



**Universidad  
Tecnológica  
de Bolívar**

CARTAGENA DE INDIAS



**ACREDITADA  
INSTITUCIONALMENTE**  
Resolución MEN 1166 de 2011

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO 2011 I

LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO COMO FACTOR PREPONDERANTE  
EN EL ÉXITO DEL MARKETING EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

**MARKETING Y SERVICIOS**

**MIGUEL ANAYA BUSTAMANTE Y JORGE MARTINEZ MARRUGO**

**Cartagena de Indias, Marzo de 2012**

## **LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO COMO FACTOR PREPONDERANTE EN EL ÉXITO DEL MARKETING EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS**

### **[RESUMEN]**

El marketing en cualquier organización es aplicado para lograr el objetivo principal; la satisfacción de la necesidad del cliente, empero este marketing externo es exitoso si también se satisfacen las necesidades de los clientes internos, los cuales son el contacto directo con el consumidor del servicio. Satisfacer al cliente interno es entonces lograr en el consumidor, el objetivo buscado con el marketing externo. Las organizaciones para lograr el éxito corporativo deben contemplar en su plan estratégico una dirección que ofrezca a los clientes internos los elementos o aspectos que despierten en cada uno de los empleados una motivación intrínseca que contribuya a que el elemento central del triangulo del servicio interno jalone significativamente hacia los resultados perseguidos por la organización de servicios.

### **[ABSTRACT]**

The marketing in any organization is applied to achieve the main goal; the satisfaction of the client's needs, however this external marketing is successful if they also satisfy the needs of internal clients, which are the direct contact with the consumer of the service. Internal customer satisfaction is then achieved in consumer, the objective sought with external marketing. Organizations to achieve corporate success must be seen in its strategic plan a direction to provide internal clients the elements or aspects that wake up in each of the employees an intrinsic motivation to help that the central element of the triangle service internal push significantly to the results pursued by the Organization of services.

## **INTRODUCCION**

La satisfacción del cliente interno vista como factor relevante dentro del éxito del marketing en una organización de servicios visualiza la condición que hace posible la optimización de los resultados buscados a través del marketing mismo. En el actual mundo competitivo de las organizaciones la diferenciación no la hace la calidad o el precio del producto como era en épocas anteriores y por ello en este texto se expondrá característicamente la situación del cliente interno y el uso de la herramienta del marketing con relación a los factores que influyen en los trabajadores o en el desempeño de los mismos, ya que el cliente interno de una organización es quien está haciendo la diferencia y por tanto quien influye y complementa el ejercicio del marketing.

Para lograr exponer la satisfacción del cliente interno y los resultados deseados del marketing externo se requiere de un previo conocimiento de las teorías que sirven de marco para este como lo son; marketing, motivación, inteligencia emocional y servicio interno, entre otros, y además se requiere de la experiencia propia y de terceros que apoyen de manera empírica el sentir del cliente interno de una organización de servicios.

### **Palabras Claves**

CLIENTES, SERVICIOS, NECESIDADES, MARKETING, SATISFACCION.

## MARCO TEORICO

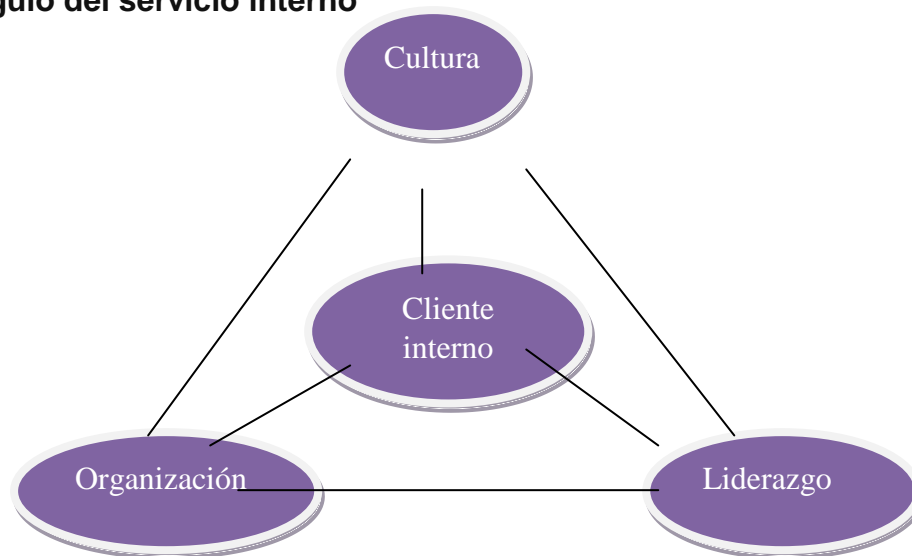
### \* El Triangulo Del Servicio Interno

Hace referencia al servicio interno; prestar servicio a quienes prestan servicio, en este caso a personas que están en contacto con el público, que se preocupan por los clientes que pagan. Esto implica trabajo en equipo y aportación la organización de total para asegurar que la calidad del servicio siempre sea superior.

Cada parte de este triangulo del servicio refleja la estrategia del servicio, la gente de contacto dirigida hacia el cliente y los sistemas amables para el cliente funcionando conjuntamente para dar calidad de servicio a quien lo recibe , que ocupa la posición central del triangulo. Así como se pretende que el triangulo ayude a la gente a pensar en la calidad del servicio externo y comunicarla, también se necesita un triangulo de servicio interno para ayudarlos a pensarse con la calidad del servicio interno<sup>1</sup>.

Imagen 1.

#### Triangulo del servicio interno



**INTELIGENCIA EMOCIONAL:** según la afirmación de Peter Salovey de Harvard y John Mayer de la New Hampshire, 1990 esta inteligencia es vista como la capacidad de controlar y regular los sentimientos propios y ajenos y a la vez

---

<sup>1</sup> Karl Albrech, 1997

utilizarlos como parámetro del pensamiento y de la acción. La inteligencia emocional se resume en un extenso número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, dicción y perspicacia de los sentimientos, control del ánimo, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad, respeto entre otros<sup>2</sup>.

## **LA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS Y EL CLIENTE INTERNO**

Para llevar a cabo exitosamente la labor administrativa dentro de la organización, hay que procurar de forma muy categórica dominar la piedra fundamental para la eficaz marcha de los componentes de la empresa.

El fin último de las organizaciones debe ser la satisfacción del cliente y Generalmente las organizaciones persiguen este fin trascendental en una serie de comercialización, tal tema requiere de gran planeación dada la repercusión de este aspecto en la satisfacción del empleado y esta ultima en el cliente externo. Pues se deben contemplar tanto clientes internos como externos, mas aun en una organización de servicios donde la no consideración del primero como base fundamental incide directamente en la obtención del resultado previsto con el cliente externo, o lo que equivale a decir, que existe una ley perfecta para conseguir el resultado deseado y en el cuál se ha trabajado por cada área que compone una encadenamiento de comercialización.

Partiendo de que todos los individuos que hacen parte de una organización poseen la misma importancia dentro de ella, por ejemplo el personal de mantenimiento es igual de importante que el director financiero de la empresa, la diferencia se marca en las distintas funciones que se ejecutan dentro de la empresa y que se ve reflejado en el organigrama. Citemos por ejemplo: Un gran director de una empresa que le gusta un ambiente impecable para poder desarrollar su gestión como corresponde, para ello, debe tener su espacio limpio y de no ser así su productividad caerá, ya

---

<sup>2</sup> Howard Gardner, 1983

que su ánimo no es el óptimo y se incomodara y se enojara por su puesto su estilo de vida tiene requerimientos para hacer posible la ejecución de sus tareas. Lo más probable que suceda es que si llega y su espacio no esta como él lo necesita no podrá empezar bien la jornada. En tanto, los encargados del mantenimiento realizaran sus funciones antes de que comience la jornada del director para que así este la oficina limpia. En fin; el personal de mantenimiento es tan relevante para un buen entorno laboral, como el personal de la parte alta del organigrama, sin él personal de mantenimiento las cosas podrían no ser tan favorables en el rendimiento de muchas personas en la organización.

El Cliente Interno de cada organización debe ser visto como al más alto ejecutivo de la compañía, por tanto se debe verificar el orden de las cosas y solucionar de forma eficaz las necesidades del personal, si estas necesidades no son afrontadas y solucionadas como se debe, la productividad será menor y los resultados no serán los deseados y por consiguiente no se llevara a cabo el fin principal de la empresa que es ofrecer un resultado de calidad y calidez para el cliente externo para así lograr fidelizar. Alcanzar el óptimo y un cliente satisfecho, debe partir de un orden, El orden a cumplir por mantener a un cliente satisfecho; está dividiendo los clientes en Cliente Interno y Cliente Externo. Cuando la empresa quiere entregar un servicio de calidad e identificado y reconocido en el mercado por sus clientes hasta llegar a fidelizarlos con la marca, se debe iniciar por el cliente interno el cual es la cara de la organización, y el que entrega el servicio al consumidor final o cliente externo.

Cuando se le asigna la relevancia al trabajador y se le hace participe de las decisiones que se tomarán para lograr el objetivo del departamento o de la organización es una excelente apertura para una buena relación entre los jefes y el personal, cuando se toman en cuenta y se les hace saber la importancia de sus opiniones es substancial y de valiosa ayuda para un el funcionamiento de la organización, la actitud del personal cambia positivamente, por que se sienten apreciadas. Para continuar con el buen entorno laboral y procurando una producción óptima, el jefe del personal debe ser constante en actitudes como de saludos, interés por su situación, entre otras. Así será posible tener la información para optimizar en un corto plazo y ofrecerle a su personal un ambiente laboral digno

y amparar una ética laboral como concierne para su buen funcionamiento este hecho se verá reflejado en un triunfante trabajo bien elaborado, y que será ofrecido al mercado obteniendo una categórica y significativa satisfacción en el cliente externo al recibir un servicio con de calidad y calidez. si no se muestra interés por el personal o cliente interno y no son satisfechas sus necesidades ni tomados en cuenta para conseguir hacerlos importantes, su trabajo y productividad será inútil y este mismo trabajo será efectuado negativamente obteniendo a medias los resultados deseados y ofreciendo servicio incompleto que indudablemente afecta el fin último con los clientes externos, es decir, al cliente externo le entregaremos un servicio quizás adecuado, pero no con calidad y el efecto será malo al no cubrir de manera esperada su necesidad con la demanda del servicio ofrecido.

Es claro que el papel del cliente interno es relevante para la empresa. El recurso humano es el componente que dentro de una organización generara la ventaja competitiva ya que esta en constante evolución y que difícilmente un activo de estos puede parecerse a otro, hecho que lo hace factor de diferenciación, como no lo podrían hacer otros activos o bienes de capital de la organización. a esto se le suma que en su mayoría los activos o bienes de una compañía se deprecian en cambio el elemento humano va en valorización con el tiempo debido al incremento en la experiencia y pericia, factores que de ser acompañados de satisfacción en este cliente interno aumentan en él su rendimiento marginal y por consiguiente el éxito corporativo.

En las organizaciones de servicio es más notoria y necesaria la importancia que se les debe dar a los clientes internos en relación al éxito organizacional. Los clientes internos de la organización ejercen gran influencia sobre el desarrollo y la marcha del servicio aun más en la interacción con el cliente de afuera.

En el largo plazo cuando las organizaciones de servicios se han transformado positivamente , lo relacionado a la fabricación o elaboración de bienes o servicios se vuelve rígida o insensible pues ya todos los factores de producción se han cambiado y/o mejorado entonces es como una curva de oferta que esta insensible, lo que ocasiona que por este canal ya no se obtendrá un plus o adicional y es por ello, que las organizaciones de servicio que procuran el excelentísimo en su producto se les

sugiere acoger una dirección de servicio, con esto se contribuye a un mejoramiento continuo en la organización y además un cambio de conciencia en los miembros de la parte alta del organigrama, ya que se debe iniciar por prestar el servicio a los clientes internos que prestan su servicio. Cada cliente interno debe ser un abastecedor de servicios y al mismo tiempo un miembro de una serie de personas que se interrelacionan en pro de un servicio al cliente externo.

en la actualidad hay existe una diversidad de conceptos que se hacen necesarios para la conformación de un marco solido organizacional interno que procure el crecimiento de la empresa para lograr un punto inmejorable dentro de ella; este marco estructural esta conformado por conceptos como marketing, inteligencia emocional, capital humano, calidad total entre otros.

La inteligencia emocional es requisito sine quanon en una organización de servicios moderna porque va dirigida tanto al cliente interno como al externo y procura el equilibrio en las personas para con ello obtener los mejores resultados de terceros, entonces este aspecto a tratar dentro de una organización de servicio se hace casi indispensable a la hora de pensar en competitividad y sostenibilidad en el mercado actual en el que la diferencia no la hace tanto el precio o la calidad del producto como la hace la prestación del servicio y este esta determinado por el cliente externo y este a su vez por la satisfacción que le brinda la organización.

Emprender la tarea de un marketing interno significa, considerar la misión y el mejoramiento continuo del recurso humano como un fin en sí y no como uno de los medios para conseguir con más certeza el éxito corporativo ligado a una mayor redituabilidad y en este caso apoyado por un marketing externo.

### **PRESTAR EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS**

Se conoce que el cliente interno requiere tanto de motivación como de comunicación para poder llevar a cabo sus funciones de manera optima hacia el cliente externo y más aun en el sector servicios donde es el interno quien interactúa directamente con el consumidor y debe permanentemente mostrar o vender un frente de calidad y calidez. sin embargo es claro como dice *Alfaro Faus, Manuel, (2004)* que un buen servicio ya no basta, debe ser un servicio extraordinario donde la metas son



mutuamente benéficas y se muestra confianza durante el proceso la organización debe esforzarse por el mejoramiento de la calidad de vida creando ambientes laborales significativos y entregándoles un genuino producto de servicio a los clientes externos, en conclusión para las organizaciones de servicio corresponde nutrir con excelentísimo su cliente interno para presentar este como un producto con valor agregado y un servicio extraordinario.

Prestar el servicio a los clientes internos es brindarles satisfacción en su lugar de trabajo, lo que le da sentido de pertenencia con su puesto, cooperación activa en él y vera así su labor con importancia para autovaloración y la responsabilidad con la compañía, estos aspectos satisfacen en la más alta parte de la escala de las necesidades.

Los factores que determinan la satisfacción del cliente interno y que son tan importantes para el objetivo principal de la organización de servicios son: un empleo valioso y retador visto desde la óptica del ejercicio mental, distinciones imparciales, gratas condiciones de trabajo y un verdadero equipo de trabajo. Existe y todo empleado lo puede decir; una relación directamente proporcional entre motivación y la productividad en una empresa. Esta relación no debería perderse de vista de la estructura de marketing interno en una organización.

Por otro lado a la motivación la acompaña la comunicación a través de la información entre clientes internos para la ejecución de las funciones de cada uno de los miembros del equipo<sup>3</sup>.

El éxito de la prestación del servicio a los que prestan el servicio requiere aunar motivación de los trabajadores y la información interna y externa, esta sinergia demanda la aplicación un aspecto importante como lo es que la organización considere la tarea de la satisfacción del cliente interno como parte indispensable dentro de sus estrategias y el control o seguimiento dentro del proceso, este proceso puede ser parsimonioso y el éxito de su implementación radicara en la prolongación y la organización; corresponde en la organización cimentar las bases teóricas y técnicas entre los responsables del personal de cada departamento; proporcionar circunstancias tanto estructurales como organizacionales que sirvan de soporte para

---

<sup>3</sup> Cobra, Marcos; Zwag.Flavio Marketing de servicios. Mc Graw Hill 1992

la transición hacia la elasticidad y que puedan trazarse formas de dirección interactiva, procedimientos de involucración laboral y modelos de motivación intrínseca.

Para conseguir el fin último de prestar el servicio al cliente interno se ha de comenzar por la parte alta del organigrama. Posteriormente, los mandos medios y luego, quienes supervisan cada área y paralelamente hay que gestionar el rol dentro del proceso de prestar el servicio a quienes prestan el servicio.

### **EL MARKETING INTERNO Y EL ÉXITO DEL MARKETING EXTERNO**

El marketing más que vender, proponer y anunciar<sup>4</sup> procura la satisfacción del cliente, el cual viene siendo su objeto final de estudio, ya que al entender bien las necesidades del cliente, se desarrollaran productos de mayor valor y funcionalidad para el consumidor.

El hecho de satisfacer las reales necesidades y expectativas del consumidor, es clave en el éxito del marketing y para esto es importante conocerlas, descifrarlas y satisfacerlas de forma dominante en relación a la competencia. Esta misma situación se da para los clientes internos experimentado como un proceso social y administrativo a través del cual se dará satisfacción a sus necesidades. ya que la cuestión interna es venderles entre otras cosas el sentido de pertenencia que los haga tomar conciencia, responsabilidad y compromiso con la organización ante una gestión diáfana, excelente, con agrado y dignidad. Cuando el cliente interno siente por parte de la empresa satisfechas sus necesidades de salario, prestaciones sociales, puntualidad en el cumplimiento, distinciones equitativas, reconocimiento por su labor, un equipo realmente de apoyo, y la consideración o tenencia en cuenta para decisiones realmente importantes para el funcionamiento de la actividad económica podrá aportar positivamente para el éxito de la compañía y entonces si será un logro integral acompañado del marketing externo.

en fin lo que se manifiesta es que sin un marketing interno no hay funcionalidad del marketing externo en una organización de servicios, básicamente porque el mercado actual es sumamente competitivo y el factor diferenciador entre empresas lo esta

---

<sup>4</sup> Kotler y Armstrong, 2008

haciendo el recurso capital humano, entonces queda claro que un elemento de este capital que este insatisfecho no podrá brindar un servicio con calidez, y para el sector servicio obviamente el bien a ofrecer es un servicio, si este servicio carece de calidez ahí se rompe la cadena y se pierde competitividad.

La actualidad competitiva es un mercado que esta en la línea del modelo de mercado de competencia perfecta sin decir que se es un mercado de competencia perfecta, hecho que hace posible la libre entrada y salida de unidades empresariales y consigo el incremento en la competencia y competitividad. Esta variable obliga a las organizaciones en el caso de las orientadas al servicio a ofrecer mejor calidad y calidez en su bien intangible y a estudiar sus clientes mediante el marketing para dar mejor satisfacción a sus necesidades.

La actualidad del mercado competitivo precisa aun más la asistencia del marketing para conseguir el efecto deseado en el consumidor, paralelamente se trabaja con el marketing interno pues se ha dicho que van de la mano para conseguir el éxito corporativo.

### **EL CLIENTE INTERNO ES EL EJE CENTRAL DEL TRIANGULO EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS**

En la organización de servicios la cultura se ha de trabajar permanentemente y en presencia indiscutible de lo que llamo Daniel, Goleman inteligencia emocional y definió como la habilidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y manejarlos. Viéndolo así entonces la IE se podría trabajar de manera concomitante con el triangulo de servicio interno y lograría el resultado en estos clientes de adentro y el reflejo en redituabilidad con los clientes externos.

Entonces se necesita que este cliente interno piense en la calidad y calidez del servicio externo como afirma Karl Albrech, 1997: “Así como se necesita que el triángulo del servicio ayude a la gente a pensar en la calidad del servicio externo e informarla, también se precisa de un triángulo del servicio interno para ayudarlos a pensarse con la calidad del servicio interno” la organización de servicios hace precisamente eso, prestar un servicio, y lo presta a través de sus clientes internos he aquí la razón de la importancia de ellos. Cuando en el triangulo se observa que en el

centro de esta figura están los empleados, se puede decir entonces que de estos dependen los demás componentes y que el recibe de la misma forma, entonces en la organización de servicios esta jugando como cliente receptor del liderazgo, de la cultura y la organización y como proveedor a la vez de los mismo factores o elementos. este eje central al no recepcionar lo que necesita o lo que demanda como cliente interno ve su necesidad insatisfecha y lo más probable es que no provea con calidad y calidez lo que el cliente externo espera, aun en presencia de un excelente marketing externo. insatisfechas las necesidades del cliente externo a causa de la insatisfacción del interno, el marketing externo juega un papel casi que inactivo ya que se pueden estar conociendo las necesidades, expectativas y deseos del consumidor pero no se están satisfaciendo debido a la rotura en el eslabón de las necesidades internas.

## CONCLUSIONES

- El marketing que procura conocer las necesidades, deseos y expectativas del consumidor para satisfacer plenamente sus necesidades; tambien debe aplicarse de la misma forma para mantener satisfecho las necesidades del cliente interno de una organización de servicios ya que de este cliente depende el éxito corporativo.
- prestar el servicio a aquellos que prestan el servicio a quien pagan por él, es una inversión más rentable aun, que el marketing externo debido a que los que prestan el servicio están en interacción directa con los clientes y hacen real la oferta del intangible, están en permanente evolución y crecimiento de su valor dadas las condiciones de experiencia y pericia que da el tiempo y la práctica de la actividad.
- el desarrollo del triangulo del servicio interno trabaja de manera concomitante con la teoría de la inteligencia emocional si se tiene en cuenta que la segunda es la capacidad de conocer los sentimientos propios y ajenos y manejarlos, es decir obtener el resultado deseado dado el conocimiento de los sentimientos de los demás, por tanto al conocer las necesidades de los empleados, la aplicación del marketing interno, y el triangulo del servicio interno se logra una

satisfacción significativa de los clientes externos y un exitoso marketing externo.

- como factores determinantes en de la satisfacción del cliente interno para hacer posible los resultados deseados del marketing externo se exponen; los salarios, los reconocimientos, las distinciones equitativas, acciones participativas, contar con equipos de apoyos, sentirse a gusto con la función y el puesto a ocupa y las garantías prestacionales entre otros. estos aspectos despiertan motivación y sentido de pertenencia para conseguir proveer un buen servicio a los clientes externos y darle mayor eficacia al marketing externo.

## BIBLIOGRAFIA

- Serna, Gómez Humberto. Servicio Al Cliente Una Nueva Visión: Clientes para siempre. tercera edición 3R Editores 2006
- Karl Albrech. L a Revolucion Del Servicio. Primera edición 3R Editores 1997.
- Kotler y Armstrong, Fundamentos De Marketing, Octava edición Pearson Educación 2008.
- Dugas, Laurent; Jourdan, Bruno,La venta compleja: cómo pasar de vender producto a vender soluciones Ediciones Pirámide, S.A. 1ª ed.2010.
- Roselló Colás, Joaquín, Cómo lograr la excelente atención al cliente, Ediciones Internacionales Universitarias, S.A. 1ª ed., 1ª imp.(02/2009)
- Beckwith, Harry Venda lo invisible: La mercadotécnica de los servicios intangibles.- México: Prentice – Hall hispanoamericana, S.A., 1998
- Cortina, Adela (2002). Por una ética de consumo (1ª edición). Taurus.
- Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México,
- Muñiz, Rafael (2008). Marketing en el siglo XXI (2ª edición). Centro de Estudios Financieros, S.A.
- Picón, Adrian (2004). El Marketing en la vida diaria (6ª edición). Mc Graw Hill.
- Thorndike, R.K. (1920). "Intelligence and Its Uses", Harper's Magazine 140
- Gardner, H. (1983). Frames of mind. New York: Basic Books.
- Smith, M. K. (2002) "Howard Gardner and multiple intelligences", the encyclopedia of informal.
- Rivera, José Pablo. el rol de la satisfacción del cliente en el proceso de calidad total, CSM Latín América Inc., 1995
- Serna, Gómez Humberto. Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Segunda edición Leguis, Bogotá, 1992.
- Cobra, Marcos; Zwag. Flavio Marketing de servicios. Mc Graw Hill 1992
- Alfaro Faus, Manuel. Temas clave en marketing relacional, Mc Graw Hill,2004
- Berny Leonard; Bennett; Brown Carter W. Calidad del servicio, Ed Diaz de santos, 1999.

- Stanton William, Fundamentos de Marketing, 14ª edición, 2007
- Camacho Castellanos, J.C. (2011) *Marketing de servicios*, Edición electrónica

## **CIBERGRAFIA**

- <http://www.slideshare.net/rmedinap/marketing-de-servicios-relacion-con-los-clientes>
- <http://www.marketingdeservicios.com/>
- <http://www.marketingdeservicios.com/blog/servicio-al-cliente/cuando-el-marketing-se-acerca-al-servicio-los-clientes-se-emocionan/>
- <http://www.elartedelamemoria.org/2009/01/02/el-principio-de-pareto/>
- <http://www.marketingdeservicios.blogspot.com/>
- <http://www.degerencia.com/articulo/marketing-de-ultima-generacion/imp>
- <http://www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/UrielLadronDeGuevaraAcuna.pdf>
- <http://www3.unileon.es/dp/ado/enrrique/doctorad/Documentos/normasapace.pdf>
- <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/casos4.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/el-cliente-67.htm>
- [http://www.mercadeo.com/05\\_serv.html](http://www.mercadeo.com/05_serv.html)
- <http://www.toolingu.com/definicion-901100-4555-cliente-interno.html>
- <http://es.scribd.com/doc/37812730/EI-Triangulo-Del-Servicio-Interno>
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/666454/Marketing-101-El-Comportamiento-del-Consumidor.html>
- <http://es.scribd.com/doc/37812730/EI-Triangulo-Del-Servicio-Interno>
- <http://marketingyclientes.blogspot.com/>
- <http://www.eumed.net/libros/2011a/894/EL%20CLIENTE%20Y%20LA%20EMPRESA.htm>
- [www.eumed.net/libros/2011a/894/](http://www.eumed.net/libros/2011a/894/)