional es el reto de muchas compañías. Según palabras de González (2008, p. 26), lo concebido como salario emocional es todo aquello que le compensa al trabajador de alguna manera la retribución que no sea de orden monetaria como aporte a su desempeño; “existe la teoría de las 4 C para el salario emocional: condiciones suficientes para trabajar a gusto, condiciones ambientales para el ambiente del trabajo, compañerismo en las relaciones laborales y conciliación de trabajo y familia”.

Sobre este particular, se debe entender que las organizaciones han de poseer fuertes criterios sobre sus valores en cuanto a la justicia, el equilibrio, la coherencia entre lo que visiona, misiona con sus empleados como talento humano, concibiendo la dirección del negocio y de las personas según una buena relación entre la gerencia y el personal,



propiciando un clima armonioso para constituir este como un factor importante para lograr mejores resultados con los empleados. De acuerdo a Montero y El Kadi (2017), la experiencia en la marca empleadora como parte del endomarketing, el factor que predomina por encima de todo, son las posibilidades de desarrollo que ofrece la empresa para sus empleados, seguido por sentir que la empresa tiene un buen proyecto, es decir, cuando se concibe que el trabajo le sirve a la persona para algo.

En América Latina, hasta hace poco tiempo, el salario emocional es visto como algo esencial, y no en todas las organizaciones consolidadas se toma en cuenta. Según Calderón (2010, p. 41), adicional al salario emocional, las organizaciones también apuestan al sentido de pertenencia (employee engagement), que consistente son ideas en los que a los empleados se les da un trato de tanta consideración como a un cliente externo a quien se le suministra algún servicio, con la oferta de otorgarles los beneficios que la organización prevea y convenga con el empleado según los desempeños laborales que éste haga, conminándolo a ser parte de la organización con un vínculo de familiaridad. Ambos términos se emplean para definir la relación de empleador y empleado en una dinámica de beneficios mutuos haciendo crear un sentimiento de responsabilidad para los cambios de comportamientos y actitudes, fichándolo como pieza clave en el desarrollo del servicio de calidad que la organización ofrece para marcar la diferencia.

Otro factor importante en el marketing interno, en el desarrollo de la marca empleadora como identidad, según exposición de Willard (2010), es involucrar a los empleados con la empresa más allá de sus funciones, roles, títulos o unidades; la idea es que se involucren, de forma que se cree una comunidad laboral en el que se trabaja por el bien de todos, en esta dinámica se desarrollan acciones para captar clientes y que estos perduren en el tiempo con fidelidad a la empresa como un mercado que le brinda satisfacción a sus necesidades, pero para ello desarrolla también acciones en las que su personal se mantiene fiel a su lugar de trabajo por tener un alto sentido de pertenencia, al ampliar sus facultades como profesional dependiendo de sí mismo como talento humano.

### **Identidad organizacional**

La identidad de una organización remite a los valores básicos con el propósito central de la misma, por lo que establece el fundamento para el desarrollo de la visión. Se contiene



un concepto identitario de la organización en dependencia al conjunto de atributos que la distinguen las hacen únicas y distintas. Entre estos atributos pueden estar el nombre de la empresa, sus símbolos, logotipos, siglas, marcas, el prestigio, fama o relevancia social que la empresa ha adquirido con el tiempo lo cual refuerza la identidad con determinados comportamientos demostrados por su personal y las decisiones direccionadas de su gerencia hacia la sociedad a la que sirve.

Al hablar de identidad organizacional, se debe entender que esta se desarrolla con los elementos, factores que la definen en su función social con los que cohesiona su participación para motivar a un determinado público a utilizar o consumir su producto como bien o servicio, implementado acciones de liderazgos, el empleo de comunicaciones con contenidos directos a calar en los clientes activos, potenciales de una sociedad, empleando mecanismos de mercadeo, publicidad para resaltar la base de los valores que la perfilan el modelo mental que la gente posee, en los modos de pensar y concebir la realidad, o los llamados paradigmas prevalecientes en el emprendedor original, primero en los directivos de la empresa en una posterior etapa.

En tal sentido, la identidad organizacional, define quiénes constituyen un grupo productivo o como aquellos a quienes se les identifica como miembros de un grupo dedicado al servicio productivo de un bien, por la identidad propia según el rol determinado que desempeñan. Esta identidad puede ser encontrada en la dificultad para observar interacciones dentro de las organizaciones, como por ejemplo en la estructura intersubjetiva de lo que se denomina auto-objeto de las relaciones interpersonales. Al descubrir esto, se observa como es la experiencia de la gente con sus semejantes en sus campos laborales, se observa cómo se manejan a sí mismos y a los demás bajo circunstancias estresantes.

Sin embargo, esto no significa que la gente en las organizaciones comparta la misma idea acerca de la organización, esto implica que la cultura organizacional y las estrategias para gestionar aspectos tanto internos como externos en su resultado de las experticias en combinación con las personalidades de sus miembros para darle forma a las experiencias y significados organizacionales. Con esto, la identidad organizacional representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos hacia la organización, mediante el cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros.



### **Ventaja competitiva**

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que de acuerdo a Avilés (2010), se refiere a la capacidad de logros en unos estándares de superioridad a la optimidad y perdurable en el tiempo para definir la sustentabilidad. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja basándose en sus empleados por su talento.

Para De la Llana (2010), en la actualidad, las organizaciones ocupadas en obtener equilibrios de mantenimiento de su competitividad, se enrumban en aspectos que le definan su durabilidad, permanencia y sustentabilidad en el tiempo, sin que se vea comprometido sus intereses de aquellas políticas que posee para captar para mantener a su talento humano. Por ello toma en consideración, los índices de ofertas y demandas del mercado, así como los niveles de competitividad existente para establecer unos lineamientos formales de captación de recursos humanos, que le represente larga permanencia, sin el temor de haber adquiridos los servicios de un talento poco proactivo, poco creativo, poco proyectivo de su producto, puesto que ello le representa pérdida de tiempo y dinero a la organización, quien a su vez tiene como objeto construir una marca tan sólida, sana, duradera como empleador así como la marca que patenta en el servicio que ofrece a la sociedad, puesto que ello le representa estabilidad en el tiempo.

En tal sentido, la organización como empleadora debe forjar una relación sólida con sus empleados actuales y posicionarse como un lugar atractivo para los candidatos que posean las capacidades que se necesitan. Estos dos objetivos se pueden lograr a través de una marca fuerte como empleador y la marca se puede usar como herramienta para comunicar a empleados actuales y potenciales los valores, el carácter y el estilo consistentes de la organización. De manera que, la organización en su cometido de empleador, en la actualidad debe tener como parte de sus políticas el desarrollo de cualidades del personal empleado, por cuanto dichas cualidades se convierten en las habilidades del talento humano que le imprime al producto que produce y ofrece al mercado.

En este orden de ideas, las organizaciones están llamada a trazar lineamientos específicos sobre el reclutamiento del personal, por cuanto es el punto central para detectar las cualidades que posee el recurso a emplear y lo que es capaz de contribuir para acuñar



su valor agregado, con un capital intelectual propio que, se beneficia por los privilegios contenidos en los planes de contratación, por consiguiente, es una manera, un medio, una oportunidad de refuerzo para que ambas partes se realicen en sus cometidos: el empleado demuestra sus cualidades por las cuales fue contratado y la organización amplía su radio de acción como marca del producto como empleadora.

Asimismo, tanto la marca del producto como la marca empleadora de la organización, deben estar definidas bajo los preceptos de determinados valores en el desarrollo de una cultura basada en los reconocimientos de logros, liderazgos, promoción de iniciativas, promoción de las responsabilidades sociales, ascensos, mejoramientos profesionales, todo aquello que al trabajador le represente beneficios no solo de estatus sino socioeconómicos, como respuesta a sus inquietudes, necesidades a fin de obtener de él, el compromiso de dar lo mejor de sí ofreciendo propuestas en los valores de su talento actual y potencial.

El autor precitado, argumenta que por lo general el talento humano contratado demuestra un compromiso determinado para con la organización empleadora, hasta que alguna de las partes empiece a sentir alguna falla o puntos discrepantes, ya sea por incumplimiento de alguna de las partes o por cambios inesperados, de los cuales no se tenía ni noción ni previsión, para socavar las relaciones entre empleado y empleador, incidiendo ello en el proceso productivo;

Por lo antes expuesto, es tan necesario que la entidad en su marca empleadora, no solo debe responsabilizarse se plasmar lineamientos o políticas de promoción de sus clientes internos, sino de ser acuciosa en detectar al personal a contratar, ya que se convertirá en el talento humano que le coadyuvará a ser más competitiva, sobre todo debe poseer un proceso de reclutamiento en el que localice a aquel personal que compatibilice con toda la conformación de la organización, por sus filosofías, principios, cultura, valores así como de su enfoque de proyección social para sí saber cómo combinar las capacidades necesarias, haciendo con esto un aporte sustentable en el ahorro de tiempo y dinero por la reducción de los desgastes de la organización en el reclutamiento y selección de personal.

Antes de implementar una marca como empleador en una organización es importante establecer prioridades, es por ello que Jiménez y Capell (2010), consideran de suma importancia, destacar algunos de los puntos que las compañías, deben abordar para

asegurarse de que una marca como empleador fuerte y atractivo atraviese todas las áreas de la organización para la competitividad:

a) Poseer vigente los documentos formales organizacionales, los cuales contienen la visión, misión, filosofía, principios, valores, metas y objetivos, pues son estos aspectos los que propician la demarcación, trazado de estrategias para la adquisición de un talento proactivo contribuyente a mejorar la marca del producto en el mercado.

b) Conocer la cultura organizacional, en cuanto es la que contiene el ideario en los estilos de trabajo y con ello se ayuda a distinguir cuál es el talento humano que se requiere y cuál compatibiliza con dicha cultura, permitiendo con esto trazar estrategias de combinación más cónsonas a la realidad entre el empleado y la organización empleadora a fin de ampliar las capacidades y alcances.

c) Prever las adecuaciones de la infraestructura y los sistemas de trabajo, contentivos de mecanismos de medición de la satisfacción de los clientes internos cada cierto tiempo para verificar los compromisos adquiridos entre ambas partes, para así valorar los niveles de optimidad.

d) Valorar cada talento humano demandado como fuerza laboral competitiva con preceptos de flexibilidad, con la intención de promoverlo en momentos de contingencias sin necesidad de dejar de cubrir algún vacío y caer en falencias que en nada contribuye al logro de metas; con esto se logra que el personal demuestre sus capacidades de integralidad y la organización manifiesta su disposición de tomar en cuenta al personal empleado como parte de sus políticas.

Una marca de empleador atractiva se convierte en una ventaja competitiva para la empresa cuando centra sus esfuerzos en cuidar algunos aspectos como los anteriores, para convertirse en un lugar donde los clientes internos se enorgullecen de ser parte integrante de una entidad organizada, ante un proyecto de futuro en el que puedan desarrollarse como personas y profesionales, otorgando al trabajo un concepto más amplio e ilusionante.



## Reflexiones finales

La idea inicial de este artículo surgió por aquellos supuestos e inquietudes basados en la satisfacción laboral de los miembros de las universidades, como aquel resultado que regula el proceder de la persona en diversas circunstancias con respecto a su entorno de trabajo y cuya realización depende del criterio, preferencia de la misma por la coexistencia de unos valores que prevalecen en concordancia con lo que establecen las entidades universitarias como organizaciones que ofrecen un servicio a la sociedad, tomando en cuenta el agrado de sus trabajadores con el fundamento de su sentido de pertenencia para lograr un proceso de endomarketing en proyección a un mercadeo de servicio para el conocimiento.

De forma que tales inquietudes se tornan con agudeza, al reconocer teóricamente la necesidad de subordinar las formas de vida a los referentes que encaminan los procesos más adecuados en el proceso productivo de una entidad que se dedica a gestionar el conocimiento, en los sentidos individuales y colectivos de plena conciencia de su indivisibilidad, donde se supone se realiza a cabalidad los aspectos de la vida laboral para imprimir una identidad corporativa desde la marca que les emplea, la identidad que posee y las ventajas que ofrece para la competitividad.

Sobre esta inquietud versó la idea impulsora, según las circunstancias del fenómeno, en el cual se decidió enfocar tal artículo desde la concepción analítica teórica, considerando la apreciación de sus autores por la experiencia que poseen en su posición de ser actores sociales directos y agentes externos para la obtención de la información en la observación directa. Al decidir sobre la metodología a seguir, los conceptos de las bases teóricas se fueron sistematizando para tomar evidencias de cómo en la organizaciones universitarias, las maneras de reconocer y ampliar los beneficios con su personal, desde la magnificación de las comunicaciones en las nuevas formas de expresión como acontecimientos cotidianos en los medios laborales, se puede convertir en una modalidad de promocionar el endomarketing de proyección en el servicio educativo en un mercado competitivo.

A tal efecto, se condujo la investigación mediante patrones metodológicos pertinentes a los requerimientos de un artículo con sentido de análisis, en un contexto social cercano a los investigadores, pero, sobre todo, por la intencionalidad de obtener los conocimientos que



permitieron dilucidar unos propósitos de los cuales se tomaron como referentes algunos constructos teóricos de entrada para poder sostener con propiedad que la idea inicial se concreta, por la extracción de datos documentales como referentes teóricos. En tal sentido, se puede referir que se obtuvo un conocimiento amplio sobre los propósitos de identificación de los elementos formales de la plataforma las organizaciones universitarias, al interpretar actitudes que reflejan estados de ánimo del empleado que poco atienden a los requerimientos de los documentos formales de donde laboran.

Se puede interpretar que el endomarketing es una cultura que tiende a no ser desarrollada a cabalidad en estas organizaciones, aun reconociendo que esta estrategia es un medio de gestión que ayuda a las empresas a consolidarse en el mercado puesto que en la medida de mantener a los empleados en sana competitividad y reconocimientos de logros profesionales, harán de la empresa una organización más estable y de mayores proporciones de proyección en el mercado en el que se desenvuelve, en función de esto se conoció que el endomarketing se basa en aspectos de la marca empleadora en la urgencia de proyectarse como empresas a partir de las mejoras internas para brindar un mejor servicio, así como también atender las cualidades que posee de su personal y repotenciar la comunicación y desarrollar la cultura del endomarketing.

Dada esta interpretación de la realidad, no se valora de forma positiva la existencia de objetivos del endomarketing, puesto que no existe esta cultura de mejora laboral; al conocer los recursos para el desarrollo del endomarketing, se destaca la labor del personal humano sin considerar al máximo los recursos materiales, lo que viene a ratificar que aun siendo muy importante el uso de las tecnologías, es mucho más significativo el desempeño del recurso humano, como el elemento irremplazable para la proyección de una organización, y que en concordancia a ello al identificar los factores se hacen reconocimientos al personal con cualidades de valores humanos, siendo propicio el desarrollo de esta estrategia para la satisfacción de necesidades y en respuesta la organización recibiría mayores beneficios para cubrir las expectativas.

### **Recomendaciones**

- Distinguir enfáticamente los principios humanizadores, participativos y democráticos de la comunicación interna que poseen las organizaciones universitarias, mediante



estrategias que consideren pertinentes, con la finalidad de monitorear los desenvolvimientos de los empleados a manera de valoración de sus comportamientos.

- Cotejar los valores organizacionales de las organizaciones universitarias con los desempeños del personal y su satisfacción, con la intención de tener claridad en las propuestas de beneficios para con ellos tomando en cuenta los grados de valoración empática para la reciprocidad.

- Construir diagramas sobre los componentes comunicacionales de las organizaciones universitarias y los de cada empleado para demostrar la concordancia entre la formalidad de la visión con la practicidad de la misión, destacando las actitudes positivas.

- Promocionar ascensos mediante acciones de compromiso para con las organizaciones universitarias e ir conformando una cultura de endomarketing, creando nuevas visiones basadas en la comunicación, la marca empleadora, la identidad organizacional y la ventaja competitiva.

### Referencias bibliográficas

- Avilés, Y. (2010). **Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado**. Revista Dossier Gestión de Marca. España.
- Calderón, H. (2010). **Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones**. Una aproximación al estado del arte. Editorial Luna Libros.
- Chiavenato, I (2013). **Administración de recursos humanos (el capital humano)** (8va.ed). Editorial Mc Graw Hill. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Undécima edición. Mc Graw Hill. México.
- De la Llana, N. (2010). **La gestión del talento a través de la marca como empleador**. Revista espectadora de negocios.com. Uruguay.
- El Kadi, O; Martínez, L. (2014). **Análisis Del Proceso De Negociación Y Mediación Del Conflicto Interno En Siria**. CICAG 12 (1), 231-247. Maracaibo, Venezuela.
- Gómez, C. (2011). **El Norte**. Editorial Monterrey. México.
- Gómez, I. (2005). **Estado Docente y Sociedad**. Universidad Católica Cecilio Acosta, secretaria de Educación del Estado Zulia. Maracaibo, Venezuela.



- González, M., (2008). **Salario Emocional: ¿Cómo motivar a las personas y compensarlas más allá de lo económico?** Editorial Deusto. Barcelona. España.
- Jara, M. (2000). **Modelo Integrado de Endomarketing: Caso de una empresa chilena.** Universidad Diego Portales. Chile.
- Jiménez, A., y Capell, I. (2010). **Prácticas efectivas de gestión de personas.** NH Hoteles: lecciones sobre 'employer branding. Ediciones Deusto. España.
- Kotler, P. (2010). **Mercadotecnia. Dirección de Marketing.** Editorial Prentice Hall. España.
- Montero, D. y El Kadi, O. (2017). **Marca personal para el posicionamiento de los creadores visuales. Marketing Visionario**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 156-175.
- Paz, J.; Paz, J.; El Kadi, O. (2017). **Comunicación Estratégica En Su Visión Gerencial, Una Herramienta Para Lograr La Autonomía Caudal.** REDHECS, v. 23, p. 54 – 79.
- Robbins, S. (2013). **Essentials of Organizational Behavior** (12th Edition). Editorial: Pearson Education.
- Willard, J., (2010). **La magia de Participación. ¿Cómo construir confianza, activar la marca, y crear comunidades para la acción? La Práctica de Participación.** Editorial LLC.